



STYRINGSDOKUMENT
for
Omstillings- og utviklingsprosjekt
Hovedprosjekt
Et bærekraftig Moskenes



WSP Norge AS	Omstillings- og Utviklingsprosjekt «Et bærekraftig Moskenes»	Dok. id.: 39118
Styringsdokument		Versjon: 1.00
		Side: 1 av 18
Ansvarlig: Gard Skoe Fredrik- sen	Verifisert: Arne Sundheim	Behandlet/Godkjent: S G 30.8.23
		Dato: 22.08.2023

INNHALDSFORTEGNELSE:

Innhold

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»	7
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 OVERORDNET LEVERANSEBESKRIVELSE	8
3.2 OPSJONER	9
3.2.1 <i>Økonomi og styring</i>	9
3.2.2 <i>Helhetlig planlegging og arealplanlegging</i>	9
3.3 GJENNOMFØRINGSPLAN /FREMDRIFTSPLAN	9
3.4 LEVERANSEOVERSIKT	11
3.4.1 <i>Teknisk og plan</i>	11
3.4.2 <i>Helse- og omsorg</i>	11
4 ØKONOMI	12
5 PROSJEKTSTYRING OG OPPFØLGING	13
5.1 ORGANISERING, ROLLER OG ANSVAR	14
5.2 RUTINER FOR STYRING OG KVALITETSSIKRING	15
5.3.2 <i>Møteplan</i>	17
6 INTERESSENTANALYSE OG KOMMUNIKASJONSSTRATEGI	18
6.1 INTERESSENTANALYSE	18
6.2 KOMMUNIKASJONSSTRATEGI	18

Innledning

Med dette styringsdokument ønskes det å gi 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 (Kommunedirektøren) eier styringsdokumentet, som gradvis skal 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 gå 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 ROBEEK 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 eksternt 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 30.5.2023 ble det vedtatt å etablere et kommunalt oppgavefelleskap for tjenesteutvikling mellom Vestvågøy og Moskenes kommuner. 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.

Samordning ressurskrevende tjenester er et samarbeidsprosjekt med Vestvågøy kommune, og det er gitt skjønnsmidler til prosjektet. Målsettingen er å utvikle private kjøp og opprette tilbud i kommunal regi. Prosjektet skal utrede:

- Oversikt antall brukere over og under 67 år?
- Oversikt kartlagte behov
- Kostnader og timer registrert på tilbudet
- Gjennomgang avtaler
- Kvalitetssjekk tilbud

Et annet samarbeid med Vestvågøy er felles inntakskontor/tildelingskontor for helse- og omsorgstjenestene. Dette skal sikre kvalitet og like tjenester/rettferdig fordeling.

I forbindelse med ny kommunestyreperiode har Lofotrådet vedtatt at det skal organiseres et felles arbeid med utarbeidelse av planstrategi for alle Lofotkommunene. Dette arbeidet starter med første samling 6. september 2023.

Foruten disse virksomhetene og prosjektene, 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 ferdigstilling, 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

