



Nye Moss kommune

Styringsdokument for byggingen av nye Moss kommune

Gjeldende fra 1.8.2017 – 31.12.2019

Sist endret 1.4.2018

Innhold

1. Innledning.....	3
2. Å bygge en ny kommune	5
2.1 Overordnet programorganisering	5
2.2 Programeier og utvalg	6
2.3 Overordnede prinsipper for politisk og administrativ programorganisering.....	7
2.4 Programledelsen og inndeling av delprosjekter.....	7
2.5 Prosjektkoordinering - og støtte	11
2.6 Foreløpig budsjett for programmet	11
3. Programmets hovedfaser	11
3.1 Overordnet programløp	13
3.2 Overordnet milepælplan	13
4. Mål og suksesskriterier.....	13
4.1 Resultatmål.....	14
4.2 Definisjon av suksesskriterier	14
4.3 Overordnet risikobilde.....	15
5. Organisering i delprosjekt og arbeidsutvalg.....	16
5.1 Programstyrings- og rapporteringsmekanismer	16

1. Innledning

I juni 2016 vedtok by- og kommunestyret i henholdsvis Moss og Rygge å signere en intensjonsavtale om å bygge nye Moss kommune. Den nye kommunen skal etableres på bakgrunn av et likeverdig samarbeid mellom de to kommunene. Likeverdighet, raushet og forståelse for hverandres ståsted skal prege samarbeidet i byggeperioden.

Sammenslutningen av Moss og Rygge berører både innbyggere, folkevalgte og ansatte. Dette fordrer en robust organisering av arbeidet. God prosjektledelse og tydelig organisering er avgjørende for å sikre en trygg prosess når kommuner skal slås sammen, ikke minst for å sørge for realisering av potensielle gevinster som følge av sammenslåingen.

Det er lagt til grunn at sammenslåingsprosessen mellom Moss og Rygge skal organiseres som et program. Et program er en samling av prosjekter med et felles overordnet mål. En programorganisering vil ta hensyn til kompleksiteten i sammenslåingsprosessen, og legge til rette for bred involvering og god overordnet styring med programmets aktiviteter. Programmet skal organiseres i henhold til Prosjektveiviseren Difis anbefalte modell for gjennomføring av prosjekter i offentlige virksomheter.

Det er etablert en programledelse med to fulltids tilsatte (prosjekt rådmann og programkoordinator), og det er frikjøpt resurser innenfor HR og kommunikasjon fra Moss og Rygge kommuner. Øvrig programledelse/ledergruppen for nye Moss tiltrer i mai og juni 2018.

Intensjonsavtalen mellom de to kommunene slår fast at en politisk fellesnemnd skal lede arbeidet med kommunesammenslåingen og sikre nødvendig samordning mellom de to kommunene frem til konstituerende møte er holdt av nyvalgt kommunestyre høsten 2019. Fellesnemnda vil derfor ha en sentral plass i programorganiseringen. Ledere og medarbeidere i Moss og Rygge vil også spille en viktig rolle i arbeidet med å forberede byggingen av ny kommune. Deres innsats er avgjørende for at målsetningene for nye Moss skal oppnås. For å ivareta de ansattes interesser i integrasjonsprosessen vil de tillitsvalgte ha sentrale og viktige roller i programorganisasjonen.

Omfanget av programmet, varigheten på mange av programmets aktiviteter og ambisjonene for gevinstrealiseringen tilsier at det er behov for å etablere et styrings- og rapporteringsregime. Styrings- og rapporteringsregimet skal følge retningslinjene i Difis prosjektveileder, og det er tatt i bruk et eget prosjektstyringsverktøy, kalt prosjektportalen.no. Verktøyet skal sikre at programledelsen og fellesnemnda til enhver tid har oversikt over status i alle delprosjekt, og kan iverksette korrigerende tiltak så fort avvik oppstår.

Dette styringsdokumentet bygger på Difi's mal for prosjektstyring, en mal også andre kommuner har benyttet i sitt arbeid med kommunesammenslåing. Formålet med dette styringsdokumentet er å definere programmet og danne grunnlaget for god prosjektledelse. Styringsdokumentet peker ut retningen og omfanget av programmet, og skal:

- Fungere som et basisdokument som programeier og programledelsen kan bruke for å vurdere fremdrift, emner og spørsmål om de pågående prosjektene
- Gi et enkelt referansepunkt til programmet slik at personer som blir med i den «midlertidige organisasjonen» raskt og lett kan finne ut hva programmet gjelder, og hvordan det styres

Styringsdokumentet skal alltid gjenspeile nåværende status, planer og kontrollmekanismer i programmet og vil således være et levende ledelsesdokument. Det vil være behov for å oppdatere dokumentet jevnlig etter som byggeprosessen går inn i nye faser og når ny og vesentlig informasjon foreligger.

Styringsdokumentet må leses i sammenheng med andre viktige dokumenter. Blant disse er:

- [Intensjonsavtale om sammenslåing av kommunene Moss og Rygge](#)
- Kommunikasjonsplan, inkludert interessentanalyse (er påbegynt)
- Gevinstrealiseringsplan (skal utarbeides)
- Prosjektmandat for hvert delprosjekt (et felles rammeverk er utarbeidet)

Kapitlene 2-5 i dette dokumentet beskriver organisering av programmet. Deretter følger en oversikt over ulike faser og milepæler. Oppgaver og foreløpige forslag til mandater for hvert av delprosjektene beskrevet, med tilhørende tentative fremdriftsplaner ligger i prosjektportalen. Disse vil oppdateres etter hvert som prosjektledere er på plass. I tillegg vil det være behov for å gjennomføre jevnlig ROS-analyser gjennom hele programperioden.

