

## Bydel Alnas Prosjektutviklingsmodell

Prosjektreferanse: 201400313 (arkivnummer i Doculive)
--

Oppdragsgiver: Bydel Alna
------------------------------

# Alna innovasjon

## Prosjektrapport

Forstudie

<b>Sted og dato:</b>	Oslo 9. oktober 2014
<b>Prosjektansvarlig</b>	<b>Prosjektleder</b>
Halvor Voldstad	Hege Schjenken
Underskrift	Underskrift

## **Innhold**

<b>1</b>	<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>GJENNOMFØRING I HENHOLD TIL PROSJEKTPLAN .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>MÅLREALISERING .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>PROSJEKTORGANISERING.....</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>PROSJEKTREGNSKAP .....</b>	<b>6</b>
<b>6</b>	<b>RISIKO .....</b>	<b>6</b>
<b>7</b>	<b>VIKTIGE ERFARINGER .....</b>	<b>7</b>

## 1 Sammendrag

---

Forstudiet startet 1. mai og målet for forstudien var å identifisere:

- Hvor potensialet og behovet for innovasjon er størst
- Kritiske faktorer for et vellykket og helhetlig innovasjonsarbeid
- Identifisere 4-6 innovasjonsprosjekt - oppfølging
- Plan for neste fase av arbeidet

### Våre hovedkonklusjoner ut fra denne forstudien er:

Størrelsen på behov og potensial for innovasjoner ser ut til å relatere seg til de store tjenesteområdene i bydelen. Ledelsen for disse områdene har ikke eksplisitt uttrykt størrelsen på det totale behovet eller potensialet. Dette kan det arbeides videre med i forprosjektfasen av arbeidet.

- Det bør etableres prinsipper for og kompetanse på innovasjonsledelse i Bydel Alna.
- Man bør skille mellom driftsrelaterte utviklingsprosjekt og innovasjonsprosjekt.
- Innovasjonsprosjekter må være behovs- og kunnskapsbaserte og i langt mindre grad virkemiddelutløste.
- Innovasjonsprosjektene må utvikles og styres på en mer profesjonell måte enn hva som skjer i dag.
- Effekter av utviklings- og innovasjonsprosjekter må gjøres tydeligere.
- Prosjektene må operere med klarere ressursrammer.
- Det bør tilbys opplæring i prosjektstyring og – ledelse.
- Organisasjonen signaliserer behov for prosesshjelp ved utvikling av prosjekter.
- Prosjektene bør i sterkere grad fase-inndeles, med beslutningspunkter mellom hver fase.
- Strategi for implementering av utviklingsprosjekter over i driftsorganisasjonen bør bli langt klarere.
- Det bør utvikles systemer for læring og erfaringsutveksling.
- Det er identifisert noen innovasjonsprosjekt som skal få videre bistand i forprosjektfasen.

## 2 Gjennomføring i henhold til prosjektplan

---

Prosjektets oppstart: 1. mai 2014

Forstudierapport planlagt levert: 1. oktober 2014.

Prosjektleder meldte 27. juni fra til prosjektansvarlig om forsinkelse i forstudiet. Nytt leveringstidspunkt ble avtalt til 9. oktober 2014. Årsaken til forsinkelsen var at forstudierapporten skulle presenteres på BLM med mulighet for kommentarer og synspunkter fra lederne, som skulle medtas i rapporten. Tidspunktene for BLM blir fastsatt tidlig på året, og nærmeste møtetidspunkt var 7. oktober. I etterkant av møtet var det behov for et par dager til å slutføre rapporten inkludert tilbakemeldinger fra BLM-møtet, så derfor ble det meldt inn et avvik i tidsplanen.

Prosjektet er gjennomført i tråd med hovedaktivitetene i prosjektplanen.

