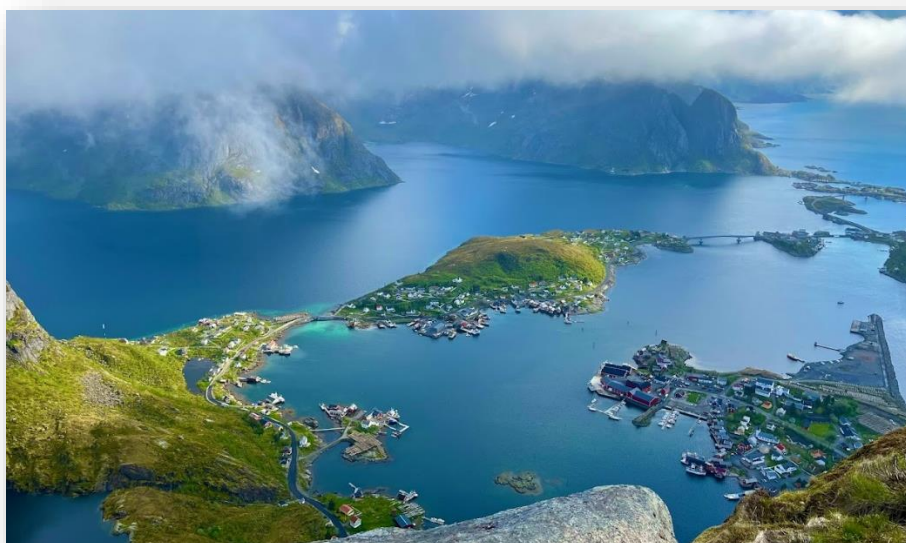




STYRINGSdokUMENT
for
Omstillings- og utviklingsprosjekt
Hovedprosjekt
Et bærekraftig Moskenes



WSP Norge AS		Omstillings- og Utviklingsprosjekt «Et bærekraftig Moskenes»	Dok. id.: 39118
Styringsdokument			Versjon: 1.5
			Side: 1 av 22
Ansvarlig: Hans Erik Utne	Verifisert: Arne Sundheim	Behandlet og godkjent: Styringsgruppe 23.04.25	Dato: 23.05.2025

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 Avgrensninger	5
1.4.2 Grensesnitt	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 Resultatmål/gevinster	7
2.3.2 Kritiske suksessfaktorer	7
2.4 KRAV	7
3 GJENNOMFØRINGSPLAN OG LEVERANSER (PROSJEKTSTYRINGSBASIS)	8
3.1 LEVERANSEBESKRIVELSE.....	8
3.2 INTERKOMMUNALT SAMARBEID	10
3.3 HELSE- OG OMSORG	11
3.4 HELHETLIG PLANLEGGING OG AREALPLANLEGGING	13
3.5 ORGANISERING, ROLLER OG ANSVAR	14
OPSJONER	15
4 ØKONOMI	15
5 PROSJEKTSTYRING OG OPPFØLGING	19
5.1 RUTINER FOR STYRING OG KVALITETSSIKRING	19
5.2.2 Møteplan.....	21
6 INTERESSENTANALYSE OG KOMMUNIKASJONSSTRATEGI	21
6.1 INTERESSENTANALYSE	21
6.2 KOMMUNIKASJONSSTRATEGI.....	22

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 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 13.6.2023 sak 22/2023 ble det vedtatt å etablere et kommunalt oppgavefellesskap 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.

