

# Projektarbejde på biblioteket



## Kursus i projektarbejde den 28.-29. oktober 2009 Kompendium

Gentofte Hovedbibliotek  
Ahlmanns Allé 6  
2900 Hellerup

Undervisere:

Jeanne Nørreskov Karup, [jnka@gentofte.dk](mailto:jnka@gentofte.dk)  
Amalie Ørum Hansen, [ahan@gentofte.dk](mailto:ahan@gentofte.dk)

# BIB<sup>o</sup>LAB

## Overblik

---

Denne side giver et overblik over kompendiets 5 projektværktøjer:

- **Værktøj 1 – Projektbeskrivelse:** Et værktøj, der hjælper i det enkelte projekt med at udarbejde projektets målbeskrivelse og overblik over projektets organisering.
- **Værktøj 2 – Milepælsplan:** Et værktøj, der hjælper i det enkelte projekt med at dele projektet op i mindre og mere håndterbare bidder, samt fungerer som styrings- og delegeringsværktøj for projektlederen. Milepælsplanen er en del af projektbeskrivelsen.
- **Værktøj 3 – Formidling og NABC:** Et værktøj, der hjælper i det enkelte projekt med at gøre formidlingen klar og målrettet. NABC kan både bruges som præsentationsværktøj, til elevatorpitch og til kvalificering af ideer før og undervejs i projektet.
- **Værktøj 4 – Projektevaluering:** Et værktøj, der hjælper i det enkelte projekt med at evaluere proces, resultater og de anvendte projektværktøjer.
- **Værktøj 5 – Kommissorium:** En skabelon, der kan fungere som erstatning for en egentlig projektbeskrivelse i tilfælde, hvor der er tale om mindre og mere kortsigtede projekter med få involverede.

# Værktøj 1 – Projektbeskrivelse

En projektbeskrivelse er oftest knyttet til organisationens mission og vision.

Projektbeskrivelsen er et dynamisk dokument, som tjener flere formål, alt efter hvilken af projektets faser man befinder sig i.

Projektbeskrivelsen består af følgende elementer:

1. Målbeskrivelse
  - a. Formål
  - b. Leverancer
  - c. Succeskriterier
2. Organisering
3. Milepælsplan

*Se skabelon side 5 til 7.*

Den første projektbeskrivelse er en overordnet skitsering af projektidéen, derfor er alle elementer i projektbeskrivelsen typisk ikke beskrevet på dette tidspunkt. På baggrund af den første projektbeskrivelse er det muligt for organisationens ledelse at tage stilling til, om projektidéen skal udmøntes i et projekt.

Når projektidéen er godkendt af ledelsen udformes den endelige projektbeskrivelse dels i projektgruppen og dels i løbende dialog med projektejeren. Denne skal indeholde en detaljeret beskrivelse af projektets mål (formål, leverancer og succeskriterier), organisering og medarbejderressourcer/økonomi.

Den endelige projektbeskrivelse kan betragtes som projektlederens kontrakt med projektejeren og ledelsen.

## 1. Målbeskrivelse

Målbeskrivelsen skal indeholde følgende målhierarki: definition af projektets formål, projektets leverancer og projektets succeskriterier. Det er vigtigt, at der er en sammenhæng mellem formål, leverancer og succeskriterier.

### Formål

Formålet skal fortælle, *hvorfor vi gør det*. Formålet formuleres i forhold til den nytte og værdi projektet forventes at tilføre organisationen og i forhold til det eller de behov, der er for etablering af projektet.

### Leverancer

Hvilke konkrete og specifikke leverancer skal der til, for at projektet kan gennemføres. *Hvad skal vi levere for at realisere formålet?* En leverance er en afgrænset opgave, som afsluttes ved en *milepæl*. Et eksempel herpå kan være, at leverancen er en invitation, og milepælen er den dato, hvor invitationen udsendes.

For at komme fra formål til leverancer i målhierarkiet kan man nedad i hierarkiet spørge *hvordan*, og opad i hierarkiet *hvorfor*.



### Eksempel:

I forbindelse med projekt: "Synliggørelse af e-resurser" kunne en del af formålet være at få flere brugere på betalingsbelagte e-resurser, dvs. *hvorfor* laves projektet? – fordi der skal rekrutteres flere brugere til e-resurserne (bl.a.).

Hvis man ønsker at finde ud af, hvordan formålet kan realiseres – spørges, *hvordan* kommer der flere brugere af de betalingsbelagte e-resurser? Svaret kunne være, ved at informere om e-resurserne. Første leverance er altså information om e-resurser til potentielle brugere.