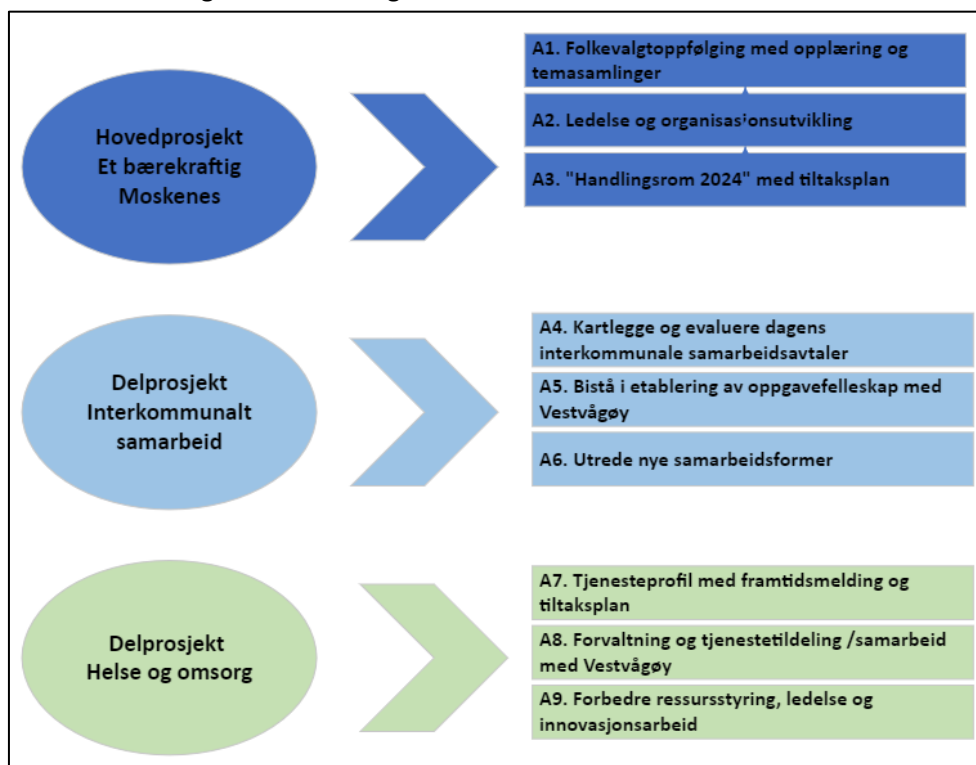
Statsforvalter har gitt klare forventninger til gjennomføring av prosjektet:

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

3 Gjennomføringsplan og leveranser (prosjektstyringsbasis)

3.1 Overordnet leveransebeskrivelse

Forprosjektet som danner grunnlaget for hovedprosjektet, samt den direkte bestillingen gjennom anbudskonkurransen har følgende hoved- og delleveranser:



Det er til sammen ni arbeidspakker i prosjektet. Tre under hovedprosjektet og tre under hvert av delprosjekter. Gjennomføring av arbeidspakkene vil overlappe og inngå i arbeid på tvers mellom hovedprosjekt og delprosjektene. Det presiseres at pkt. A5 – Bistå i oppgavefelleskap med Vestvågøy, er kommet inn som en ny oppgave etter at anbudskonkurransen var gjennomført.

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

3.2 Opsjoner

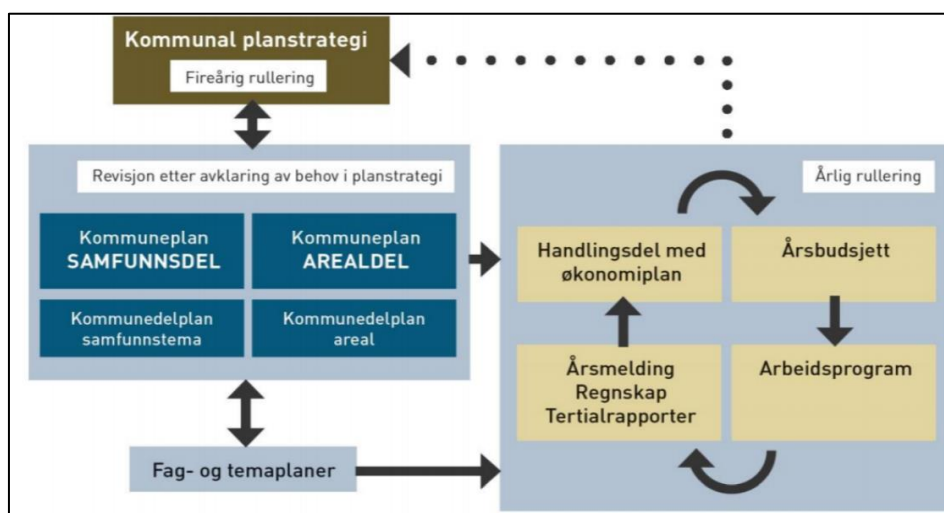
I prosjektet ligger det to opsjoner som det er gitt tilbud på gjennom anbudskonkurransen, og som det er en sterk føring på å utløse. Dette betyr at det er oppdragsgiver Moskenes kommune som konkret må bestille utløsning av opsjonene.

3.2.1 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.

