



Arkivsak: 201400442

Arkivkode: 120.9

Saksbeh: Hege Schjenken

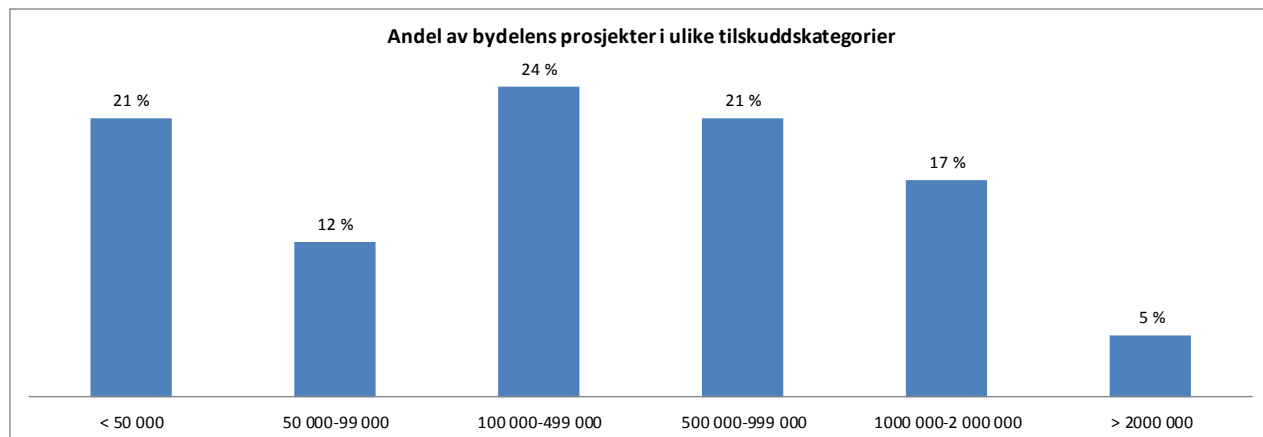
Saksgang
Arbeidsutvalget
Bydelsutvalget

Møtedato
22.05.2014
19.06.2014

PROSJEKTSTYRING I BYDEL ALNA

1. Innledning

I 2013 var det ca. 60 aktive prosjekter i Bydel Alna, hvorav i underkant av 20 utgjorde de ulike prosjektene i Groruddalssatsingen. Prosjektene varierer når det gjelder omfang og beløpsstørrelser på tilskuddene, og figuren under gir et bilde på andel av bydelens prosjekter etter hvor stort tilskuddsbeløp de hadde til rådighet i 2013 (prosjektene knyttet til Groruddalssatsingen inngår ikke i tallene):



Bydelen håndterer årlig store beløp som knytter seg til prosjektmidler, og i 2013 var det ca. 55 millioner kroner som var bundet opp i eksterne prosjektmidler som var finansiert av kommunale eller statlige midler, hvorav 10,9 millioner kroner var ubrukte midler overført fra 2012.

Av de totale tilskuddsmidlene var ca. 14 millioner kroner kommunale og ca. 41 millioner statlige midler. Prosjektmidler knyttet til Groruddalssatsingen utgjorde ca. 32 millioner kroner, hvorav øremerkede midler til Gratis kjernetid utgjorde nesten halvparten med 14,3 millioner kroner.

Mange prosjekter avsluttes ikke i samme regnskapsår som midlene tildes i, og det medfører at bydelen overfører store summer årlig som er ubrukte midler som skal benyttes i påfølgende år. Fra 2010 til 2011 ble det overført 15,4 millioner kroner, fra 2011 til 2012 ble det overført 7,5 millioner kroner og fra 2012 til 2013 ble det overført 10,9 millioner kroner i ubrukte midler. Størrelsen på

ubrukte øremerkede midler som er søkt overført fra 2013 til 2014 er 14,8 millioner kroner – noe som er 3,9 millioner kroner høyere enn fra året før.

Nesten halvparten av de ubrukte midlene er knyttet til Groruddalssatsingen hvor bydelen har søkt overført 6,9 millioner kroner til 2014. Andre prosjekter hvor bydelen har søkt overført til dels store summer er prosjekt Alfaset gård med 1,55 millioner kroner, prosjekt yrkesrettet norskopplæring på 1 million kroner og prosjekt NAV i skolen på 1,5 millioner kroner.