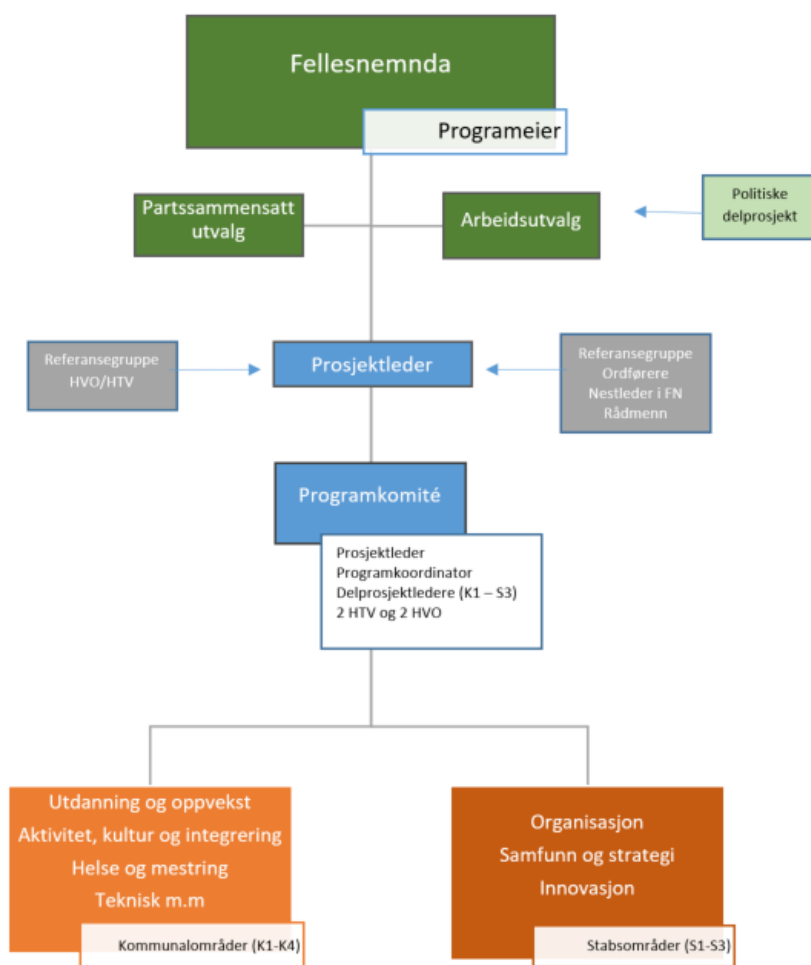
2. Å bygge en ny kommune

2.1 Overordnet programorganisering

Å bygge en ny kommune krever en solid programorganisering, med tydelige roller og ansvarsforhold. Dette vil være avgjørende for å realisere potensielle gevinster som følge av en sammenslåing. En viktig del av dette er også å legge til rette for en god integrasjon mellom kommunene som organisasjoner.

Det vil være viktig å skille mellom de politiske og administrative organene i programorganisasjonen, sikre tydelige rapporteringslinjer og god koordinering av programmets aktiviteter. Den overordnede programorganiseringen er beskrevet i [egen sak \(015/16\)](#), og er behandlet av midlertidig fellesnemnd. Under følger en noe revidert modell for programorganiseringen av nye Moss.

Figur 3: Programorganisering



2.2 Programeier og utvalg

Programeier er fellesnemnda. Fellesnemndas ansvar er beskrevet i intensjonsavtalen og er fastsatt i eget reglement. Fellesnemndas hovedformål er å styre gjennomføringen av sammenslåingsprosjektet slik at målene for kommunesammenslåingen realiseres. Fellesnemnda skal forberede nye Moss kommune, og sikre nødvendig samordning mellom de to kommunene i perioden fra søknad om sammenslåing er sendt, til konstituerende møte er holdt av nyvalgt kommunestyre høsten 2019.

Fellesnemnda har det overordnede ansvaret for byggingen av Nye Moss. Dette innebærer at de skal lede og styre hele prosessen, fatte nødvendige vedtak i henhold til inndelingslova og intensjonsavtalen. Dette krever at de må holdes løpende orientert om status og framdrift gjennom hele prosessen. Det er fellesnemndas ansvar å involvere de øvrige folkevalgte i Moss og Rygge kommuner og å opprette dialog med sivilsamfunnet i de to kommunene.

Under fellesnemnda er det opprettet to utvalg:

- Partssammensatt utvalg (PSU) - for å ivareta medbestemmelsesordningen etter lov og avtaleverk
- Arbeidsutvalg (AU) bestående av gruppelederne fra alle kommunene - for å konsultere fellesnemnda i arbeidet

De fleste kommuner som har slått seg sammen, har etablert et partssammensatt utvalg sammensatt av representanter fra fellesnemnda og tillitsvalgte. Å involvere tillitsvalgte så tidlig som mulig bidrar til gode prosesser. Forhold som omhandler relasjonen mellom nye Moss kommune som arbeidsgiver og de ansatte skal behandles i partssammensatt utvalg. Utvalget skal gi uttalelse i saker som vedrører overordnede personalpolitiske spørsmål og retningslinjer i forbindelse med opprettelsen av ny kommune. På vegne av fellesnemnda skal utvalget se til at regler og avtaler om ansattes og tillitsvalgtes medvirkning/bestemmelse i forhold som gjelder sammenslåing av kommunene blir ivaretatt. Saker av ikke-prinsipiell karakter kan vedtas i utvalget. Leder eller minst tre medlemmer kan anke saker til fellesnemnda.