## **HA 1: Forberedelser og oppstart**

### **Felles tolkning av innovasjonsplattformen**

I oppstartsmøtet med bydelsdirektørens ledergruppe 5. juni startet man med noen innledende diskusjoner om innovasjonsplattformens innhold for å skape grunnlag for en felles tolkning av innovasjonsplattformen.

### **Godkjenning av prosjektplanen**

Prosjektplanen ble godkjent i bydelsdirektørens ledergruppe 5. juni.

## **HA 2: Oppsummering av læring – identifisering av forbedringspunkter**

- Oppsummering av læring fra tidligere utviklingsprosjekter
- Søk etter forbedringspunkter

## **HA 3: Behov og potensial for interne innovasjonsprosjekter**

- Vurdering av behov og potensiale for innovasjon fram mot 2016

## **HA 4: Innovasjonsledelse i Bydel Alna**

- Ledelse og styring av innovasjonsprosjekter
- Kommunikasjon

## **Gjennomføring HA 2-4**

I forbindelse med hovedaktivitetene 2-4 har prosjektet gjennomført møter, samtaler og fellessamlinger hvor følgende problemstillinger har vært hovedpunktene:

1. Hvor er innovasjonspotensialet / -behovet størst?
2. Hvem initierer, organiserer og kvalitetssikrer prosjektene i bydelen?
3. Hvordan implementeres resultater fra utviklingsprosjekt i driftsorganisasjonen?
4. Hvordan oppsummeres læringen dere fra utviklingsprosjektene?
5. Hva er det viktigste dere har lært om ledelse, organisering analyse og metode fra utviklingsprosjekt de siste 2-3 årene?
6. Hva mener dere er de viktigste suksessfaktorene for innovasjonsarbeidet i Bydel Alna? Hvor er forbedringspotensialet størst?
7. Hvilke verktøy eller hvilken kompetanse trenger dere for enda mer vellykket innovasjonsarbeid?

Basert på disse problemstillingene, er funnene prosjektledelsen har gjort i forstudiet kommentert i kapittel 7 – Viktig erfaring – og disse danner grunnlaget for forslag til prioriteringer i forprosjektet.

### **Møter med bydelsdirektørens ledergruppe:**

- 5. juni – godkjenning av prosjektplanen  
Planlagt
- 25. september – presentasjon av utkastet til forstudierapporten

### **Samlinger i BLM:**

- 17. juni
- 2. september inkl. innlegg fra eksterne foredragsholdere om temaene «Innovasjon og innovasjonsledelse» og «Innovasjonskultur»

### **Planlagt**

- 7. oktober – presentasjon av utkastet til forstudierapporten

### **Samtaler:**

- 6. juni - NAV Alna sosialtjeneste m/Lena Lind
- 6. juni - Groruddalssatsingen m/Halvor Voldstad og Hanne Marie Sønstegaard
- 25. juni - Boligutvikling og bo oppfølging m/ Unni Aasbø
- 25. juni – Avd. helse og mestring m/ Jan Henrik Karlsen

### **Møter om enkeltprosjekter:**

- 5. juni – Møtet om organisering av frivilligsentralene med Carl-Fredrik Sandkroken-Olafsen
- 2. september – hverdagsrehabilitering m/Solveig Røthe og prosjektet
- 3. september - Økt sysselsetting og kvalifisering m/Lena Lind
- 3. september – Foreldreveiledning m/Ellen Liljedahl
- 19. september – Reduserte rammer innenfor Helse og mestring m/Jan Henrik Karlsen

### **HA 5: Plan for neste fase**

Et av prosjektmålene for forstudiet er å utarbeide en plan for videre implementering og gjennomføring av innovasjonsarbeid i neste fase, som er et forprosjekt.

Forslag til forprosjektet utarbeides i tråd med målsettingen.

### **HA 6: Støtte til utviklingsprosjekter**

Prosjektet har invitert bydelsdirektørens utvidede ledergruppe (resultatenhetsledere) til å spille inn innovasjonsprosjekter som kan bistås i neste prosjektfase. Prosjektmålet var å identifisere 4-6 aktuelle innovasjonsprosjekter som skal følges opp av og i bydelen.