Som et ledd i omstillingsarbeidet søker bydelens tjenestesteder ekstern finansiering av ulike prosjekter, og dette gjenspeiler også noe av økningen som har vært i antall prosjekter og størrelsen på beløpene som er søkt overført til inneværende år.

Å delta i prosjekter er ofte spennende samtidig som det kan medføre finansiering av nye tiltak, nytenkning og utvikling av tjenestene. Likevel er deltakelse i prosjekter ofte mer ressurskrevende enn akkurat de konkrete prosjekttiltakene. Det er viktig å sikre at det prosjektarbeidet som settes i gang er vinklet mot bydelens mål og satsingsområder, samt sikre forankring i bydelens ledergruppe.

Videre i denne saken vil det bli fokusert på følgende punkter:

- Formål med prosjekter
- Prosjektoppfølgning
- Tilgjengelige verktøy og systemer for styring og oppfølging av prosjekter i bydelen
- Egenfinansiering i bydelens prosjekter
- Kostnadsdrivere i bydelens prosjekter
- Prosjektstyring i Bydel Alna
- Forbedringspotensialer og styrket innovasjonskraft

2. Formål med prosjekter

En definisjon på et prosjekt kan være: «*Et prosjekt er en spesiell, målrettet og avgrenset arbeidsoppgave som krever en samordnet, menneskelig innsats*» (Jessen 1998:32).

Prosjekt kan begrenses til å kjennetegne arbeidsoppgaver som har disse egenskaper:

- Oppgaven er av en spesiell karakter, det vil si at det ikke er en løpende oppgave eller en rutineoppgave, den har et visst unikt preg.
- Oppgaven er målsatt og planlagt, det vil si den er ikke uklar eller tilfeldig.
- Oppgaven skal utføres innen på forhånd avtalte begrensninger, som regel med hensyn til tid, penger, personell, utstyr, etc.

Andre oppgaver som karakteriserer et prosjektarbeid er følgende faktorer:

- Engangsoppgave - Oppgaven faller utenfor de "daglige gjøremål" i virksomheten/organisasjonen
- Være adskilt fra daglig drift - Oppgaven må kunne skilles ut fra rutinegjøremålene
- Målsatt - Oppgaven går ut på å realisere et gitt mål
- Ressurs- og tidsavgrenset - Oppgaven har en økonomisk ramme og en tidsbegrensning
- Usikker, risikobetont - Fordi oppgaven er unik vet man ikke hva resultatet vil bli
- Kompleks - Oppgaven krever tverrfaglig innsikt, innsats fra ulike personalkategorier

- Rapporteringskrav – ofte pliktig til å avlegge et særskilt regnskap

Hensikten med å organisere oppgaver som et prosjekt er blant annet å bidra til utviklingsarbeid, samt at det ofte dreier seg om oppgaver som går på tvers av bydelens organisasjonsstruktur – eller på tvers av forvaltningsstrukturen i Oslo. Groruddalssatsingen er et eksempel på dette.

Prosjekter må være basert på et klart definert behov, i tillegg til at det bør være forankret i organisasjonen. Prosjektarbeid som igangsettes bør være vinklet mot bydelens mål og satsingsområder, og sikre at det er en sammenheng mellom bydelens overordnede strategier, økonomiske rammebetingelser og prosjektplaner.

3. Prosjektoppfølgning

"Prosjekt" er en tidsbegrenset, ikke-organisatorisk kostnadsdriver, og prosjektoppfølgning er et viktig element for at prosjektleder skal ha kontroll over fremdrift, kostnader og inntekter i prosjektet. I regnskapet er bydelen pålagt å benytte et definert prosjektnummer til å henføre kostnader og inntekter på investerings- og driftsprosjekter.

Et prosjektregnskap er regnskap for midler som er øremerket bestemte formål eller aktiviteter. Slike midler kommer som tillegg til de vanlige budsjetttrammene, og er derfor svært velkomne som styrkning av ellers stramme budsjetttrammer. Det kan også være faglig inspirerende å ha adgang til å bruke prosjektmidler, selv om prosjektet krever ekstra innsats som seg selv ikke er noen besparelse i forhold til normal aktivitet.

