



STYRINGSdokUMENT
for
Omstillings- og utviklingsprosjekt
Hovedprosjekt
Et bærekraftig Moskenes



WSP Norge AS	Omstillings- og Utviklingsprosjekt «Et bærekraftig Moskenes»	Dok. id.: 39118
Styringsdokument		Versjon: 1.2
		Side: 1 av 19
Ansvarlig:	Verifisert:	Behandlet/Godkjent: Styringsgruppe 24.06.24
		Dato: 24.06.2024

INNHOLDSFORTEGNELSE:

Meninger

INNLEDNING	3
1 BAKGRUNN OG RAMMEBETINGELSER	4
1.1 RAMMEBETINGELSER OG FORUTSETNINGER	4
1.2 FORUTSETNINGER.....	4
1.3 OVERSIKT OVER PROSJEKTET, HISTORIKK OG STATUS	4
1.4 AVGRENSNINGER OG GRENSESNIITT	5
1.4.1 <i>Avgrensninger</i>	5
1.4.2 <i>Grensesnitt</i>	5
2 MÅL OG KRAV	6
2.1 MÅLSTRUKTUR	6
2.2 KOMMUNEMÅL	6
2.3 MÅL FOR PROSJEKTET «ET BÆREKRAFTIG MOSKENES»	6
2.3.1 <i>Resultatmål/gevinster</i>	7
2.3.2 <i>Kritiske suksessfaktorer</i>	7
2.4 KRAV	7
3 GJENNOMFØRINGSPLAN OG LEVERANSER (PROSJEKTSTYRINGSBASIS)	8
3.1 LEVERANSEBESKRIVELSE	8
3.2 ORGANISERING, ROLLER OG ANSVAR	9
3.3 LEVERANSEOVERSIKT	9
3.3.1 <i>Hovedprosjektet</i>	9
3.3.2 <i>Interkommunalt samarbeid</i>	10
3.3.3 <i>Helse- og omsorg</i>	10
3.3.4 <i>Helhetlig planlegging og arealplanlegging</i>	11
OPSJONER.....	12
3.3.5 <i>Økonomi og styring</i>	12
3.4 GJENNOMFØRINGSPLAN /FREMDRIFTSPLAN.....	12
4 ØKONOMI	13
5 PROSJEKTSTYRING OG OPPFØLGING	16
5.1 RUTINER FOR STYRING OG KVALITETSSIKRING	16
5.2.2 <i>Møteplan</i>	18
6 INTERESSENTANALYSE OG KOMMUNIKASJONSSTRATEGI	19
6.1 INTERESSENTANALYSE	19
6.2 KOMMUNIKASJONSSTRATEGI	19

Innledning

Dette styringsdokument gir en oversikt over alle sentrale forhold i prosjektet, på en måte som virker retningsgivende og avklarende for interne aktører, oppdragsgiver Moskenes kommune, Statsforvalter og relevante interessenter.

Prosjektleder i WSP eier styringsdokumentet, som utvikles og godkjennes av prosjekteier Moskenes kommune. Styringsdokumentet skal holdes oppdatert etter hvert som prosjektet konkretiseres og endrer seg.

Hensikten med styringsdokumentet er å:

- Skape en omforent forståelse for mål, leveranser, milepæler, budsjett, usikkerhet, reserver, roller og ansvar
- Sikre en god styring og kontroll i den videre detaljeringen av prosjektet
- Være et nyttig kommunikasjonsverktøy mot bestiller, prosjekteier, internt i prosjektet og mot andre interessenter
- En god basis for endringsstyring og iverksetting av tiltak for å sikre prosjektmålene

Ass. prosjektleder har ansvaret for å komplettere og holde styringsdokumentet oppdatert. Styringsdokumentet vil være en viktig del av grunnlaget for eventuelle utvidelser, justeringer og opsjoner.

1 Bakgrunn og rammebetingelser

Formålet med dette kapittelet av styringsdokumentet er kort å skissere opp rammebetingelser og føringer for prosjektet, samt å gi en kortfattet oversikt over historikk og status. Det anvendes som bakgrunn for de øvrige kapitlene i styringsdokumentet.

1.1 Rammebetingelser og forutsetninger

Kommunen har alvorlige utfordringer innenfor flere deler av kommunens oppgaver og ansvar. Kommunen har ett betydelig merforbruk og høy gjeld både langsiktig og kortsiktig. Moskenes kommune har derfor bedt Statsforvalteren i Nordland om bistand til å gjennomføre ett større omstillings og utviklingsprosjekt i kommunen. Prosjektet skal bidra til at kommunen skal levere tjenester til innbyggerne innenfor rammen av god forvaltningsskikk, god forvaltningspraksis og en sunn og bærekraftig økonomi. Anskaffelsen skal skaffe til veie en bred sammensatt kompetanse med erfaring fra liknende arbeid til å bistå med å lede hovedprosjekt og delprosjekter. Et viktig bidrag er å støtte kommunen gjennom en krevende omstillingsfase. Rammene og vedtaket for hovedprosjektet ble vedtatt av kommunestyret sak 22/23 den 13. juni 2023.

1.2 Forutsetninger

Maksimalt budsjett for anskaffelsen av hovedprosjektet er 8 millioner kroner over 3 år, og prosjektet skal vare ut 2025. Tildelingene av prosjektmidler skjer for 1 år av gangen. Det er utenfor midlene til hovedprosjektet ansatt egen prosjektkoordinator som skal samarbeider tett med kommunedirektør og strategisk ledergruppe. Strategisk ledergruppe får bistand fra eksternt konsulentmiljø som er WSP Norge AS.