Pt er antallet ikke helt avklart, men målet nås.

## **3 Mårealisering**

---

### **3.1 Mål**

Målet for forstudien var å identifisere:

- hvor potensialet og behovet for innovasjon er størst i Bydel Alna, herunder hvor man kan identifisere og gjennomføre innovasjonsprosjekter i egen enhet eller på tvers av tjeneste- og forvaltningsområder og i samarbeid med eksterne partnere
- kritiske faktorer for et vellykket og helhetlig innovasjonsarbeid i Bydel Alna, herunder behovet for kvalitetssystemer, som for eksempel intern kompetanse på prosjektplanlegging, -styring, prosessarbeid og læring
- 4-6 aktuelle innovasjonsprosjekter som skal følges opp av og i bydelen.
- Forstudien skal ende opp med en plan for videre implementering og gjennomføring av innovasjonsarbeidet i neste fase av arbeidet, som vil være et forprosjekt.

Målet anses som nådd.

### 3.2 Rammer

**Budsjett:** I prosjektplanen ble det budsjettert med 200 konsulenttimer, mens rammen for interne timer ikke ble definert.

**Forbruk:** I forstudien er det brukt 150 konsulenttimer og 70 interne timer prosjektleder.

## 4 Prosjektorganisering

Prosjektet ble organisert med en styringsgruppe, prosjektansvarlig og prosjektleder, samt en ekstern prosesskonsulent.

Prosjektleder har hatt løpende og tett kontakt med prosesskonsulenten gjennom hele prosjektperioden både gjennom møter, telefon og epost.

Det er avholdt et møte mellom prosjektleder og prosjektansvarlig, og et møte mellom prosjektleder, prosesskonsulent og prosjektansvarlig. Det er videre avholdt to møter med styringsgruppen i prosjektperioden.

Prosjektorganiseringen har i hovedsak fungert hensiktsmessig. Man bør imidlertid vurdere om prosjektet i neste fase skal ha en ennå sterkere forankring inn mot bydelsdirektørens ledergruppe.

## 5 Prosjektregnskap

Ressurser	Budsjett				Regnskap			
	Antall timer	Time-kostnad eks. må	Totale kostnader eks. må	Totale kostnader inkl. må	Antall timer	Time-kostnad eks. må	Totale kostnader eks. må	Totale kostnader inkl. må
Konsulentbistand Maximite	200	kr 950	kr 190 000	kr 237 500	150	kr 950	kr 142 500	kr 178 125
Interne ressurser (lønn prosjektleder)					70	kr 493	kr 34 510	kr 34 510
<b>Sum</b>	<b>200</b>		<b>kr 190 000</b>	<b>kr 237 500</b>	<b>220</b>		<b>kr 177 010</b>	<b>kr 212 635</b>

## 6 Risiko

De kritiske suksessfaktorene i prosjektet var:

- Klargjøre forventninger til hva prosjektledelsen skal bidra med i forhold til bruk av driftsorganisasjonens egne ressurser
- Riktig ressursbruk i forhold til assistanse til interne innovasjonsprosjekter

Prosjektledelsen mener at prosjektet har gått bra, og vi opplever at vi har styrt risikoene i prosjektet på en hensiktsmessig måte.

## 7 Viktige erfaringer

---

### Innledning:

Uttrykket innovasjon kommer fra det latinske ordet «innovare» som betyr å fornye eller å lage noe nytt.

Innovasjon innebærer som regel en tydelig forbedring og kan være en løsning, en prosess, en tjeneste, en arbeidsmåte eller et produkt som er **nytt**, **nyttig** og **nyttiggjort** for den enheten eller aktøren som tar den i bruk. Man tenker ofte på en innovasjon som noe helt nytt, men det kan også bety at noe som er en kjent løsning i en sammenheng kan være en innovasjon et annet sted, eller i kombinasjon med en annen kjent løsning.