De fleste kommunale og statlige institusjonene som tildeler bydelen prosjektmidler krever rapporteringer og prosjektregnskap for å sikre at øremerkede midler brukes til formål som er forutsatt. Prosjektregnskapet er et regnskap som inneholder de utgifter og inntekter som er direkte knyttet til gjennomføring av et prosjekt – i henhold til prosjektplan/budsjett. Oslo kommune har i ulike rundskriv pålagt kommunens virksomheter å føre prosjektregnskap på egne prosjektnumre i regnskapet, og disse prosjektnumrene er basert på definerte prosjektnummerserier som skal vise om prosjektet er finansiert av kommunale eller statlige midler.

God prosjektstyring er avhengig av et korrekt prosjektregnskap, og ofte er kravet til prosjektregnskap at det skal vedlegges revisorbekreftet regnskapsrapporter. Det er viktig å sikre at bydelen oppfylder kravene til riktig dokumentert prosjektregnskap, og påse at prosjektstøtten brukes til gjeldene formål. Prosjektmidler som ikke blir brukt opp i løpet av regnskapsåret, gir anledning til å søkes overført til neste år. Bydel Alna overfører årlig ubrukte prosjektmidler og disse midlene kommer i tillegg til et ordinært mindreforbruk som bydelen eventuelt har opparbeidet gjennom regnskapsåret.

Bydelen har gode verktøy til å benytte i oppfølgingen av prosjektregnskapene, så fokus framover er å utnytte mulighetene som finnes i disse systemene.

4. Tilgjengelige verktøy og systemer for oppfølging og styring av prosjekter i bydelen

Eksisterende rutiner som foreligger for prosjekter og øremerkede midler er «Rutine for opprettelse av prosjektnummer» som gir en føring for hva som defineres som et prosjekt og når det bør opprettes egne prosjektnumre.

Tilgjengelige prosjektverktøy i bydelen til prosjektutvikling og prosjektoppfølgning er blant et prosjektstyringsverktøy (prosjektmal) utarbeidet av Innovasjon Norge som bydelsdirektøren

implementerte da han begynte i stillingen. Bydelen har gjort dette til «egne» maler ved og blant annet påføre bydelslogo etc. og legge disse inn i Kvaliteslosen. Dette prosjektverktøyet har følgende tilgjengelige maler:

- Prosjektspesifikasjon (bestilling)
- Prosjektplan
- Framdrifts- og ressursplaner
- Milepælsplan
- Hovedaktiviteter
- Aktivitetsplan
- Statusrapport
- Sluttrapport

I tillegg finnes ulike standard prosjektrapporter i bydelens økonomisystem Agresso som skal benyttes til å følge opp økonomien i prosjektene.

Figuren under viser en oversikt over tilgjengelige verktøy til prosjektarbeid i bydelen:



5. Egenfinansiering i bydelens prosjekter

At bydelen tar initiativ til nye prosjekter og søker eksternt prosjektfinansiering, er viktig både som et ledd i omstillingsprosessene, men også fordi det kan medføre en mer innovativ tjenesteproduksjon. Likevel er det ofte forbundet kostnader utover det man får dekket av de eksterne prosjektmidlene man evt. får tildelt.

Krav om egenfinansiering i flere prosjekter

Ved eksternt finansierte prosjekter er det en økende tendens til at tilskuddsgivere krever egenfinansiering eller delfinansiering for at prosjektstøtte skal bevilges.

Statlige tilskuddsordninger er ofte motivert av å drive politikktutvikling. Departementer og direktorater som har ansvar for å sette politikken ut i livet har lite mandat til å pålegge kommunene oppgaver. Prosjektmidler er et virkemiddel for å få gjennomført politiske mål og satsinger, og formålet med midlene er å påvirke kommunenes praksis. Når kommunene må inn med en egenandel for å få utløst prosjektmidler, er dette med på at kommunene tar ansvar for å sikre forankring av politiske føringer.

