

# PROSJEKTPLAN

## Hovedprosjekt

# Fremtidens Karasjok

### Kort beskrivelse av prosjektet.

Høsten 2019 skal det igangsettes et langsiktig og helhetlig utviklingsprosjekt i Karasjok kommune for å støtte utviklingen av en forvaltningspraksis som skal sikre at Karasjok makter å ivareta sine forpliktelser som tjenesteprodusent, arbeidsgiver, samfunnsutvikler og demokratisk organisasjon. Prosjektet «Fremtidens Karasjok» vil være et langsiktig (8 år) utviklingsprosjekt, organisert i tre «trinn»:

Trinn 1: Omstilling og etablering av **BASIS**

Trinn 2: Utviklingskraft og **NY GIV**

Trinn 3: Innovasjon, Samskaping og **BESTE PRAKSIS**

**Denne prosjektplanen omhandler Trinn 1 – BASIS som skal gå i tre år frem til juni 2022.**

Sted, dato

Prosjektansvarlig:

**NN**  
Tittel  
Organisasjon

Prosjektleder:

**NN**  
Tittel  
Organisasjon

# 1. MÅL OG RAMMER

## 1.1 Bakgrunn

Fylkesmannen i Finnmark har over tid gjennom tilsyn og utarbeidelsen av kommunebilder for Karasjok kommune, kunnet observere en bekymringsverdig utvikling. Kommunen har alvorlige utfordringer innen flere deler av kommunens ordinære oppgaver og ansvar. Fylkesmannen og andre statsetater har gjennom tilsyn og klagebehandling kunnet avdekke store mangler innen flere sektorer som har konsekvenser for kommunens innbyggere gjennom manglende tjenestetilbud, sikkerhet og rettssikkerhet.

På bakgrunn av den vanskelige situasjonen i Karasjok kommune og det at Fylkesmannen har brukt mye tid og ressurser på kommunen uten å oppnå resultater, besluttet Fylkesmannen i Finnmark høsten 2018 å etablere et omfattende endringsprosjekt i Karasjok kommune. Etter en omfattende dialog mellom kommunen og Fylkesmannen, ble saken satt på den politiske dagsorden i kommunen. Fylkesmannen gjennomførte møter både med kommunestyret og formannskapet, hvor kommunepolitikerne ble gjort oppmerksomme på alvorlighetsgraden i de utfordringene kommunen står overfor. Kommunestyret i Karasjok behandlet saken og i vedtaks form erkjente de problemene som kommunen står overfor. Videre erkjente kommunestyret at kommunen hadde behov for bistand og ba Fylkesmannen om hjelp til å sikre finansiering og gjennomføring av arbeidet. Høsten 2018 ble det også gjennomført en KOSTRA-analyse<sup>1</sup> som viser at Karasjok kommune har en meget svak kommuneøkonomi. I januar 2019 ble det gjennomført en evaluering av den organisatoriske forvaltningspraksisen ved hjelp av Kommunekompasset<sup>2</sup> som metode. Denne viser også at Karasjok kommune har store mangler og utfordringer i egen organisasjonspraksis i forhold til gjennomsnittet av norske kommuner (og i forhold til beste praksis). Dette gjelder demokrati og deltagelse, tjenesteleveranser og service, styring og ledelse og kommunen som arbeidsgiver.

Fylkesmannen i Finnmark sendte også en bekymringsmelding til kommunal- og moderniseringsministeren med forespørsel om å etablere en dialog med KMD i den videre oppfølgingen av kommunen. Kommunal- og moderniseringsministeren inviterte Fylkesmannen og kommuneledelsen til et møte i august 2018 hvor saken ble diskutert. I møtet ga KMD Fylkesmannen anledning til å tildele skjønnsmidler uten søknad til Karasjok kommune for å gjennomføre et forprosjekt.

