

# Prosjektbeslutninger i offentlig sektor

## PLP-modellen som rettesnor

Av Tore H Wiik

De fleste moderne prosjektmodeller inndeler prosjekter i faser. Mellom fasene er det beslutningspunkter, i gjennomføringsfasen kan det være flere. I beslutningspunktene skal prosjektets *styrende rolle* gjennomføre den nødvendige utredningsprosess for å beslutte om prosjektet skal stoppes eller videreføres.

Styrende rolle består normalt av en prosjekteier som eventuelt har valgt å alliere seg med en del andre viktige interessenter fra samme organisasjon slik at en styringsgruppe dannes.

Denne modellen er fordelaktig i *enkle* prosjektmiljøer karakterisert ved:

- Prosjektet gjennomføres i EN organisasjon
- Gode kommunikasjonsmuligheter mellom prosjekteier og prosjektleder
- Det er grunnleggende enighet om organisasjonens strategiske retning

I offentlig sektor er situasjonen ofte langt mer komplisert:

- Mange organisasjoner deltar
- Prosjektets oppdragsgiver befinner seg geografisk langt vekk fra gjennomføringen
- Politiske prosesser kompliserer, for eksempel vil folkevalgte fra ulike partier med ulike grunnleggende oppfatninger om prosjektet være involvert
- Skille mellom administrasjon og politisk ledelse

Slike forhold krever mer kompliserte beslutningsmodeller knyttet til beslutningspunktene der vi underveis i prosjektlivsløpet avgjør prosjektets nedleggelse eller videreføring underveis. Vi finner dette i beslutningsmodellen i PLP, Prosjektlederprosessen som markedsføres av NPM's samarbeidspartner PLP Utvikling AS. Den er derfor vesentlig ulik fra de *enkle* modeller i privat sektor. Modellen kan virke tyngre, mer formell og langsom, men det er også nødvendig for å sikre gode beslutninger.

### Prosjekteierrollen i enkle prosjektmodeller

I moderne beste prosjektpraksis (for eksempel Ericssons PROPS-modell) er prosjekteier den som har myndighet til når som helst å kunne starte eller stoppe et prosjekt. Prosjekteier har også godkjenningsansvar for prosjektets planer. I utgangspunktet er prosjekteier organisasjonens leder. Det skyldes at prosjekter skal være knyttet til strategisk forankret endring og at uansett vil det være organisasjonens leder som har øverste start- og stoppmyndighet for prosjektet. I organisasjoner med mange prosjekter vil det være nødvendig å delegerer prosjekteierskapet fordi det vil være begrenset hvor mange prosjekter organisasjonens leder kan ha i fokus.

Prosjekteier skal være en person, ikke en gruppe. I den grad det er nødvendig med større deltakelse i prosjektets styrende rolle, utpeker prosjekteier en styringsgruppe. Prosjekteier vil være styringsgruppens sjef.

### Prosjekteierrollen i PLP

PLP reflekterer at i prosjekter i offentlig sammenheng vil det være kompliserte konstellasjoner av prosjekteiere. De kan være geografisk spredd og ha ulike strategiske interesser. Siden de kan ha svært ulike bidrag, skiller vi mellom A, B og C-eiere. En A-eier utpekes til oppdragsgiver. Men A-

eieren er ikke en god prosjekteier i tradisjonell forstand fordi A-eieren oftest vil være en organisasjon og det vil være kommunikasjonsmessig stor avstand til prosjektleder.

Den daglige gjennomføringen av prosjektet skjer gjerne i en lokal linjeorganisasjon der prosjektlederen hører hjemme. Det kan typisk være i en kommune eller fylkeskommune. PLP løser dette problemet ved at gjennomføring foregår langt vekk fra prosjekteier med å opprette en lokal erstatning for prosjekteiere. I PLP kalles denne rollen Prosjektansvarlig. Prosjektansvarlig får i det daglige en prosjekteierrolle i forhold til prosjektleder og vil være oppdragsgivernes representant innad i den basisorganisasjonen der prosjektet i hovedsak gjennomføres.

Dermed får vi en prosjekteier-stedfortreder i form av prosjektansvarlig som sitter i samme organisasjon som prosjektleder og som har god kommunikasjonsmulighet til prosjektleder.

I forhold til den enkle modellen diskutert tidligere der en lokal prosjekteier har klar beslutningsmyndighet (selv om den selvsagt kan overstyres av basisorganisasjonens leder), har denne lokale prosjektansvarlig ikke et reelt beslutningsansvar i beslutningspunktene, men får i stedet et ansvar for en innstilling til en beslutning. Denne må så forelegges oppdragsgiver (A-eier), som igjen må sørge for en omforent beslutning med de øvrige eiere i prosjektet. Deretter må denne omforente beslutningen formidles til prosjektansvarlig.

Denne beslutningsprosessen kan for mange fra en aksjonsstyrt privat sektor virke tungvint. I offentlig sektor er den nødvendig, fordi offentlig sektor i langt større grad MÅ være regelstyrt og det må tas samfunnsmessige hensyn.

### I PLP blir prosjektfasene prosjekter

I tillegg til at beslutningsprosessen blir tidkrevende, vil den også i større grad enn i privat sektor forme og endre prosjektet. En prosjektfases gjennomføringstid vil ofte være kortere enn beslutningsprosessens varighet før prosjektet kan gå videre.

Derfor brukes ikke *prosjektfasebegrepet* i PLP på samme måte som i enklere prosjektmodeller. Hver "fase" er et prosjekt, og vi snakker om dermed om et forstudieprosjekt, et forprosjekt og et hovedprosjekt. Det forhindrer imidlertid ikke at hvert av disse kjedeprojektene kan inndeles i faser. For eksempel vil både forprosjekt og hovedprosjekt ofte være så omfattende at de kan deles inn i faser, for eksempel utredning, forberedelse, planlegging og avslutning med lokale beslutningspunkter i mellom. Da vil det være prosjektansvarlig som har godkjenningsansvar for disse lokale beslutningspunktene.

### PLPs beslutningsmodell i privat sektor

Også i privat sektor gjennomføres et økende antall prosjekter som et "joint venture" mellom flere organisasjoner. Da vil en tradisjonell enkel prosjektmodell komme til kort, og behovet for en tilsvarende beslutningsprosess vil være til stede.

### Fleksibilitet i beslutningsprosessene der PLP er valgt som beslutningsmodell

I offentlig sektor vil det være mange prosjektforløp der en beslutningsprosess i henhold til PLP er overdimensjonert. Det kan være prosjekter som gjennomføres utenfor et politisk konfliktfelt, og innenfor kun en organisasjon. Samtidig vet vi at organisasjoner bør ha prosjektmodeller som er uavhengig av prosjektets størrelse og art. Tilpasningene til ulike prosjekttyper gjøres i egne arbeidsmodeller. Derfor er det fullt mulig i PLP-sammenheng å beslutte forenklede gjennomføringer. I de enkle prosjektene vil det være muligheter for å la rollen som oppdragsgiver (A-eier og eneste eier) tilfalle basisorganisasjonens leder (f. eks rådmann) som igjen delegerer på vanlig måte alt beslutningsansvar til en lokal prosjektansvarlig.

Denne fleksibiliteten er en naturlig tilpasning når organisasjonen har nådd en tilstrekkelig grad av prosjektmodenhet.