



Modtager(e): Chefforum

Læring og anbefalinger: Større projekter i Albertslund Kommune med statslig finansiering (finansiering udefra)

Dato: 11. februar 2014

Sags nr.: 12/20955

Sagsbehandler: ALP

Baggrund:

I Albertslund Kommune køres der kontinuerligt større projekter med finansiering udefra. Der er udviklet en projektmodel til håndtering af disse samarbejder – ofte med ministerier. Mange af kommunens medarbejdere har været på kursus i projektledelse. Og der er i tidens løb udarbejdet flere evalueringsrapporter af forskellige projekter. Der er således allerede forskellige værktøjer og erfaringer i kommunen at gribe fat i, når mulighederne byder sig for udefrakommende ressourcer til nye kommunale projekter.

Dette læringsnotat har til formål at åbne nogle af de andre sprækker, som ikke nødvendigvis kommer frem i det materiale om projektledelse og projekterfaringer, Albertslund Kommune har i forvejen.

Afsættet for notatet er to fokusgruppeinterviews med projektdeltagere fra det 4-årige partnerskabsprojekt, som kommunen indgik med det tidligere Integrationsministerium i 2010. I fokusgruppeinterviewene deltog projektledere, projektejer, delprojektledere, et medlem af den politiske styregruppe, to medlemmer af den administrative styregruppe og en repræsentant for en af projektets aktiviteter.

Læringsnotatet er tænkt som et dynamisk dokument, der med fordel vil kunne udvides med erfaringer og anbefalinger fra andre større projekter.

Notatet er bygget op over 4 temaer:

- 1) Styring
- 2) Organisering
- 3) Kommunikation
- 4) Forankring

1) Styring

Større projekter vil ofte være kendetegnet ved, at der i projektperioden skal nås bestemte mål, følges op på succeskriterier, milepæle, indikatorer mv. For at holdes hus med alt dette skal projektet styres. I Albertslund Kommunes projektledelsesmodel gives forslag til, hvordan dette styringsansvar kan fordeles på forskellige parter. Men én ting er en papirmodel. Noget andet er, hvordan det reelt kan se ud i en kommunal hverdag, hvor projektet bare er en lille brik i en omskiftelig hverdag.

Personskift:

Anbefalinger:

**BØRN, KULTUR &
VELFÆRD**

Nordmarks Allé 2
2620 Albertslund

www.albertslund.dk
albertslund@albertslund.dk
T 43 68 68 68



- I projekter, der løber over flere år, er det næste uundgåeligt, at der vil ske personudskiftning undervejs. Det kan give nogle "bump på vejen". Erkend dette grundvilkår – og sig det højt
- Sæt personudskiftninger på dagsordenen og lav en plan for, hvordan skiftene skal håndteres
- Hvis det er muligt kan overlappingsperioder mellem to medarbejdere være en god idé
- Et veldokumenteret projekt, hvor meget er beskrevet, gør det nemmere at overlevere viden og sikre kontinuitet i projektet – også når projektets personer udskiftes
- I perioder med nye personer på posterne - prioriter da ekstra tid på opfølgning, opdateringer mv. fx mellem projektlede(re) og projektejer

Strukturer for styring:

Anbefalinger:

- Faste strukturer for styring kan have nogle fordele. Det kan gælde alt fra mødefrekvenser i styregrupper til fx helårige seminarer, hvor der gøres status over projektets fremdrift.

2) Organisering:

Med store projekter følger også ofte en kompleks organisering med projektmedlemmer på mange niveauer. Projektet vil ofte være afspejlet i et organisationsdiagram eller lignende. Og der skal gøres nogle valg for at udfylde diagrammet og få det til at fungere – hele projektperioden igennem

Projektleder:

Anbefalinger:

- Der er gode erfaringer med at have én gennemgående projektleder for hele projektet, der hele tiden samler trådene og har tilstrækkeligt med tid afsat til at have overblikket over projektet hele vejen igennem projektperioden, herunder fx kontakten til ministerium, evaluator, styrgrupper mv.
- Det kan overvejes at lade den gennemgående projektleder være en del af et projektledelsesteam. I teamet kunne fx sidde en primær projektleder fra ét område/afdeling, en sekundær projektleder fra et relevant andet område/afdeling og en økonomimedarbejder.