I desember 2018 ble det utlyst et forprosjekt som skulle gå frem til juni 2019 og som skulle berede grunnen for hovedprosjektet. Navnet på forprosjekt (og hovedprosjektet) ble vedtatt å være «**Fremtidens Karasjok**».

---

<sup>1</sup> KS-K rapport 20/2018

<sup>2</sup> KS-K rapport 3/2019

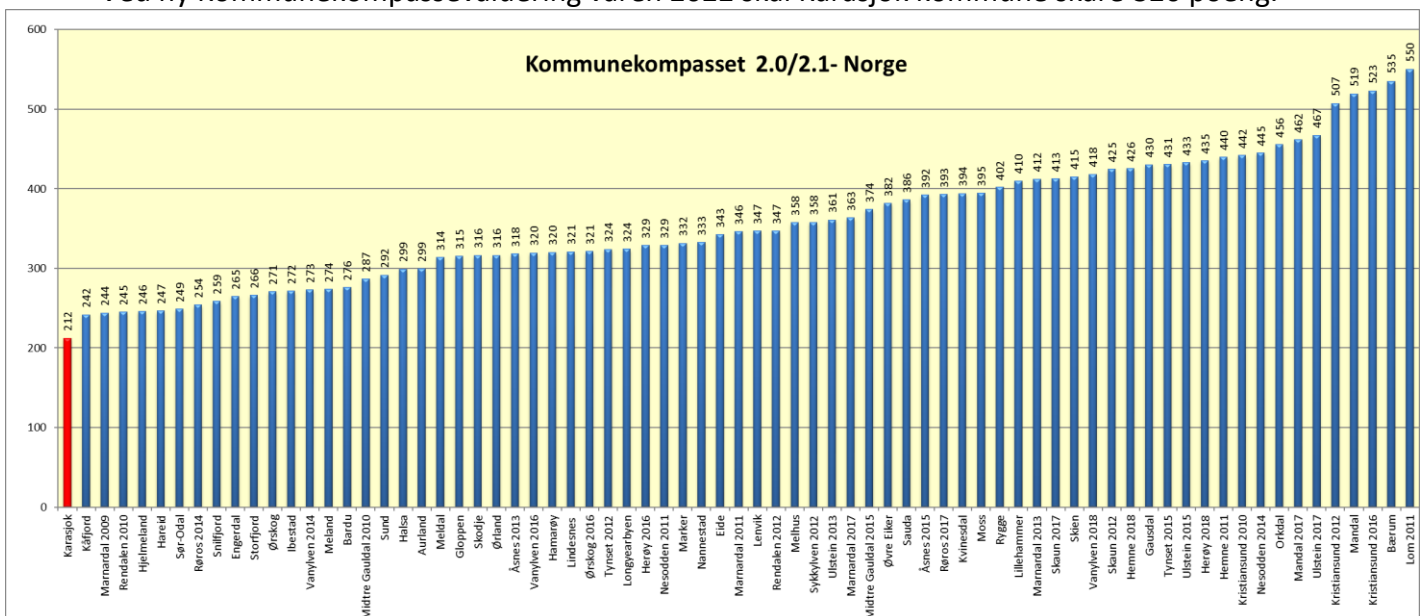
## 1.2 Effektmål for hele prosjektet (Hvorfor)

Etter endt prosjekt skal Karasjok kommune levere tjenester til innbyggerne innenfor rammen av god forvaltningsskikk, og kommunen skal ha en organisasjonspraksis - målt gjennom Kommunekompasset - over gjennomsnittet av norske kommuner. Kommunen skal ha en kommuneøkonomi under kontroll og gjennomført nødvendige endringer og driftstilpasninger slik at kommunen til enhver tid har en sunn og bærekraftig økonomi.