Forholdet mellom finansiering fra tilskuddsgiver og egenfinansiering kan variere, og egenandelen kan i mange tilfeller utgjøre stillingsressurser (arbeidstid) i tillegg til direkte finansielle midler (f.eks. stønad). Eksempel på dette er «Prosjekt ny sjanse» hvor bydelen fikk eksterne prosjektmidler til å dekke årsverksressurser i prosjektet, mens stønad til deltakerne måtte bydelen finansiere selv ved å omdisponere midler fra økonomisk sosialhjelp.

Kostnader også i prosjekter hvor det ikke kreves egenfinansiering

Også i de tilfellene hvor det ikke kreves en definert egenandel, er det kostnader forbundet med prosjektarbeid. Aktiviteter knyttet til et prosjekt som ikke blir belastet prosjektet og som bydelen

må dekke selv, vil bli en egenandel for bydelen. Dette er eksempelvis at ansattes primær oppgaver settes til side for å utføre arbeidsoppgaver knyttet til prosjektet i stedet. Administrative støttefunksjoner bidrar også inn i bydelens prosjekter, og genererer kostnader. Bevissthet rundt hva som faktisk blir den reelle kostnaden i et prosjekt er viktig å synliggjøre før man igangsetter nye prosjekt.

Praksis i bydelen har nok vært at fokuset er rettet mot de direkte kostnadene i et prosjekt, og i mindre grad vektlagt at administrative støttefunksjoner etc. har en kostnad. Enkelte har i tillegg vært mindre kritiske til hvilke prosjekter de setter i gang, og det har gjort at både styringen, økonomien og resultatet i enkelte prosjekter ikke har blitt optimal.

I tillegg til å etterkomme krav til egenfinansiering, er det viktig å redegjøre for driftsfølgkostnader av et prosjekt, og hva som er konsekvensen når satsingen som blir gjort opphører og prosjektmidlene tar slutt. Innebærer gjennomføring av et prosjekt krav til drift og vedlikehold når prosjektet er opphørt som er større enn det var etc. En del prosjektmidler, som eksempelvis storbymidlene, blir nesten en del av bydelens ordinære drift som tjenestene gjør seg avhengig av, og bortfall av slike midler vil medføre konsekvenser for tjenestetilbudet.

6. Kostnadsdrivere i bydelens prosjekter

Prosjektdeltakelse er ofte mer ressurskrevende enn akkurat de konkrete prosjekttiltakene. Ressurser som benyttes hver gang en aktivitet gjennomføres, er kostnadsdrivere og har avgjørende betydning for kostnadsnivået for prosjekter. Eksempler på kostnadsdrivere i bydelens prosjekter er direkte- og indirekte lønnskostnader. Direkte lønnskostnader er lønn til prosjektleder, mens indirekte kostnader omfatter lønnskostnader knyttet til gjennomføringen av prosjektet, slik som administrative støttefunksjoner, IKT, evt. husleie etc. Under sistnevnte kategori tilkommer blant annet ressurser knyttet til lønns- og regnskapsseksjonen hvor lønnsressurser og derav lønnskostnader øker som følge av økning i antall prosjekter.

Muligheter for feil er større i prosjekter som er engangstiltak enn i ordinær drift som er organisert i linjen, og transaksjonskostnadene kan bli større. Særlig i mindre prosjekter er det viktig å sikre at ikke transaksjonskostnadene blir større enn nytteverdien. Kostnadene i små prosjekter kan vise seg å bli større enn nytteverdien, og det er i tillegg viktig med økt bevissthet rundt kostnadene ved å planlegge, initiere og gjennomføre prosjekter.

7. Prosjektstyring i Bydel Alna

Bydel Alnas prosjekter har et vidt spenn både i kostnadsstørrelse og prosjektets omfang. Groruddalssatsingen er eksempel på prosjekter som har gått over mange år og omfatter store beløp, mens mindre enheter har forvaltet prosjektmidler helt ned i noen få tusenlapper som er tiltenkt små og konkrete tiltak.