Fortsætter man med at spørge, vil leverancen blive mere detaljeret, og man kan opdele den i et antal delleverancer, dvs. *hvordan* vil man informere de potentielle brugere om e-resurserne? Via blogs, arrangementer, foldere osv.

### Succeskriterier

Succeskriterier er indikatorer på, *hvornår formålet er opfyldt*. Et succeskriterium er kendetegnet ved at være SMART:

- S : specifikt
- M : målbart
- A : accepteret af projektforum, projektejer, projektleder og projektgruppe
- R : realistisk
- T : tidsfastsat

### Eksempel:

I forbindelse med et projekt om synliggørelse af e-resurser kunne succeskriterierne være:

At ved udgangen 2009 skal brugen af de betalingsbelagte elektroniske materialer stige med 25 %. Der skal derudover i 2009 være afholdt 1 temamøde til sikring af den videre markedsføring af resurserne.

## 2. Organisering

### Projektejer

Projektejeren er den, der har det endelige ansvar for at projektet lykkes, og vil oftest være medlem af organisationens ledelse. Projektejeren er som udgangspunkt den person, der ejer flest af projektets ressourcer.

Ansvars og rolle fordelingen mellem projektejeren og projektlederen bør afklares inden projektet påbegyndes for at undgå unødige konflikter undervejs. Oftest har projektejeren følgende ansvar og rolle:

- Levere de overordnede beslutninger undervejs i projektførelsen
- Sikre en realistisk resourcefordeling
- Levere synlig opbakning til projektet over for interne og eksterne interessenter
- Efterspørge delresultater undervejs i projektet
- Foretage konflikthåndtering når projektets interessenter kommer på tværs af andre interessenter i organisationen

### Styregruppe

Det er ledelsen, der skal vurdere, om der skal nedsættes en styregruppe. En styregruppe kan betragtes som projektets bestyrelse, og dannes hvis ledelsen vurderer, at der er behov for at brede de strategiske beslutninger ud på flere personer. Dvs. hvis projektet er så komplekst, at det er nødvendigt at få flere perspektiver i spil.

Hvis der er en projektejer, vil vedkommende altid være medlem af styregruppen.

### Projektlederen

Projektlederen udpeges af organisationens ledelse. Projektlederen har ansvaret for at lede projektet og er samtidig oftest en aktiv deltager i projektgruppens arbejde. Typisk forventes projektlederen at varetage følgende opgaver:

- Ansvar for projektets fremdrift
- Ansvar for skabelse af overblik over opgavens indhold
- Sikring af projektets metode
- Kontakt til projektejer og andre væsentlige interessenter
- Skabelse af et godt klima i projektgruppen/motivere projektdeltagerne
- Ansvar for at gribe ind hvis projektet udvikler sig anderledes end forventet
- Levering af faglig indsigt og arbejdskraft

### Projektgruppen

Projektgruppen består af aktive deltagere, der bidrager til målopfølgningen gennem deres leverancer. Det er den enkelte projektdeltagers ansvar og pligt at holde projektlederen orienteret mht. de enkelte leverancers fremdrift.

## **Interessenter**

Interessenter er personer eller institutioner, der af den ene eller anden grund kan have indflydelse på projektet, enten fordi de skal aftage leverancer fra projektet eller fordi de på en eller anden måde kan bidrage med viden, politisk indflydelse eller ressourcer. Interessenter er derfor personer som projektgruppen vælger at håndtere bevidst. Interessenterne er ikke en del af projektgruppen, og de kan identificeres ved at foretage en interessentanalyse.

## **3. Milepælsplan**

En milepæl opnås når en leverance i projektet er afsluttet. Ved at udarbejde en milepælsplan deles projektet op i mindre og mere håndterbare bidder. Se projektværktøj 2 (milepælsplan) for fremgangsmåde og eksempler.

# Projektbeskrivelse

| Projekt:  | Projektleder: | Dato: |
|---|---------------|-------|
| <b>Målbeskrivelse</b>                                     |               |       |
| <p>Formål:</p> <p>Leverancer:</p> <p>Succeskriterier:</p> |               |       |

## Organisering

Projektejer:

Projektleder:

Projektgruppe:

Interessenter:

|                     |
|---------------------|
| <b>Milepælsplan</b> |
|---------------------|

|  |
|--|
| Udfyld skabelon for milepælsplan jf. værktøj 2 |
|--|

## Værktøj 2 - Milepælsplan

### Formål

Ved at udarbejde en milepælsplan for projektet deles projektet op i mindre og mere håndterbare bidder. Formålet er bl.a. at sikre, at de leverancer og delleverancer, som skal nås i forløbet, er formuleret entydigt og kan kommunikeres til andre.