Arbeidsutvalget skal følge sammenslåingsprosessen, fatte vedtak på områder fastsatt av fellesnemnda og innstille saker til denne i samarbeid med prosjektleder. Arbeidsutvalget er et koordinerende ledd mellom den administrative programkomiteen og fellesnemnda. Utvalget gis myndighet til å gjøre vedtak i enkeltsaker innenfor områder som ikke er av prinsipiell art, fastsatt av fellesnemnda. Prosjektleder kan avklare med utvalget hvilke saker som er av prinsipiell karakter og dermed krever behandling i fellesnemnda. Utvalgets hovedoppgave er å fastsette agenda for fellesnemndas møter. Utvalget skal også fremme forslag om sammensetning og mandat for politiske delprosjekt og politiske arbeidsgrupper som nedsettes av fellesnemnda. Leder eller minst tre medlemmer kan anke saker til fellesnemnda.

Det er etablert en programkomité, hvor prosjektrådmann og programkoordinator er representert, sammen med kommunal- og stabssjefer i nye Moss kommune, to HVO og to hovedtillitsvalgte. Programkomiteen har et særlig ansvar for forankring og kommunikasjon mot kommunenes ledelse og organisasjon underveis i prosessen, og skal sikre fremdrift innen alle prosjekter. I tillegg er det etablert to referansegrupper; én med HTV og HVO, og én med politisk og administrativ ledelse fra Moss og Rygge kommuner (ordførere, nestleder i fellesnemnda og de to rådmennene).

De tillitsvalgte skal ha en sentral plass i programorganiseringen. Behovet for representasjon fra fagorganisasjonene i mange fora krever at fagorganisasjonene selv finner en hensiktsmessig organisering, på tvers av de to kommunene. Det er avgjørende at tillitsvalgte som sitter i PSU, prosjektgrupper og arbeidsgrupper er tydelige på hvem de representerer i ulike fora; eget forbund, egen kommune eller alle ansatte. I tillegg til dette vil det være behov for å samordne de tillitsvalgtes innsats mellom Moss og Rygge kommuner.

2.3 Overordnede prinsipper for politisk og administrativ programorganisering

Erfaringene fra tidligere kommunesammenslåinger har vist at det er behov for å stadfeste hvilke prinsipper som skal gjøres gjeldende for organiseringen av programmet. Dette for å skape størst mulig tydelighet og forutsigbarhet, samt for å etablere felles kjøreregler som alle organene i programorganiseringen skal følge.

Noen overordnede føringer ligger til grunn for programorganiseringen:

- Kommuneloven, Inndelingslova og intensjonsavtale om sammenslåing legges til grunn for politisk og administrativ prosjektorganisering
- [Prosjektveiviserens](#) anbefalinger for faseinndeling, rolledefinisjoner, beslutningspunkter og dokumenter legges til grunn for prosjektgjennomføringen
- Prosjektstyringsmetodikk (f.eks. Prince2 eller PMP) anvendes for å sikre:
 - Klare ansvarsforhold mellom program, delprosjekt, arbeidsutvalg og linje i alle faser av sammenslåingsprosessen
 - Tydelige skillelinjer mellom de politiske og administrative sidene av sammenslåingsprosessen, og områder hvor det er behov for å se disse i sammenheng
 - God overordnet styring og samkjøring av prosjekter med gjensidige avhengigheter
 - Gevinstrealisering i alle prosjektet faser
- Mandat for fellesnemnda og de øvrige organer i programorganiseringen tilpasses vedtatte organisering, og omfanget av oppgaver lagt til det enkelte organ
- Hovedavtalens bestemmelser om samhandling mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte legges til grunn for hele sammenslåingsprosessen

Det er definert prinsipper for både den politiske og den administrative delen av programorganiseringen i [saksutredning til midlertidig fellesnemnd](#), datert 28.11.2016. Prinsippene er ment å gi de retningslinjer som er nødvendig for å etablere en robust programorganisasjon. Det er utarbeidet rolle- og ansvarsbeskrivelser for de ulike organene knyttet til programorganisasjonen - fellesnemnda, AU, PSU, prosjektleder/rådmann for nye Moss, programkoméen og referansegruppene.

2.4 Programledelsen og inndeling av prosjekter

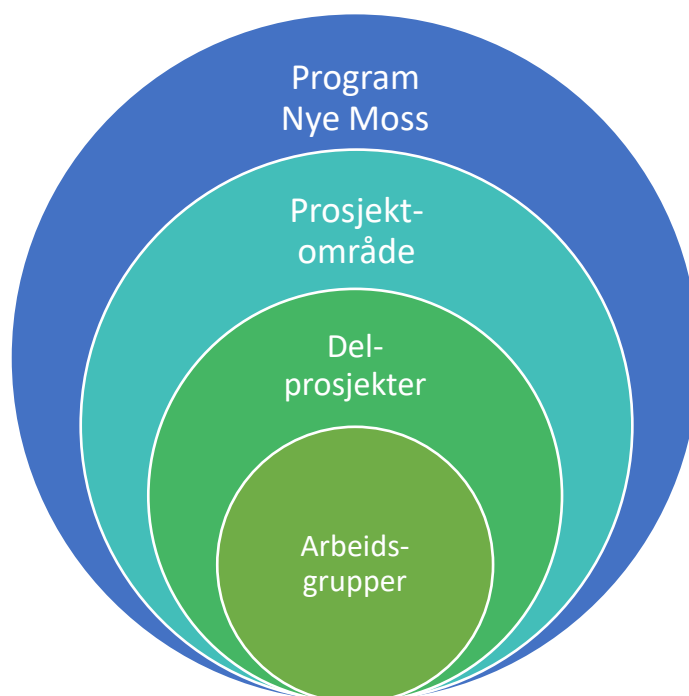
Byggingen av nye Moss ledes av prosjektrådmann. I tillegg består programorganisasjonen av:

- En programkoordinator som skal støtte prosjektrådmann i planleggingen, oppfølgingen og gjennomføringen av programmet
- Nye Moss kommunes ledergruppe. Denne tiltrer vår 2018, og skal lede arbeidet med fremdrift og kvalitet i alle prosjekter i egen portefølje

Moss og Rygge kommuner vil i løpet av programperioden også måtte frigi nødvendige ressurser/personer for å bistå programledelsen med ulike oppgaver etter avtale. Pt er det frigitt en 100 % ressurs innenfor HR, og 100 % innenfor kommunikasjon/politisk sekretariat.