## 1.3 Resultatmål for hovedprosjekt – Trinn 1 BASIS (Hva)

Trinn 1 BASIS i prosjektet Framtidens Karasjok skal initiere, støtte og gjennomføre nødvendige utviklings- og omstillingsprosesser og prosjekter i Karasjok kommune innenfor de rammer som legges til grunn for hovedprosjektet. I trinn 1 BASIS skal det vektlegges å få på plass de grunnleggende funksjonene i en kommune, som økonomistyring, saksbehandling og å sikre innbyggerne tjenestekvalitet iht lovkrav. Ved utgangen av Trinn 1 BASIS, skal Karasjok kommune ha god kontroll på økonomien.

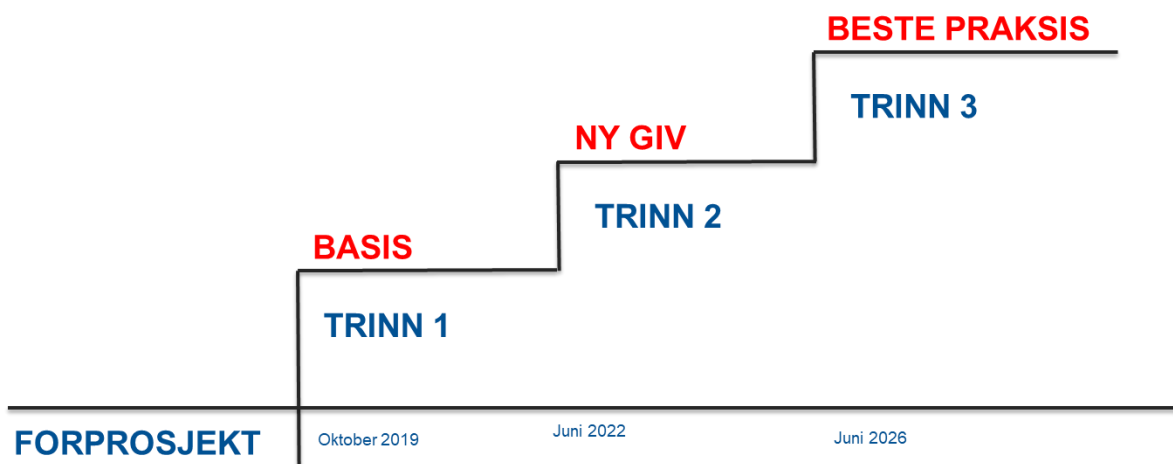
Ved ny Kommunekompassevaluering våren 2022 skal Karasjok kommune skåre 320 poeng.



Prosjektarbeidet skal gjennomføres i tett samarbeid og dialog med hele kommuneorganisasjonen, ansatte, politikere og tillitsvalgte. Karasjok kommunes egenart som samisk kommune skal hensyntas og de fordeler som ligger i det skal utnyttes. Samisk språk er viktig for kommunikasjonen og det skal vektlegges bruk av samisk språk og bred involvering av språkkonsulenter for å sikre god kommunikasjon og dokumenttilgang både på samisk og norsk. Samarbeidet og fokuset på innbyggerne og brukerne skal styrkes betraktelig.

## 1.4 Rammer og avgrensning

Prosjektet foreslås å gjennomføres som et langsiktig utviklingsprosjekt over åtte år, organisert i tre trinn:



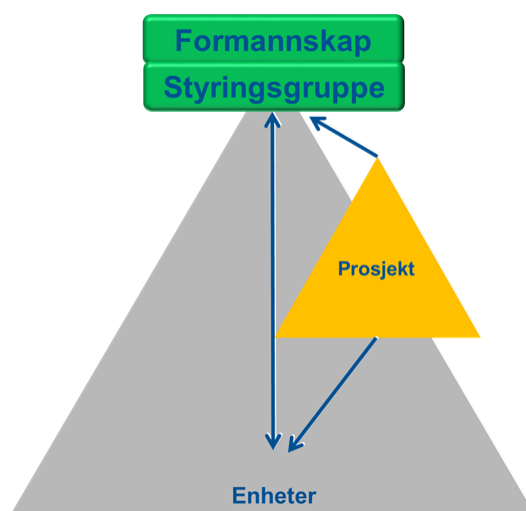
Trinn 1: Omstilling og etablering av **BASIS**

