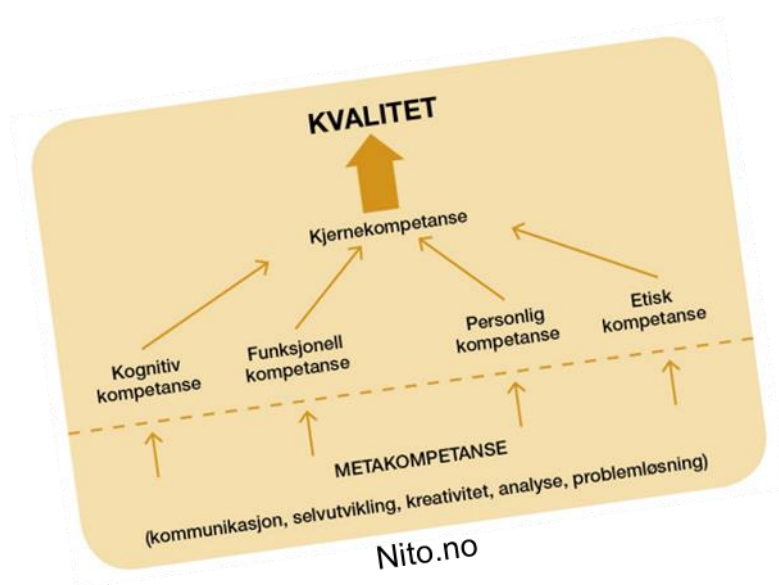


KONGSBERGREGIONEN

KOMPETANSEREGIONEN - HOVEDPROSJEKT



Versjon: 1.2
Utarbeidet dato : 24.1.2014
Utarbeidet av : Kongsbergregionens sekretariat
Godkjenning : Rådmannsutvalget 31.1.2014

INNHALDSFORTEGNELSE

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | MÅL OG RAMMER | 3 |
| 1.1 | BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING | 3 |
| 1.2 | PROSJEKT MÅL | 3 |
| | <i>Resultatmål</i> | 4 |
| | <i>Effekt mål</i> | 4 |
| 1.3 | RAMMER | 5 |
| 2. | OMFANG OG AVGRENSNING | 5 |
| 2.1 | ARBEIDSSOMRÅDER FOR ETABLERINGSFASEN | 6 |
| | <i>Etablere strukturer og systemer knyttet til kunde/bestillerrollen</i> | 6 |
| | <i>Etablere strukturer og systemer knyttet til leverandørrollen</i> | 6 |
| | <i>Tilrettelegge for arbeid med fornying av kompetanseutviklingsprosessene</i> | 7 |
| 2.2 | ARBEIDSSOMRÅDER FOR UTPRØVINGS- OG EVALUERINGSFASEN | 7 |
| | <i>Utprøving og erfaringsinnhenting</i> | 7 |
| | <i>Evaluering</i> | 7 |
| 2.3 | ØVRIGE AKTIVITETER | 7 |
| 3. | EIERSKAP OG ORGANISERING | 7 |
| 3.1 | ANSVARSFORHOLD | 7 |
| 3.2 | PROSJEKTGRUPPE | 8 |
| 3.3 | ØVRIGE RESSURSER | 8 |
| 4. | INFORMASJON OG MEDVIRKNING | 8 |
| 5. | BESLUTNINGSPUNKTER OG OPPFØLGING | 8 |
| 5.1 | OPPDRAGSGIVERS BESLUTNINGSPUNKTER | 8 |
| 5.2 | PA'S BESLUTNINGSPUNKTER | 8 |
| 5.3 | OPPFØLGING | 8 |
| 6. | RISIKOANALYSE OG KVALITETSSIKRING | 9 |
| 6.1 | KRITISKE SUKSESSFÅKTORER (RISIKOFÅKTORER) | 9 |
| 6.2 | KVALITETSSIKRING | 9 |
| 7. | BUDSJETT OG FINANSIERING | 10 |
| 7.1 | KOSTNADSBUDSJETT 2014 | 10 |
| 7.2 | FINANSIERING | 10 |
| 7.3 | EGENINNSATS | 10 |

1. Mål og rammer

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Det henvises til prosjektmandatet for forprosjektet «Kompetanseregionen», som ble godkjent i Rådmannsutvalget for Kongsbergregionen 26. april 2013, samt til avgitt sluttrapport for dette forprosjektet.