3.2.2 Helhetlig planlegging og arealplanlegging

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



3.3 Gjennomføringsplan /fremdriftsplan

Fremdriftsplanen viser det som forelå ved prosjektoppstart. Fremdriftsplanen kan bli justert, og det er også ut fra prosjektets utvikling mulig å allokere arbeidspakker og utredninger slik at prosjektet ferdigstilles tidligere i 2025.

ET BÆREKRAFTIG MOSKENES

Hovedprosjekt forslag fremdriftsplan

Fremdriftsplanen er revidert etter ønske om tidligere ressurs innsats og prioritering 2023 med forpliktende plan

	2023			2024				2025			
	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
PROSJEKTRESSURSER											
Oppstartsmøte- Bil kjønt og forstå Moskenes	Juni 23										
Prosjektgruppe første samling		31.aug									
Styringsgruppe		30.aug	11/23	02/24	04/24	08/24	10/24	01/25	04/25	08/25?	10/25?
Kom dir strategiske ledermøte		Ny kommunedirektør etablert fast ukentlig møte mellom Moskenes strategisk ledergruppe og WSP prosjektteam									
Ledermøte - kom dir utvidede ledergruppe		Ny kommunedirektør etablert fast månedlig ledermøte der WSP prosjektteam bidrar/deltar									

Planlegging 2.halvår 2023

	August	September				Oktober				November				Desember				
Aktuelle datoer neste halvår	LUKE 35	LUKE 36	LUKE 37	LUKE 38	LUKE 39	LUKE 40	LUKE 41	LUKE 42	LUKE 43	LUKE 44	LUKE 45	LUKE 46	LUKE 47	LUKE 48	LUKE 49	LUKE 50	LUKE 51	LUKE 52
Formannskapet	30.aug				26.sep			17.okt				14.nov			5.des			
Kommestyret				19.sep					24.okt							12.des		
Folkevalgtprogram - forslag								25. og 26. okt										
Utvidet ledermøte			11.sept				9.okt				6.nov				4.des			
Styringsgruppe - forslag	30.aug					3.okt				31.okt								19.des
Prosjektgruppe - forslag	31.aug				26.sep				24.okt							12.des		
WSP team i Moskenes - forslag																		

Hovedprosjekt Et bærekraftig Moskenes

Arbeidspakke 1	2023			2024			2025				
	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Folkevalgtoppfølging											
Temasamling 1 - folkevalgtoppfølging			UKE 43?								
Temasamling 2 - Et bærekraftig Moskenes				UKE 3?							
Temasamling 3 - Dialogkonferanse						08/24					
Temasamling 4 - Dialogkonferanse								01/25			

Arbeidspakke 2	2023			2024			2025				
	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Ledelse og organisasjonsutvikling											
Utviklingsamling med alle ledere og HTV				01/24		08/24		01/25		08/25 ?	
2. ORGANISASJONSUTVIKLING											
"Min rolle og mitt ansvar"											
1. Kartlegge organisasjonen											
a) etablere og politisk vedta tjenestebeskrivelser											
b) etablere individuelle funksjonsbeskrivelser											
2. Vi i Moskenes- fellessamling				Samling I		Samling II		Samling III		Samling IV?	

Arbeidspakke 3	2023				
	August	September	oktober	november	desember
Prosess forpliktende plan Handlingsrom 2024					
Etablere og forankre metode	Uke 35				
Etablere felles forståelse faktagrunnlag Moskenes	Uke 35				
Identifisere alle mulige tiltak					
Beskrive og kvalitetssikre utvalgte tiltak					
Prioritere tiltak					
Presentere grunnlaget politisk			25. okt		
KD forslag forpliktende plan til politisk behandling				7.11	
Politiske vedtak i handlingsplan 2024 - 2027				FS 14.11	KS 12.12
Sikre gjennomføring "Handlingsrom 2024"					Uke 50

Prosess forpliktende plan Handlingsrom 2025	2024										
	Jan	Feb	Mars	April	Mai	Juni	Aug	Sept	Okt	Nov	Des
Etablere oppdatert faktagrunnlag											
Sikre gjennomføring av vedtatte tiltak											
Identifisere nye mulige tiltak											
Beskrive og kvalitetssikre nye tiltak											
Prioritere nye tiltak											
Presentere grunnlaget politisk											
Politisk dialogperiode											
Avklare i adm tiltak til politisk behandling											
KD forslag forpliktende plan til politisk behandling											
Politiske vedtak i handlingsplan 2025 - 2028											
Sikre gjennomføring "Handlingsrom 2025"											

3.4 Leveranseoversikt

Videre operasjonalisering av hoved- og delleveransene med de 9 arbeidspakker utarbeides i samarbeid med prosjektgruppe, samt ledere og underliggende arbeidsgrupper for de to del- prosjektene.