I Bydel Alna må man, med bakgrunn i strategisk plan og innovasjonsstrategi, søke etter nye arbeidsmåter og tjenester som både er nyttig for bruker og for bydel.

### 7.1 Utviklingsprosjekter i Bydel Alna

I 2013 var det ca. 60 aktive prosjekter i Bydel Alna, hvorav i underkant av 20 utgjorde de ulike prosjektene i Groruddalssatsingen.

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.

Prosjektene i bydelen er organisert ute i de enkelte resultatenehetene, hvor enkelte prosjekter er tverrsektorielle og/eller i samarbeid med andre eksterne aktører. Det er særlig Groruddalssatsingen, NAV Alna, enhet for kultur møteplasser og frivillighet, samt tidligere enhet for Boligutvikling og booppfølging som har betydelige prosjektporteføljer.

I prosjektporteføljen i bydelen på til sammen ca. 55 millioner kroner er det ulike kategorier av prosjekter, og i saken «Prosjektstyring i Bydel Alna» ble det foretatt en inndeling av hva slags typer prosjekter og prosjektmidler bydelen har ved bruk av følgende inndelingskategorier:

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

Kategorien «tilskudd til drift utenfor budsjettammen» har en prosjektportefølje som beløper seg til 17,2 millioner kroner, hvorav prosjekt gratis kjernetid utgjør størst andel på 14,3 millioner kroner. I tillegg er ungdomstiltakene i bydelen finansiert av Storbymidler fra Barne- og likestillingsdepartementet hvor prosjektmidlene inngår i fritidsklubbens 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 utgjør ca. 2,6 millioner kroner og dette er prosjektmidler til fysiske oppgraderinger og rehabiliteringer ved Teisenparken/Youngslunden, Haugerud senterområde og Trosterud senter.

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

«Utviklingsprosjekter i linjen» utgjør 18 millioner kroner og er prosjekter som foregår ute i bydelens resultatenheter som har til hensikt å forbedre og utvikle tjenesteproduksjonen. Det er særlig enhetene NAV Alna og tidligere enhet Boligutvikling og booppfølging som har en stor andel av bydelens utviklingsprosjekter.

Prosjektet har underveis i prosjektet sett at prosjekter som tidligere har blitt definert som utviklingsprosjekter, likevel ikke kan sies å være det ut fra innovasjonsdefinisjoner. I bydelens prosjektportefølje er det imidlertid behov for å rydde i hva som faktisk er enklere utviklingsprosjekter – og hvilke av prosjektene som er nyskapende innovasjon. Det gjøres mye endrings- og forbedringsarbeid i bydelen, uten at dette kan kalles innovasjon. I mye av dette arbeidet er det innovasjonselementer, men definisjonen av innovasjon forutsetter at det som utvikles både er nytt, at det er nyttig og at det kan nyttiggjøres.

Denne kategoriseringen og begrepsavklaringen bør det arbeides videre med i forprosjektet.

## **7.2 Hvordan oppstår utviklingsprosjekter i Bydel Alna?**

Bydel Alna er en organisasjon som har lært mye av utviklingsarbeid og det later til å være åpenhet i forhold til å teste ut nye ting. Bydelen deltar i mange prosjekter, og å delta i prosjekter oppleves som spennende samtidig som det kan medføre finansiering av nye tiltak, nytenkning og utvikling av tjenestene.

Enkelte utviklingsprosjekter som bydelen deltar i initieres sentralt fra, hvor byrådsavdelingen pålegger bydelen å delta i spesifikke prosjekter. Bydelen blir også invitert med inn i prosjekter fra eksempelvis Husbanken, og prosjekter blir også igangsatt som følge av samarbeid med andre aktører.