Prosjektleder/rådmann har øverste administrative ansvar for programmet og de ulike delprosjektene, og må rapportere jevnlig om status til fellesnemnda. Dette innebærer å sørge for at det utarbeides og godkjennes nødvendig styrende dokumenter for gjennomføringen av delprosjektene, slik at de strategiske målene realiseres innenfor rammene av intensjonsavtalen. Programkoordinator er ansvarlig for at administrative delprosjekter rapporterer i henhold til fastsatte milepæler og krav, samt i å bistå med

ledelse av koordinerende delprosjekter ved behov. Ledergruppen for nye Moss kommune er ansvarlig for å lede administrative prosjektområder og følge opp delprosjekter og arbeidsgrupper i egen portefølje.



Programledelsen er samlet ansvarlig for at programmet er formålstjenlig og effektivt organisert og bemannet. Dette inkluderer frigitte og/eller frikjøpte ressurser fra Moss og Rygge kommuner. Sammen med de to rådmennene må det utarbeides en avtale om de to kommunenes bidrag til programmet, gjennom fristillelse av nødvendig kompetanse og ressurser. I forbindelse med overgang til ny fase (beslutningspunkt) har programledelsen ansvar for å sikre at all informasjon som kreves for gjeldende beslutningspunkt er tilstede.

I opprettelsen av hvert delprosjekt må det foretas en grundig gjennomgang av hvilke oppgaver som skal løses, og det må utarbeides mandater i samråd med prosjektrådmann. Fellesnemnda gir prosjektrådmann fullmakt til å lage mandat for de administrative delprosjektene. Oppgavene som skal ivaretas i prosjektgjennomføringen er av ulik karakter – noen oppgaver vil være et politisk ansvar, andre oppgaver vil et administrativt ansvar, mens enkelte oppgaver har både politiske og administrative dimensjoner. Det vil derfor være hensiktsmessig å skille mellom politiske delprosjekter og administrative delprosjekter.

Prosjektrådmann har et litt ulikt ansvar for disse:

Politiske prosjekt (P1-P3)

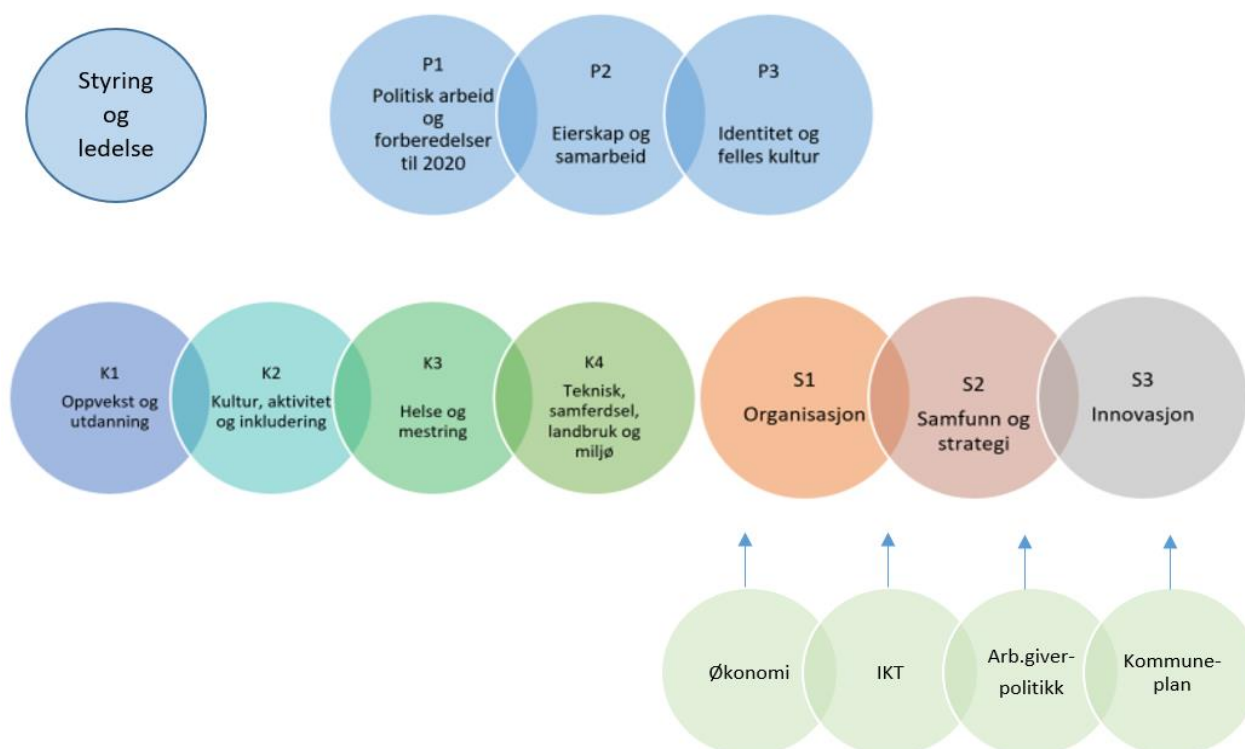
De politiske prosjektene har en direkte styringslinje til fellesnemnda. Det opprettes arbeidsutvalg som utarbeider forslag til løsning på de oppgavene som er lagt til prosjektet. Den administrative programledelsen skal støtte opp under de politiske arbeidsutvalgene og bidra med kartlegging, utredning og saksforberedende arbeid. Når leveranser fra de politiske prosjektene foreligger, er det leder av prosjektet som formelt sett innstiller til fellesnemnda. Prosjektrådmann har innstillingsrett til de politiske prosjektene.

