

# Hva er PLP?

## 1 INNLEDNING

### 1.1. Hva er et prosjekt

I kommunal sammenheng er det til en hver tid mange arbeidsoppgaver og saker til behandling. I noen sammenhenger blir det laget utredninger av saker. Dette er gjerne mindre omfattende utfordringer som blir belyst fra forskjellige sider, gjerne med ett eller flere enkle alternativer og en konklusjon/anbefaling til slutt.

Andre saker er mer komplekse og omfattende og der en må finne ut mer om utfordringer og muligheter samt hvordan en kan jobbe fram mot et bestemt resultat eller mål. Slike oppgaver bør organiseres som prosjekter. Dette kan være utviklings- og omstillingsoppgaver, strategisk planlegging, innføring av nye verktøy eller arbeidsprosesser og større utbyggingsoppgaver. I et prosjekt blir arbeidet utført etter en bestemt prosess og med utgangspunkt i klare mål og rammer.

### 1.2 Prosjektutviklingskultur

Etablering av en utviklingskultur med prosjekt som arbeidsform er en tidkrevende prosess. Ikke minst er det vunnet erfaring om dette gjennom det statlige omstillingsarbeidet, der prosjektutvikling har vært en drivende kraft i endringsprosesser. PLP vektlegger:

- Eierrollen
- Det personlige ansvaret
- Det forpliktende samarbeidet
- Resultatmåling

Disse elementene griper dypt inn i enhver organisasjon sin arbeidsform og enkeltpersoner sin hverdag. For å opparbeide en prosjektutviklingskultur må det utvikles holdninger som understøtter de nevnte elementene.

## 2. PLP PROSJEKTLEDERPROSESSEN

### 2.1 Hvorfor PLP?

PLP Prosjektlederprosessen er en praktisk prosess for gjennomføring av et utviklingsløp. Dette er en tilnærming med vekt på Prosjekteier sin rolle og det personlige ansvar for alle som er tilknyttet prosjektet. Metoden omtaler hvilke trinn en går fra en ide er kommet opp, til resultatet er blitt en virkelighet. PLP forutsetter klare mål, rammer og er en metode som sikrer klare ansvarsforhold og fremdrift. Dersom en gjennom prosessen finner ut at en ikke ønsker å gå videre i prosjektet, er det beslutningspunkt underveis der en avgjør om en skal gå videre med prosjektet.

### 2.2 Forutsetning for prosjektstart

Før en starter prosjektet må følgende være på plass:

- eier må ta beslutning om gjennomføring av en prosjektfase
- et klart mål med prosjektet må være tilstede
- økonomiske rammer for prosjektet må være klare
- tidsrammer må være lagt

### 2.3 Hva er PLP metoden

PLP er en faseinndelt metode. Prosjektutviklingen er delt inn i [forstudie](#), [forprosjekt](#) og [hovedprosjekt](#). Innen hver fase er det klare rammer og ansvar for arbeidet, og etter hver fase blir det vurdert om prosjektet skal gå videre.

I starten av hver fase blir det utarbeidet en prosjektplan som omtaler arbeidsoppgaver og andre rammer for gjeldende fase. Her står også omtalt ansvarsforhold. Underveis utarbeides [statusrapporter](#) som redegjør for fremdrift og måloppnåelse. Etter fasen lager prosjektleder en [sluttrapport](#) som omtaler arbeidet som er gjort og forslag til veien videre.

### 3. INNHOLD I PLP

#### 3.1 Eierollen

Et prosjekt har [eiere](#) på forskjellig nivå. Noen har sterkere interesser for resultatet enn andre. Den som bidrar med ressurser og har sterkest interesse for prosjektet kaller vi for A-eier. B- eier bidrar med litt ressurser, men er mindre involvert, mens C-eier ikke stiller krav til prosjektet. I kommunal sammenheng er det vanligvis et politisk utvalg eller administrativ ledelse som er eier og som ønsker å få gjennomført prosjektet. Dersom det er flere eiere til prosjektet skal det pekes ut en [Oppdragsgiver](#) med en ansvarlig person og som utpeker [Prosjektansvarlig](#) (PA). PA representerer eierne og ivaretar eiernes interesser som beskrevet i mandatet for prosjektet.

Der det er naturlig utformer PA mandatet for prosjektet og er ansvarlig for at mandatet blir akseptert og vedtatt av eier. Når et prosjekt blir startet opp av administrativ ledelse, kan en *rådmann/kommunalsjef/virksomhetsleder/etatsjef* i noen tilfeller være både eier, oppdragsgiver og prosjektansvarlig. Prosjektansvarlig/eier skal etterspørre resultater og ha et nært forhold til oppfølgingen av prosjektet.

#### 3.2 Prosjektstyring

Ved bruk av PLP Prosjektlederprosessen skal det alltid opprettes Prosjektansvarlig (PA) og [Prosjektleder](#) (PL) for hver fase. Dette skal være 2 forskjellige personer.

- Prosjektansvarlig skal sikre prosjekteiers (politisk instans eller rådmann) interesser og at resultatet av prosjektet blir i samsvar med dette. PA har det totale prosjektansvaret og kan endre retning på eller avbryte prosjektet, dersom målene ikke blir nådd eller rammevilkårene endrer seg.
- Prosjektleder, som blir utpekt av PA, skal lede prosessen i forhold til rammene som prosjekteier har satt og som er beskrevet i prosjektplanen.

I tillegg kan en opprette [styringsgruppe](#), [prosjektgruppe](#) og [referansegruppe](#). Det går også an å dele opp prosjektet i flere delprosjekt, og da skal hvert [delprosjekt](#) bygges opp som et eget prosjekt.