1.3 Oversikt over prosjektet, historikk og status

Moskenes kommune har over flere år hatt utfordringer innen flere av kommunens tjenesteområder. Dette er avdekket gjennom tilsyn, klagesaksbehandling og dialog med kommunen. Kommunen har vært innmeldt i ROBEK siden 2012, men merforbruket i kommunen har økt og det akkumulerte merforbruket etter 2022 er stipulert til ca. 100 millioner kroner. Moskenes kommune har deltatt i nettverk for Robek-kommuner og ulike regionale utviklingsprosjekter, men de har ikke kapasitet og kompetanse til å gjennomføre nødvendige utviklings og endringsprosesser i egen regi. Statsforvalteren i Nordland og kommunestyret i Moskenes har besluttet å etablere et omfattende endringsprosjekt i kommunen med ekstern bistand. Prosjektet er delt i et forprosjekt og et hovedprosjekt. Tittel på hovedprosjektet er «Et bærekraftig Moskenes»

Forprosjektet er gjennomført høst og vår 2022-2023. Det er utført kartlegging av utfordringsbildet til kommunen som er sammenfattet i egen rapport. Denne danner grunnlag til hovedprosjektet. I tilrådingen fra forprosjektet vil hovedprosjekt jobbe videre med fire områder:

- Ledelse og samspill
- Organisasjonsutvikling
- Kvalitet og tjenesteleveranse
- Økonomi og styring

Innsatsområdene er også forankret i kommunen samfunnsplan (KPS) som ble vedtatt av kommunestyret den 13.juni 2023.

1.4 Avgrensninger og grensesnitt

1.4.1 Avgrensninger

Det skal ikke leveres direkte sakebehandlingstjenester til innbyggere eller andre, og WSP skal ikke inn i linjeorganisasjonen, men være en støtte i forhold til utredninger, lederstøtte- og opplæring, og løsninger.

1.4.2 Grensesnitt

1.4.2.1 Organisatoriske grensesnitt

Internt i kommunen berører prosjektet i utgangspunktet hele den politiske og administrative organisasjonen, men prosjektet har et særlig fokus på helse- og omsorgstjenesten samt teknisk avdeling. Dette ut fra at helse- og omsorgssektoren har den største økonomisk utfordringen, som det gjelder å få kontroll med, samt at tekniske sektor har utfordringer med byggesaksbehandling, planarbeid og drift av eiendomsmassen til kommunen.

Statsforvalteren i Nordland er sentral i gjennomføringen. Statsforvalters ordinære oppgave er å være bindeleddet mellom kommunene og sentrale myndigheter, klageinstans og tilsynsmyndighet. Forskjellige fagavdelinger hos Statsforvalter bistår med veiledning og ressurser avsatt til oppfølging av hovedprosjektet. Det er også statsforvalter som bevilger skjønnsmidler til hovedprosjektet og prosjektkoordinator internt i Moskenes kommune. Statsforvalter skal også delta i styringsgruppen for prosjektet.

Samtidig som hovedprosjektet ble vedtatt i kommunestyret 13.6.2023 sak 22/2023 ble det vedtatt å etablere et kommunalt oppgavefelleskap for tjenesteutvikling mellom Vestvågøy og Moskenes kommuner, sak 23/2023. Kommunene skal forsterke sitt samarbeid i en samordnet utviklingsmodell, basert på prinsipper om likeverdighet, balansert samarbeid og trinnvis kunnskapsbasert utvikling av nye løsninger. Kommunene ser behov for en langsiktig avtalebasert omstilling, der også statens og fylkeskommunens bidrag til tjenesteutvikling avklares. Vestvågøy er administrasjonskommune, med et politisk valgt styre på 3 representanter fra hver kommune.

Oppgavefelleskapet er i juni 2024 utvidet til å omfatte de fire kommunene Vestvågøy, Vågan, Moskenes og Flakstad.

Felles inntakskontor/tildelingskontor for helse- og omsorgstjenestene er et delprosjekt som er startet opp våren 2024. Dette skal sikre kvalitet og like tjenester/rettferdig fordeling. Ut over dette har Moskenes kommune rundt 30 interkommunale samarbeidsløsninger som berører rundt 7-8 kommuner i Lofoten og Vesterålen. Det er en del av prosjektet å få oversikt over bruk av disse avtalene, og hvilken økonomi det er i avtalene.

Samlet sett er det et stort grensesnitt med samarbeidende kommuner og aktører som vil ha betydning for prosjektgjennomføringen.

1.4.2.2 Tekniske grensesnitt

Det vil sannsynligvis avdekkes flere tekniske grensesnitt som viser seg nødvendig å etablere som en konsekvens av gjennomgangen av kommunen. Dette kan f.eks. være:

- Framsikt - nytt økonomisystem
- Vedlikeholdssystem (FDVU) for boliger/kommunale eiendommer (f.eks. Facilit)
- Kartsystemer/SOSI
- Turnussystemer/arbeidsplanlegging
- Velferdsteknologiske løsninger helse

1.4.2.3 Kommersielle grensesnitt

Dette kan være snakk om innkjøp av ekstern bistand, f.eks. til byggesaksbehandling eller til innføring av økonomisystem.

2 Mål og krav

2.1 Målstruktur

Målstrukturen er det målhierarkiet som prosjektets er satt inn i, og skal måles på.

2.2 Kommunemål

Kommunen har vedtatt en ny samfunnsplan 13.juni.2023 med overordnede kommunemål. Visjonen for kommunen er:

«Et bærekraftig Moskenes med et hav av muligheter»

Kommunen har videre 6 overordnede kommunemål som bygger på FNs bærekraftsmål:

1. Bolyst
2. Et produktivt samfunn
3. God oppvekst som fremmer livsmestring
4. God fysisk og psykisk helse gjennom hele livet
5. Bærekraftig arealbruk
6. Godt samarbeid

2.3 Mål for prosjektet «Et bærekraftig Moskenes»

Formålet med prosjektet er å løfte kommunen ut av den vanskelige situasjonen og etablere ett grunnleggende nivå for videre utvikling. Prosjektet skal bidra til at kommunen skal levere tjenester til innbyggerne innenfor rammen av god forvaltningsskikk, god forvaltningspraksis og en sunn og bærekraftig økonomi.