Oppgavefellesskapet 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

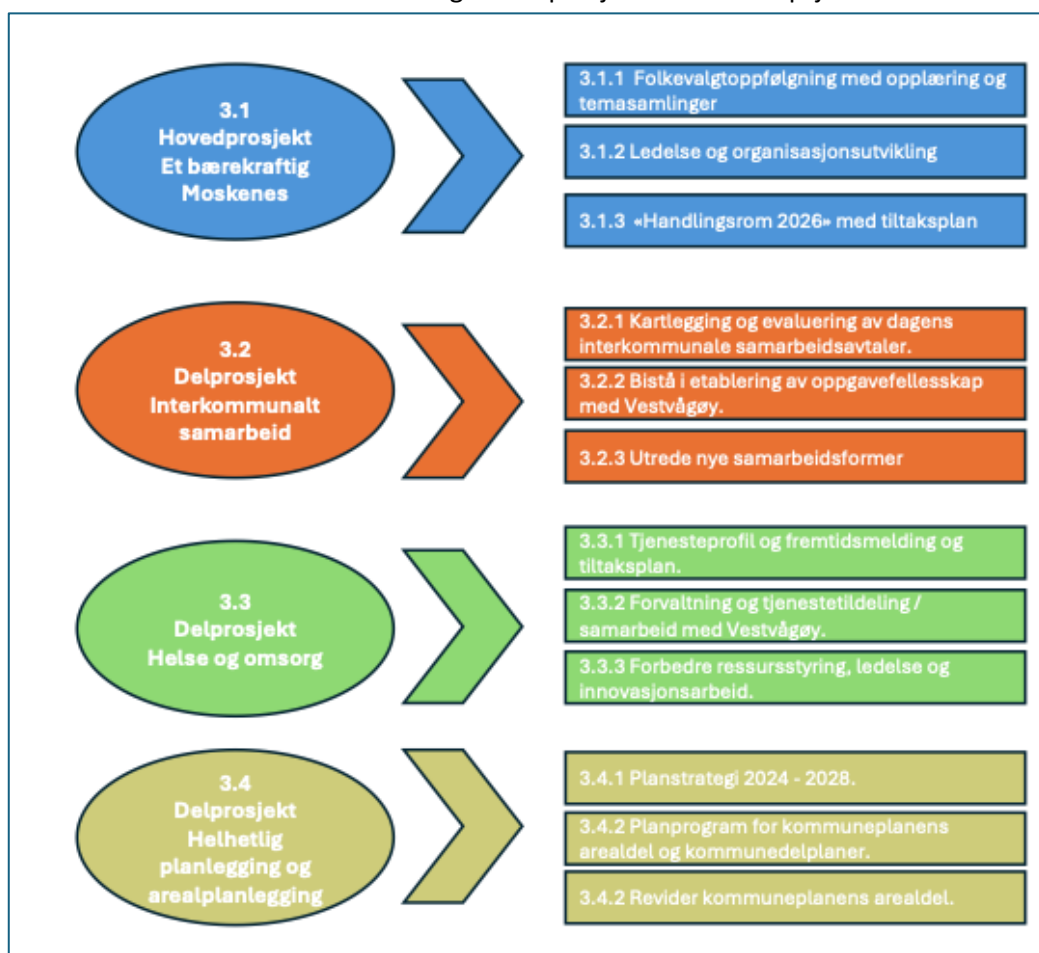
¹ Statsforvalter har i brev av 10.02.2023 gjennom lovlighetskontroll påpekt at kommunen har et ulovlig budsjett i ubalanse

- 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 prosjektrekningskap) og effekt

3 Gjennomføringsplan og leveranser (prosjektstyringsbasis)

3.1 Leveransebeskrivelse

Forprosjektet som danner grunnlaget for hovedprosjektet, samt den direkte bestillingen gjennom anbudskonkurransen består av hoved- og tre delprosjekter etter at opsjon er utløst.



Det er til sammen 12 arbeidspakker i prosjektet. Tre under hovedprosjektet og tre under hvert av delprosjekter. Bakgrunnen for at det er skilt ut i delprosjekt er å sette fokus på å få oversikt over det store omfanget av interkommunale samarbeidsavtaler, og at helse- og omsorgstjenestene står for en stor del av den samlede kommuneøkonomien. Gjennomføring av arbeidspakkene vil overlappe og inngå i arbeid på tvers mellom hovedprosjekt og delprosjektene. Videre operasjonalisering av hoved-

og delleveransene med de 12 arbeidspakker er utarbeidet i samarbeid med prosjektgruppe, samt ledere og underliggende arbeidsgrupper for del- prosjektene.