3.4.1 Teknisk og plan

Utgangspunktet er de 9 arbeidspakkene i kap. 3.1. Når det gjelder planarbeidet er dette en opsjon, og derfor må man avvente med en leveransebeskrivelse til denne opsjonen utløses.

Når det gjelder teknisk gjelder følgende leveransene med hovedtema:

- Struktur på arbeidsdagen i uteseksjonen/fordelinger arbeidsmengde – hvem gjør hva
 - Gjør vi ting vi strengt tatt ikke har ansvar for eller skal gjøre?
- Byggesaksbehandling
- Håndhevelse av parkering – arbeidsstruktur og system for klagebehandling
- Renholdstjenesten – struktur/organisering
- Oversikt over bygningsmassen (boliger og formålsbygg) - både system for FDVU, f.eks. Facilit, prioritering av vedlikehold, event. avhending

3.4.2 Helse- og omsorg

Utgangspunktet er de 9 arbeidspakkene i kap. 3.1. Påstartet tiltak og forbedringsprosesser som er igangsatt som følge av forprosjektet innarbeides i det videre arbeidet.

Når det gjelder helse og omsorg gjelder følgende leveranse med hovedtema:

- Framtidsmelding for helse og omsorg som belyser fremtidige behov for helse og omsorg
- Utarbeide tiltaksplan for nedstyring, omstilling og tilpasning til bærekraftig drift helse og omsorg
- Iverksette arbeid med utvikling av aktiv aldring og aldersvennlig samfunn
- Prosjekt- ressurskrevende tjenester i samarbeid med Vestvågøy
- Prosjekt – forvaltning og tjenestep praksis i samarbeid med Vestvågøy
- Innovasjon og forbedring med bruk av velferdsteknologi og digitalisering
- Kompetanse og rekrutteringsplan for bærekraftig fremtidig drift
- Turnus og bemanningsstyring
- Økonomistyring og ledelse

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 skal fordeles pr. prosjektår, og det må foretas justeringer ut fra prosjektets fremdrift, samt formelle justeringer pr. prosjektår. Det må også være opp til kommunen som prosjekteier å foreta formell bestilling av opsjonene. Rammebudsjett under er satt opp og synliggjør forventede kostnader på opsjoner.

WSP hadde i sitt løsningsforslag tenkt å jobbe med å etablere og få vedtatt en tiltaksplan i løpet 2024. Prosjektansvarlig har bedt WSP om å prioritere dette arbeidet nå i 2023 slik at politisk nivå blir forelagt en realistisk forpliktende plan til politisk behandling i november/ desember 2023. Dette arbeidet prioriteres gjennom arbeidspakken "Handlingsrom 2024" med tiltaksplan.

Videre så ser vi på om tidligere ressursbruk kan medføre at prosjektets hovedperiode kan kortes ned ved at de forskjellige arbeidspakkene gjennomføres tidligere. Det betyr at vi ser på om ressursbruk flyttes tidligere i prosjekt perioden. Det er for tidlig å si om dette lykkes og det vil samtidig være behov for økte prosjekt ressurser innenfor helse og omsorg. Denne risikoen er hensyntatt i budsjettforlaget.