2.3.1 Resultatmål/gevinster

Resultatmålene i prosjektet skal bestå av tidsangivelse for ferdigstillelse, prosjektets total kostnad og definert kvalitet eller omfang. Gevinstene er de forventede resultater når prosjektet er ferdig

- Prosjektet skal være ferdigstilt innen 31.12.2025, innenfor en ramme på 8 millioner kr.
- Etter endt prosjekt i fase 1 skal Moskenes kommune levere tjenester til innbyggerne innenfor rammen av god forvaltningsskikk.
- Kommunen skal ha organisasjonspraksis – målt gjennom Kommunekompasset, eller tilsvarende, over gjennomsnittet av norske kommuner.
- Kommuneøkonomien skal være under kontroll, og det skal være gjennomført endringer og driftstilpasninger slik at kommunen til enhver tid har en sunn og bærekraftig økonomi.

2.3.2 Kritiske suksessfaktorer

Det er viktig at alle innbyggere og ansatte i Moskenes kommune kjenner til prosjektet for å lykkes med prosjektets mål. Det skal derfor legges til grunn noen viktige prinsipper som er førende for hvordan prosjektet gjennomføres. Prinsippene bidrar til ansvarliggjøring av alle aktører i arbeidet.

Ansvarsprinsippet	De som har ansvaret i en normalsituasjon, skal involveres i prosjektet. Det gjelder spesielt å tydeliggjøre ansvar og roller for stillingsfunksjoner, slik at den som har ansvar også tar ansvar.
Nærhetsprinsippet	Aktiviteter skal håndteres på lavest mulig nivå. Den som har størst nærhet til aktiviteten, vil vanligvis være den som har best forutsetninger for å forstå situasjonen og dermed er best egnet til å håndtere den. Nærhetsprinsippet må også sees i sammenheng med ansvarsprinsippet.
Likhetsprinsippet	Likhetsprinsippet betyr at den organisasjon man jobber med under prosjektet skal være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig. Likhetsprinsippet er en utdyping av ansvarsprinsippet, nemlig en understreking av at ansvarsforholdene internt i virksomheten og mellom virksomheten ikke skal endres i forbindelse med prosjektarbeid. Dette setter krav til at alle prosjektets ressurser skal være bevist sin rolle og å innta en støttende funksjon i henhold til, sitt ansvar og myndighetsnivå

Prinsippene understøtter bruk av *samskaping* som metode i gjennomføringen med vektlegging av samarbeid, kunnskapsdeling, tillit, beslutte, endringskraft.

2.4 Krav

Statsforvalter har gitt klare forventninger til gjennomføring av prosjektet:

- Forpliktende plan (lovfestet¹) for når kommunen skal drifte i balanse må utarbeides. Må inneholde:
 - Tiltak
 - Potensiale for innsparing
 - Tid for gjennomføring

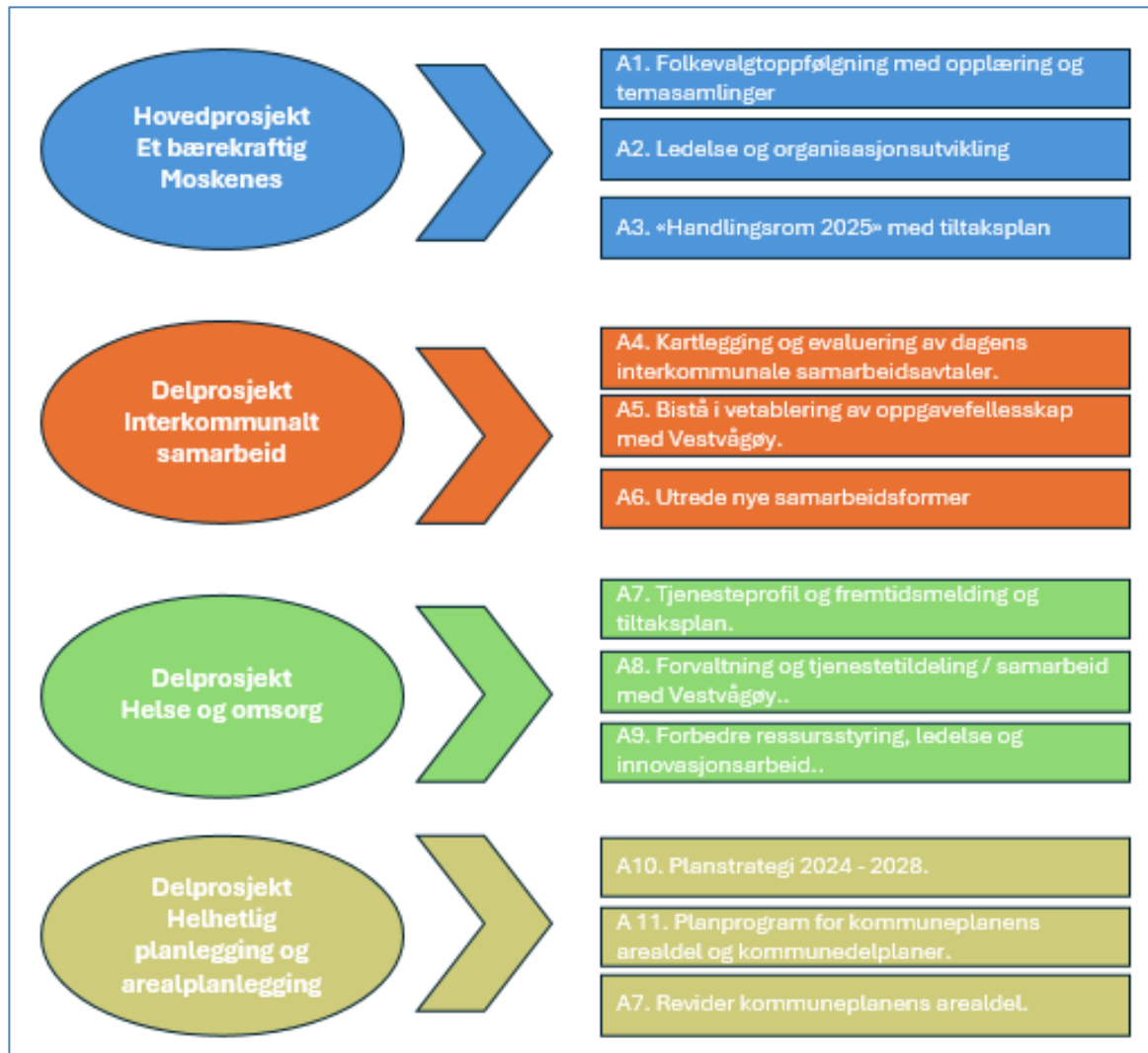
¹ Statsforvalter har i brev av 10.02.2023 gjennom lovlighetskontroll påpekt at kommunen har et ulovlig budsjett i ubalanse