At arbejde med milepæle vil sige at fokusere på leverancerne, frem for på midlerne. I udviklingsprojekter må midlerne ofte vælges undervejs, så milepælene naturligt udgør styringsplanen for arbejdet. Brug af en milepælsplan er derved et nyttigt styrings- og delegeringsmiddel for projektleder.

### Brug

For at sikre kvalitet og accept af milepælsplanen skal den udarbejdes af projektgruppen i fællesskab. Dette sker f.eks. på en workshop i begyndelsen af planlægningsfasen.

En god milepælsplan bruges til:

- At skabe fælles forståelse og accept af opgaverne blandt deltagerne i projektgruppen
- At skabe tempo og intensitet i projektet
- At skabe sammenhæng mellem formål og -leverancer, den enkeltes indsats og ansvar
- Opfølgning og styring, da det af milepælsplanen klart fremgår hvem, der gør hvad hvornår

### Fremgangsmåde

Milepælsplanen udarbejdes som nævnt af projektgruppen. Der afsættes tid til udarbejdelse af milepælsplanen alt efter projektets omfang, lige fra ½ dag til flere dage. Det kan være en fordel, at projektdeltagerne er forberedte på planlægningsarbejdet f.eks. ved at have forberedt leverancer eller milepæle inden mødet.

Planen udarbejdes på væggen ved hjælp af papkort eller post-it lapper. Er projektgruppen mindre end 8 deltagere, kan planen udarbejdes i én gruppe. Er projektet stort, kan det være en fordel at opdele i mindre grupper, der deler leverancerne mellem sig.

Milepælsplanlægningen udføres i følgende etaper:

### **1. Leverancer**

Projektet opdeles i leverancer jf. projektbeskrivelsen. Leverancer er afgrænsede opgaver, der tilsammen muliggør realiseringen af projektets formål. Hver enkelt leverance afsluttes ved en milepæl.

### **2. Milepæle**

Nu er hovedvejene, dvs. leverancerne, gennem projektforløbet etableret. Næste skridt er at bestemme de tilhørende milepæle og opdele vejen i mindre bidder – delleverancer. Når milepælene er fastlagt, er disse velegnede til at styre efter. Nedbrydningen af leverancerne foregår ved at spørge "Hvordan?" jf. forklaring i projektbeskrivelsen.

#### **Eksempel:**

I forbindelse med et projekt om: "Synliggørelse af e-resurser" kunne en leverance være "information om e-resurserne". Denne kan dernæst opdeles i et antal delleverancer, hvoraf en kunne være "information om e-resurser". Milepælen til denne delleverance er, at der den x/x skal være skrevet x antal indlæg til bloggen, produceret en folder eller lign. Milepælen er med andre ord leverancens slutprodukt.

Når alle milepæle er placeret på væggen, justeres milepælene tidsmæssigt i forhold til hinanden. Dvs. hvilke datoer (præcise eller estimerede) skal hvilke milepæle være nået, og hvad betyder det for milepæle i de øvrige leverancer? Desuden anføres, hvem der har ansvaret for, at de enkelte milepæle nås.

### **3. Afhængigheder og tidsmæssig rækkefølge**

Milepælene er nu umiddelbart placeret i den rigtige rækkefølge. Men der kan være afhængigheder på tværs af leverancerne, som medfører at milepælen for en leverance skal være nået, før milepælen for en anden leverance kan færdiggøres. Derfor skal afhængigheder afdækkes, så den rette sekvens kan etableres.

### **4. Faser og de vigtige beslutninger**

Når milepælene er defineret for de forskellige leverancer, er det muligt at trække nogle tidsmæssige grænser, hvor projektet skifter karakter eller passerer nogle store milepæle. Da projekter ofte er behæftet med stor usikkerhed, kan det være hensigtsmæssigt at opdele projekter i faser, så det er muligt at stoppe op og vurdere, om det stadig er de rigtige mål, der forfølges. Det er i disse faseovergange, at organisationens ledelse eller projektejer hvis nødvendigt kan vurdere, om næste fase skal påbegyndes, eller om projektet skal stoppes og lukkes ned, og hvis projektet videreføres hvorvidt projektets retning skal korrigeres før næste fase sættes i gang.

## 5. Godkendelse

Det er fornuftigt at få milepælsplanen godkendt af ledelsen eller projektejer, så der er enighed om, hvilke leverancer projektet skal indeholde. Når milepælsplanen er godkendt påbegyndes arbejdet med leverancerne.