Forslag til rammebudsjett for hovedprosjekt Et bærekraftig Moskenes		2023		2024		2025		Prosjektperioden	
		Timer 2023	Kostnad	Timer 2024	Kostnad	Timer 2025	Kostnad	Sum timer 2023-2025	Sum kostnad
Post									
1	Delprosjekt Helse og omsorg iht oppdragsavtale	160	kr 216,000	200	kr 270,000	200	kr 270,000	560	kr 756,000
2	Delprosjekt Interkommunalt samarbeid iht oppdragsavtale	160	kr 200,000	200	kr 250,000	200	kr 250,000	560	kr 700,000
3	Ass. Prosjektledelse iht oppdragsavtale	320	kr 444,800	400	kr 556,000	400	kr 556,000	1,120	kr 1,556,800
4	Økt ressurspådrag helse og omsorg	160	kr 216,000	200	kr 270,000	200	kr 270,000	560	kr 756,000
5	Økt ressurspådrag generelt tidligere i prosjektet	160	kr 216,000	200	kr 270,000	200	kr 270,000	560	kr 756,000
	Reisetid iht oppdragsavtale	120	kr 162,000	150	kr 202,500	150	kr 202,500	420	kr 567,000
	Reiser og opphold		kr 200,000		kr 250,000		kr 175,000		kr 625,000
	Totalt	960	kr 1,654,800	1200	kr 2,068,500	1200	kr 1,993,500	3,360	kr 5,716,800

Opsjoner									
6	Opsjon helhetlig plansystem	150	kr 187,500	800	kr 1,000,000			950	kr 1,187,500
	Reise og annet diverse		kr 30,000		kr 95,000				kr 125,000
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 40,000		kr 10,000		kr 150,000
	Totalt opsjoner og reise								kr 2,002,500
	Totalt hovedprosjekt + opsjoner								kr 7,719,300

- 1 Gjelder prosjektressurs i 12,5% stilling i 8+10-10 mnd
- 2 Gjelder prosjektressurs i 12,5% stilling i 8+10-10 mnd
- 3 Gjelder prosjektressurs 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

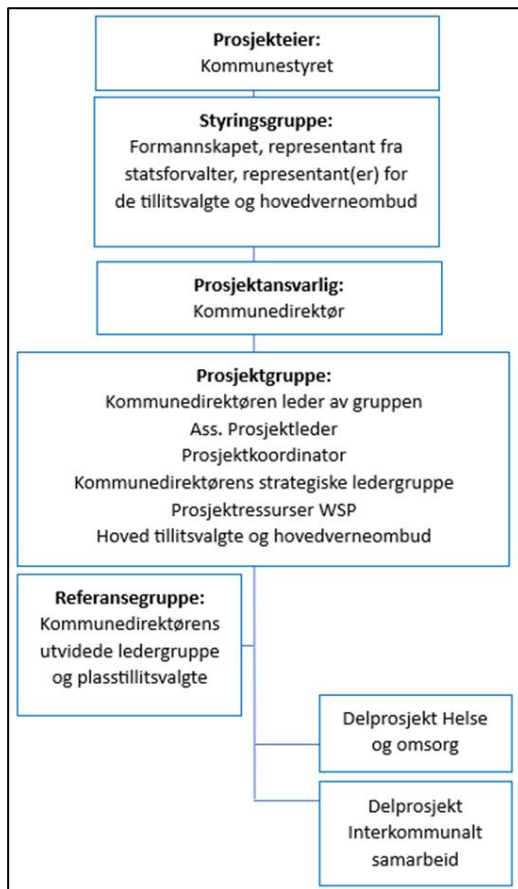
Maksimalt budsjett for anskaffelsen er 8 millioner kroner. Det er i tillegg satt av midler til interne ressurser hos kommunen. Det anses egen prosjektleder i kommunen.

Antatte ressurser i anskaffelsen

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

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

5 Prosjektstyring og oppfølging



5.1 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.

5.2 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.

5.3 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.

5.3.1 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 usikkerhets-reducerende 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 nå-værende situasjon • Manglende kommunikasjon mellom skole/barnehage og kommunens administrasjon • Manglende felles ansvar i hele organisasjonen 	<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 helse- og omsorg	Muligheter helse- og omsorg
<ul style="list-style-type: none"> • Manglende rekruttering som følge av vakanser • 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
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

5.3.2 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		
Prosjektgruppe					

Møte	Hvem deltar	Første møte	Siste møte	Frekvens	Møte ansvar
Referanse-gruppe					
Arb.gruppe helse- og omsorg					
Arb.gruppe IKS-avtalene					

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 foreløpig interessentanalyse, men denne må ferdigstilles etter møte i uke 35.

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 foreløpig interessentanalyse, men denne må ferdigstilles etter møte i uke 35.

Vedlegg:

1. Interessentanalyse
2. Kommunikasjonsplan