- Økonomistyring sentralt i arbeidet
- Kommunen holder oversikt og kontroll over prosjekt og delprosjekter
 - Fremdrift og milepæler
- Prosjektene finansieres med skjønnsmidler
 - Krever rapporteringer om prosjektene på økonomi (eget prosjektrekskap) og effekt

3 Gjennomføringsplan og leveranser (prosjektstyringsbasis)

3.1 Leveransebeskrivelse

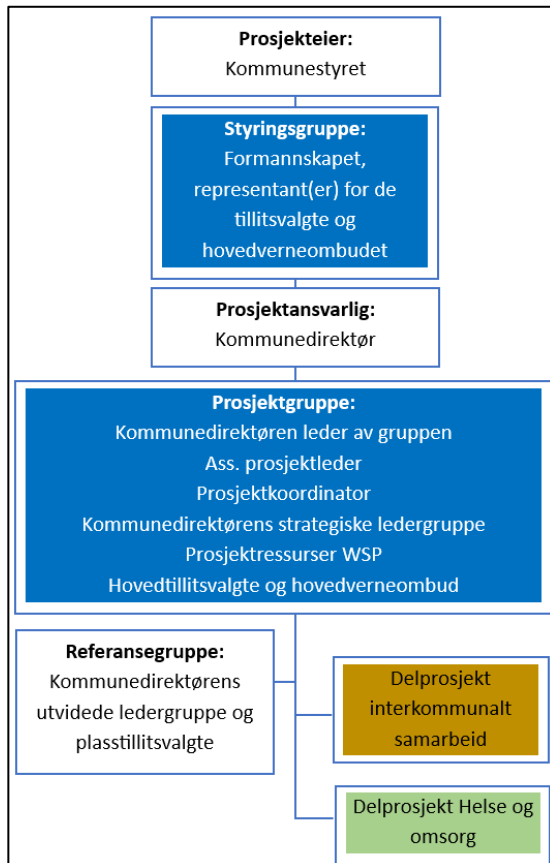
Prosjektet består av følgende hovedprosjekt og 3 delprosjekter etter at opsjon er utløst fra 2024:



Det er til sammen tolv arbeidspakker i prosjektet. Tre under hovedprosjektet og tre under hvert av delprosjektene.

3.2 Organisering, roller og ansvar

I kommunestyresak 22/23 den 13. juni ble det vedtatt å gjennomføre hovedprosjektet, og her ble prosjektorganisering vedtatt. Det sakses følgende fra saksfremlegget:



«Administrasjonen foreslår at hovedprosjektet organiseres som et matriseprojekt i linjeorganisasjonen så langt det lar seg gjøre. Det bidrar til at man ikke tar bort ressurser fra linja, og sikrer rett involvering iht. rolle, ansvar og myndighet. Det er viktig at arbeidet inngår i størst mulig grad som forbedringsarbeid i daglig drift, og ikke blir et prosjekt som eksisterer på utsiden av organisasjonen. En sterk involvering vil tilføre ansatte energi og verdi i sitt daglige virke, som er nødvendig for å skape endringskraft i organisasjonen».

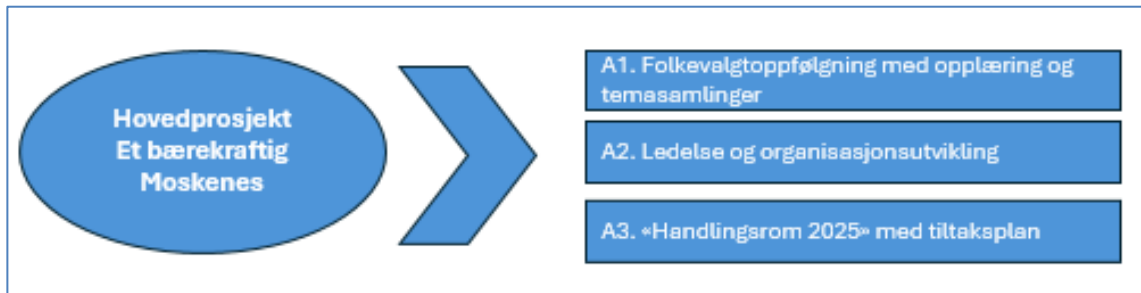
Prosjekt i linjeorganisasjonen innebærer at det etableres en prosjektorganisasjon underlagt kommunedirektøren. Kommunestyret er prosjekteier. Assisterende prosjektleder/prosjektkoordinator rapporterer til kommunedirektøren. Assisterende prosjektleder/prosjektkoordinator inngår som en del av kommunedirektørens strategiske ledergruppe. Alle aktiviteter i prosjektet må samordnes med kommunedirektøren og ordinær drift.