Hvis der i løbet af projektet sker ændringer i milepælsplanen, er det en god idé at disse godkendes af ledelsen eller projektejer. Udskydes en milepæl bør den oprindelige deadline fortsat fremgå, dvs. den nye deadline skrives ind i milepælsplanen og den gamle bibeholdes i parentes nedenunder. For at huske hvorfor deadline er udskudt, kan der eventuelt tilføjes en note indeholdende en kort forklaring. Både den oprindelige deadline og den eventuelle note kan være relevant, når projektet skal evalueres.

## 6. Handlinger

Når milepælsplanen er udarbejdet, er det muligt at planlægge de handlinger, der skal opfylde de enkelte milepæle. Der er logik i denne rækkefølge – først defineres *hvad* projektgruppen skal nå (leverancer og delleverancer), derefter vurderes *hvordan* dette kan gennemføres (handling).

Handlingsplanen er ofte mere kortsigtet end milepælsplanen, fordi mange handlinger ikke kan defineres, før de forudgående milepæle er nået. Milepælsplanen rækker ofte gennem hele projektet, mens handlingsplanen udarbejdes for en leverance eller fase ad gangen eller rullende f.eks. to måneder frem.

## Eksempler på milepælsplaner

Milepælsplaner kan med fordel udarbejdes i de gængse IT-planlægningsværktøjer. Her er vist nogle eksempler på milepælsplaner, som kan udarbejdes i Word og Excel.

### Eksempel 1

Enkel måde at opstille milepælsplan i et Word-dokument. Til venstre angives leverancen. Ud for leverancen noteres milepælene mod højre under de forskellige uger. Opfølgning foretages let under den enkelte uge, f.eks. på det ugentlige projektgruppemøde.

### Eksempel 2

Enkel måde at opstille milepælsplan i et Word-dokument. Milepælene er noteret under hinanden. Opfølgning foretages let ud for de enkelte datoer. Der sættes et flueben i ok-kolonnen, når milepælen er nået. Opstilles milepælsplanen i Excel, kan der sorteres ud fra datoer, leverancer eller ansvarlig.

### Eksempel 3

Svarer til eksempel 2, men her er tilføjet en kolonne til de ressourcemæssige og økonomiske omkostninger for milepælen. Dette gør det muligt at foretage økonomiopfølgning og optegne fremdriftskurver for resultat og økonomi.

#### **Eksempel 4**

Opstillingen svarer til eksempel 1, men detaljeringsgraden er større, idet det her er muligt at vise et tidsmæssigt forløb på flere måneder. Milepæle angives med numre, som så er beskrevet i en liste.

#### **Faldgruber og begrænsninger**

Milepælsplanen skal udarbejdes i projektgruppen for at skabe kvalitet og accept. En plan udarbejdet af projektlederen alene kan være forkert, og ingen føler sig forpligtet.

Milepælene skal være målbare, ligesom detaljeringsniveauet af milepælsplanen skal afstemmes efter, hvor usikkert projektet er.





## Milepælsplan eksempel 3

| Projekt: |         | Projektleder: |              | Dato: |
|----------|---------|---------------|--------------|-------|
| Nr.      | Milepæl | Deadline      | Omkostninger |       |
| 1        |         |               |              |       |
| 2        |         |               |              |       |
| 3        |         |               |              |       |
| 4        |         |               |              |       |
| 5        |         |               |              |       |
| 6        |         |               |              |       |
| 7        |         |               |              |       |
| 8        |         |               |              |       |
| 9        |         |               |              |       |
| 10       |         |               |              |       |
| 11       |         |               |              |       |
| 12       |         |               |              |       |
| 13       |         |               |              |       |
| 14       |         |               |              |       |
| 15       |         |               |              |       |
| 16       |         |               |              |       |
| 17       |         |               |              |       |
| 18       |         |               |              |       |
| 19       |         |               |              |       |



# Projektværktøj 3 - Formidling af projektidé og projekt NABC & vandhul

NABC-redskabet kan fungere som en ramme til præsentation af projektideen. Det er et formidlingsredskab. NABC kan med fordel anvendes:

**Internt:** til at formulere projektet klart og tydeligt over for både ledelse, kolleger og projektteam. Man kan bruge det til at tydeliggøre selve projektideen og dermed i sammenhæng med generel intern markedsføring

**Ekstern:** til at formulere projektindhold kort og koncist. Det er særligt anvendeligt fordi projektpræsentationen både har fokus på brugerens behov, ligesom et udtalt fokus på modtageren – eksempelvis eksterne samarbejdspartneres behov, og dermed i sammenhæng med generel ekstern markedsføring.