[Prosjektplanen](#) er det sentrale styringsdokumentet, som Prosjektleder skal utarbeide før en prosjektfase starter og som bygger på oppdragsgivers bestilling gitt i prosjektmandatet. Denne inneholder mål, organisering, risikovurdering og aktivitetsplan. Aktivitetsplanen, som i tillegg til å spesifisere rammer også omtaler arbeidsoppgaver og tidsbruk. I prosjektplanen beskrives også hvordan PA og PL skal sikre kommunikasjonen og kvaliteten på arbeidet i løpet av prosjektperioden, for eksempel ha faste møter og statusrapporter. Prosjektplanen skal legges fram til PA for kvalitetssikring og godkjenning. Prosjektleder skriver en sluttrapport etter avsluttet fase. Dersom Prosjekteier ønsker det, blir det valgt en ny prosjektleder for neste fase. Sluttrapporten skal signeres av PA og PL.

#### 3.3 Mål

Mål for prosjektet kan vi se på som to-delt; resultatmål og effektmål. Først kommer resultatmålet som er et målbart resultat som en kan se ved avslutningen av prosjektet, - noe som er bygget eller laget, f. eks. et dokument. Deretter kommer effekten av prosjektet. En bør etter en etter en viss tid finne en målbar effekt som følge av at prosjektet er gjennomført. Både resultatmål og effektmål må være med i prosjektplanen.

### **3.4 Faseinndeling**

PLP metoden omfatter 3 faser; forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt. Mellom hver fase skal Prosjekteier ta en beslutning om prosjektet skal gå videre eller om det skal avsluttes.

Ved mindre prosjekt, og ved mindre økonomisk risiko, kan en gjennomføre forstudiet i løpet av en dagskonferanse eller et møte. Det er da avgjørende at personer med rett kompetanse er tilstede for å gjøre analysene som et forstudie krever. Som et unntak kan en tidsmessig kjøre sammen forstudie og forprosjekt, evt. forprosjekt og hovedprosjekt. Det krever at PA er den samme i de to aktuelle fasene, og at PA sørger for at Oppdragsgiver tar en formell beslutning mellom de to fasene.

Ved avslutning av hver fase skriver Prosjektleder en sluttrapport som blir godkjent av Prosjektansvarlig. Denne skal gi et kvalitetssikret beslutningsgrunnlag for Prosjekteier om å gå til neste fase eller ikke. Sluttrapporten skal signeres av PA og PL før fremlegging til eier (politisk utvalg eller administrativ ledelse).

#### **Forstudie**

Før en går inn i forstudiet, må det foreligge en prosjektidé som danner grunnlag for et prosjektmandat. Her må en ha klart utfordringsområdet, prosjektmål og økonomiske- og tidsmessige rammer. Disse momentene er avgjørende for å kunne utforme en prosjektplan.

Forstudiet er analysefase som skal klargjøre konseptet for gjennomføring av et hovedprosjekt. Hva en forventer å oppnå skal presiseres og kritiske risikofaktorer skal komme frem. Det er derfor viktig at prosjektleder har fagkompetanse innen det området prosjektet skal løse. Forstudierapporten gir en konklusjon der det eventuelt blir foreslått å gå videre til forprosjekt. I så fall blir det foreslått en prosjektplan for den nye fasen.

#### **Forprosjekt**

I starten av forprosjektet skal foreslått prosjektplan vurderes og gjøres ferdig. Gjennom forprosjektet blir det gjort en nærmere analyse av forhold som kommer frem i forstudiet, og en spisser og detaljerer de mest aktuelle momentene. De økonomiske følgene og kompetansebehovet for å gå inn i hovedprosjektet skal vurderes detaljert. Resultatet av forprosjektet er ofte en detaljert plan for gjennomføring av hovedprosjekt. Det kan etableres flere delprosjekt for større hovedaktiviteter, dersom dette er formålstjenlig. Forprosjektet ender ut i en anbefaling om å gå videre til et hovedprosjekt og foreslår prosjektplan for denne.

#### **Hovedprosjekt**

Fasen starter med gjennomgang av foreslått prosjektplan og ferdiggjøring av denne. Her kan det også etableres flere delprosjekt, dersom dette er formålstjenlig. Hvert av disse blir i så fall styrt som et eget prosjekt.

Hovedprosjektet klargjør for drift. Driften bør evalueres etter et visst tidsrom (for eksempel 1-2 år) etter avsluttet prosjekt. Det er viktig å ha en målbar evalueringsform. Der det er praktisk kan hovedprosjektet inneholde et pilotprosjekt med drift, men dette er likevel fremdeles et prosjekt.

Etter hovedprosjektet går arbeidet over i drift. Mens hovedprosjektet har en prosjektleder, vil driftsansvaret etter dette ligge som et linjeansvar.

## **3. ANDRE ROLLER**

### **3.1 Politikerrollen**

Kommunestyret er kommunens høyeste organ. Prosjekter kan bli opprettet som følge av politiske vedtak eller føringer. Dette gjør politikerne til eiere av prosjektet. Politisk instans må peke ut en person som representerer utvalget/komiteen. Denne blir Oppdragsgiver for prosjektet, skal peke ut Prosjektansvarlig og har ansvar for å følge med i prosjektet.

Det er viktig å sikre at aktuell politisk instans blir informert om utviklingen i prosjektet og at de får mulighet til å stoppe prosjektet underveis, dersom de finner det nødvendig.

Dette gjøres ved at aktuelt politisk utvalg blir informert om resultatet etter hver fase. De får da fulgt med på prosjektutviklingen, stadfestet sin eierskap, kan gjøre korrigeringer i mandatet og får mulighet til å avslutte prosjekt dersom de ønsker det.