At alle ansatte i Moskenes kommune har et eierforhold til prosjektet er en suksessfaktor for å lykkes med prosjektets mål. Prosjektet «Et bærekraftig Moskenes» skal være energigivende både for ansatte, politikere og Moskenes-samfunnet. Vi velger derfor å legge noen viktige prinsipper til grunn i kap. 2.3.1. som er førende for hvordan prosjektet gjennomføres. Prinsippene bidrar til ansvarliggjøring av alle aktører i arbeidet.

3.3 Leveranseoversikt

Videre operasjonalisering av hoved- og delleransene med de 12 arbeidspakker er utarbeidet i samarbeid med prosjektgruppe, samt ledere og underliggende arbeidsgrupper for del- prosjektene.

3.3.1 Hovedprosjektet



Folkevalgte

Temasamlinger gjennomføres 2.halvår 2024.

Ledelses og organisasjonsutvikling

Kartlegging og avklaring av roller og ansvar er startet opp og vil pågå ut 2024.

Handlingsrom

Inngår som en del av budsjettprosessen

3.3.2 Interkommunalt samarbeid



Dette delprosjektet avsluttes i 2024. Kartlegging med anbefalinger legges frem for styringsgruppen i egen sak.

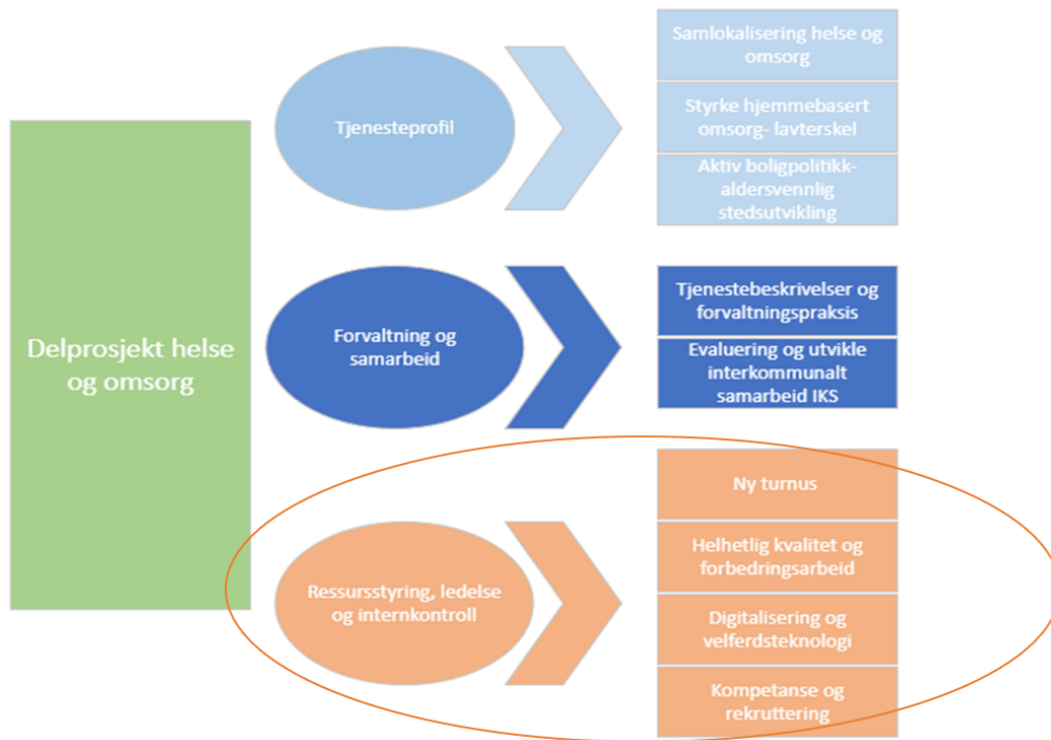
Utredning av nye samarbeidsformer vil inngå som en del av oppgavefelleskapet med de andre fastlandskommunene.

3.3.3 Helse- og omsorg

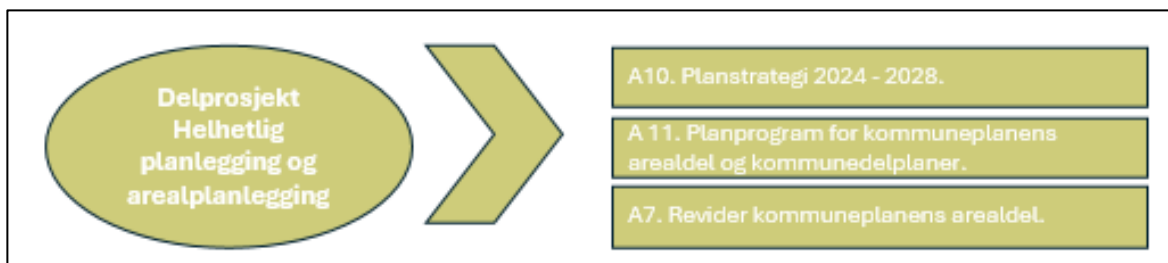
Delprosjekt helse- og omsorg vil våren 2024 ha fokus på – Forbedre ressursstyring, ledelse og innovasjonsarbeid.