Planlagt aktivitet for prioriterte områder i 2024 og 2025

Arbeidspakke 1	2024	2025			
Folkevalgtoppfølging	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Temasamling 2 - Et bærekraftig Moskenes	12/24				
Temasamling 3 - Et bærekraftig Moskenes			06/25		
Temasamling 4 - Et bærekraftig Moskenes				09/25	

Vedtatt ikke å gjennomføre SGM sak 07/25

Arbeidspakke 1 – folkevalgtoppfølging og temasamlinger - tas sikte på å gjennomføre i en evt. sammenslutning

Planlagt aktivitet for prioriterte områder i 2024 og 2025

Arbeidspakke 2	2024	2025			
Ledelse og organisasjonsutvikling	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Utviklingssamling med alle ledere og HTV		01/25		06/25	
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				06/25	

Vedtatt SGM sak 07/25

Eierskapsmelding – gjennomføres

Effektiv eiendomsforvaltning – gjennomføres

Vedtatt ikke å gjennomføre SGM sak 07/25

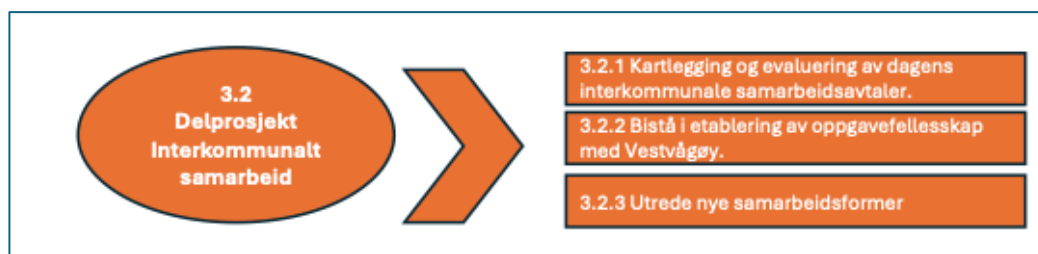
Arbeidspakke 2 – ledelse og organisasjonsutvikling - tas inn i HR-samarbeid med Vestvågøy kommune
Utviklingssamling med alle ledere og THV - gjennomføres i HR-samarbeidet med Vestvågøy kommune

Planlagt aktivitet for prioriterte områder i 2024 og 2025

Arbeidspakke 3	2024	2025			
Prosess forpliktende plan Handlingsrom 20246	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Identifisere alle mulige tiltak					
Beskrive og kvalitetssikre utvalgte tiltak					
Prioritere tiltak					
Presentere grunnlaget politisk	12.11.24				
KD forslag forpliktende plan til politisk behandling	19.11.24				
Formannskap tiltaksplan handlingsrom 2026	26.11.24				
Kommunestyret tiltaksplan handlingsrom 2026	10.12.2024				12/25
Ledermøte - sikre gjennomføring "Handlingsrom 2026"		01/25	04/25	08/25	10/25

Arbeidspakke 3 avventer gjennomføre SGM sak 07/25 inntil ny kommunedirektør er på plass

3.2 Interkommunalt samarbeid



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

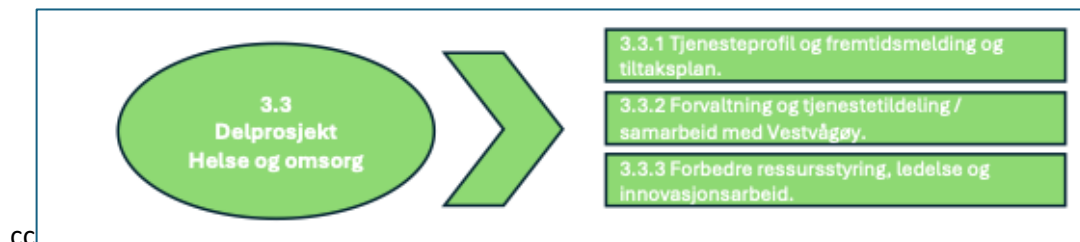
Utredning av nye samarbeidsformer vil inngå som en del av oppgavefellesskapet med de andre fastlandskommunene.