Trinn 2: Utviklingskraft og **NY GIV**

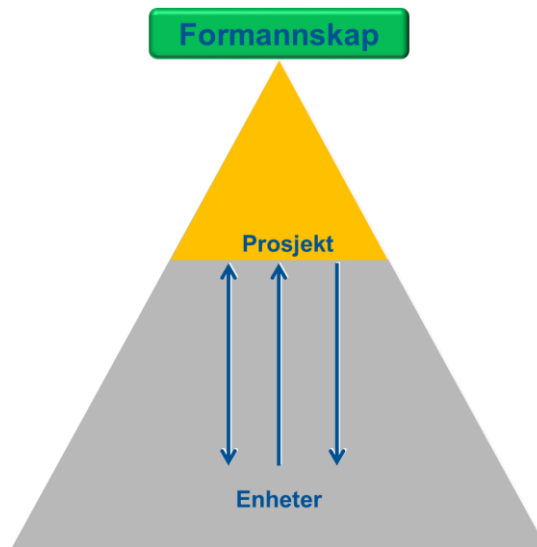
Trinn 3: Innovasjon, samskaping og **BESTE PRAKSIS**

Denne prosjektplanen omhandler som nevnt bare Trinn 1 BASIS. Gjennom arbeidet i de tre årene i Trinn 1 BASIS skal det også utarbeides plan for gjennomføring av trinn 2 og 3, men disse trinnene er det kommunen selv som skal gjennomføre etter at trinn 1 BASIS er avsluttet. Det forutsettes på nåværende tidspunkt at trinn 2 og 3 skal gjennomføres innenfor rammene av kommunens driftsbudsjett, eventuelt understøttet av ordinære virkemidler og andre prosjektmidler.

Prosjektet skal gjennomføres innenfor rammen av lov og avtaleverk. Trinn 1 – BASIS i prosjektet skal kjøres som et matriseprosjekt i den ordinære linja. Det vil si at det etableres en prosjektorganisasjon underlagt rådmannen, og prosjektkoordinator rapporterer til rådmannen på bruk av kommunens personellressurser. Prosjektkoordinator inngår som en del av rådmannens strategiske ledergruppe. Alle aktiviteter i prosjektet må samordnes med rådmannen og ordinær drift. Prosjektkoordinator og styringsgruppa har ikke instruksjonsmyndighet overfor rådmann, sektorledere eller ansatte utenfor prosjektorganisasjonen.



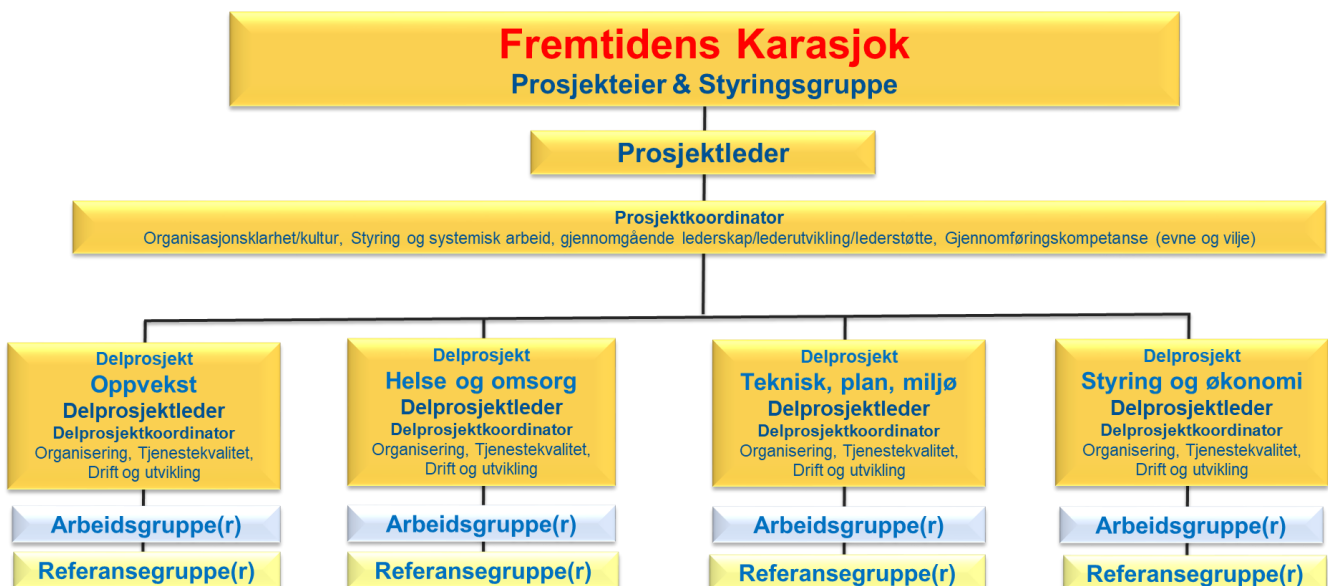
Ved overgang til Trinn 2 NY GIV legges prosjektorganisasjonen ned slik at Trinn 2 og Trinn 3 i prosjektet kjøres som ordinære prosjekt i linja.