Aksjonspunkter 2024:

- Utvikle ny turnus der hjemmetjenesten og sykehjem er samlet under en leder
- Oppgavedeling og alternative ressursstyring og bruk av kompetanse
- Internkontroll- ta i bruk Compilo, utvikle og oppdatere nødvendige rutiner - prosedyrer
- Digitalisering og teknologi- hva er mulighetene i Moskenes kommune? Spesielt vurdere bruk av trygghetsteknologi som kan friggi personell fra stasjonære vakter til ambulerende vakter.
- Utvikle kvalitetshjul for helhetlig kvalitetsarbeid, modell av «Trygghetsstandard i sykehjem»
- Kompetanse og rekrutteringsplan

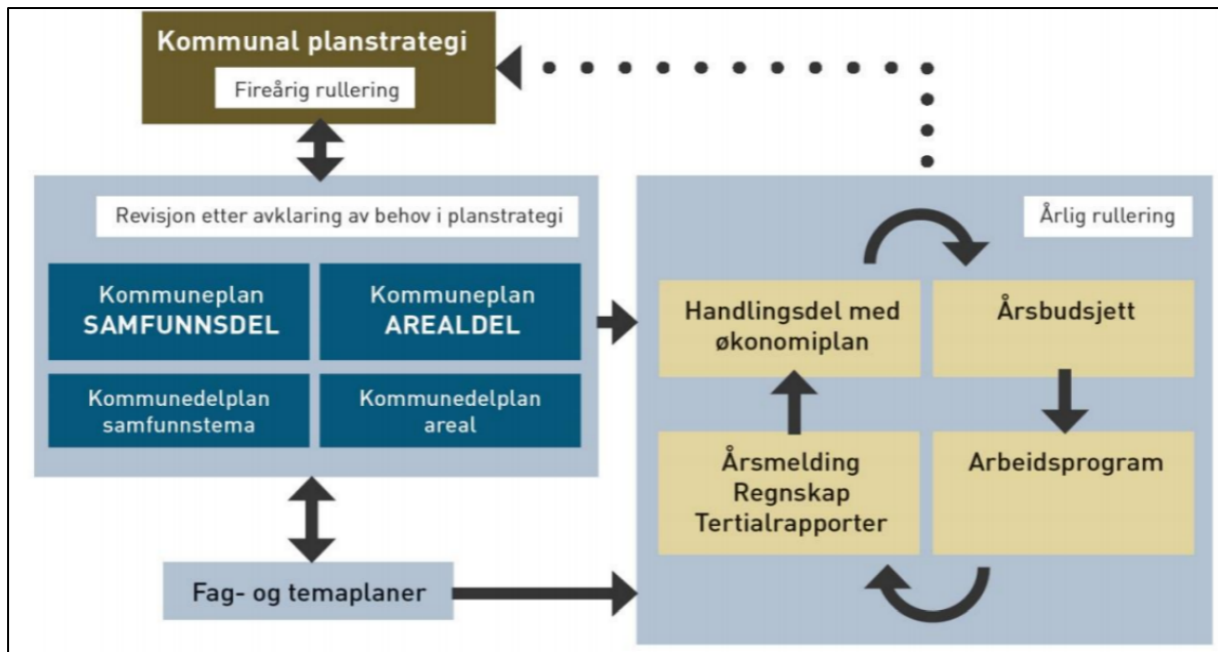


3.3.4 Helhetlig planlegging og arealplanlegging



Denne opsjonen er utløst og innebærer å innføre et helhetlig plansystem. Det betyr planhjul, planstrategi med det planer som blir prioritert av nytt kommunestyre, samt utarbeidelse av kommuneplanens arealdel. (KPA)

Det er fremlagt egne politiske saker med fremdriftplan som skal bidra til å få revidert kommunens arealplan i prosjektperioden innen utløp av 2025.



Opsjoner

I prosjektet ligger det to opsjoner som det er gitt tilbud på gjennom anbudskonkurransen, og er inkludert i honorarrammen på 8 mill. kr., og som det er en sterk føring på å utløse. Opsjon hedhetlig plan er utløst.

3.3.5 Økonomi og styring

Denne opsjonen innebærer å etablere system for styring av økonomi, bl.a. en kvalitetssikret budsjettprosess, regnskap, rapporteringer mv. Styringsdialogen må styrkes og kompetansen må økes for alle. Det å etablere et årshjul for økonomioppfølging og bruke styringsdata fra Kostra vil være viktige verktøy.

3.4 Gjennomføringsplan /fremdriftsplan

Fremdriftsplanen tar utgangspunkt i det som forelå i løsningsforslaget ved prosjektoppstart. Fremdriftsplanen blir justert, også ut fra prosjektets utvikling allokere arbeidspakker og utredninger slik at deler av prosjektet ferdigstilles tidligere i 2025.

4 Økonomi

Maksimalt budsjett for anskaffelsen av hovedprosjektet er 8 millioner ut 2025, og tildelingene av prosjektmidler fra Statsforvalter skjer for 1 år av gangen.

Budsjettet er fordelet pr. prosjektår, og er justeringer ut fra prosjektets fremdrift, samt formelle justeringer pr. prosjektår. Det er utløst en opsjon for helhetlig planlegging.

Videre så ser vi at tidligere ressursbruk har medført at noen delprosjekter kortes ned ved at de forskjellige arbeidspakkene gjennomføres tidligere. Det betyr at ressursbruk er flyttet tidligere i prosjektperioden.

