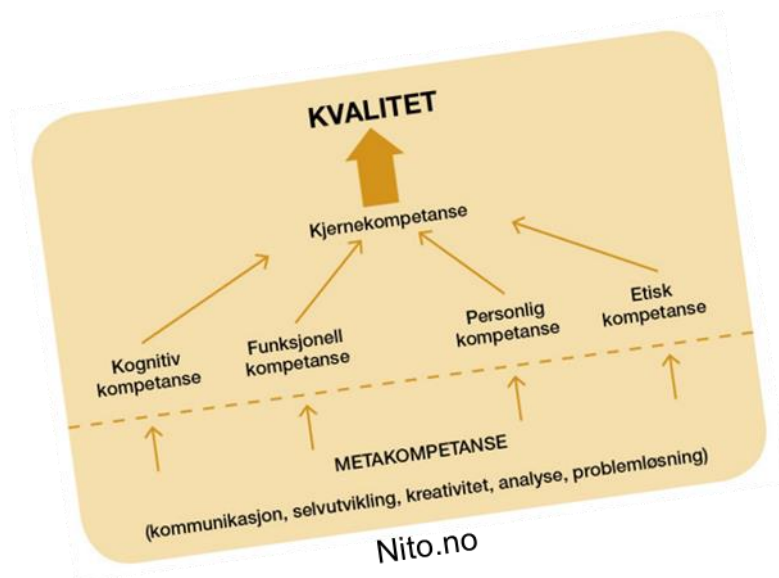


KONGSBERGREGIONEN

Administrativ sluttrapport

Forprosjekt Kompetanseregionen



Versjon: 1.0
Utarbeidet dato : 23.1.2014
Utarbeidet av : Halvor Rostad - prosjektleder

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. MÅLREALISERING	3
1.1 OVERORDNETE MÅL.....	3
1.2 RESULTATMÅL OG RESULTATER FOR FORPROSJEKTFASEN.....	3
2. OPPSUMMERING AV PROSJEKTARBEIDET	5
2.1 PROSESSEN	5
2.2 ORGANISERING	6
3. AVSLUTNING OG FORSLAG TIL VIDERE ARBEID	6
VEDLEGG	7
A. BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING	7
B. LITT MER OM «LÆRINGSLØPET»	7
C. SENTRALE ROLLER I MODELLSKISSEN	8
D. SKISSE TIL MODELL.....	9
<i>Koordinering av behov</i>	<i>10</i>
<i>Bestilling og leveranse av opplærings- og støttetjenester.....</i>	<i>11</i>
E. ORGANISERING I PROSJEKT OG ORDINÆR DRIFT	11

1. Målrealisering

Prosjektmålene for forprosjektet «Kompetanseregionen» er angitt i prosjektmandatet for denne prosjektfasen, godkjent i Rådmannsutvalget 26. april 2013. Det er grunnlag for å hevde at det foreligger en høy grad av måloppnåelse. Prosjektaktivitetenes avslutning fant sted på et seinere tidspunkt enn forutsatt fordi det tok lenger tid enn planlagt å få oppnevnt kontaktpersoner og gjennomført møter med kommunene. Dette har likevel ikke medført forskjøvet tidspunkt for avgivelse av sluttrapport og forslag til nytt prosjektmandat til Rådmannsutvalget. Oppdraget er løst innenfor tilgjengelig budsjettamme.

1.1 Overordnede mål

De overordnede målsettingene for prosjekt «Kompetanseregionen», angitt som resultatmål for hovedprosjektet, har vært følgende:

Gjennom prosjektet «Kompetanseregionen» skal det i løpet av 2014 være:

Etablert et regionalt miljø (økosystem) som har i hovedoppgave å planlegge, tilby og formidle kurs- og kompetansetiltak for ansatte i kommunene

Etablert samarbeid om ressurser som koordinerer fellestiltak, og som fasiliterer og leverer tjenester knyttet til kompetanseutvikling (herunder verktøy, metodikk og innhold)

Etablert samarbeid om ressurser som bidrar aktivt til kunnskapsutvikling i kommunenes og regionens utviklingsarbeid.

Det forutsettes at resultater og erfaringer skal deles med andre kommuner og regioner.

Når det gjelder effektmål, henvises det til prosjektmandatet.