## 2. PROSJEKTORGANISASJON

### 2.1 Hovedprosjekt - Organisering

Hovedprosjektet TRINN 1 – BASIS foreslås etablert som et matriseprosjekt i linja etter følgende modell:



Kommunestyret er prosjekteier og styringsgruppen utgår fra formannskapets medlemmer forsterket med to hovedtillitsvalgte, verneombudet og en ekstern rådmann fra en annen kommune. Her er det viktig med rolleklarhet og å være tydelig på at det ikke er formannskapet som er styringsgruppe, men at styringsgruppen utgår fra formannskapets medlemmer. Alle saker som krever beslutninger i henhold til reglementet for politisk styring og beslutning i Karasjok, legges til ordinære formannskapsmøter og forberedes i henhold til gjeldende saksbehandlingsregler.

Det er generelt sett avgjørende for et godt resultat at de ansatte og deres organisasjoner involveres så tidlig som mulig når omstillinger og reformer skal gjennomføres. Prosjektet i Karasjok kommune vil i stor grad omhandle spørsmål som angår de ansattes arbeidsforhold og arbeidshverdag, og det anbefales derfor at to hovedtillitsvalgte og verneombud inviteres inn i styringsgruppa. Plasstillitsvalgte kobles på alle prosjektgrupper og referansegrupper der det er hensiktsmessig. Det anbefales også at man henter inn en ekstern rådmann fra en av nabokommunene inn i styringsgruppen for å sikre «rådmannsblikket» på arbeid i styringsgruppen og prosjektet.

Rådmann i Karasjok er prosjektleder og det anbefales at denne får med seg en ekstern resursperson som assisterende prosjektleder. Omfanget av denne vil variere igjennom prosjektet, men anslagsvis tilsvarende en 20 % stilling.

Det ansettes en prosjektkoordinator i 100 % stilling som får det daglige operative ansvaret for prosjektet.

Det opprettes tre delprosjekter med hver sin delprosjektleder som har gjennomføringsansvar for omstilling og utvikling innenfor hver av de tre sektorene, samt et delprosjekt for økonomi og styring. Også her er det behov for å styrke kapasiteten og kompetansen i Trinn 1 – BASIS, og det opprettes derfor delprosjektkoordinatorer tilsvarende 40-50 % stilling innenfor hver sektor. Innenfor hvert av delprosjektene opprettes det et hensiktsmessig antall arbeidsgrupper og referansegrupper avhengig av hvilke temaer som er på agendaen.