Gjennom forprosjektfasen er det i dialog med representanter for kommunene i Kongsbergregionen, samt eksterne samarbeidspartnere, kartlagt erfaringer og foreslått hvordan et regionalt samarbeid om kompetansetiltak for kommunene best kan organiseres og styres. Videre er det angitt hvordan det kan tilrettelegges felles opplærings- og støttetjenester og hvordan en kan oppnå gevinster gjennom å samarbeide interregionalt og nasjonalt.

Parallelt med forprosjektet «Kompetanseregionen» har vår region deltatt i prosjektet «Læringsløpet i Telemark og Kongsbergregionen». Dette prosjektet har kort fortalt omfattet:

- Utvikling og drift av læringsløp (praktisk metodikk basert på modell for strategisk kompetanseutvikling) med innhold tilrettelagt for deling med andre kommuner/regioner
- Tilrettelegging av verktøy (etablering og utprøving av digital læringsplattform med mulighet for integrasjon til kursadministrativt system og system for kartlegging av ansattes realkompetanse)
- Praktisk utprøving av læringsløp gjennom konkrete opplæringsaktiviteter.

Prosjekt «Læringsløpet» har vist seg å ha stor overføringsverdi helt opp på nasjonalt nivå i kommune-Norge, med den pågående etableringen av en felles digital læringsarena (<https://kurs.kommit.no>) i regi av KS/KommIT (KommIT er programmet for IKT-samordning i kommunesektoren), som en synliggjøring av dette. Løsningene fra Læringsløpet og de mulighetene som er skapt gjennom utvikling og tilrettelegging rundt disse, utgjør et viktig del av plattformen for videre arbeid med prosjekt «Kompetanseregionen», se også «[4 spørsmål](#)».

Forprosjektrapporten konkluderer med å anbefale at arbeidet med «Kompetanseregionen» videreføres gjennom et hovedprosjekt, for å prøve ut de foreslåtte modellene og tilgjengelige løsningene i praksis innen Kongsbergregionen, samt delta i videreutviklingen av samarbeidet eksternt.

Dette dokumentet er et forslag til prosjektmandat for hovedprosjektet og legges fram for Rådmannsutvalget til behandling sammen med sluttrapporten i møtet 31.1.2014.

1.2 Prosjekt mål

De overordnede målene for prosjekt «Kompetanseregionen» ble formulert i forstudiefasen. I slutfasen av forprosjektet er det laget forslag tilføyelser og nærmere spesifisering.

Resultatmål

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

RM1: Etablert et regionalt miljø (økosystem) som har i hovedoppgave å planlegge, tilby og formidle kurs- og kompetansetiltak for ansatte i kommunene, herunder ha:

- Tilrettelagt en styringsmodell som sikrer nødvendig politisk, administrativ og faglig styring av et regionalt samarbeid om kompetanseutvikling
- Etablert et kompetanseforum (-nettverk) som koordinerer aktuelle behov og bestillinger på tvers av fagområder og kommunegrenser mer overordnet (strategisk).
- Deltatt i utviklingen av samarbeidsarenaer for kommunal kompetanseutvikling interregionalt og nasjonalt
- Kartlagt mulighetene for gevinster gjennom samarbeid med øvrige kompetanseutviklingsmiljøer innen regionen, samt hvis mulig og nyttig etablert konkrete samarbeidsordninger.

RM2: Etablert samarbeid om ressurser som koordinerer fellestiltak, og som fasiliterer og leverer tjenester knyttet til kompetanseutvikling (herunder verktøy, metodikk og innhold), herunder ha:

- Prosjektorganisert en tjenesteytende funksjon/ressurs med oppgaver tilsvarende leveransene fra et regionalt kompetansekantor (RKK), kjent fra andre kommuneregioner (eg. Vesterålen).
- Tilrettelagt for at det regionale kompetansemiljøet og kommunene kan utnytte de mulighetene som er skapt gjennom samarbeidet om prosjekt «Læringsløpet», som nå videreutvikles gjennom samhandling med KS/KommIT og det øvrige kommune-Norge.
- Tilrettelagt for samhandling med eksterne fagressurser.

Plattformen som nå tilrettelegges for kommunal kompetanseutvikling, forutsettes å kunne benyttes ved opplæringsaktiviteter både lokalt, regionalt og interregionalt.