Administrative prosjektområder

Her går det en direkte styringslinje fra prosjektrådmann til prosjektleder for det enkelte prosjektområdet og eventuelt videre til underliggende delprosjekt og arbeidsgrupper. Når delprosjektets leveranser foreligger, er det prosjektrådmann som formelt sett innstiller til fellesnemnda.

Noen prosjekter vil ligge i skjæringspunktet mellom politikk og administrasjon. Disse prosjektene har ansvaret for oppgaver som krever omfattende kartlegging, utredninger og planarbeid, med stort behov for koordinering på tvers av de to kommunene. De er plassert innenfor den administrative prosjektorganisasjonen, men arbeidet med disse temaene vil kreve politiske vedtak.

Programmets administrative prosjektområder og politiske prosjekt:



Politiske prosjekt

Det er lagt opp til å etablere tre politiske prosjekt med underliggende arbeidsutvalg. De politiske prosjektenes primære oppgave vil være å utarbeide forslag til løsninger/vedtak og lage innstilling til fellesnemnda. Følgende politiske prosjekt er opprettet:

- Politisk arbeid og forberedelser til 2020 – leder: Anne Bramo
- Eierskap og samarbeid – leder: Michael Torp
- Identitet og felles kultur - leder: Hans Jørn Rønningen

Administrative prosjektområder

Opgaver som både har tunge politiske og administrative dimensjoner foreslås organisert som prosjektområder i den administrative delen av prosjektet. Enkelte administrative delprosjekt krever nært samspill mellom politisk og administrativt nivå, og vil ha en arbeidsform og saksgang som legger til rette for politisk forankring. Her legges det opp til hyppigere møtevirksomhet enn i de politiske prosjektene og gjennomføring av seminarer knyttet til spesifikke tema. Prosjektrådmann innstiller til fellesnemnda.

Opgaver som er organisert som administrative prosjektområder:

Administrativ organisering og utvikling med egne prosjektledere (kommunalsjefer når det gjelder de 4 første kulepunktene og stabssjefer på de 3 siste) innen områdene:

- K1: **Utdanning og oppvekst** – Johanna Lervik (leder)
- K2: **Aktivitet, kultur og inkludering** – Silje Hobbøl (leder)
- K3: **Helse og mestring** – Eli Thomassen (leder)
- K4: **Teknikk, samferdsel, landbruk og miljø** - Torunn Årseth (leder)
- S1: **Strategi og samfunn** – Ivar Nævra (leder)
- S2: **Innovasjon** – Odd Ruud (leder)
- S3: **Organisasjon** – Are H. Solvang (leder)

I tillegg vil enkelte områder utmerke seg med egne prosjektledere med tilhørende delprosjekter:

- **Ledelse og styring** – Hans Reidar Ness (leder)
- **IKT** – John H. Henriksen (leder)
- **Arbeidsgiverpolitikk** – Anne Kathrine Njøsén (leder)
- **Kommuneplan** – Ivar Nævra (leder)
- **Økonomi** – Ikke rekruttert, men underprosjekter er igangsatt

Innenfor de administrative prosjektområdene vil det opprettes egne delprosjekt, med delprosjektledere. Ansvaret vil fordeles slik:

Funksjon	Ansvar
Prosjektrådmann	Hele programmet inkludert alle 12 administrative prosjektområder
Prosjektleder (flere av prosjektlederne vil i tillegg være kommunalsjef/stabssjef i nye Moss kommune)	Alle delprosjekt som inngår i egen prosjektportefølje (eks. K3 Helse og mestring eller IKT)
Delprosjektleder	Det enkelte delprosjekt og underliggende arbeidsgrupper
Leder av arbeidsgruppe	Arbeidsgruppen

2.5 Prosjektkoordinering - og støtte

Ettersom det vil bli lagt mindre vekt på utvikling og nye prosjekter internt i Moss og Rygge ettersom man nærmer seg 2020, vil det være hensiktsmessig å se på muligheten for at sentrale medarbeidere innen ulike fagfelt kan bidra i programorganisasjonen.

Det kan være hensiktsmessig å opprette et eget sekretariat som ledes av en ansatt i programorganisasjonen, som skal ivareta følgende oppgaver i programorganiseringen:

Utredninger	Informasjon/kommunikasjon	Politisk sekretariat	Prosjektstøtte
Stille tilstrekkelig kartleggings- og utredningskompetanse til rådighet for fellesnemnda og utvalgene. Dette gjøres i samarbeid med kommunalsjefer i de to kommunene, og følger av avtale om frikjøp og fristillelse av ressurser for programmet	Ivareta det løpende behovet for informasjon i prosjektet. Dette arbeidet skjer i nært samarbeid med eget administrativt delprosjekt. Kommunikasjonsfaglige ressurser stilles til rådighet for både fellesnemnda og prosjektleder. En sentral oppgave vil være å informere om nemndas arbeid, internt og eksternt.	Bistå arbeidsgruppene i det saksforberedende arbeidet, og den rapportering som programorganiseringen krever. Bistå arbeidsgruppene i planlegging og gjennomføring av arrangementer, og sikre god saksflyt, tidsriktig utsendelse av saker og arkivering i henhold til gjeldende regelverk	Bidra i alt det praktiske rundt programorganisasjonen, herunder metodebistand, prosjektteknisk støtte (IKT) og merkantil støtte. Tilby kurs og opplæring i prosjektstyring for prosjektledere, utvalgsledere og prosjektmedarbeidere. Utarbeide og vedlikeholde en egen prosjekt som bl.a. angir praktisk informasjon til alle prosjektdeltakere herunder rutiner for rapportering og oppfølging.