Post		Timer 2023	Kostnad	Timer 2024	Budsjett	Timer 2025	Budsett	Sum timer 2023-2025	Sum kostnad
1	Delprosjekt Helse og omsorg iht oppdragsavtale	160	kr 216 000	268	kr 361 800	132	kr 178 200	560	kr 756 000
4	Økt ressurspådrag helse og omsorg	236	kr 317 925	324	kr 437 400	0	kr -	560	kr 755 325
2	Delprosjekt Interkommunalt samarbeid iht oppdragsavtale	352	kr 440 000	208	kr 260 000	0	kr -	560	kr 700 000
6	Opsjon helhetlig plansystem			550	kr 687 500	400	kr 500 000	950	kr 1 187 500
3	Ass. Prosjektledelse iht oppdragsavtale	313	kr 439 055	407	kr 565 730	400	kr 556 000	1 120	kr 1 560 785
5	Økt ressurspådrag generelt tidligere i prosjektet	180	kr 247 075	160	kr 216 000	200	kr 270 000	540	kr 733 075
	Reisetid iht oppdragsavtale	26	kr 30 233	120	kr 162 000	150	kr 202 500	296	kr 394 733
	Reiser og opphold		kr 218 031		kr 320 000		kr 230 000		kr 768 031
	Diverse / andre kostnader				kr 125 000		kr 125 000		kr 250 000
	Totalt	1241	kr 1 908 319	1917	kr 3 010 430	1132	kr 1 936 700	4 290	kr 7 105 449

Opsjoner									
7	Opsjon øvrig	150	kr 202 500	200	kr 270 000	50	kr 67 500	400	kr 540 000
	Reise og annet diverse	kr 30 000	kr 30 000	kr 40 000	kr 40 000	kr 10 000	kr 10 000		kr 150 000
	Totalt opsjoner og reise								kr 690 000
	Totalt hovedprosjekt + opsjoner								kr 7 795 449

- 1 Gjelder prosjektr ressurs i 12,5% stilling i 8+10-10 mnd
- 2 Gjelder prosjektr ressurs i 12,5% stilling i 8+10-10 mnd
- 3 Gjelder prosjektr ressurs i 25 % stilling i 8+10-10 mnd
- 4 Oppdragsgiver har bedt om økt ressurspådrag i forbindelse med tiltak forpliktende plan
- 5 Det på oppstartsmøte bedt om å bruke flere ressurser tidligere i prosjektet enn planlagt
- 6 Det er bedt om at denne opsjonen utløses
- 7 Usikker på om denne vil bli utløst, men kan være behov for noe bistand innen oppvekst

Maksimalt budsjett for anskaffelsen er 8 millioner kroner. Det er i tillegg satt av midler til interne ressurser hos kommunen. Det ansettes egen prosjektleder i kommunen.

Antatte ressurser i anskaffelsen

Hva	Merknad
2023	
Assisterende prosjektleder	25% stilling 8 måneder
2 delprosjekter <ul style="list-style-type: none"> • Helse og omsorg • Interkommunalt samarbeid • Opsjon på inntil 2 delprosjekter i tillegg. 	Prosjektbistand tilsvarende 25% stilling 8 måneder.
Helhetlig plansystem Konsulent tjenester arealplanlegging	Underleverandør kan benyttes for denne delen
Ekstern kompetanse, driftsutgifter, analyser/ økonomioppfølging og reisekostnader	
2024 og 2025	

Assisterende prosjektleder	25% stilling 10 måneder hvert år
2 delprosjekter <ul style="list-style-type: none"> • Helse og omsorg • Interkommunalt samarbeid • Opsjon på inntil 2 delprosjekter i tillegg 	Prosjektbistand tilsvarende 25% stilling 10 måneder
Ekstern kompetanse, driftsutgifter, analyser/ økonomioppfølging og reisekostnader	

5 Prosjektstyring og oppfølging

5.1 Rutiner for styring og kvalitetssikring

WSP skal månedlig rapportere skriftlig om prosjektets status, fremdrift og økonomi på alle områder. Det skal også rapporteres usikkerheter, og eventuelle avbøtende tiltak. Kommunen har ansvar for å rapportere videre til Statsforvalter, jf. de krav Statsforvalter har gitt i pkt. 2.4. I prosjektorganisasjonen rapporterer WSP til kommunedirektøren, som også er prosjektleder.

5.2 Strategi for håndtering av usikkerhet

Prosjektet vil ha en proaktiv styring av usikkerhet, med fokus på risiko og muligheter.

Målet for usikkerhetsstyringen er å:

- Identifisere all relevant usikkerhet i prosjektet og prosjektets omgivelser. Relevant usikkerhet er usikkerhet som kan påvirke prosjektets mål.
- Styre usikkerhetsområdene ved å iverksette tiltak som reduserer negative utfall og utnytter positive muligheter.
- Usikkerhetsstyringsfunksjonen skal være ubyråkratisk, effektiv, praktisk målrettet og integrert som del av prosjektets kontinuerlige styringsfunksjon (ikke på siden av, og ikke kun et rapporteringssystem).

Gjennom aktiv usikkerhetsstyring vil man oppnå:

- Kontroll med relevante usikkerhetsområder som kan påvirke prosjektets måloppnåelse.
- Sikre at beslutningsprosesser og målstyring er basert på et realistisk grunnlag.
- Unngå overraskelser, og kostnadskrevende "brannslukking".
- Sikre full sporbarhet i saksbehandlingen rundt usikre forhold.
- Sette usikkerhetsanalyser inn i et styringsperspektiv.
- Sikre effektiv ressursbruk gjennom standardisert og målrettet prosjektstyring.

5.2.1 **Vurdering av usikkerheter**

Usikkerhetsvurderingene vil endre seg fortløpende, og det er viktig at det er kontinuerlig identifikasjon og rapportering av usikkerhet.