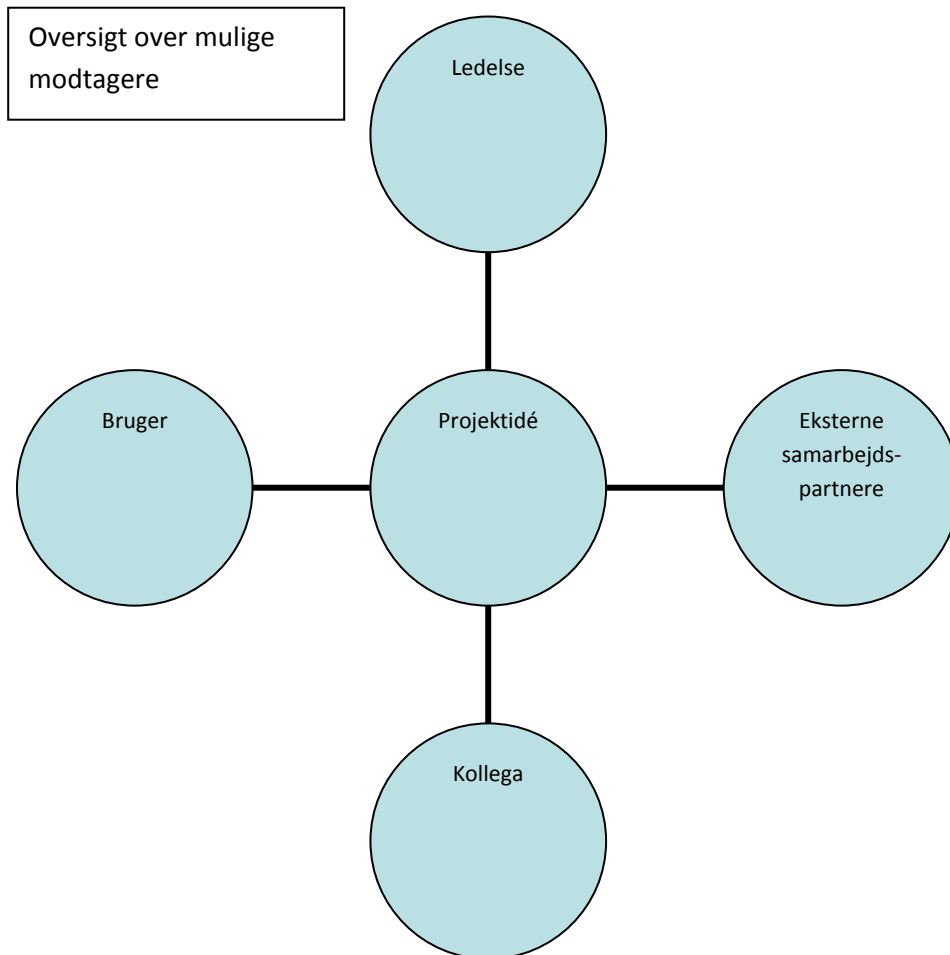
Derudover kan NABC bruges som konceptudviklingsredskab.

Redskabet er bygget op af en gennemgang af:

1. Hook
2. Kort beskrivelse af konceptet 'elevator pitch'
3. NABC-strukturen
4. Skema til NABC-pitch
5. Vandhulsmetoden – proces og roller

## 1. Hook

Et pitch, der tager udgangspunkt i NABC har et hook. Hooket er den krog, der fanger modtagerens opmærksomhed – det får modtageren til at sig: ”JA, fortæl... – JA, hvordan kan vi gøre det... – JA, hvorfor er jeg ikke kommet på den idé noget før...” osv. Det er den del af NABC, der tydeligst er rettet mod modtageren af pitchet. Før man gennemgår NABC’ens punkter fastlægges det, hvem der er modtager.



## 2. Elevatorpitch

Ikke alle pitch skal være elevatorpitch. I begrebet elevatorpitch ligger der en tidsbegrænsning. En elevator pitch er en præcis, omhyggelig planlagt og indøvet præsentation af dit projekt, som både din leder og din mor kan forstå – og som kan leveres inden for den tid, det tager at tage en elevator; det vil sige omkring 2 min.

### 3. NABC

NABC er en præsentationsform, der afklarer og fokuserer på følgende områder:

- **Need:** Behov, brugerens behov
- **Approach:** Tilgang, hvordan imødekommer vi brugerens behov
- **Benefit:** Udbytte, hvad får brugeren ud af dette (og evt. biblioteket)
- **Competition:** Konkurrence, hvem gør noget lignende, og hvorfor er vores projektidé unik.