2.6 Foreløpig budsjett for programmet

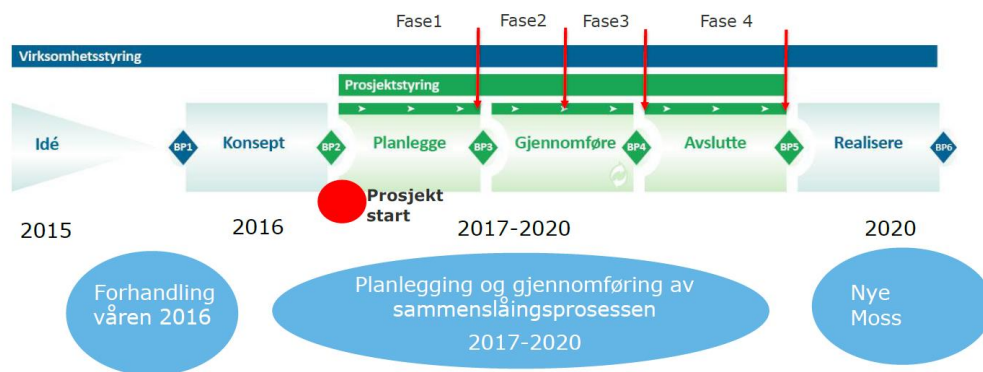
Fellesnemnda har vedtatt budsjett for 2018 i egen sak datert desember 2017.

3. Programmets hovedfaser

Som nevnt innledningsvis er det valgt å la styrings- og rapporteringsregimet følge retningslinjene i Difis prosjektveiviser. [Prosjektveiviseren](#) baserer seg på følgende inndeling:



Programløpet og sentrale milepæler i gjennomføringen, må sees i sammenheng med den politiske behandlingen av kommunereformen på nasjonalt nivå. Det er derfor foreslått en faseinndeling av arbeidet som tar hensyn til dette. Nedenfor gis et overordnet bilde av hele løpet i programmet, fra utredning våren 2016 til iverksettingen av nye Moss 1. januar 2020:



Fase 1: Planlegging	Fase 2: Gjennomføring del 1	Fase 3: Avslutning
Fram til kongelig resolusjon våren 2017	Produksjons- og leveransefase for prosjektet, Høst 2017 – sommeren 2019	Overgangen fra to kommuner til Nye Moss, høsten 2019- 31.12.2019

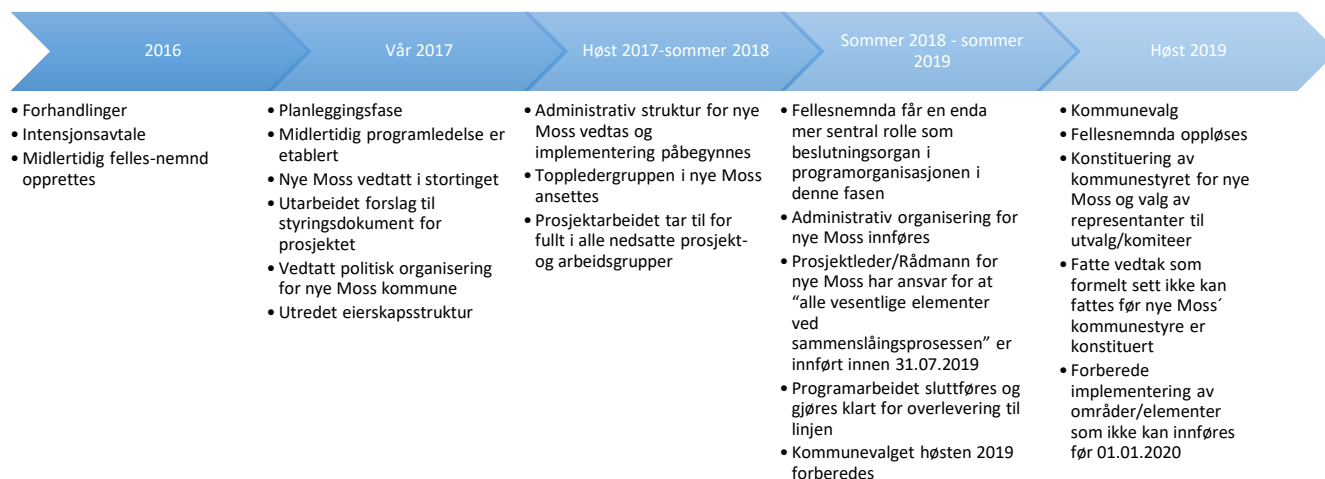
Fase 1 i prosjektet er overstått, og dette styringsdokumentet vil derfor gjelde for fasene 2-3.

Da etableringen av Nye Moss kommune skal være et utviklingsarbeid som går over 2,5 år, vil det være rom for å definere felles målsetninger og utarbeide et felles planverk tidlig i sammenslåingsprosessen. Arbeidet med kommuneplanen, sektorplaner og temaplaner bør være prioriterte oppgaver i den tidlige

fasen av sammenslåingsprosessen, fordi grunnlaget for ressursoptimalisering på tvers av kommunegrensene legges her.