Oppsummert kan prosjektet beskrives slik med funksjoner og omfang:

**Prosjekteier: Kommunestyret**

Styringsgruppe: Formannskapet, Fylkesmannen i Troms og Finnmark (FMTF)  
2 hovedtillitsvalgte og hovedverneombud, ekstern rådmann fra nabokommune

Prosjektleder: **Rådmann**  
Ass. prosjektleder: **Ekstern konsulent (20 % gjennom hele prosjektet)**

Prosjektkoordinator: **Eksternt rekruttert til ansettelse i 3-årig prosjektstilling**

**Delprosjekt Økonomi og styring:**

Delprosjektleder: **Sektorleder**  
Delprosjektkoordinator: Ekstern konsulent 40% første 6 mnd, deretter fast stilling i 50 %  
Arbeidsgruppe(r): Ekstern fagkonsulent, mellomledere, fagansvarlige, fagperson fra FMTF  
Referansegruppe: Politisk utvalg, hovedtillitsvalgte, verneombud, etc  
Eksternt kompetansemiljø: Fagkonsulenter/eksterne ressursmiljøer etter behov

### Delprosjekt Helse og omsorg:

Delprosjektleder:	<b>Sektorleder</b>
Delprosjektkoordinator:	Ekstern konsulent 40% første 6 mnd., deretter fast stilling i 50%
Arbeidsgruppe(r):	Ekstern fagkonsulent, virksomhetsledere, fagansvarlige, fagperson fra FMTF
Referansegruppe:	Politisk utvalg, Eldreråd, Råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne, plasstillitsvalgte, etc.
Eksternt kompetansemiljø:	Fagkonsulenter/eksterne ressursmiljøer etter behov

### Delprosjekt Oppvekst:

Delprosjektleder:	<b>Sektorleder</b>
Delprosjektkoordinator:	Ekstern konsulent 40% første 6 mnd., deretter fast stilling i 50%
Arbeidsgruppe(r):	Ekstern fagkonsulent, virksomhetsledere, fagansvarlige fagperson fra FMTF
Referansegruppe:	Politisk utvalg, Ungdomsråd, FAU, etc.
Eksternt kompetansemiljø:	Fagkonsulenter/eksterne ressursmiljøer etter behov

### Delprosjekt Teknisk:

Delprosjektleder:	<b>Sektorleder</b>
Delprosjektkoordinator:	Ekstern konsulent 40% første 6 mnd., deretter fast stilling i 50%
Arbeidsgruppe(r):	Ekstern fagkonsulent, mellomledere, fagansvarlige, fagperson fra FMTF
Referansegruppe:	Politisk utvalg, Næringsforening, bygdelag etc.
Eksternt kompetansemiljø:	Fagkonsulenter/eksterne ressursmiljøer etter behov

For å sikre tilstrekkelig kraft, kapasitet og kompetanse inn i oppstarten av delprosjektene foreslås det at man bruker ett/flere eksterne miljøer for å rigge delprosjektorganisasjonen i oppstartsfasen. Dette arbeidet vil inkludere utarbeidelse av detaljerte delprosjektplaner, medvirkningsstrategier, kommunikasjonsstrategier, samt starte opp og iverksette de aktuelle utviklingstiltakene. Tiltakene vil være omfattende og forskjellige i de ulike delprosjektene. I arbeidsnotatene for sektorene og sluttrapporten fra forprosjektet er det utarbeidet omfattende lister over hva man **må** (det man må begynne med), hva man **bør** (startes opp i løpet av trinn 1) og hva man **kan** (starte opp i løpet av prosjektet) gjøre av tiltak. De viktigste tiltakene man må starte med umiddelbart etter prosjektstart er:

- Utarbeide og implementere en økonomisk omstillingsplan med fokus på en sunn og bærekraftig kommuneøkonomi
- Utarbeidelse av en organisasjonsbeskrivelse og arbeidsgiverpolitikk – herunder evaluering av administrativ og politisk struktur med fokus på delegasjoner, ansvars plassering og styring
- Utarbeide og implementere sektorplaner for hver av de tre sektorene som sikrer at man gir riktige tjenester, på riktig nivå og riktig omfang med riktig kompetanse.
- Lederutvikling for å støtte og utvikle strategisk ledergruppe
- Gjennomgående felles lederutvikling for hele Karasjok kommune med fokus på organisasjonskultur, arbeidsmiljø, tillitsskapende arbeid og trivsel
- Lederutvikling/støtte i de ukentlige ledermøtene med fokus på økonomistyring, planlegging og implementering
- Etablere en hensiktsmessig forvaltningspraksis - gjennomgang og forbedring av interne reglement og rutiner for håndhevelse av disse

### 3. PROSJEKTOPPFØLGING

#### 3.1 Beslutningspunkt

Etter at kommunestyret i Karasjok har behandlet prosjektrapporten fra forprosjektet og vedtatt igangsettelse av hovedprosjekt, samt at finansieringen er sikret, innkaller ordføreren i Karasjok til konstituerende styringsgruppemøte. Her gjennomfører styringsgruppen valg av leder og nestleder, vedtar prosjektvedtekter og rammene for Trinn 1 – BASIS i hovedprosjektet, samt behandler budsjettet for første år i Trinn 1 – BASIS.

Etter dette avholdes det styringsgruppemøter etter behov, men minimum tre pr år – to på våren og et på høsten.

#### 3.3 Milepæler

Nr	Dato	Tilstand/Hendelse
01	01.10.19	Styringsgruppe konstituert
02	01.11.19	Kontrakt med eksterne delprosjektledere signert
03	01.12.19	Prosjektplaner for delprosjekter godkjent av prosjektleder
04	01.01.20	Utviklingsstrategien for forvaltningspraksisen er godkjent
05	01.02.20	Sektor(utviklings)planer for de tre sektorene er godkjent
06	01.04.20	Delprosjektledelsen er overført til ansatte i Karasjok kommune
07	01.06.20	Kommunestyret behandler status i prosjektet og vedtar oppdatert fremdriftsplan

### 4. INTERESSENER OG KOMMUNIKASJONSSTRATEGI

Prosjektet Framtidens Karasjok har et stort antall interessenter; Innbyggere, politikere, råd og utvalg, administrative ledere, ansatte, tillitsvalgte, Fylkesmannen i Troms og Finnmark, øvrig regional stat, fagetater og direktorater, presse og media. Alle har i større eller mindre grad interesse av at dette prosjektet lykkes, og det er svært viktig at prosjektkoordinator er bevisst på disse aktørene for å sikre god og konstruktiv informasjon. En del av disse har krav på medvirkning og skal involveres gjennom arbeidsgrupper, mens andre bør konsulteres gjennom referansegrupper og en aktiv informasjon/kommunikasjon. Hvordan og med hvem dette skal gjøres må besluttes av den enkelte delprosjektleder ut fra hva som er hensiktsmessig i hvert delprosjekt.

Det er avgjørende viktig at det legges opp til en bred kommunikasjon rundt dette prosjektet. Det må settes av ressurser til å utvikle en enkel kommunikasjonsstrategi som gjennomgår hvilken type informasjon som skal gis på hvilke plattformer, med hvilken frekvens og hvem som har dette ansvaret.

### 5. RISIKOVURDERING

Prosjektet som helhet antas å ha liten risiko. Den største risikofaktoren er tilgangen på kompetanse og bortfall av kompetanse. Karasjok er i en svært sårbar situasjon med relativt lite tilgjengelig kompetanse i egen organisasjon til denne type arbeid, lite pendlingsomland



(man er avhengig at folk tar et jobbvalg og flytter til kommunen for å ta denne type jobber) og et dårlig omdømme. Prosjektet vil være svært sårbart om man ikke er i stand til å rekruttere ekstern prosjektkoordinator med prosjekt/kommunekompetanse og gjennomføringsevne ved oppstart av prosjektet, og delprosjektcoordinatorer med prosjekt- og fagkompetanse når delprosjektene er igangsatt.