Gjennom forprosjektfasen er det planlagt hvordan denne type samarbeid kan organiseres og styres. Dette samt et nært samspill med prosjektorganisasjonen for prosjektet «Læringsløpet og Kongsbergregionen», samt øvrige involverte samarbeidspartnere, er det skapt muligheter som bringer prosessen et langt skritt videre mot målrealisering også når det gjelder langsiktige og overordnede mål.

Forprosjektfasen har gitt ny kunnskap og øvrige forutsetninger for en nærmere spesifisering og utdyping av målformuleringene for gjennomføringsfasen, dvs. et hovedprosjekt.

1.2

RM1. Ha utviklet forslag til strukturer og systemer for kartlegging, planlegging, koordinering, fasilitering, effektivisering og kvalitetsheving når det gjelder felles kompetanseutviklingstiltak for kommunene

Planlagte aktiviteter	Gjennomførte aktiviteter	Resultater og oppfølging
Få oppnevnt kommunale kontaktpersoner for samarbeid om kompetanseutvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktpersoner oppnevnt i alle kommuner innen utgangen av november 2013 • Fellesmøte med kontaktpersoner forsøkt berammet, men gjennomføring ble ikke mulig i denne fasen 	<p>Kontaktpersonene har tilrettelagt for kommunevise møter.</p> <p>Kontaktpersonene kan danne regionalt kompetanseforum (-nettverk) i ny prosjektfase. Kan gjennomføre oppstartsmøte 21.2.2014.</p>
Gjennomføre kommunevise møter for å skape forståelse og forankring og innhente erfaringer og innspill	<ul style="list-style-type: none"> • Informasjons- og dialogmøte gjennomført i alle 7 kommuner med god deltakelse fra nøkkelressurser i kommuneorganisasjonene • Erfaringer, behov og kritiske suksessfaktorer kartlagt i dialogen 	<p>Kommunenes representanter ser betydelige muligheter i det planlagte samarbeidet om kompetanseutvikling. Har avgitt verdifulle innspill og anbefaler videreføring av arbeidet som skissert.</p>
Erfaringsinnhenting eksternt	<ul style="list-style-type: none"> • Møte med personalnettverk i Midt-Telemark • Dialog med kompetansenettverk i Grenlandsregionen • Møter med representanter for regionalt kompetanseutvalg og kompetansekontor i Vesterålen. Tilgang til prosjektplaner og rapporter. 	<p>Vesentlige bidrag til planlegging av strukturer og systemer.</p>
Vurdere nytten av prosessmodellering	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdert prosessmodeller som nyttige som grunnlag for fornying og gevinstrealisering 	<p>Prosessene struktureres i ledelsesprosesser, kjerneprosesser og støtteprosesser. Følges opp i anbefalt hovedprosjekt.</p>
Fokusere på «strategisk kompetanseutvikling»	<ul style="list-style-type: none"> • Formidlet modell vedr. strategisk kompetanseutvikling fra Statskonsult og metodikk fra «Læringsløpet». 	<p>En del kommunale kompetanseutviklingstiltak er tilbudsstyrt/blir initiert etter «innfallsmetoden».</p> <p>Forskjeller innen og mellom kommuner.</p> <p>Metodikken bidrar til at framtidig kompetanseutvikling er begrunnet i strategiske behov.</p>

Planlagte aktiviteter	Gjennomførte aktiviteter	Resultater og oppfølging
Innspill til regional handlingsplan og budsjett for 2014. Utvikle konkrete forslag til strukturer og systemer.	<ul style="list-style-type: none"> Innspill til regional handlingsplan og budsjett for 2014 avgitt september 2013 Forslag til styringsmodell (politisk, administrativt og faglig) presentert for kommuner og Rådmannsutvalget Forslag til omfang og avgrensning av videre prosjektaktiviteter utviklet Riskovurderinger gjennomført 	Underlag for forslag til prosjektmandat for hovedprosjektfasen.

RM2. Avklart muligheter for å oppnå ytterligere gevinster gjennom interregionalt samarbeid.