Innen utgangen av 2015 skal det være:

RM3: Etablert samarbeid om ressurser som bidrar aktivt til kunnskapsutvikling i kommunenes og regionens utviklingsarbeid

RM4: Dokumentert praktiske erfaringer med anbefalte strukturer og systemer gjennom samarbeid om aktuelle opplærings- og støttetjenester

RM5: Gjennomført en evaluering med forslag til eventuelle endringstiltak samt organisering av en videre driftsfase.

Det forutsettes at resultater og erfaringer skal deles gjennom samarbeid med andre kommuner og kommuneregioner.

Effekt mål

Effektmålene for hovedprosjektet er følgende:

- Mer attraktive kommunale arbeidsplasser

- Kommunene er bedre rustet til å møte sitt behov for kompetanse og kompetanseutvikling - med enklere tilrettelegging, bedre tilpasset læring, økt læringsutbytte, lavere kostnader og bedre dokumentasjon av kompetanse
- Økt evne til omstilling og fornying (innovasjon) i de kommunale virksomhetene

På et enda mer overordnet nivå vil det være økt verdiskaping (økonomisk, sosialt eller kulturelt) eller samfunnsnytte som er effektene.

Sagt på en annen måte omfatter prosjektet og samarbeidet tilrettelegging av opplærings- og støttetjenester, som kan bidra til at kommunal kompetanseutvikling kan gjøres *smartere, raskere og bedre*. I stikkordsform handler de øvrige effektene om *kvalitet, attraktivitet, rekruttering samt fornying/innovasjon* i kommuneorganisasjonene og deres virksomhet.

1.3 Rammer

Gitt at Rådmannsutvalget godkjenner prosjektmandatet 31.1.2013, foreslås det at tidsrammen for hovedprosjektet blir februar 2014 - desember 2015. Muligheten for å forlenge prosjektet med ytterligere ett år kan vurderes, dersom det etter hvert dokumenteres behov for dette.

Prosjektet er prioritert i Kongsbergregionens handlingsprogram for 2014 (tiltak D) og er budsjettert med en økonomisk ramme på 1 mill. kroner for dette året, forutsatt at det oppnås tilstrekkelig ekstern finansiering. Prosjektet betinger en betydelig kommunal egeninnsats, men det forutsettes at dette er en type aktiviteter kommunene uansett ønsker å prioritere og som kan løses bedre og mer effektivt gjennom samarbeid.

2. Omfang og avgrensning

Prosjektets omfang framkommer på grunnlag av resultatmålene (kap. 1.2). Sagt med andre ord omfatter hovedprosjektet etablering av nødvendige og planlagte strukturer og systemer, samt utprøving og erfaringsinnhenting gjennom praktisk gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak med de opplærings- og støttetjenester (inkl. verktøy) som gjøres tilgjengelig gjennom samarbeid regionalt, interregionalt og nasjonalt.