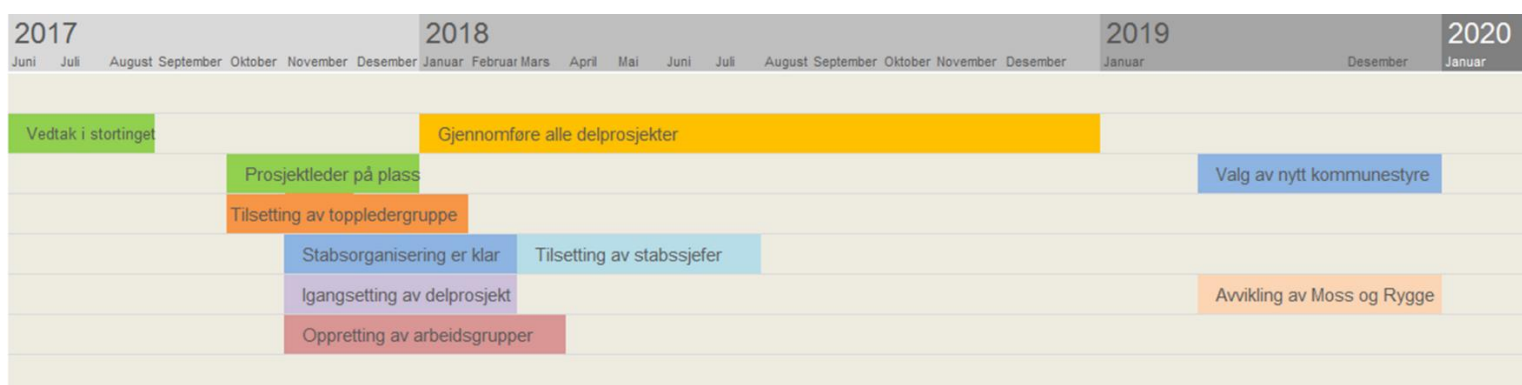
3.1 Overordnet programløp

Nedenfor gis et overordnet bilde av hele løpet i programmet, fra utredning våren 2016 til iverksettingen av nye Moss kommune 1. januar 2020:



3.2 Overordnet milepælplan

I figuren nedenfor er de mest sentrale milepælene i sammenslåingsprosjektet tidsmessig plassert i forhold til faseinndelingen. Flere ulike alternativ er vurdert hva angår fremdrift. Milepælene som her er synliggjort er knyttet til prinsipielle beslutninger hva angår politisk og administrativ struktur, samt ansettelse av rådmann og toppledergruppe. Øvrige milepæler er knyttet til planleggingen og gjennomføringen av hvert prosjekt. For en mer detaljert beskrivelse av fremdriften i prosjektene vises det til prosjektverktøy.



4. Mål og suksesskriterier

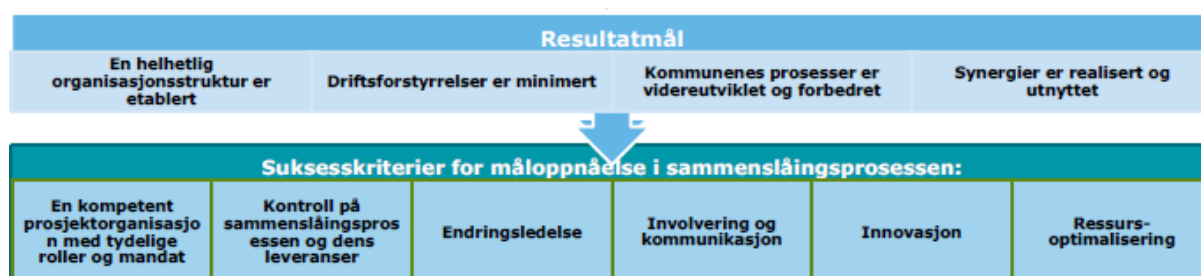
Fra intensjonsavtalen er det formulert en hovedmålsetting for nye Moss kommune:

Nye Moss kommune skal yte helhetlige og inkluderende tjenester og tilbud til alle innbyggere, brukere og næringsliv. Nye Moss kommune skal tilby fellesskap for alle og muligheter for den enkelte. Kommunen skal være en regional kraft som gjør den til den mest attraktive kommunen langs Oslofjorden å bo og besøke, og et sted hvor lokalt, regionalt og internasjonalt næringsliv finner gode vekst- og utviklingsmuligheter. Utviklingen skal bygge på de fortrinnene nye Moss kommune har med nærheten til Oslo, fantastisk kulturlandskap og et næringsliv i utvikling.

4.1 Resultatmål

Tydelige målformuleringer er viktig for å gjøre en realistisk risikovurdering, fordi konsekvens og sannsynlighet av bestemte risikofaktorer avhenger av hvilke mål som skal realiseres. Erfaringene fra tidligere kommunesammenslåinger viser videre at det er enkelte sentrale suksesskriterier som må være til stede for at sammenslåingsprosessen skal bli vellykket. Disse suksesskriteriene har direkte sammenheng med måloppnåelsen.

Eksempler på resultatmål og suksesskriterier for byggingen av en ny kommune er:



4.2 Definisjon av suksesskriterier

For å nå målene for byggeprosessen av nye Moss, må man ha fokus på det man ønsker at nye Moss skal bli - for innbyggere, ansatte og samarbeidspartnere. Det vil videre måtte tydeliggjøres for alle involverte i begge kommuner hva man må levere/ha på plass for å få til de ønskede endringene. Det er de positive endringene som fører fram mot det ønskede resultatet. Dette kan oppsummeres på følgende måte:

- Hva skal oppnås etter sammenslåingen (gevinstrealisering)
- Hva er vårt felles ansvar for å komme dit

Man kan definere enkelte suksesskriterier med grunnlag i erfaringene fra andre sammenslåingsprosesser, og dele disse inn i seks hovedkategorier:

1. En kompetent programorganisasjon med tydelige roller og mandat

Dette innebærer tydelige rollebeskrivelser og mandat for alle organ og nivå i programorganisasjonen. Det må foreligge en realistisk prosjektplan med klare mandat for alle delprosjekt, og det må utarbeides en gevinstrealiseringsplan. Et annet viktig suksesskriterium er å velge kompetente prosjektledere og fristille disse (delvis) fra driftsoppgaver. Samt sikre tilstrekkelig opplæring og støtte til programorganisasjonen og gi nødvendig kursing i prosjektledelse til prosjektledere.