Informantene i prosjektet rapporterer at utviklingsprosjekter i enhetene både initieres av ansatte i linjen som har sett utlysninger av prosjektmidler, men at de også ofte oppstår ved ledere «pusher» tjenestene til å søke prosjektmidler. Dette resulterer i at mange av prosjektene som igangsettes er mer virkemiddelstyrt enn at de oppstår som følge av et definert behov – og uten at de har utspring i overordnede føringer basert på bydelens mål og satsingsområder som er forankret i bydelens ledergruppe. Kun et fåtall av informantene sier at utviklingsprosjektene i egen enhet har oppstått som følge av en forutgående behovsanalyse.

Framtidige utviklingsprosjekt bør være mer kunnskaps- og analysebasert og mer forankret i bydelens egne strategier. Man må bli langt mindre virkemiddelstyrt.

## 7.3 Oppsummering av læring

### Oppfølging og implementering

Generelt er hovedinntrykket at Bydel Alna er gode på å initiere og sette i gang prosjekter, men dårligere på oppfølging og implementering - og at dette er en stor utfordring.

Stort sett alle prosjektene som settes i gang i bydelen blir fullført. Det er ofte ingen stoppunkter underveis i prosjektene for å sjekke om man er på rett vei, noe som medfører at prosjektledelsen er for dårlig til å korrigere ting som ikke fungerer og iverksette tiltak, i tillegg til at man begynner å oppsummere erfaringene for sent.

Ved igangsettelse av prosjekter foreligger det ofte ikke gode kostnadsberegninger som sier noe om ressursbehov og forventede økonomiske effekter. Økonomiavdelingen i bydelen er i liten grad involvert i kostnadsberegninger før oppstart av nye prosjekter. Dette medfører styringsutfordringer når det gjelder estimering av ressursbehov i prosjektperioden, i tillegg til at manglende økonomiske beregninger gjør det vanskelig å vurdere økonomiske effekter når prosjektperioden avsluttes.

Bydelens prosjektverktøy oppleves som et godt styrings- og ledelsesverktøy, men informantene mener selv at det er forbedringspotensialer i bruken av det og at det bør tas mer aktivt i bruk. Det rapporteres om behov for veiledning i å skrive prosjektplaner, samt hvordan de skal kunne utnytte eksisterende prosjektverktøy på en effektiv og god måte. Tjenestelederne melder at det er et stort behov for prosess-støtte i prosjektarbeid, samt trening i prosjektstyring og prosjektplanlegging.

Erfaringene i forstudiet viser at bydelen har en utfordring når det gjelder å implementere erfaringene fra utviklingsprosjekter inn i driftsorganisasjonen. Informantene mener at tjenesteapparatet må involveres sterkere i implementeringsfasen, og at det må sikres at det er avsatt tilstrekkelig med tid og ressurser til implementering. I enkelte utviklingsprosjekter i bydelen gjøres implementeringen i full scala parallelt med prosjektgjennomføringen – uten at man da får tatt en evaluering av prosjektet før implementering til driftsorganisasjonen starter.

### Læringseffekter

Læring ved å delta i utviklingsprosjekter rapporteres som sterkest hos prosjektledere, og læringen formidles i for liten grad ut i tjenesteapparatet. Når prosjektledere, eller tidligere prosjektledere, slutter i organisasjonen, forsvinner ofte kompetansen med dem. Informasjonsutveksling ut i tjenestene - og på tvers av tjenestene - oppleves som mangelfull, og erfaringsutveksling på tvers i bydelen gjøres i for liten grad.

## 7.4 Konklusjoner:

### Lederutfordringer i utviklingsarbeid

Bydel Alna bør i større grad skille mellom hva som er prosjekter som i mer eller mindre grad supplerer drift, og hva som er reelle innovasjonsprosjekter. Innovasjonsprosjektene bør tydeliggjøres i større grad. Ved igangsetting av utviklingsprosjekter er det viktig at innovasjonsprosjektene er kunnskapsbaserte, behovsstyrte og forankret i strategi og ledelse. Det er behov for å være mindre virkemiddelstyrt, samtidig som ledelsen bør fraråde tjenesteområdene i å søke midler hvis ikke behovene er klart definert. Evt at man iverksetter forstudier og forprosjekter før utprøving i hovedprosjekter.