Vedtatt SGM sak 07/25

Oppfølging interkommunale avtaler gjennomføres og tilgjengeliggjøres på hjemmesiden

Samarbeid	Type avtale		Ansvar	Oppfølging
Driftsassistanse VA Nordland	Partnerskap		Kommunalsjef Teknisk	Gå gjennom avtalen - roller og ansvar. Avklare hva Moskenes skal følge opp.
Lofoten brann og redning	Vertskommune		Kommunalsjef Teknisk	Avtalegjennomgang. Flakstad sagt opp delavtale. K sjef ønsker bistand til gjennomgang. Avklare hva som er i avtalen.
110-sentralen nødmelde-	IKS		Kommunalsjef Teknisk	Gå opp lister/ ansvar med 110 sentralen.
110-sentralen brannalarmer	IKS		Kommunalsjef Teknisk	Gå opp lister med 110 sentralen.
Viltneemd	Ingen avtaler		Kommunedirektøren	Få oppnevnt viltneemd

3.3 Helse- og omsorg



Vedtatt SGM sak 07/25

Vridning av tjenesten innen helse – konkretiseres og gjennomgås i neste SGM

Kartlegging av arealbruk helse – gjennomføres

Tjenesteprofil og fremtidsmelding og tiltaksplan .

Det er utarbeidet eget mandat for arbeidspakken.

Overordnet mål er å innrette helse og omsorgstjenesten i Moskenes kommune etter krav til økonomisk balanse og tilpasse tjenesten etter nasjonalt nivå på kvalitet og omfang.

Arbeidspakken har fire delmål;

1. Vri tjenesteprofilen fra institusjon mot mer hjemmebaserte i tråd med hele, og redusere dekningsgrad HOD- tjenester. Vurdere samlokalisering av tjenestetilbudet for mer effektive driftsløsninger samtidig som en ivaretar krav til gode kvalitative tjenester.
2. Tilpasse ressursinnsats (bemanningen) til ny tjenesteprofil, samt nasjonal praksis- effektivisere driften i tjenesten
3. En ledelse for heldøgns omsorgstjenester og hjemmetjeneste
4. Stoppe bruk av vikarer fra private vikarbyrå

Delprosjekt helse og omsorg (AP 7.) Aksjonspunkter og milepæler	2024	2025			
	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Revidering dagens turnus pleie og omsorg					
Utarbeide aktivitet- bemanningsplan					
Forslag ny turnus på høring og drøfting TV					
Oppstart ny turnus	Nov/Des				
Oppfølging tiltak ROS analyse					
Tiltak tilknyttet ROS analysene er innarbeidet i arbeidspakke 2. for helse (forbedre ressursstyring, ledelse og innovasjonsarbeid), se punkt 3.3.3.					

Forvaltning og tjenestetildeling / samarbeid med Vestvågøy.

Delprosjekt helse og omsorg (AP 8.) Aksjonspunkter og milepæler	2024	2025			
	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Moskenes kommune deltar i delprosjekt felles tildelingskontor Lofoten. Prosjektperiode 2024-2026					
Forankringsbesøk 23.oktober	23.okt				
Felles workshop Leknes	20.nov				

Forbedre ressursstyring, ledelse og innovasjonsarbeid.

Det er utarbeidet eget mandat for arbeidspakken.

Arbeidspakken har fire delmål til pleie og omsorg;

1. Utarbeide kompetanse og rekrutteringsplan og gjennomføre systematisk kompetanseheving av ansatte i pleie og omsorg
2. Utvikle og forankre metode for helhetlig kvalitet og forbedringsarbeid i pleie og omsorg med ansvar for revidering av interne rutiner og prosedyrer
3. Gjennomføre ny ansvar- og oppgavedeling og alternativ ressursstyring og bruk av kompetanse i pleie og omsorg
4. Digitalisering og teknologi- ta i bruk trygghetsteknologi som bidrar til økt mestring hos innbyggere, samt bidrar til å frigi tid og øke ansatte kapasitet til pasientrelatert arbeid.

Delområdene har en avhengighet mellom hverandre og må derfor sees i sammenheng. Gjennom ROS analyse for bemanning ny turnus (januar 2024) er det utarbeidet en risiko- konsekvenskartlegging som er førende for alle delområder. ROS- analysen synliggjør hvilke risikoområder omstillingsarbeidet og ny turnus kan ha for ansatte og tjenestemottaker med påfølgende risikoreduserende/avbøtende tiltak.

Under hvert delmål fremkommer det hvilke risikoreduserende tiltak fra ROS- analysen som berøres og som følges opp som en del av delmålene.