Det er i forprosjektet gjennomført en SWOT-analyse. Det må gjennom prosjektet utredes usikkerhetsreducerende tiltak. Forprosjektet gir følgende bilde av trusler og muligheter:

Trusler oppvekst og kultur	Muligheter oppvekst og kultur
<ul style="list-style-type: none"> • Økonomi og kapasitet framfor langsiktig og strategisk arbeid • Manglende læring i organisasjonen • Manglende forståelse av kommunens nåværende situasjon • Manglende kommunikasjon mellom skole/barnehage og kommunens administrasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekruttering av nye medarbeidere med strategisk viktig kompetanse • Økt interkommunalt samarbeid • Tverrfaglig arbeid • Økt grad av elev- og foreldremedvirkning • «Blilyst» som felles, langsiktig utvikling

Trusler oppvekst og kultur	Muligheter oppvekst og kultur
<ul style="list-style-type: none"> Manglende felles ansvar i hele organisasjonen 	

Trusler helse- og omsorg	Muligheter helse- og omsorg
<ul style="list-style-type: none"> Manglende rekruttering som følge av vakanter Fortsatt et stort antall avvik i bemanning som binder opp penger og kapasitet framfor langsiktig og strategisk arbeid Tid til ledelse – endringsledelse Formålsbygg som blir stengt for å ivareta helse miljø og sikkerhet hos brukere og ansatte Manglende læring i organisasjonen Manglende felles ansvar i hele organisasjonen Fordyrende drift – lite kontinuitet Feil bruk av kompetanse Dyre tjenester Turnover og lite kontinuitet i lederstillinger 	<ul style="list-style-type: none"> Rekruttering av nye medarbeidere med strategisk viktig kompetanse Økt kompetanse på bemanningsplanlegging, bemanningsledelse og bemanningsstyring Nye formålsbygg/oppgradering Å jobbe mer på tvers og tverrfaglig Å ha et brukerperspektiv på alt kommunen gjør Økt fokus og kompetanse innen ledelse Økt interkommunalt samarbeid/regionalt

Trusler plan- og teknisk	Muligheter plan- og teknisk
<ul style="list-style-type: none"> Ved manglende vilje og evne til å redusere merforbruket i Moskenes kommune vil det ikke bli et økonomisk handlingsrom til å utvikle kommunen. Ved manglende felles ansvar og læring i hele organisasjonen vil ikke kommunens forvaltningspraksis bedres. Rekruttere og beholde ansatte Manglende kontinuitet i ledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> Interkommunalt samarbeid på avløp, byggesak og administrasjon Digitalisere Helhetlig plansystem Mobilisere ansatte og innbyggere Bygge kompetanse hos ansatte

I tillegg har WSP ved oppstart av prosjektet vurdert følgende usikkerhetsbilde for prosjektgjennomføringen:

Usikkerhet	Tiltak for å redusere usikkerhet
Nytt parallelt prosjekt «Oppgavefelleskap Vestvågøy» med egen styringsgruppe, hvor det i utgangspunktet ikke er avklart samhandling	Det må etableres samhandling og infoutveksling mellom prosjektene

Usikkerhet	Tiltak for å redusere usikkerhet
Skifte av kommunedirektør	Det må sikres overlapping mellom tidligere og ny kommunedirektør
Kommunevalg – nye politikere	Det må gis god informasjon og forankring av prosjektet til nye politikere etter valget
Manglende stabilitet i lederstillinger/ubesatte stillinger	Ledergruppen må stabiliseres, og det må gjennomføres kvalitetssikrede tilsetninger i ubesatte stillinger
Manglende formelle styringssystemer – felles digitale styringsverktøy	Det må gjennomgås behov for, og implementeres effektive og kvalitetssikrede styringssystemer
Innbyggerforankring	Folkemøter med informasjon, arbeidsverksteder med involvering
Sikre nødvendig kompetanse i organisasjonen i gjennomføringsfasen	God medvirkning og involvering fra eksternt konsulentfirma - overføringslæring

5.2.2 Møteplan

Møteplanen kan først utarbeides etter at man har hatt møter med prosjekt- og styringsgruppe i uke 35.

Møte	Hvem deltar	Første møte	Siste møte	Frekvens	Møte ansvar
Styringsgruppe	FSK, Statsforvalter, tillitsvalgte og HVO.	30.8.23	30.8.25	Kvartalsvis	K-dir
Prosjektgruppe	Kommunedirektørens ledergruppe, prosjektkoordinator, HTV og HVO.	31.8.23	31.8.25	Kvartalsvis	K-dir
Referansegrupper	Etter behov			Etter behov	WSP/prosjektkoordinator
Arb.gruppe helse- og omsorg	Etter behov			Etter behov	WSP/etatsjef helse
Arb.gruppe IKS-avtalene	Etter behov			Etter behov	WSP/prosjektkoordinator
Arb.gruppe Helhetlig planlegging	Etter behov			Etter behov	WSP/plan og næringssjef

6 Interessentanalyse og kommunikasjonsstrategi

6.1 Interessentanalyse

Interessentene er viktige for prosjektet, og vies ofte for lite fokus. En interessent er et individ, gruppe eller organisasjon som kan påvirke eller oppfatter seg selv til å være påvirket av prosjektet. De kan være støttende, likegyldige, eller motstandere. Aktiviteter som skal bidra til å håndtere interessenter og realisere gevinster, bør inngå i prosjektets samlede tids- og aktivitetsplan, samt i kommunikasjonsplanen. Dette for å forplikte og motivere administrativ og politisk ledelse, og organisasjonen, til å ha fokus på realisering av prosjektets gevinster, se pkt. 2.3.1. Det er utarbeidet en interessentanalyse.

6.2 Kommunikasjonsstrategi

Kommunikasjonsstrategien er en direkte oppfølging av interessentkartleggingen. Den beskriver kort interessenten, mål med kommunikasjon mot interessenten, det mest sentrale budskapet, egnet kommunikasjonsform, viktige milepæler for kommunikasjon og hvem som er ansvarlig for å gjennomføre tiltaket. Det er utarbeidet en kommunikasjonsstrategi.

Vedlegg:

1. Interessentanalyse
2. Kommunikasjonsplan