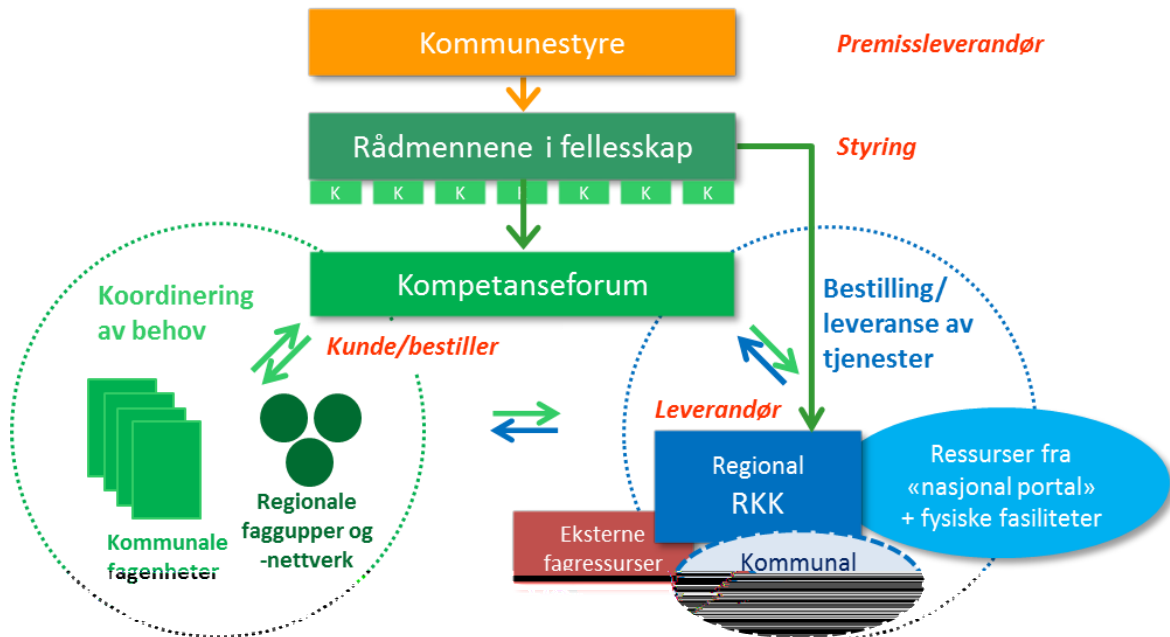
Det skal videre være fokus på mulighetene for fornying (innovasjon) av den kommunale virksomheten, hvor kunnskap, ferdigheter og kompetanse er den viktigste ressursen (jfr. prosjektmandatet for forprosjektfasen kap. 2.1). Prosjektet skal imidlertid ikke omfatte gjennomføringsaktiviteter knyttet til fornying av kommunal virksomhet mer generelt, men være avgrenset til samarbeid om fornying av prosessene knyttet til kompetanseutvikling.

Kompetanseutviklingsbegrepet omfatter ikke bare økning av kompetansen i kommuneorganisasjonen, men også vedlikehold av kompetanse tilpasset endrete forutsetninger og rammebetingelser.

Hovedprosjektet kan deles i en etableringsfase samt en utprøvings- og evalueringsfase. Aktuelle arbeidsområder i disse prosjektfasene beskrives nedenfor, men det tas forbehold om at dette kan bli justert under videre prosjektplanlegging.

2.1 Arbeidsområder for etableringsfasen

Som kjent er det foreslått en styringsmodell for det videre samarbeidet om felles kompetanseutviklingstiltak i Kongsbergregionen, slik skissen nedenfor viser (se nærmere beskrivelse av modell og roller i sluttrapporten for forprosjektfasen):



I hovedprosjektet legges det opp til å prosjektoorganisere nødvendige strukturer knyttet til den faglige styringen, for å ivareta kunde/bestiller- og leverandørrollen i modellen.

Etablere strukturer og systemer knyttet til kunde/bestillerrollen

- Etablere felles regionalt kompetanseforum (-nettverk) basert på oppnevnte kontaktpersoner fra kommunene
- Utvikle operativ prosjektplan i dialog med regionalt kompetanseforum
- Etablere system for medvirkning fra kommunale fagenheter samt regionale faggrupper og -nettverk.
- Etablere system for samhandling med samarbeidspartnere utenfor Kongsbergregionen

Etablere strukturer og systemer knyttet til leverandørrollen

- Avgrense og prioritere arbeidsoppgaver knyttet til det tjenesteytende leddet
- Rekruttere en kompetent ressursperson som kan ivareta og bidra til utvikling av leverandørrollen gjennom hovedprosjektet
- Tilrettelegge for opplæring rundt konsept og løsninger
- Tilrettelegge for opplæring rundt egenutvikling av læringsressurser (kursinnhold mv.)
- Tilrettelegge for samhandling med aktuelle samarbeidspartnere i og utenfor Kongsbergregionen
- Etablere grunnlag for samspill med eksterne fagressurser

- Medvirke til felles standard kravspesifikasjoner for kjøp av kompetanse og opplæringstjenester eksternt. Fokus på handlingsrom for gjenbruk.
- Prioritere og planlegge felles opplæringsaktiviteter/læringsløp i samspill med kompetanseforum og eksterne samarbeidspartnere

Tilrettelegge for arbeid med fornying av kompetanseutviklingsprosessene

- Videreføre påbegynt arbeid med prosessmodellering (ledelsesprosesser, kjerneprosesser og støtteprosesser, jfr. sluttrapport for forprosjektfasen) av kommunalt kompetanseutviklingsarbeid
- Delta i planleggingen av aktuelle prosjektaktiviteter sammen med eksterne samarbeidspartnere
- Tilrettelegge for oppfølging og gjennomføring internt i Kongsbergregionen