Styringsverktøy

Et essensielt element for å sikre god økonomistyring, er å ha god kontroll på prosjektkostnadene. Foruten ressursplanlegging og prosjektbudsjett, er det viktig at prosjektleder (og evt. andre prosjektmedarbeidere) bruker de verktøyene som finnes aktivt. Prosjektstyringsverktøy gir en ramme for hva som skal gjøres, og gode milepælsplaner hjelper å sjekke underveis om fremdriften i prosjektet er der hvor man har sagt den skal være. Det tydeliggjør også prosjektet for dem som skal vurdere prosjektet og følge det opp, det kan være styringsgruppe, de som finansierer prosjektet etc. I tillegg er Agresso bydelens økonomiske prosjektstyringsverktøy der reelle inntekter og kostnader framkommer. Prosjektregnskapet i Agresso bør vurderes opp mot planlagt

ressursbehov, timeomfang og økonomi. Styringsmuligheter finnes både i gode forhåndsdefinerte spørringer og rapporter, samt i muligheten for selv å sette opp rapporteringsmaler. Enkelte prosjektledere i de større prosjektene, som bl.a. Groruddalssatsingen, bruker allerede prosjektstyringsverktøy for å hjelpe dem i å strukturere arbeidet og i å lage klare mål og tydeliggjøre progresjon i prosjektet. Stort sett krever også eksterne tilskuddsgivere prosjektplaner og sluttrapporter når prosjektene startes og avsluttes, mens det ofte ikke stilles definerte krav til prosjektstyring underveis i prosjektet som f.eks. milepæler, aktivitetsplaner, statusrapporter etc.

Risikovurderinger i prosjekter

Prosjektarbeid kan være risikobetont som følge av at man ikke alltid vet hva resultatet vil bli. Risikovurderinger som gjøres i forkant av prosjekter kan være preget av en argumentasjon som er i en mer positiv retning enn hva som kanskje er reelt, som følge av at bydelen konkurrerer om tilskuddsmidler og skal selge inn prosjektet. Det å drive prosjektstyring forutsetter derfor at man også profesjonaliserer seg i forhold til å bli gode på å se hva som kan gå galt.

8. Forbedringspotensialer og styrket innovasjonskraft

Norge har en avansert offentlig sektor som har vist stor evne til fornyelse. Det er likevel behov for å forbedre og effektivisere de offentlige tjenestene. Demografiendringer, kravene om nye oppgaver, kvalitets- og effektivitetsforbedringer i offentlig sektor, ikke minst innenfor helse- og velferdstjenestene, gjør innovasjon helt nødvendig i årene framover.

Økende tjenestebehov i befolkningen

Økende tjenestebehov blant bydelens befolkning i kombinasjon med reduserte budsjettammer, gjør at bydelen i større grad enn tidligere vil være avhengig av å søke ekstern finansiering i årene framover. Særlig innenfor helse- og sosialsektoren vil det være et stort potensiale framover til å søke prosjektmidler til videreutvikling og innovasjon i bydelens tjenesteproduksjon, og innovasjons- og læringspotensialet er betydelig.

Økt konkurranse om tilskuddsmidler

Bydel Alna konkurrerer med andre bydeler, virksomheter og organisasjoner om prosjektmidler. Konkurransen om tilskuddsmidler er tøff, og vil sannsynligvis bli tøffere i tiden framover som følge av at også andre virksomheter vil få reduserte rammer. For at bydelen skal kunne være en sterk aktør i forhold til å sikre seg viktige andeler av slike midler, er det nødvendig å profesjonalisere prosjekttenkningen i organisasjonen. Økt profesjonalisering vil medføre bedre prosjektstyring, men også et økonomisk effektiviseringspotensialet. En forsterket prosjektstyring vil gjøre bydelen bedre rustet til å posisjonere seg i konkurransen om tilskuddsmidler og deltakelse i innovasjonsprosjekter.

Internasjonale tilskuddsmidler

I tillegg til kommunale og statlige tilskuddsmidler, er det også mye prosjektmidler internasjonalt som bydelen kan søke på. Eksempelvis utlyses det prosjektmidler både innenfor EU-systemet og Nordisk ministerråd. For at bydelen skal kunne hevde seg i konkurransen om disse midlene, og fremstå som en attraktiv samarbeidspartner i innovasjonsprosjekter, er det nødvendig å foreta noen strategiske grep. Det er viktig å bygge relasjoner utad for å posisjonere seg, men også aktivt styre prosjektporteføljen ut fra hvilke prosjekter bydelen faktisk ønsker å delta i ut fra reelle behov og nytteverdier.