Delprojektleder:

Anbefalinger:

- Gør det så tydeligt som muligt, hvilke konkrete forventninger der er til delprojektlederne fx mht. ansvar, målopfølgning, økonomistyring – og gør det klart, hvad det betyder i praksis. Det kan være nødvendigt at holde liv i denne forventningsafstemning løbende gennem hele projektet.
- Overvej hvilke kompetencer, der er relevante for en delprojektleder at have i forhold til det konkrete delprojekt: Er det fx en fagperson, en konsulent eller hellere en decentral leder, der er brug for? Rollen som delprojektleder kan også deles ud på to personer: Fx en skoleleder, der får hjælp til det administrative fra en konsulent på rådhuset

Politisk opbakning / politisk styregruppe

Anbefalinger:

- Politisk opbakning gør en forskel – så overvej, om projektet skal have en politisk styregruppe og hvordan denne skal bruges



- Gør det tydeligt, hvad forventningerne er til en politisk styregruppe og hvad dennes rolle er: I hvilket omfang forventes den politiske styregruppe reelt at være med til at styre projektet? Eller er det i højere grad et organ, der blot informeres?
- Inviter en gang imellem projektets udførere med til møderne i den politiske styregruppe – det sætter "kød og blod" på, hvad projektet går ud på (dit projekt er sandsynligvis blot ét projekt blandt mange i en politisk bevidsthed)
- Overvej også muligheden for at invitere politikerne med ud og besøge projektets aktiviteter

Volumen af projektet:

Anbefalinger:

- Jo flere projektaktiviteter, delprojekter mv. – jo større kompleksitet. Tydeliggør løbende, hvilken "paraply", der binder enkeltdelene sammen og skaber ét projekt. Overvej evt. antallet af aktiviteter og delprojekter
- Hvis projektet er stort og komplekst - skab nogle fora, hvor fx delprojektledere kan mødes på tværs og udveksle erfaringer
- Hvis der er tale om en stor projektorganisation, kan der for de konkrete aktiviteter godt føles langt fra "top" til "bund". Vær opmærksom på, at aktiviteterne decentralt godt kan føle behov for synlig opmærksom højere oppefra i projektorganisationen
- Det kan anbefales med en "Bottum-up" proces i idéudviklingsfasen i projektet. Dette med bred deltagelse fra så mange aktører som muligt – med henblik på sidenhen at få ejerskab for de konkrete aktiviteter, som projektet indeholder

3) Kommunikation:

Jo større og mere komplekst er projektet, desto større udfordringer i forhold til at kommunikere om det. Det kan være en udfordring at skelne mellem "Need to know?" eller "Nice to know?" Og forskellige parter i projektet kan have forskellige behov i forhold til information.

Anbefalinger:

- Tænk kommunikation ind fra starten af projektfasen og overvej, hvilke kommunikationskanaler, der konkret matcher projektets deltagere og aktiviteter (både indadtil i projektorganisationen og udadtil)
- Overvej om fx en administrativ styregruppe skal have et fast punkt på deres møder, som hedder kommunikation: Hvornår er det nødvendigt at formidle projektets resultater – og til hvem?
- I en stor projektorganisation: Tænk kommunikation ind mellem alle "lagene" Overvej at placere fx mødereferater fra styregruppemøder, evalueringsnotater mv. et centralt sted, så fx også delprojektledere har adgang til disse
- Overvej, hvordan projektets aktiviteter, erfaringer og resultater skal formidles til den etablerede organisation

4) Forankring:

Intet projekt uden en nødvendighed af – på et tidspunkt – at forholde sig til spørgsmålet om forankring,

Anbefalinger:

- Det er vigtigt at starte i god tid med forankringsprocessen
- Følg aktiviteterne helt til dørs og giv ikke slip før end der er tydelig sikkerhed for, at nogen holder fast i den anden ende, når projektet afsluttes (det kan være en lang, tidskrævende og sej proces)



- Gør det tydeligt, hvilke projektaktiviteter, der bringes videre og hvilke, der ikke gør – formidling af dette både inden- og udenfor projektorganisationen
- Overvej hvordan en evt. politisk involvering / stillingtagen til forankring skal foregå – skal den politiske styregruppe bruges strategisk?
- Det er en styrke med både en administrativ og politisk styregruppe, der kan bære aktiviteter videre til forankring (så aktiviteterne ikke kun lever i en kort periode båret af ildsjæle)
- Meld tidligt ud, hvad den økonomiske ramme for projektet har for konsekvenser: Betyder de ekstra penge, som er der nu – at der også kommer nogle ekstra kommunale penge, år projektet slutter? Eller ved man fra starten af, at en evt. forankring skal ske indenfor eksisterende rammer?
- Vær opmærksom på, om de beslutningstagere, der skal tage stilling til forankring har den reelle viden om projekterne – og hvordan denne viden formidles og levedegøres hele vejen gennem projektet.
- Overvej at tænke på forankring allerede fra projektets begyndelse (i det omfang, det er muligt) – og hver opmærksom på, at der også kan være delelementer af projekt, som man kan vælge at forankre.
- Forankring betyder ikke nødvendigvis forankring af *hele* projektet.