

När offentlig verksamhet bedriver utveckling i projekt, lånar man ofta styrmodellerna från det privata näringslivet. Men styrningsdynamiken ser inte lika ut i offentlig som i privat verksamhet. Beslut om förändringar ska hinna tänkas igenom, diskuteras och belysas ur olika perspektiv.

Projekt i offentlig verksamhet – går det?

Av Tomas Jansson, Karlstad Universitet

Förankringsprocessen är central inom offentlig verksamhet, eftersom samhällsförändringar får konsekvenser för många och under lång tid. Men projektarbetsformen bygger på tillfälliga strukturer, flexibilitet och pragmatism. Dessa två är svåra att förena. Dessutom är projekten ofta långa i offentlig verksamhet och de personer, som en gång initierade en satsning, har ersatts av andra när projektet ska slutföras. De nya personerna känner inte samma ägarskap till idén. Projektet tappar fart och dör ut. Eller får eget liv utan styrning.

Inom det norska kommunal- och regionaldepartementet utvecklades på nittioalet under ledning av *Bjørn Gustav Nielsen* en projektmodell för offentlig verksamhet som tog fasta på dessa problem, PLP Projektlederprocessen. Den baseras på två viktiga verktyg, som först kan verka marginella, men som gör stor skillnad i praktiken:

En serie av projekt

Det *första verktyget* är att dela in en satsning i en serie av projekt i stället för i faser. Skillnaden blir att man *tvingsas* att förankra och ta ställning till satsningen flera gånger under dess förlopp. Indelning i faser betyder underförstått att man tar ett beslut och att projektet sedan ska fortsätta tills man eventuellt avbryter det.

En stark drivkraft i utveckling är ägarskapet till idéerna och glädjen att se dem realiserats. I offentlig verksamhet tar man styrbeslut i grupp och delar av gruppen byts ut då och då. När satsningen måste startas om flera gånger tvingar man fram en nytändning och en förnyelse av ägarskapet, som har stor betydelse för kraften i genomförandet.

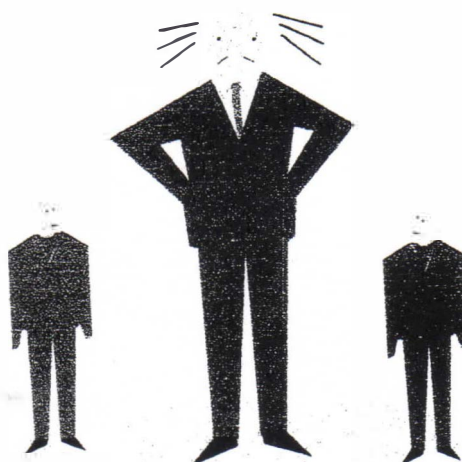


I PLP delas processen in i tydligt avslutade projekt, i stället för faser som riskerar att gå i varandra.

Rollen Projektansvarig

Det *andra verktyget* handlar om att kunna skapa flexibilitet och handlingsutrymme för att behålla projektets styrfart, men utan att tappa förankringen. Det är lätt att det blir långt mellan projektledaren och det offentliga organ som äger projektet.

PLP beskriver därför en roll mellan projektägare och projektledare: Projektansvarig. Ett projekt initieras av t ex ett kom-



munalt organ, som utser en Projektansvarig. Denne styr sedan projektledaren löpande för projektägarens räkning. Projektansvarig får mandat från projektägaren genom den offentliga beslutsprocessen och kan därefter ta snabba och nära beslut om styrning, tolkning av ramar och omfattning. Rollen Projektansvarig kompletterar förankringsprocessen med operativ kraft.



I PLP finns rollen Projektansvarig mellan Projektägare och Projektledare.

När projektledaren är en inhyrd konsult kan Projektansvarig också bana väg i den offentliga organisationens labyrinter. Och givetvis vara tillräckligt nära för att kunna styra så att konsul- tens dubbla intressen (effektivt genomförande mot omfattande uppdrag) inte ska drabba beställaren. Projektansvarig blir satsningens champion och säkerställer att det finns en champion även när konsulten går hem.