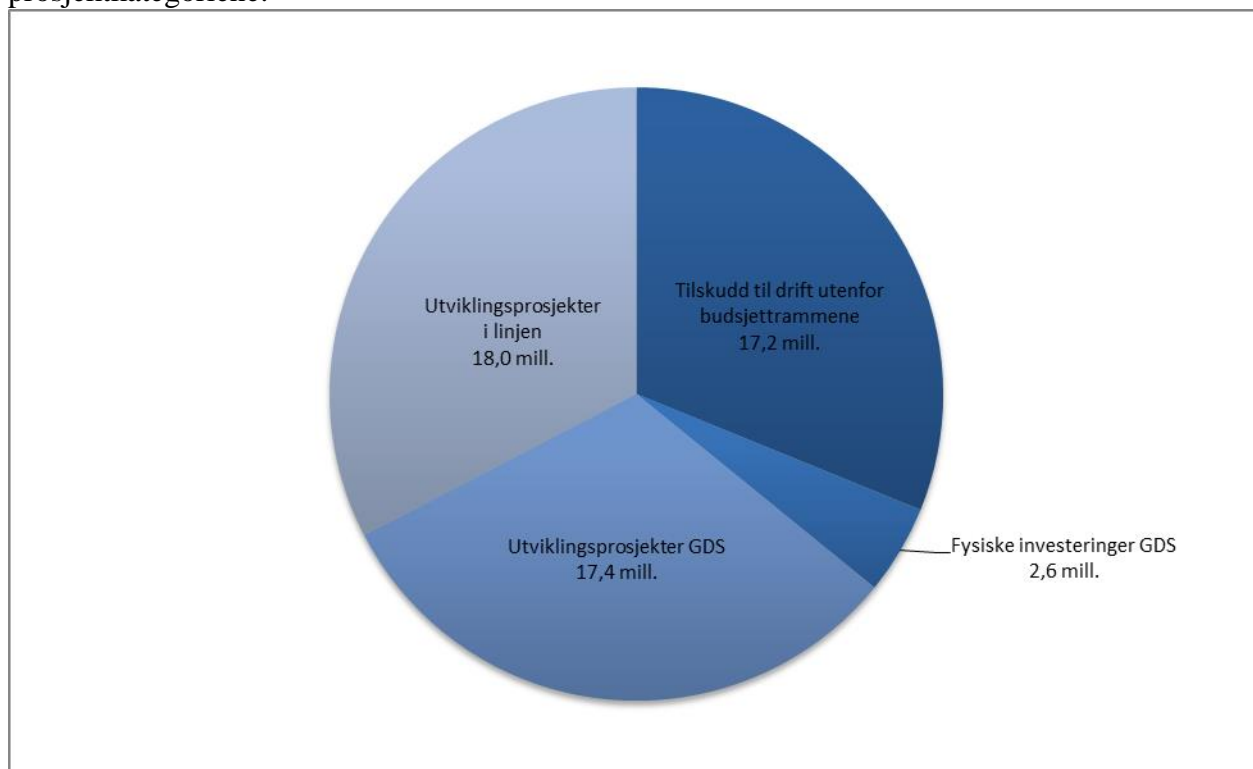
Ulike prosjekttyper

Innledningsvis i notatet framgår det at bydelen i 2013 forvaltet prosjektmidler på til sammen ca. 55 millioner kroner, inkludert 10,9 millioner kroner i ubrukte midler som ble overført fra 2012.

Disse prosjektmidlene finansierer mange ulike prosjekttyper, men det er mulig å foreta en inndeling av hva slags typer prosjekter og prosjektmidler dette er ved bruk av følgende inndelingskategorier:

1. Tilskudd til drift utenfor budsjettammen
2. Fysiske investeringer Groruddalssatsingen
3. Utviklingsprosjekter Groruddalssatsingen
4. Utviklingsprosjekter i linjen

Figuren under viser fordelingen av totalt 55 millioner kroner i 2013 fordelt på de ulike prosjektkategoriene:



Kategorien «tilskudd til drift utenfor budsjettammen» på 17,2 millioner kroner inneholder hovedsakelig gratis kjernetid på 14,3 millioner kroner, i tillegg til at deler av ungdomstiltakene i bydelen er finansiert av Storbymidler fra Barne- og likestillingsdepartementet hvor prosjektmidlene inngår i fritidsklubbenes ordinære drift. Dette er støtte som har vært gitt årlig gjennom mange år, og som nå anses som en del av den ordinære driften.