2.2 Arbeidsområder for utprøvings- og evalueringsfasen

Utprøving og erfaringsinnhenting

- Gjennomføre utvalgte og tilgjengelige læringsløp med e-læring
- Delta og vinne erfaringer med utvikling av nye læringsløp med e-læring
- Vinne erfaring med egenutvikling av enkle e-læringsopplegg lokalt i den enkelte kommune
- Prøve ut systemene/løsningenes egnethet ved ordinære fysiske kursopplegg
- Prøve ut rolletilpassede funksjoner for ansatte og ledere på den digitale læringsportalen
- Prøve ut nye arenaer og metoder for kompetanseutvikling (fornyning) med fokus på tidligere og nye arbeidsprosesser

Evaluering

- Samle og strukturere oppnådde erfaringer, vurdere og foreslå evt. endringstiltak
- Planlegge videre organisering og oppfølging i ordinær driftsfase

2.3 Øvrige aktiviteter

- Tilrettelegging for informasjon og medvirkning

3. Eierskap og organisering

3.1 Ansvarsforhold

Det er naturlig å bygge videre på de samme ansvarsforholdene som har vært i forprosjektfasen. Rådmannsutvalget vil således være oppdragsgiver og styringsgruppe, og daglig leder i Kongsbergregionen prosjektansvarlig (PA).

Oppgaven med å engasjere prosjektleder for prosjektet ligger som vanlig hos PA. Det anbefales å iverksette rekruttering av en ressursperson/leder knyttet til det tjenesteytende leddet, dvs. leverandørrollen i styringsmodellen («RKK-rollen») så tidlig som mulig i etableringsfasen av prosjektet. Når vedkommende er engasjert, bør det vurderes og avklares nærmere hvor rollen som prosjektleder (PL) skal plasseres.

3.2 Prosjektgruppe

Det anses som mest hensiktsmessig at «kompetanseforum» fungerer som prosjektgruppe. Ved behov og for å begrense arbeidsmengden for «kompetanseforum», kan det organiseres mindre arbeidsgrupper knyttet til konkrete gjennomføringstiltak.

Ansattes organisasjoner (tillitsvalgte) tilbys 1-2 plasser i prosjektgruppa.

3.3 Øvrige ressurser

Det legges som tidligere opp til å involvere regionale fagnettverk og faggrupper, sammen med representanter for øvrige samarbeidspartnere. Disse vil utgjøre dynamiske referansegrupper for prosjektet.

4. Informasjon og medvirkning

Et av suksesskriteriene også for dette prosjektet, er at det gis god informasjon og skapes rom for medvirkning.

Det bør utarbeides en plan for dette i forbindelse med utarbeidelsen av den operative prosjektplanen.

5. Beslutningspunkter og oppfølging

5.1 Oppdragsgivers beslutningspunkter

Rådmannsutvalgets beslutningspunkter vil i utgangspunktet være følgende:

- Beslutning vedr. godkjenning av prosjektmandat 31.1.2014
- Beslutning om engasjement av leder av tjenesteytende ledd («RKK-rollen»), tentativt i perioden april-juni 2014
- Beslutning vedr. prosjektets finansielle grunnlag og videreføring for 2015
- Beslutning vedr. hovedprosjektets avslutning, alternativt videreføring, januar 2016

Det kan legges inn nye beslutningspunkter ved behov.

5.2

- Beslutning om oppstart og godkjenning av prosjektplan, februar-mars 2014.
- Beslutning vedr. forslag til finansiering og videreføring i 2015, august-september 2014
- Godkjenning av sluttrapport (evt. forslag om videreføring) og saksunderlag til Rådmannsutvalget innen 15.1.2016.

Øvrige beslutningspunkter kan legges inn ved behov.

5.3 Oppfølging

Det følges ordinære prosjektoppfølgingsrutiner iht. PLP og etter nærmere avtale mellom de ansvarlige.