NABC kan bruges både som skabelon til præsentation, når som helst i projektforløbet, men den kan med stor fordel bruges i udviklingsarbejdet i projekts refleksionsfase.

#### Need

I arbejdet med Need fokuserer man på at definere projektpræsentationens måske to vigtigste komponenter, nemlig:

- Hvem består målgruppen af?  
Her laves en grundig beskrivelse af målgruppe
- Hvad er brugerens behov?  
Her beskrives et eller flere væsentlige behov hos målgruppen, som imødekommes ved projektet

#### Approach

I arbejdet med Approach beskrives, hvorledes projektet imødekommer målgruppens Need. Hvilket tiltag sættes i værk for at dække Need.

- En beskrivelse af hvad projektet går ud på?
- Hvordan understøtter netop dette projekt målgruppens behov (som blev beskrevet under punktet Need)?

#### Benefit

I arbejdet med Benefit fokuseres der på følgende elementer:

- Hvordan får brugerne gavn af projektet?
- Hvad er effekten af projektet?
- Hvordan får vi gavn af projektet?

Det er her stadig primært et brugerbehov, der fokuseres på. Men denne del af pitch'en kan også rumme et udbytte som organisationen/biblioteket/partnere får ved projektet. Det kunne eksempelvis være et øget antal transaktionelle ydelser.

## Competition

I arbejdet med Competition vendes blikket også ud af organisationen. Man sammenligner her projektet med andre lignende projekter, både projekter i organisationen men også andre projekter og tiltag i og uden for biblioteksbranchen.

- En beskrivelse af hvilke fordele forslaget har i forhold til eventuelt andre lignende projekter (f.eks. økonomi, nemt at gennemføre, særlig ekspertise bibliotekerne besidder etc.)?
- Hvem gør det samme?
- Hvorfor kan vi gøre det bedre, og hvad er projektets unikke karakter?
- Skal vi arbejde sammen med nogen?
- Er der risici, som projektet skal tage højde for?

#### 4. Skema til NABC

|  |  |
|--|--|
| <b>MODTAGER:</b>   |  |
| <b>HOOK:</b>   |  |
| <b>NEED:</b><br><b>Målgruppe:</b><br><br><b>Målgruppens behov:</b> |  |
| <b>APPROACH:</b>   |  |
| <b>BENEFIT:</b>  |  |
| <b>COMPETITION:</b>  |  |

## 5. Vandhulsmetoden – proces og roller

Vandhulsmetoden er en metode til at udvikle sit projekt. Det er en metode til at kvalificere projektideen. Man kan også bruge den som et øverum til pitch, før man evt. skal pitche for ledelse eller andre partnere. Ordet *vandhul* er en metafor for at så mange forskellige organisatoriske og faglige niveauer er til stede, og at de har ét fælles formål: At udvikle projektideen, at kvalificere den.

Det er således en fordel at så mange niveauer som muligt er repræsenteret (ledelse, forskellige fagkolleger, afviklere, partnere og brugere).

### Proces:

Man indkalder sine kolleger og relevante personer til et vandhul. Forløbet varer ca. 20 min. Forud for dette kan man med stor fordel bede en kollega om at styre processen, således at man kan koncentrere sig om at pitche projektideen. Den person, som styrer processen har til opgave at være opmærksom på, at de tildelte roller ikke ignoreres eller overskrides, og vedkommende kan med fordel i forbindelse med uhensigtsmæssige kommentarer, påtage sig at omformulere disse i henhold til de tildelte roller. Det er vigtigt, at fokus holdes på udvikling og ikke kritik/vurdering under hele vandhullet. Det er naturligvis muligt både at styre dette og pitche, men de første gange kan det anbefales at dele opgaven op.

### Praktik:

1. Man indkalder til Vandhul
2. Man deler tilhørerne op i tre hold med følgende roller:
  - Et hold, der udelukkende forholder sig til alt det, der gør ideen god
  - Et hold, der udelukkende forholder sig til, hvordan idéen kan blive endnu bedre, skarpere
  - Et hold, der udelukkende hører pitch, som den relevante bruger vil høre det
3. Der uddeles post its til notater, farveinddelt efter de tre hold
4. Man pitcher sit projekt på baggrund af NABC
5. Man hører de tre holds ideer og kommentarer – disse kan med fordel synliggøres på whiteboard eller flip
6. Personen der pitcher får post its med sig og kan nu kvalificere sin projektidé yderligere

Hvis man bruger det som et rent udviklingsredskab, skal man være indstillet på at pitche en idé op til 5-6 gange før konceptet er klart. Og man skal ligeledes være indstillet på, at man kan pitche sin idé flere gange og ende med at måtte opgive den. Hvis man også bruger vandhullet som et øverum til at udvikle sin præsentationsteknik, kan man med fordel udvide vandhullets 3 roller med en 4. Således tilføjes der en gruppe, der udelukkende sætter sig i modtagerens sted (ledelsen - hvis det er ledelsen, der skal høre det endelige pitch).