«Fysiske investeringer GDS» på 2,6 millioner kroner er prosjektmidler til fysiske oppgraderinger og rehabiliteringer ved Teisenparken/Youngslunden, Haugerud senterområde og Trosterud senter.

«Utviklingsprosjekter GDS» på 17,4 millioner kroner er utviklingsprosjekter finansiert gjennom Groruddalssatsingen, og i hovedsak Husbanken, og dette er prosjekter særlig knyttet til områdeløft, levekår og folkehelse.

«Utviklingsprosjekter i linjen» på 18 millioner kroner er prosjekter som foregår ute i bydelens resultatenheter som har til hensikt å forbedre og utvikle tjenesteproduksjonen. Eksempler på slike prosjekter er Boligsosialt utviklingsprogram, Alfaset gård, Ny sjanse etc.

Groruddalssatsingen opphører fra 2017

Groruddalssatsingen er et samarbeid mellom Oslo kommune og staten som går over en tiårsperiode fra 2007 til 2016. Fra og med 2017 bortfaller Groruddalssatsingen og prosjektmidlene tilknyttet satsingen, og det vil skje en betydelig endring i prosjektporteføljen til bydelen.

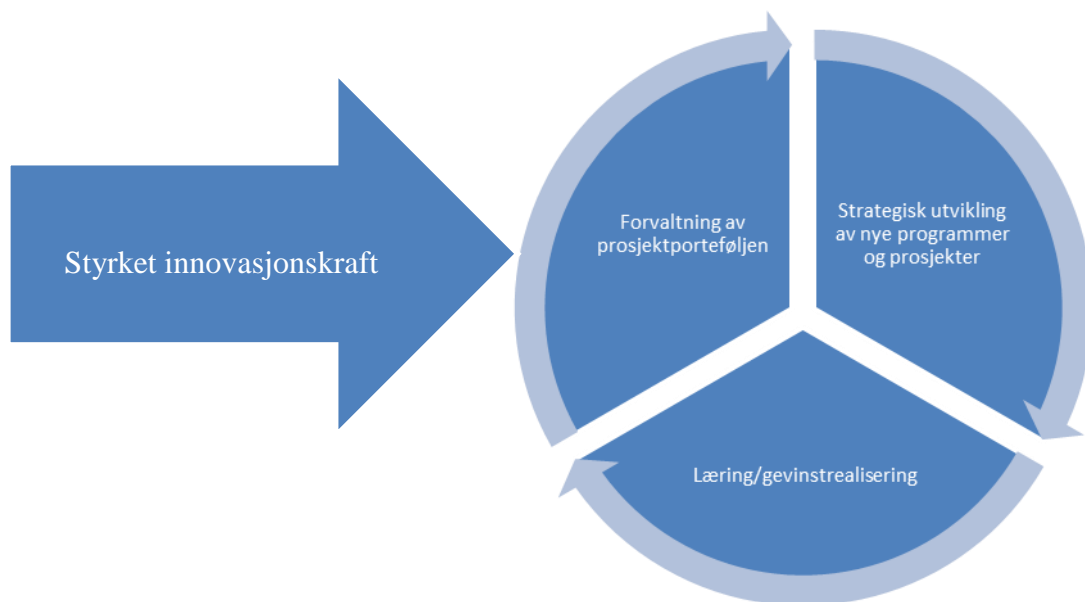
Styrket innovasjonskraft

Samtidig med at Groruddalssatsingen opphører, vil også de ordinære driftsrammene bli mindre. For å kompensere for dette vil det være naturlig å søke andre typer prosjektmidler, men det forutsetter at tilskuddsmidlene er rettet inn mot tjenestene, og oppgavene, som bydelen skal løse. Prosjektmidler er ofte et virkemiddel for staten til å få realisert og gjennomført politiske mål, og disse målene er ikke nødvendigvis innrettet mot de oppgavene som bydelen arbeider med. Bydelen er derfor avhengig av å foreta noen grep for å styrke innovasjonskraften inn mot de områdene hvor behovene er størst.