Planlagte aktiviteter	Gjennomførte aktiviteter	Resultater/oppfølging
Deltakelse i samarbeid eksternt. Tett samordning med «Læringsløpet».	<ul style="list-style-type: none"> Deltakelse i møter og prosjektaktiviteter i «Læringsløpet» Deltakelse ved samling med Vesterålenregionen og KS/KommIT i Stokmarknes Deltakelse i planlegging av grunnlag for videre samarbeidsaktiviteter 	<p>Kan oppnå betydelige gevinster ved å ta i bruk muligheter og løsninger tilrettelagt gjennom «Læringsløpet».</p> <p>KS/KommIT's inntreden i samarbeidet øker gevinstpotensialet, bl.a gjennom felles kommunal digital læringsportal (https://kurs.kommit.no) og deling av læringsløp.</p> <p>Må legge til rette for fortsatt deltakelse i samarbeidet i en hovedprosjektfase.</p>

RM3. Ha utarbeidet forslag til prosjektbeskrivelse/-mandat for et hovedprosjekt

Planlagte aktiviteter	Gjennomførte aktiviteter	Resultater/oppfølging
Forslag til prosjektbeskrivelse/-mandat	<ul style="list-style-type: none"> Forslag til prosjektmandat for hovedprosjektfasen avgitt 24.1.2014 	Forslag til prosjektmandat for hovedprosjektet følger sluttrapporten og legges fram til behandling i Rådmannsutvalget 31.1.2014

2. Oppsummering av prosjektarbeidet

2.1 Prosessen

Kompetanseutviklingstiltak har stått på dagsordenen i det gode samarbeidet med de øvrige kommuneregionene i Telemark, hvor det oppstod en finansiell mulighet til å iverksette «Læringsløpet». Forprosjektet «Kompetanseregionen» ble initiert med utgangspunktet i dette samarbeidet, samt etter drøfting med utvalgte regionale fagnettverk i Kongsbergregionen. Arbeidet ble planlagt på grunnlag av en forutgående forstudie.

På grunnlag av vedtatt prosjektmandat ble det i første omgang satt fokus på erfaringsinnhenting internt og eksternt, samt å skape forståelse og forankring i kommunene når det gjelder de konsepter og muligheter som har ligget til grunn for prosjektene. Videre ble det kartlagt behov og erfarte suksesskriterier.

Opplegget med kommunale kontaktpersoner og gjennomføring av kommunevise møter er erfart som vellykket tanke på forståelse og forankring, samt for å hente inn erfaringsbaserte innspill. Dette som grunnlag for forslagene til videre organisering og gjennomføring av videre prosjektarbeid. Det ble opplevd som tidkrevende å få oppnevnt kommunale kontaktpersoner og avtale møter, men når en ser resultatet har det vært en god investering.

Den brede kompetansen i regionens sekretariat (ansatte og engasjerte) var nyttig særlig i prosjektets første fase, sammen med dialogen med regionale fagnettverk. Seinere har kontaktpersonene blitt viktige aktører.

Samarbeidet med «Læringsløpet» med tilhørende samarbeidspartnere har vært nødvendig for å skape et helhetlig opplegg og gitt nye og spennende muligheter for en god videreføring.

Prosjektaktivitetene har pågått i perioden mai 2013-januar 2014.

2.2 Organisering

Ansvarsforholdene har vært slik:

- Oppdragsgiver og styringsgruppe: Rådmannsutvalget for Kongsbergregionen
- Prosjektansvarlig (PA): Jan Erik Innvær, regional koordinator
- Prosjektleder (PA): Halvor Rostad

Kongsbergregionens sekretariat har vært prosjektgruppe. Regionale fagnettverk, kommunale kontaktpersoner, deltakere i kommunevise møter og eksterne samarbeidspartnere har utgjort en dynamisk referansegruppe.

3. Avslutning og forslag til videre arbeid

Det anbefales at forprosjektet nå avsluttes, men at arbeidet videreføres gjennom et 2- eller 3-årig hovedprosjekt, for å prøve ut foreslåtte strukturer og systemer, samt tilgjengelige løsninger, i praksis og rulle disse ut i full skala for kommunene. Det bør også legges til rette for å kunne delta videre i det gode og nyttige samarbeidet eksternt, samt for arbeid med fornying av prosessene knyttet til kompetanseutvikling i kommuneorganisasjonene. Prosjektet er prioritert i regionens handlingsplan for 2014 med tilhørende budsjetttramme.

Det er vurdert som fordelaktig å delta videre i et samarbeid om kommunal kompetanseutvikling regionalt, interregionalt og nasjonalt, da dette innebærer et stort gevinstpotensiale både kvalitativt og kvantitativt.

Det henvises for øvrig til utarbeidet forslag til prosjektmandat for hovedprosjektfasen.