6. Risikoanalyse og kvalitetssikring

6.1 Kritiske suksessfaktorer (risikofaktorer)

Statskonsulent anga i sin veileder om strategisk kompetanseutvikling (2001) følgende kritiske suksessfaktorer, som anses som relevante også i vårt prosjekt:

- *Strategisk forankring* (en strategisk oppgave og et lederansvar)
- *Klare mål* («If you aim at nothing, you are sure to hit it»)
- *Organisatorisk forankring* (fungere i hverdagen, oppfattes som positivt)
- *Ambisjonsnivå* (trinnvis oppbygging - KISS: Keep It Small and Simple)
- *Lære av egne – og andres – erfaringer* (i planlegging og evaluering, fokus på positive erfaringer)
- *Kompetanseutvikling må vurderes som en lønnsom investering* (investering vs. utgift), bl.a. en nøkkelfaktor for rekruttering

I tillegg vurderes det som kritisk for vårt prosjekt at de rekrutteres en kompetent ressursperson/leder for det tjenesteytende leddet («RKK-rollen») i den anbefalte styringsmodellen (jfr. figur i kap. 2.1). Erfaringene fra andre regioner (eg. Midt-Telemark og Vesterålen) viser at ressursene til den praktiske tilretteleggingen av opplærings- og støttetjenester, vil kunne være en begrensende faktor for måloppnåelsen.

6.2 Kvalitetssikring

Det strategiske forankringen forutsettes sikret gjennom Rådmannsutvalgets tidligere og kommende beslutninger i rollen som oppdragsgiver og styringsgruppe. Videre gjennom kommunevise møter i forprosjektfasen, samt oppnevning av kommunale kontaktpersoner og etablering av «kompetanseforum».

Det forutsettes at prosjektmålene er tilstrekkelige spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske og tidsbestemte («SMART'e») slik at de involverte har en felles forståelse av hva en skal oppnå i prosjektet. Her kan det jobbes med popularisering av målformuleringene i den planlagte planen for informasjon og medvirkning.

Den organisatoriske forankringen vurderes av kommunenes representanter som særlig kritisk. Tid er en kritisk faktor, både for ledere og ansatte, og de systemene som presenteres må oppleves som tidsbesparende, enkle og velfungerende i en travel hverdag. Ambisjonsnivået må også henge sammen med dette, gjennom en trinnvis oppbygging med fokus på å gjøre opplegget mest mulig enkelt og intuitivt.

Helt fra oppstarten av forprosjektfasen har det vært fokus på å lære av egne og andres erfaringer. Dette må ivaretas i hovedprosjektet gjennom planlagt medvirkning, utprøving, evaluering og videre samarbeid eksternt.

At oppfølgingen av prosjektsamarbeidet mellom kommuneregionene i Telemark og Kongsbergregionen om kompetanseutvikling har blitt løftet opp på nasjonalt nivå gjennom KS/KommIT har gitt dette arbeidet økt prestisje. Det gjør det også enklere å oppnå oppmerksomhet internt. Det skaper ekstra muligheter for å fokusere på kompetanseutvikling som en lønnsom investering, som ikke bør være salderingspost i kommunal budsjettsammenheng.

Samarbeidet med kommuneregion Vesterålen gir god tilgang til kunnskap og erfaringer vedr. organisering og drift av interkommunalt samarbeid om kompetanseutvikling i praksis.

Den generelle kvalitetssikringen ivaretas gjennom å utvikle og følge opp prosjektet iht. PLP-metoden.

7. Budsjetten og finansiering

Prosjektet budsjetteres og finansieres for ett år om gangen.

7.1 Kostnadsbudsjett 2014

| Kostnadspost | Beløp, kr |
|---|------------------|
| Prosjektledelse og koordinering av opplærings- og støttetjenester | 500 000 |
| Prosjektadministrasjon og prosjektdrift | 100 000 |
| Utvikling og gjennomføring av opplærings- og støttetjenester | 350 000 |
| Diverse og uforutsette kostnader | 50 000 |
| Sum prosjektkostnader 2014 | 1 000 000 |

7.2 Finansiering

Prosjektet forutsettes skjønnsmiddelfinansiert i 2014.

7.3 Egeninnsats

Egeninnsatsen vil i stor grad være knyttet til deltakelsen fra kommunene og omfatter arbeid i kompetanseforum, bidrag fra regionale faggrupper og nettverk, deltakelse i utprøving av felles opplæringsaktiviteter mv. Dette vil kunne omfatte et betydelig antall personer. Det vil legges vekt på at ingen enkeltpersoner får et urimelig stort arbeidsomfang i en ellers travel hverdag.