Stord kommun föregångare

PLP har under åren använts i en rad olika offentliga verksamheter i Norge. Stord kommun i västra Norge, med *Atle Bjørn Mæhle* som kommunalchef, var en föregångare. Han pekar på de problem man hade:

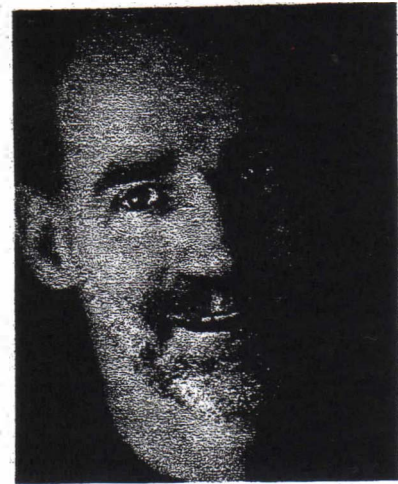
- Vissa projekt "försvann i lösa luften". De tappade sin förankring och styrfart för att till slut dö ut av sig själva.
- Andra projekt började så småningom leva sitt eget liv. Efter en tid fanns det ingen som kände ägarskap till dem och de fortsatte själva utan styrning.

Han menar att det är viktigt att skilja på att äga projektet och att löpande stödja och styra projektledaren. Därför betonar man starkt dels de tydliga beslutspunkterna då projektägaren "startar om" projektet, dels rollen projektansvarig.

Idag styrs alla utvecklingsprojekt i Stord med PLP. Man har överblick över det utvecklingsarbete som pågår och har tillgång till bättre beslutsunderlag än tidigare. På alla nivåer upplever man ett tydligare ansvar och det finns en förutsägbarhet i det man gör.

De tankar från PLP, som jag bara grovt skissat här, menar jag har relevans för de flesta offentliga verksamheter, inte bara i Norge. Den som vill veta mer om PLP kan gå till www.plputvikling.no

Artikeln är en kortversion och finns i sin helhet på www.projektforum.se/tidningen



Tomas Jansson, Magisterprogrammet Projektledning, Karlstads Universitet och Projektvision. Tomas var tidigare ansvarig för Ericssons projektutbildningar och är en av huvudförfattarna till Ericssons projektmodell PROPS. Han har tillsammans med Lennart Ljung skrivit läroboken Projektledningsmetodik. tomas@projektvision.se

KORT OM

Mats Wall är webbredaktör och ansvarig för Svenskt Projektforums hemsida. Förutom att han skriver på webben och i tidningen så arbetar han också med layout och har ett övergripande IT-ansvar på föreningskansliet. Han är även ansvarig för uppdateringar av IPMAs hemsida (www.ipma.ch). Dessutom ser han till att tekniken fungerar på Projektverktygsdagen och Projektforumdagarna och är, likt alla på kansliet, involverad i all förekommande verksamhet.



Ålder: 24

Familj: Mamma, pappa, två bröder, en syster samt flickvän.

Bor: Hägerstensåsen

Utbildning/bakgrund: Journalistikvetenskap vid Stockholms Universitet. Fil.kand i Historia med EU-inriktning vid Södertörns Högskola. Gick teknisk gymnasielinje med ingenjörinriktning. Har tidigare jobbat hos Rädda Barnen, ISS Facility Services och Stockholms Läns Landsting.

Fritidsintressen: Resor, mat, olika former av digital eskapism, vänner, musik/film, samhällsfrågor

Dold talang: Ett B-körkort som används sällan.

Mikaela Andersson är certifieringskoordinator på Svenskt ProjektForum. I hennes jobb ingår att planera och genomföra certifieringsomgångarna och sköta den löpande kontakten med assessorer och kandidater. Hon tar emot anmälningar, behandlar prov och självvärderingar, registrerar resultat och distribuerar certifikat. Dessutom deltar hon i utvecklingsarbetet för att förbättra certifieringsprocessen och förenkla för kandidaterna. Mikaela håller också i introduktionsseminarierna som Svenskt Projektforum arrangerar i Stockholm och ute i landet.



Ålder: 27

Familj: Sambo med Max

Bor: Uppsala

Utbildning/bakgrund: Examinerad projektledare, Idékraft, 2-årig utbildning i Projektledning, certifierad på D-nivå enligt IPMA.

Fritidsintressen: Matlagning, sport, lata dagar på landet.

Dold talang: Att hitta borttappade saker.

Motto/käpphästar: Antingen så finner vi en väg eller så gör vi en.