## Værktøj 4 - Projektevaluering

Dette værktøj skal anvendes i forbindelse med evaluering af projekter. Evalueringen kan foretages efter behov på forskellige tidspunkter i projektforløbet, men det vil være fornuftigt som minimum at foretage en evaluering i forbindelse med afslutning af projektet. Ved evalueringen skal der være fokus på både proces og resultater, samt de anvendte projektværktøjer.

### Frengangsmåde

Forud for hver evaluering udfylder den enkelte deltager vedlagte skema, der danner udgangspunkt for evalueringen.

Som projektleder skal man forud for evalueringsmødet overveje:

- Hvad er det specifikke formål med evalueringen
- Hvem skal deltage
- Hvad skal der sættes fokus på

Brug nedenstående forslag i overvejelserne og husk at sende en klar dagsorden til samtlige deltagere, hvor det kort beskrives, hvad der skal ske på evalueringsmødet, hvem der deltager, og hvad den enkelte skal forberede.

Dette er vigtigt, så evalueringsmødet bliver konstruktivt og udbytterigt.

Det er projektlederen, der er ansvarlig for evalueringen og for at sikre dokumentation efterfølgende. Det vedlagte skema anvendes også i forbindelse med dokumentationen – skemaet udfyldes af projektlederen således at det afspejler hovedkonklusionerne på evalueringsmødet. Som supplement skal projektlederen endvidere uddybe med personlige kommentarer og vurderinger som afrunding på hvert spørgsmål i skemaet.

Som en del af evalueringen skal projektlederen også kort gøre status over, hvorvidt projektet har været en succes i forhold til de opstillede succeskriterier. Denne status vedlægges ovennævnte evalueringskema.

### Formål med evalueringen:

- At få afsluttet projektet på en god og fair måde for alle
- At alle bliver hørt om processen
- At trække så megen læring ud af projektet som overhovedet muligt
- At den enkelte får mulighed for at få feedback
- At dokumentere særlige, opnåede erfaringer, så andre projekter kan trække på disse

- At der bliver fulgt op på projektets succeskriterier, og taget stilling til om projektet har været en succes

### **Hvem kan deltage i evalueringen:**

- Projektdeltagerne
- Projektlederen
- Projektejeren
- Væsentlige interessenter
- Evt. de personer, der skal overtage projektet (i drift eller i næste projektfase)

### **Hvilke opmærksomhedspunkter skal der fokuseres på ved evalueringen?**

#### **1. Starten på projektet – eksempler på relevante spørgsmål:**

Blev projektet sat ordentligt på skinner?

Var de formelle ting på plads (projektbeskrivelsen, milepælsplanen etc.)?

Var de rigtige personer involveret fra begyndelsen?

Var der god og tilstrækkelig, fremadrettet energi i projektet?

Så det ud til at projektet kunne overholde den aftalte økonomi?

#### **2. Projektets liv – eksempler på relevante spørgsmål:**

Fulgte projektet (milepæls)planen (hvordan, hvorfor/hvorfor ikke)?

Hvordan fungerede de anvendte projektværktøjer i forhold til projektet?

Blev der leveret de aftalte timer til projektet (af hvem, hvem kunne/ville ikke, hvorfor, hvad skulle man have gjort anderledes)?

Hvordan fungerede samarbejdsrelationerne i projektet?

Var det muligt at opretholde et tilstrækkeligt, fremadrettet energiniveau i projektet (var der begejstring, gik alle efter samme mål, var der fælles fodslag, hvorfor/hvorfor ikke, hvad kunne man have gjort)?

Hvordan fungerede projektets økonomistyring?

Ændrede væsentlige forhold sig i projektet undervejs (f.eks. udskiftning af deltagere, projektleder, projektejer, leverandører etc. hvorfor/hvorfor ikke, hvad kunne I have gjort anderledes)?

#### **3. Projektets formål og leverancer – eksempler på relevante spørgsmål:**

Indfrie projektet det oprindelige formål (fra projektbeskrivelsen)?

Kom der nye leverancer til undervejs (hvorfor og hvordan blev det tacklet i projektet)?

Var der nogle leverancer, der gled ud af projektet (hvorfor og hvordan blev det tacklet, var der noget som skulle have været gjort anderledes)?