KONGSBERGREGIONEN

VEDLEGG

Skisse til organisering og styring av felles opplærings- og støttetjenester for kompetanseutvikling i kommunene

A. **Bakgrunn og problemstilling**

Kommuneregionene i Telemark, inkl. Kongsbergregionen, har samarbeidet om to prosjekter som utfyller hverandre og har som formål å utvikle et felles system eller om en vil en plattform, for å kunne støtte kommunenes arbeid med kompetanseutvikling blant egne ansatte. Denne plattformen skal kunne bidra til at kommunal kompetanseutvikling kan gjøres *raskere, smartere og bedre*. De to nevnte prosjektene er følgende:

1. «**Læringsløpet i Telemark og Kongsbergregionen**». Prosjektet arbeider med utvikling drift av læringsløp (metodikk), tilrettelegging av verktøy samt utvikling og deling av innhold i konkrete opplæringsaktiviteter. Her er daglig leder i Kongsbergregionen prosjektansvarlig, mens prosjektledelsen ivaretas av region Midt-Telemark.
2. «**Kompetanseregionen**». Prosjektet arbeider med å utvikle en modell for organisering og drift av de aktuelle støttetjenestene. Systemet som utvikles, forutsettes å kunne anvendes enten det er snakk om lokale, regionale eller interregionale opplæringsaktiviteter. Her ligger både prosjektansvaret og prosjektledelsen i Kongsbergregionen.

Dette notatet beskriver en skisse til organisering og styring av felles opplærings- og støttetjenester, for samarbeid om kompetanseutvikling mellom flere kommuner regionalt eller interregionalt. Det anses som mest hensiktsmessig at hver region har sine egne opplegg, men at det også bør etableres en arena for interregional samordning. Skissen kan i større grad betraktes som en styringsmodell enn som en organisasjonsmodell, med fokus på rollene i den politiske, administrative og faglige styringen av samarbeidet.

B. **Litt mer om «Læringsløpet»**

Siden prosjektet «Læringsløpet i Telemark og Kongsbergregionen» utgjør en nødvendig del for å kunne utvikle plattformen for felles tjenester til støtte for kompetanseutvikling i kommunene, gjengis følgende prosjektbeskrivelse basert på prosjektets resultatmål nedenfor:

Prosjektet arbeider med:

- Utvikling og forslag til videre drift av kommunale læringsløp med lærings og e-læringsressurser.
- Etablering, utprøving og deling av læringsplattform (LMS) for internopplæring i kommunene.

- Kartlegge muligheten for å samordne læringsplattform med kursadministrativt system, og eksisterende system for registrering av de ansattes kompetanse i kommunene.
- Praktisk utprøving av læringsløpene med nasjonal overføringsverdi.
- Bidra til utvikling av en modell for varige interkommunale nettverk i kommuneregionene i Telemark/Kongsbergregionen som organiserer kompetansetiltakene i kommunene.

Den digitale læringsplattformen (LMS) som har vært under utvikling og etablering i «Læringsløpet», har etter hvert dannet modell for en felles skalerbar læringsportal som kan gjøres tilgjengelig for alle landets kommuner via KS og KommIT (program for IKT-samordning i kommunesektoren). Det skaper nye muligheter for samarbeid om utvikling av kursinnhold og deling av læringsløp. En første versjon av fellesportalen, med smakebiter på kursinnhold («7 sorter i kakeboksen»), ble publisert til jul i 2013, se <https://kurs.kommit.no>.

C. Sentrale roller i modellskissen

Det tas utgangspunkt i følgende fire roller:

1. Premissleverandør
2. Styringsrollen
3. Kunde/bestiller
4. Tjenesteleverandør

Som ellers, vil det være kommunestyrene som innehar **premissleverandørrollen**, gjennom å angi mål og rammer på det overordnede politiske nivået. Det løpende arbeidet med kompetanseutviklingstiltak blant egne ansatte i kommunene, er et typisk administrativt ansvarsområde med få problemstillinger av politisk karakter i den praktiske gjennomføringen. Det skal således ikke være behov for å etablere særskilte politiske styringsorganer i dette tilfellet.

Lokalt i den enkelte kommune er det rådmannen som sitter med det øverste administrative ansvaret for at kommuneorganisasjonen innehar riktig kompetanse, bl.a. i henhold til lovpålagte krav, og at det gjennomføres tiltak for å sikre at organisasjonen skaffer seg eller utvikler nødvendig kompetanse. Det er således naturlig at **styringsrollen** legges til felles organer på rådmannsnivå i denne forbindelse.