En annet risikofaktor er at det kan gå politikk i prosjektet ved at enkelte tiltak kan bli så krevende å gjennomføre at man politisk begynner å «ta» prosjektet/prosjektledelsen i stedet for å realitetsbehandle forslagene som legges frem.

Begge faktorer antas å være håndterbare gjennom god prosjektledelse og gode prosjektplaner.

## 7. ØKONOMI

Kostnaden i prosjektet avhenger i startfasen av om det er mulig å rekruttere riktig kompetanse innenfor et kort tidsvindu i Karasjok, eller om det må kjøpes inn ekstern bistand til dette. Dersom det ikke er mulig å rekruttere delprosjektledere som er klare til prosjektoppstart, må denne tjenesten kjøpes inn fra eksterne konsulenter. Nedenstående budsjett tar høyde for innkjøp av konsulenttjenester til delprosjektledelse de første 6 mnd. Dersom man lykkes i å rekruttere delprosjektcoordinatorer til ansettelse i disse stillingene, vil kostnadene til dette bli lavere.

### Første 6 mnd.

Kostnader	
Kostnad pr hovedaktivitet	Beløp
Prosjektcoordinator inkl. sosiale kostnader	600 000
Assisterende prosjektleder (ekstern) 20 % i 6 mnd.	400 000
4 delprosjektledere/konsulenter 40 % i 6 mnd. 200 dagsverk	3 200 000
Reisekostnader delprosjektledere	300 000
Prosjektkostnader – drift (møter, innleder fra andre kommuner, godtgjørelser eksterne prosjektmedlemmer, reisekostnader etc.)	400 000
<b>Sum</b>	<b>4 900 000</b>

### Påfølgende 12 mnd.

Kostnader	
Kostnad pr hovedaktivitet	Beløp
Prosjektcoordinator inkl. sosiale kostnader	1 200 000
Assisterende prosjektleder (ekstern) 20 % i 9 mnd. pr år	580 000
4 delprosjektledere (frikjøp av sektorledere 50 % inkl. sosiale kostnader)	1 400 000
Ekstern kompetanse delprosjekter og hovedprosjekt (inkl. reisekostnader)	1 000 000
Prosjektkostnader – drift (møter, innleder fra andre kommuner, godtgjørelser eksterne prosjektmedlemmer, reisekostnader etc.)	400 000
<b>Sum</b>	<b>4 580 000</b>

**Påfølgende 12 mnd.**

<b>Kostnader</b>	
<b>Kostnad pr hovedaktivitet</b>	<b>Beløp</b>
Prosjektkoordinator inkl. sosiale kostnader	1 200 000
Assisterende prosjektleder (ekstern) 20 % i 9 mnd. pr år	580 000
4 delprosjektledere (frikjøp av sektorledere 50 % inkl. sosiale kostnader)	1 400 000
Ekstern kompetanse delprosjekter og hovedprosjekt (inkl. reisekostnader)	500 000
Prosjektkostnader – drift (møter, innleder fra andre kommuner, godtgjørelser eksterne prosjektmedlemmer, reisekostnader etc.)	300 000
<b>Sum</b>	<b>3 980 000</b>

**Resterende 6 mnd.**

<b>Kostnader</b>	
<b>Kostnad pr hovedaktivitet</b>	<b>Beløp</b>
Prosjektkoordinator inkl. sosiale kostnader	600 000
Assisterende prosjektleder (ekstern) 20 % i 3 mnd.	190 000
4 delprosjektledere (frikjøp av sektorledere 25 % inkl. sosiale kostnader)	350 000
Ekstern kompetanse delprosjekter og hovedprosjekt (inkl. reisekostnader)	250 000
Prosjektkostnader – drift (møter, innleder fra andre kommuner, godtgjørelser eksterne prosjektmedlemmer, reisekostnader etc.)	150 000
<b>Sum</b>	<b>1 540 000</b>

Totalsum, 36 mnd.

15 000 000