Det er særlig innenfor prosjektkategoriene «utviklingsprosjekter GDS» og «utviklingsprosjekter i linjen» hvor det er store forbedringspotensialer, og hvor det er mulig å ta ut større økonomiske- og utviklingsmessige effekter ved å styrke innovasjonskraften i bydelen. Sentrale punkter i en slik styrking vil være:

- Bedre strategisk grep på hvilke typer prosjektmidler bydelen søker på.
Prosjektporteføljen per i dag preges av mange, og til dels mindre, prosjekter som er ressurskrevende og som ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med bydelens overordnede mål- og satsingsområder. Det er viktig å foreta et strategisk grep når det gjelder å styre prosjektporteføljen i større grad enn tidligere, men også sikre at bydelen bygger relasjoner utad for å posisjonere seg i konkurransen med andre aktører om eksterne prosjektmidler.
- Bedre styring av de ulike prosjektene i porteføljen
For å bedre prosjektstyringen, er det viktig å sikre at bydelens standardiserte prosjektplaner benyttes, og at det settes økt fokus på mål, milepæler, fremdrift etc. i prosjektarbeidet. En styrket oppfølging av prosjektene i forhold til regnskapsføring av lønns- og driftskostnader vil i større grad kunne hensynta ikke bare de direkte kostnadene, men også indirekte kostnader som blant annet ulike administrative støtteressurser.
- Læring og gevinstrealisering
Det viktigste med et prosjekt er at det skal være til nytte og gi gevinster, og prosjekter i bydelen bør gjennomføres for å skape en eller annen form for planlagt gevinst. Å evaluere avsluttede prosjekter i forhold til effekt og ønsket resultatet utgjør derfor en viktig læringsfaktor. Viktige spørsmål vil være om man har oppnådd det man ønsket, eller om man eventuelt fikk andre resultater enn forventet. Gevinstrealiseringen starter i flere tilfeller en tid etter at prosjektet er avsluttet, og evalueringer av avsluttede prosjekter inneholder en viktig læringsfaktor.
- Standardisering/kompetanseheving
Å benytte felles prosjektplaner vil standardisere prosjektarbeidet samtidig som at det vil være ressursbesparende og øke kompetansen hos den enkelte prosjektleder og prosjektdeltaker.

Illustrasjonen under har til hensikt å gi et bilde på hvilke grep som må gjøres for å styrke bydelens innovasjonskraft og sikre god prosjektstyring:



Det er behov for management systemer som integrerer prosjektarbeidet med bydelens øvrige styringssystemer, forvalter prosjektporteføljen, samt øker fokuset på evaluering og erfaringskompetanse. Profesjonalisering av prosjektstyringen ved og blant annet å utarbeide et helhetlig oppfølgingssystem for prosjektporteføljen i bydelen, samt standardisere arbeidet, vil medføre bedre styring og effektivitet, samt sikre samarbeid på tvers innad i organisasjonen.

Etablere prosjektkoordinatorfunksjon

Et viktig ledd i bydelens innovasjonssatsing, vil være å etablere en prosjektkoordinatorfunksjon som har til hensikt å videreutvikle, samt skape nye innovasjonsmuligheter for bydelens tjenester. Viktige oppgaver vil være å forvalte prosjektporteføljen, jobbe overordnet med strategisk utvikling av nye prosjekter og programmer som bydelen bør delta i, samt bygge relasjoner og holde seg oppdatert på hva som finnes av muligheter i markedet. En viktig del av prosjektkoordinatorstillingen kan også være å følge opp konsulentarbeidet i forbindelse med rammeavtalen bydelen ønsker å inngå for bistand med prosessledelse og utvikling av strategisk kompetanse.

Bydelsdirektørens forslag til vedtak

«Prosjektstyring i Bydel Alna» tas til orientering.

Tore Olsen Pran
bydelsdirektør

Marit Klausen
økonomisjef