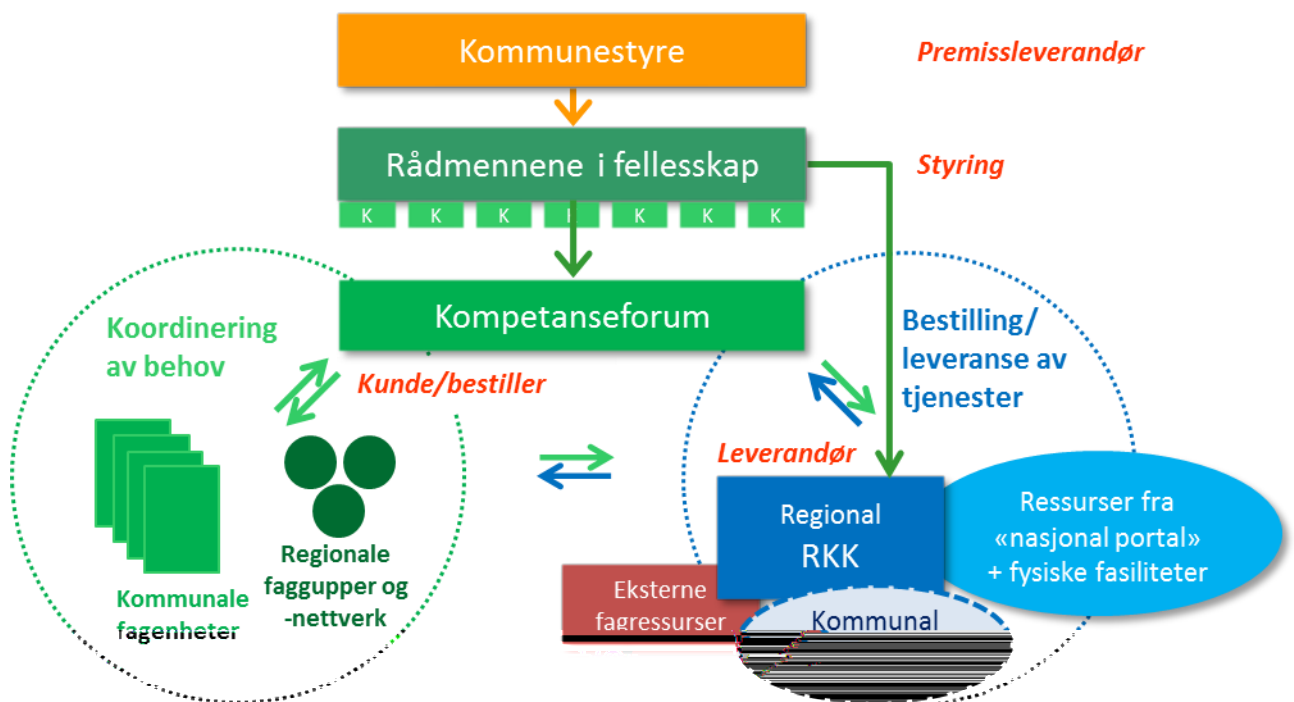
Det oppfattes som kritisk at de systemer som utvikles, skal fungere i en travel hverdag for de som skal ta dem i praktisk bruk. De viktigste «kundene» i dette bildet anses å være ledere som sitter med ansvar i forhold til nødvendig kompetanseutvikling, samt ansatte som skal utvikle egen kompetanse. Således må lokale fagenheter, samt regionale faggrupper og -nettverk, være sentrale i en **kunde/bestillerrolle** både under utvikling og ordinær drift av det foreslåtte støttesystemet. Kommunene har normalt en stab/støttefunksjon under rådmannen tillagt oppgaver med personaladministrasjon og som også kan omfatte planlegging og tilrettelegging av kompetanseutviklingstiltak på strategisk nivå på tvers av fagområdene. Personer i denne type funksjon foreslås å kunne representere sin kommune i et regionalt samarbeidsorgan, som koordinerer

aktuelle behov og bestillinger på tvers av fagområder og kommunegrenser mer overordnet.

Erfaringsinnhenting i prosessen så langt indikerer at det er nødvendig, men også kostnadseffektivt, å etablere et utøvende ledd som blant annet bistår kommunene med den praktiske tilretteleggingen av prioriterte opplæringstiltak, samt faglig bistand og innhenting av finansiering. Dette leddet vil således inneha rollen som **tjenesteleverandør** i modellen.