Delprosjekt helse og omsorg (AP 9) Aksjonspunkter og milepæler	2024	2025			
	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Ny turnus pleie og omsorg	Nov/des				
Gjennomføre ny ansvar- og oppgavedeling, og alternativ ressursstyring og bruk av kompetanse i pleie og omsorg					
Systematisk kompetanseheving av ansatte					
Revidering av interne rutiner, roller og ansvarsfordeling					
Sikre internkontroll og ivaretagelse av krav om kompetanse iht. gjeldende lover og forskrifter					
Digitalisering og teknologi- hva er mulighetene i Moskenes kommune? Spesielt vurdere bruk av trygghetsteknologi som kan frigi personell fra stasjonære vakter til ambulerende vakter.					
Innkjøp bærbar PC for dokumentasjon- oppdatere Ipadene					
Ta i bruk sensorteknologi; sensorer på vindu og dør sykehjem og private hjem i samarbeid med IKT Lofoten					
Digitalt tilsyn og GPS sykehjem og private hjem som kan erstatte stedlig tilsyn					
Nytt Lås og- nøkkelssystem må gjennomgå og tilpasses ny praksis og rutiner på sykehjemmet					
Trygghetsalarm- sikre felles kode nøkkelboks					
Utvikle kvalitetshjul for helhetlig kvalitetsarbeid, modell av «Trygghetsstandard i sykehjem»					
Forankre og iverksette fag- kvalitetsgruppa for pleie og omsorg. Eget mandat er utarbeidet.					
Utarbeide handlingsplan /årshjul for tiltak					
Kompetanse og rekrutteringsplan					
Kartlegging av individuell kompetanse ansatte					
Belyse dagens og framtidens kompetansebehov					
Definere felles kompetansesatsningsområder					
Utvikle handlingsplan/årshjul for opplæringstiltak					
Vurdere andre rekrutteringstiltak					
Ivareta kompetanseplan i revidering av ny turnus.					
Kartlegging arealbruk av sykehjemmet- hvordan kan bygget tilpasses dagens drift bedre- sikre økt effektivitet.					
Arbeidet ivaretas som en del av oppgave tilknyttet lederutdanningen «innovasjonsledelse i helse og omsorg» som lederne helse deltar på	Desember				
Prosjektet vil vurdere behov for nye tiltak som følge av oppfølging tertialrapport 2. Sak 24/1800 kommunestyret 24.09.2024					