Bydelen bør etablere egne kvalitetskrav til innovasjonsledelse og ha en overordnet strategi for hvilke kategorier prosjekter som skal gjennomføres. Ledelsen bør ta beslutninger om konkrete forbedringsområder, og forankre og organisere arbeidet. Å måle effekten av

innovasjonsprosjekter kan være krevende, og det anbefales derfor at det etableres gode systemer for styring og innovasjonsledelse.

Slik prosjektledelsen ser det vil det være utfordringer knyttet til å delegere ressurser til innovasjonsprosjekter, og en lederutfordring vil være hvordan midler og ressurser til innovasjon skal allokere. Den årlige budsjettprosessen vil kunne være en naturlig arena for å planlegge innenfor hvilke tjenesteområder ledelsen ser behovet for innovasjon, samt hvilke innovasjonsprosjekter bydelen ønsker å delta i. Videre anbefales det at det ut fra en slik vurdering avsettes budsjettmidler til både prosjektrussurser og eventuelle egenandeler i nye og eksisterende prosjekter.

Videre anbefaler prosjektledelsen at det etableres et tettere samarbeid mellom prosjektorganisasjoner og bydelens økonomiavdeling i arbeidet med å estimere og kvalitetssikre ressursbehov, samt kostnadsberegne eventuelle økonomiske effekter.

### **Verktøy og kompetanse**

Det er behov for verktøy og økt kompetanse for et enda mer vellykket innovasjonsarbeid i bydelen. Læringsverdien og metodikken i prosjekter må systematiseres, og det er nødvendig å utvikle læringsarenaer.

Prosjektledelsen ser det som formålstjenlig i neste fase å gi:

- bistand til prosess- og prosjekthjelp ved igangsetting av nye prosjekter
- tilby trening i prosjektstyring og prosjektplanlegging
- etablere verktøy for informasjon om finansieringskilder, og relevante nettverk, samt bedre kommunikasjonen vedrørende innovasjonsarbeid i bydelen.

## **7.5 Potensiale for innovasjon**

Potensialet for innovasjon i Bydel Alna er stort. Innovasjoner i bydelen bør gi velferd for mindre penger samtidig som innovasjonene er i tråd med de to hovedsatsingene i bydelens strategiske plan; Mestring og ressursmobilisering og Innovasjon og teknologi.

I bydelsdirektørens ledergruppe er det særlig avdelingsdirektøren for Oppvekst og lokalsamfunn og avdelingsdirektøren for Helse og mestring, som har potensiale for flest utviklingsprosjekter innen sine avdelinger som følge av at også disse to avdelingene forvalter hovedvekten av bydelens bruttobudsjett.

Bydelen har et betydelig potensial i forståelsen av måten man produserer tjenestene på, samt hvordan brukerne blir møtt i forhold til mestringsevne og brukerrettigheter.

### **Identifisering av aktuelle innovasjonsprosjekter**

Størrelsen på behov og potensial for innovasjoner ser ut til å relatere seg til de store tjenesteområdene i bydelen. Ledelsen for disse områdene har ikke eksplisitt uttrykt størrelsen på hverken behov eller potensial.

I forstudien har prosjektet fått innspill til følgende prosjekter:

- Utvikling og implementering av hverdagsrehabilitering i Bydel Alna
- Økt sysselsetting og kvalifisering
- God omsorg og mestring innen lavere rammer
- Foreldreveiledning

Prosjektledelsen anser ikke arbeidet med å identifisere innovasjonsprosjekter som fullført, og søk etter potensialer foreslås å arbeide videre med i forprosjektfasen.

## **7.6 Prosjektplan for neste fase**

Prosjektplan for neste fase følger som vedlegg.