D. Skisse til modell

Modellen skissert under tar utgangspunkt i de rollene som er omtalt ovenfor. Videre bygges det på erfaringer fra utvikling av forslag til styringsmodell for IKT driftssamarbeid i Kongsbergregionen, blant annet basert på anbefalinger fra KS. Sist, men ikke minst prøver vi å lære av de gode erfaringene fra samarbeid om kompetanseutvikling mellom 6 kommuner i Vesterålen.



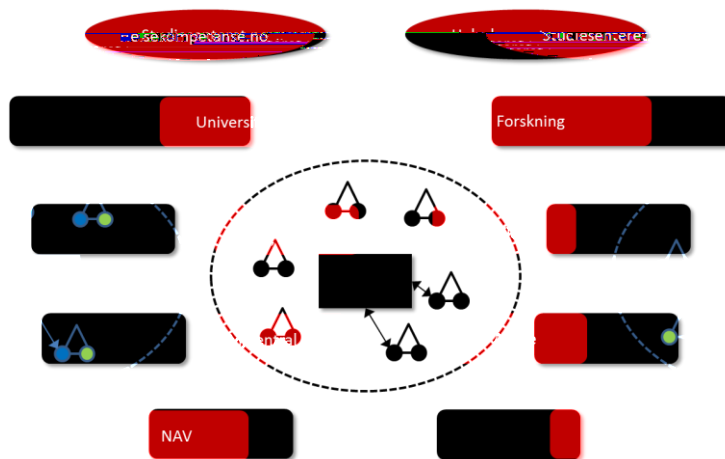
Det som anses som nøkkelaktører og -ressurser i modellen vil ligge på ulike nivåer rent organisatorisk, og er nærmere angitt i følgende tabell:

Nivå	Nøkkelaktører/ressurser
Nasjonalt	KS/KommIT, nasjonal læringsportal
Interregionalt	Samhandlingsarenaer/nettverk (prosjektbasert, evt. også nasjonalt nivå)
Regionalt	Kompetanseforum/-utvalg, RKK

Kommunalt

Personalledelse, mellomledere (og evt. voksenopplæring, VO)

Erfaringene fra Vesterålen viser at når omfanget av felles og lokale kompetanseutviklingstiltak øker, vil ressurser til den praktiske tilretteleggingen av opplærings- og støttetiltak kunne bli en begrensende faktor. Her er det luftet ideen om en reetablering av den kommunale voksenopplæringen med utvidet arbeidsområde. Det må i tilfelle spilles inn til KS og evt. KMS sentralt. Flere av de mest aktuelle eksterne fagressurser og samarbeidspartnere er oppsummert i følgende figur:



Når det gjelder den faglige styringen, viser modellen to hovedtyper av prosesser:

- Koordinering av behov
- Bestilling og leveranse av opplæringstjenester med tilhørende støttetjenester

Forslag til organisering med utgangspunkt i disse prosessene omtales nærmere nedenfor.

Koordinering av behov

For koordinering av behov og planlegging på et mer overordnet strategisk nivå, foreslås det etablert et regionalt «kompetanseforum» med representasjon fra den enkelte kommune innen kommuneregionen. Dette kan være et selvstendig nettverk, eller eventuelt inngå som en funksjon i et regionalt personalnettverk. Regionalt kompetanseforum tilsvarer på mange måter det som hos Vesterålen-kommunene er organisert som et kompetanseutvalg. Det må bemerkes at Vesterålen har to representanter for de ansattes organisasjoner i sitt kompetanseutvalg, noe de har god erfaring med. Regionalt kompetanseforum må være i tett dialog med lokale fagenheter samt regionale faggrupper og -nettverk, og fange opp behov og ønsker derfra. Behov og prioriteringer når det gjelder regionale fellestiltak og støttetjenester, bør dokumenteres i form av en langsiktig overordnet strategiplan og årlige handlingsplaner.

For mulig koordinering og planlegging av tiltak interregionalt, kan de regionale kompetanseforaene være representert på en felles arena.

Bestilling og leveranse av opplærings- og støttetjenester

Det som i vår forprosjektfase er kartlagt som et nødvendig behov for et tjenesteytende ledd i modellen, er i Vesterålen organisert i form av et regionalt kompetansekontor (RKK), nå med to ansatte i full stilling.