3.4 Helhetlig planlegging og arealplanlegging

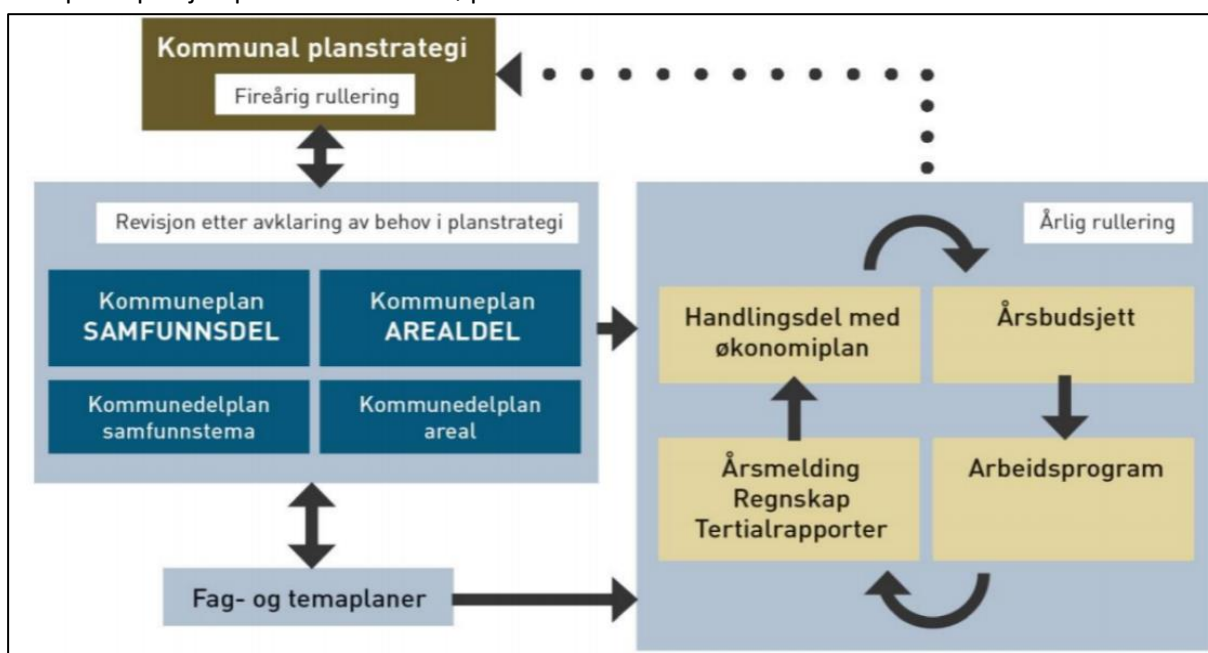


Vedtatt SGM sak 07/25

Arbeid med arealplan – gjennomføres som planlagt

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.



Planstrategi	Planstrategi for 2024-2027 er ferdig utarbeidet og vedtatt i kommunestyret 11.06.2024
--------------	---

Planprogram for kommuneplanens arealdel og kommunedelplan for naturmangfold	Forslag til planprogram er utarbeidet og lagt ut til offentlig ettersyn samtidig som det er sendt på høring, jf. formannskapets vedtak av 16.09.2024. Høringsfristen er satt til 01.11.2024.
---	--

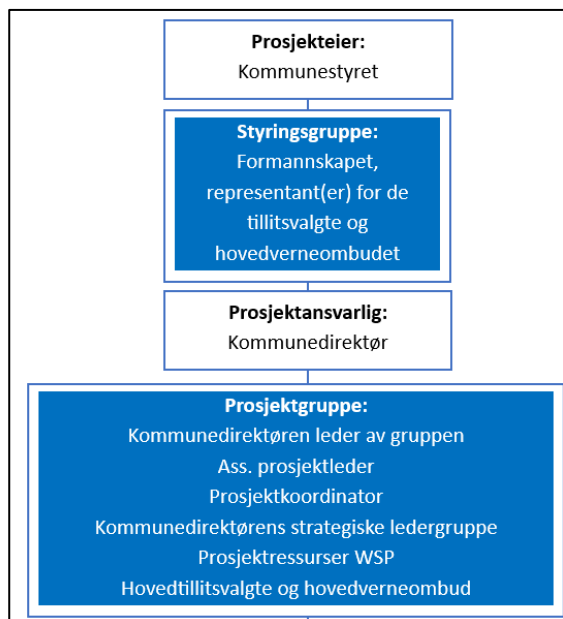
Aksjonspunkter/milepæler – planlagte aktiviteter	2024	2025			
Planprogram	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Høringsfrist	01.11.2024				
Fastsettelse i formannskapet	26.11.2024				

Aksjonspunkter/milepæler – planlagte aktiviteter	2024	2025			
Kommunedelplan naturmangfold	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Beslutning i formannskapet om høring/offentlig ettersyn	26.11.2024				
Høringsfrist		01/2025			
Godkjenning av planen i kommunestyret		03/2025			

Aksjonspunkter/milepæler – planlagte aktiviteter	2024	2025			
Kommuneplanens arealdel (KPA)	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Grunnlag for KPA	12/2024				
Medvirkning: workshop, folkemøte, kontordag og regionalt planforum	12/2024				
Utarbeidelse av forslag til KPA				08/2025	
Beslutning i formannskap om høring/offentlig ettersyn				08/2025	
Høringsperiode				09/2025	10/2025
Medvirkning: folkemøte, kontordag og regionalt planforum				09/2025	10/2025
Bearbeidelse av KPA etter høring/offentlig ettersyn					10/2025
Godkjenning av planen i kommunestyret					11/2025

3.5 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/pro-

sjektkoordinator 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.

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 helhetlig plan er utløst. Opsjon 2 er omdisponert til RKK (Regionalt kompetansekantor Lofoten) støtte oppvekst skoleåret 2024/2025..

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 prosjekt perioden.