2. Kontroll på byggeprosessen og delprosjektenes tidsfrister

Dette innebærer å sikre forutsigbarhet gjennom god prosjektstyring og prosjektledelse, samt sikre effektiv og praktisk bruk av planleggings- og rapporteringsverktøy. Man må vurdere og håndtere risiki og

utfordringer løpende og jobbe kontinuerlig med gevinstrealisering og rapportering mot plan for å sikre realisering av målsetninger. Programledelsen og kommuneadministrasjonene i Moss og Rygge må opprettholde fokus på god økonomistyring og daglig drift parallelt med sammenslåingsprosessen, samtidig som det er tydelig kontroll og koordinering av programmet.

3. Endringsledelse

Både Moss og Rygge må sikre en god omstilling av personell, herunder sikre at personal- og organisasjonsfunksjonene er godt forberedt med nok ressurser og riktig kompetanse. Man må identifisere og erkjenne kulturelle forskjeller på et tidlig tidspunkt, og jobbe med å skape en ny felles kultur. Berørte ledere må ha kapasitet til å håndtere omstillingen samtidig som driften ivaretas, og de må arbeide aktivt for å redusere usikkerhet og tvetydighet ved implementering av ny organisasjonsstruktur

4. Involvering og kommunikasjon

Det vil være av avgjørende betydning å kommunisere med utpreget grad av åpenhet, respekt og troverdighet. Dette vil bidra til å sikre likeverdighet og balanse i involveringen av begge kommuner. Man må sikre rett mengde kommunikasjon til rett tid til ulike interessentgrupper, og legge opp til Innbyggermedvirkning i de delene av sammenslåingsprosessen hvor dette er nødvendig eller naturlig Et viktig suksesskriterium vil dessuten være å etablere en «vi- følelse» blant ansatte og innbyggerne i nye Moss

5. Innovasjon

Et viktig fokusområde i intensjonsavtalen er innovasjon og bruk av digitalisering for å oppnå forenkling, fornying og effektivisering til beste for innbyggerne. Det vil være viktig å bruke digitalisering for å etablere framtidens administrative samhandlingsformer, og ta i bruk samskaping og tjenstedesign i utviklingen av tjenester. For å oppnå dette må man i programperioden hente ut det beste fra kommunenes systemer og skape beste praksis over tid.

6. Ressursoptimalisering

I arbeidet med sektor- og temaplaner – må det utarbeides mål for tjenesteyting og strategier for optimal ressursutnyttelse på tvers av de to kommunene. Man må foreta en overordnet organisering av tjenestetilbudet i henhold til mål og strategier og utvikle bemanningsplaner som er tilpasset overordnet organisering. Det kan bli behov for å utvikle nye arbeidsprosesser tilpasset ny organisering og bemanning, og man vil måtte etablere hensiktsmessige indikatorer for ressursbruk, gjennomføre nullpunktsmåling og følge opp utvikling over tid.

4.3 Overordnet risikobilde

Det er gjennomført en overordnet risikoanalyse for byggeprosjektet. Identifiserte hendelser er vurdert ut fra sannsynligheten for at de vil inntreffe og hvor alvorlige konsekvensene vil være. Hvert delprosjekt vil måtte gjennomføre en egen ROS-analyse ved oppstart.

Det må også defineres risikoreduserende tiltak. Ved iverksetting av disse tiltakene vil sannsynlighet og/eller konsekvens for de identifiserte hendelsene kunne reduseres. Det må legges opp til at risikoanalysen skal følges opp og gjentas ved fastsatte milepæler i gjennomføringen av programmet.

5. Organisering i delprosjekt og arbeidsutvalg

5.1 Programstyrings- og rapporteringsmekanismer

Omfanget av programmet tilsier at det er behov for å etablere et styrings- og rapporteringsregime for alle involverte. Dette for å sikre at programmet leverer i henhold til målsetningene, og at forsinkelser ikke oppstår i arbeidsutvalg eller delprosjekt som er avhengige av hverandre.

Verktøyene som tas i bruk skal sikre at prosjektledelsen til enhver tid har oversikt over status i programmet, og kan iverksette korrigerende tiltak så fort avvik oppstår.

Det er valgt en egen prosjektportal for oversikt over alle prosjektområder og aktiviteter som har betydning for fremdriften i programmet. Portalen skal gjøres tilgjengelig for ansatte i nettsiden for nye Moss kommune våren 2018.

Prosjektportalen viser:

1. Nødvendige maler for delprosjekt og andre relevante instruksjoner
2. Oppfølging av det enkelte prosjekt/arbeidsutvalg/den enkelte delaktivitet i prosjektet
3. Aggregert rapportering og oversikt over alle aktivitetene i prosjektet

Prosjektportalen gir føringer på hva som må til for å styre prosjekter og aktiviteter på en gjennomgående lik måte for å sikre kvaliteten på leveransene. Det skal ikke settes i gang styrings- og rapporteringsregimer som hemmer oppdragene og ikke har en spesifikk hensikt. Det legges derfor opp til at det kan være ulikheter i måten de enkelte delprosjekter og utvalg bruker prosjektportalen.

Hvert delprosjekt legger inn fremdrift i prosjektportalen. Dette gjør det mulig å følge framdriften på tvers av programmet på en enkel måte. Delprosjektledere er ansvarlig for å oppdatere dokumentene.

Mandater, fremdrift og organisering for de ulike delprosjektene vil fremkomme i prosjektportalen. Prosjektleder vil holde fellesnemnda løpende oppdatert på status i alle delprosjekt.