Bestillinger og leveranser kan gå via regionalt kompetanseforum eller direkte fra/til lokale fagenheter evt. regionale faggrupper og -nettverk, etter nærmere retningslinjer.

For å gi et foreløpig bilde av hvilke oppgaver/tjenester som det tjenesteytende leddet kan utføre, nevnes følgende eksempler (ikke fullstendig eller i prioritert rekkefølge):

- Bistå regionalt kompetanseforum i utarbeiding av strategi- og handlingsplaner
- Være sekretariat/fasilitator for regionalt kompetanseforum
- Følge opp planer og tilrettelegge for gjennomføring av felles opplæringsaktiviteter regionalt (og evt. interregionalt), herunder kursadministrasjon og logistikk mv.
- Rapportere resultatoppnåelse med utgangspunkt i vedtatte planer
- Bistå kommunene med kompetansekartlegging, kompetanseplanlegging og tilrettelegging for lokale opplæringsaktiviteter
- Yte kompetansefaglig veiledning for ledere hvis behov (variasjon kommunene i mellom i behov)
- Inneha en regional systemadministratorrolle på kompetanseportalen (LMS) og for øvrige felles IKT-verktøy
- Hente inn ekstern finansiering til opplæringsaktiviteter
- Koordinere anskaffelsesprosesser og inngå avtaler med eksterne leverandører av opplæringstiltak
- Koordinere arbeid med egenutvikling av kursinnhold (med lokale eller innleide ressurser)
- Koordinere arbeid med kvalitetssikring og vedlikehold av egenutviklet kursinnhold
- Tilrettelegge for deltakelse i utveksling og deling av egenutviklet kursinnhold mellom kommuner (og evt. andre aktører i et mulig nasjonalt nettverkssamarbeid)
- Være kontaktpunkt mot øvrige eksterne samarbeidspartnere (eg. FM, FK, NAV, KS, FoU)

E. Organisering i prosjekt og ordinær drift

I Kongsbergregionen foreslås det å etablere og prøve ut den modellen som blir vedtatt gjennom et 2- eller 3-årig hovedprosjekt, for deretter å gjennomføre en evaluering og gå i ordinær drift etter eventuell justering av modellen.

I prosjektfasen anbefales det at Rådmannsutvalget er styringsgruppe, med daglig leder i Kongsbergregionen som prosjektansvarlig. Rådmennene, eller den de peker ut i sitt

sted, bør inneha en styringsrolle også i ordinær driftsfase, men formen på dette vil bl.a. avhenge av hvordan det tjenesteytende leddet formelt blir organisert, se nedenfor.

Regionalt kompetanseforum bør organiseres ved oppstarten av hovedprosjektet og vil kunne fungere i en koordinerende kunde/bestillerrolle både i prosjektfasen og i ordinær driftsfase. Kommunenes oppnevnte kontaktpersoner i forprosjektfasen kan danne utgangspunkt for organiseringen av et slikt forum. I andre kommuneregioner i Telemark er det etablert kompetanse- eller personalnettverk tidligere, som kan gå inn i denne rollen.

Tjenesteleverandørrollen foreslås organisert slik at den så tidlig som mulig kan ivaretas av gjennomføringsorganisasjonen for hovedprosjektet. Dette med sikte på at aktiviteter og tjenester prosjektfinansieres i denne fasen. I bemanningen av denne delen av prosjektorganisasjonen bør en se etter kompetanse som kan videreutvikles i prosjektperioden, for å lede arbeidet med leveranse av opplærings- og støttetjenester også i et lengre tidsperspektiv.

I sluttfasen av hovedprosjektet antas det som hensiktsmessig å organisere et regionalt kompetansekontor (RKK), eller tilsvarende, som kan videreføre de aktuelle oppgavene i en ordinær driftsfase. Hvilken organisasjonsmodell som vil være mest hensiktsmessig for en slik enhet, må erfaringer og vurderinger i hovedprosjektet vise. Dette vil være en liten enhet med få personer, så det er ikke opplagt at det skal være noen selvstendig organisasjon. En tilknytning til regionens sekretariat, en av kommunene eller eventuelle andre enheter som ivaretar felles stab/støttefunksjoner, kan være et alternativ. Det bør være et mål at denne enheten er mest mulig selvfinansierende, ikke minst gjennom innhenting av eksterne midler til kompetanseutviklingstiltak. Erfaringene fra RKK i Vesterålen viser at dette kan være mulig også i praksis.