Rammebudsjett for hovedprosjekt Et bærekraftig Moskenes				2023			2024			2025			Prosjektperioden	
Forslag revidert budsjett september 2024														
Post		Timer forbruk 2023	Kostnad forbruk 2023	Timer budsjett 2024	Budsjett før revisjon	Revidert Budsjett	Timer 2025	Budsjett før revisjon	Revidert budsjett	Sum timer 2023-2025	Sum kostnad			
1	Delprosjekt Helse og omsorg inkl. - økt ressurstilgang	396	kr 533 925	592	kr 799 200	kr 799 200	132	kr 178 200	kr 178 200	1 120	kr 1 511 325			
2	Delprosjekt interkommunalt samarbeid iht oppdragsavtale	352	kr 440 000	208	kr 260 000	kr 260 000	0	kr -	kr -	560	kr 700 000			
3	Delprosjekt helhetlig plansystem			600	kr 742 500	kr 810 000	800	kr 540 000	kr 1 080 000	1 400	kr 1 890 000			
4	Ans. Prosjektledelse iht oppdragsavtale	313	kr 439 055	407	kr 565 730	kr 565 730	400	kr 556 000	kr 556 000	1 120	kr 1 560 785			
5	Økt ressurspådrag generelt tidligere i prosjektet	180	kr 247 075	80	kr 162 000	kr 108 000	0	kr 229 000	kr -	260	kr 355 075			
6	Reisetid iht oppdragsavtale	26	kr 30 233	120	kr 162 000	kr 162 000	100	kr 202 500	kr 135 000	246	kr 327 233			
7	Reiser og opphold		kr 218 031		kr 320 000	kr 390 000		kr 230 000	kr 230 000		kr 838 031			
	Diverse / andre kostnader				kr 125 000	kr 125 000		kr 125 000	kr 125 000		kr 250 000			
8	Totalt	1267	kr 1 908 319	2007	kr 3 136 430	kr 3 219 930	kr 1 432	kr 2 060 700	kr 2 304 200	4 706	kr 7 432 449			
	Opsjoner													
9	Opsjon øvrig	0	kr -	100	kr 270 000	kr 135 000	100	kr 270 000	kr 135 000	200	kr 270 000			
10	Reise og annet diverse	0	kr -		kr 80 000	kr 40 000		kr 70 000	kr 40 000		kr 80 000			
11	Best opsjon benyttes til oppfølging Oppvekst via RKK													
12	Totalt hovedprosjekt + opsjoner										kr 350 000			
											kr 7 782 449			

- 1

Gjelder delprosjekt prosjektrussur i 12,5% stilling med økt ressurstilgang - ressurs WSP opphører senest 1 Q.2025

Uendret
- 2

Gjelder prosjektrussur i 12,5% stilling - ressurs WSP avsluttes 3 Q.2024

Uendret
- 3

Delprosjekt helseilig plansystem

Økt samlet med 450 timer fordelt på 50 i 2024 og 400 i 2025.
- 4

Gjelder prosjektrussur WSP i 25 % stilling

Uendret
- 5

Avsett til økt ressurspådrag tidlig i prosjektet

Redusert med 40 timer i 2024 og 170 timer i 2025
- 6

Reisetid

Redusert med 50 timer i 2025
- 7

Reiser og opphold

Økt med 70 i 2024
- 8

Diverse

Uendret
- 9

Ikke utløst opsjon

Redusert med 100 timer i 2024 og 100 timer i 2025
- 10

Reise opsjon

Redusert samlet med 70 i 24 og 25
- 11

Rest opsjon

Avtale RKK
- 12

Prosjektets totale ramme

Uendret (marginalt lavere enn vedtatt budsjett)

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 • Helse og omsorg • Interkommunalt samarbeid • Opsjon på inntil 2 delprosjekter i tillegg.	Prosjektbistand tilsvarende 25% stilling 8 måneder.
Helhetlig plansystem Konsulentttjenester 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 • 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 usikkerhets-reducerende tiltak. Forprosjektet gir følgende bilde av trusler og muligheter:

Trusler oppvekst og kultur	Muligheter oppvekst og kultur
• 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	• 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
• Manglende felles ansvar i hele organisasjonen	

Trusler helse- og omsorg	Muligheter helse- og omsorg
• 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	• 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
• 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	• 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 «Oppgavefellesskap 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/prosjekt-koordinator
Arb.gruppe helse- og omsorg	Etter behov			Etter behov	WSP/etatsjef helse
Arb.gruppe IKS-avtalene	Etter behov			Etter behov	WSP/prosjekt-koordinator
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