#### **4. Projektets succes – eksempler på relevante spørgsmål:**

*Var projektet en succes:*

Løsnings- og resultatmæssigt (vi lavede en løsning/et resultat, der var udover det, man kunne forvente – andre kan helt sikkert lære af vores løsning og der vil formentlig blive bygget videre på den)?

Mål-mæssigt (vi opfyldte de planlagte leverancer)?

Økonomisk (vi gjorde det effektivt og indenfor budgettet)?

Tidsmæssigt (vi overholdt tidsplanen)?

Samarbejds-mæssigt (vi opnåede et fantastisk og forbilledligt samarbejde)?

Metodemæssigt (vi brugte de vedtagne metoder og udviklede projektværktøjer)?

Implementeringsmæssigt (resultaterne kom/kommer helt sikkert i brug – vi har sikret at det vil ske)?

#### **5. Projektets afslutning – eksempler på relevante spørgsmål:**

Blev gruppen afviklet på en god måde?

Blev tingene overdraget fornuftigt?

Var/er brugerne tilfredse?

Er der nogle hængepartier (hvem skal sørge for at de bliver håndteret)?

Hvordan gik denne evaluering (kom I hele vejen omkring, blev alle hørt, skete det på en respektfuld og værdig måde, blev det gjort så de relevante ting blev diskuteret)?

## Forberedelse til evalueringsmødet for projekt \_\_\_\_\_

Alle, der deltager i evalueringen, udfylder nedenstående skema forud for evalueringsmødet.

Skemaet udfyldes som udgangspunkt med afsæt i de fem opstillede opmærksomhedspunkter: Starten på projektet; Projektets liv; Projektets mål; Projektets succes og Projektets afslutning. Spørgsmålene under de fem opmærksomhedspunkter sikrer, at evalueringen kommer rundt om hele projektet både hvad angår proces og resultater.

Husk også at sætte fokus på de områder, som projektlederen har bedt om. Har du evt. andre punkter, som du ønsker at diskutere, så hav dem med som ekstra punkter til sidst på mødet.

Det er vigtigt at du har forberedt dig inden mødet for at sikre et så godt og konstruktivt møde som muligt.

|   |
|---|
| Hvad fungerede godt og hvorfor?         |
| Hvad fungerede mindre godt og hvorfor?  |
| Hvad vil vi gøre anderledes næste gang? |

Projektlederen dokumenterer jeres hovedkonklusioner i et lignende skema.

## Værktøj 5 - KOMMISSORIUM

Et kommissorium er et redskab til at sikre fremdrift og styring af større opgaver og mindre projekter. Kommissoriet fungerer som en kontrakt mellem projektleder og opdragsgiver.

### Kommissoriets elementer:

**Baggrund:** Her redegøres kort for projektet tilblivelse. Eksempelvis skitseres forarbejdet og forløbet frem til nedsættelse af en projektgruppe.

**Formål:** Her redegøres kort for projektets formål. Det beskrives, hvorfor vi gør det. Den værdi, som projektet skal tilføre organisationen eller målgruppens behov beskrives også kort her.

**Forudsætninger:** Her redegøres kort for forudsætninger for gennemførelsen af projektet. Hvis der er flere forskellige parter involveret, kan en forudsætning eksempelvis være, at den nuværende funktionalitet i forhold til snitflader ikke ureflekteret må påvirkes under arbejdet. Det kan også være at projektet er afhængigt af bevilling af midler til gennemførelse. Dette angives også her.

**Projektleverancer:** Her redegøres kort for de leverancer, som en projektgruppen forventes at levere til de ansvarlige. Som i projektbeskrivelsens leverancer angives de med dato for og beskrivelse af leverancen. Her angives også datoer for eventuelle møder mellem projektejer/styregruppe og projektleder/projektgruppe.

**Strategisk relevans:** Her redegøres kort for projektets strategiske relevans i den givne organisatoriske kontekst.

**Organisation og ressourcer:** Her redegøres kort for, hvem der er i projektgruppen, hvem de skal stå til ansvar for: projektejer, projektleder og projektdeltagere. Det angives også, om der er afsat ressourcer til arbejdet eksempelvis i form af timerefusion eller om eventuelle udgifter i forbindelse med møder og transport refunderes. Eventuelle forventninger om mødehyppighed eller særlig aflægning af referater kan også angives her.

## SKEMA TIL KOMMISSORIUM

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Baggrund</b>                   |  |
| <b>Formål</b>                     |  |
| <b>Forudsætninger</b>             |  |
| <b>Projektleverancer</b>          |  |
| <b>Strategisk relevans</b>        |  |
| <b>Organisering og ressourcer</b> |  |