

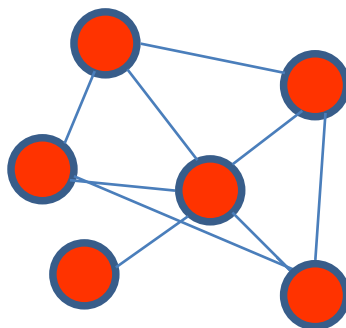
Kongsbergregionen



Prosjektbeskrivelse av forprosjekt

NETTVERK

som arbeidsform i Kongsbergregionen



Versjon 1.0

Innhold

1. MÅL OG RAMMER	3
1.1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING.....	3
<i>Nettverk og nettverksøkonomi</i>	3
<i>"Regionale innovasjonssystemer"</i>	3
<i>Nettverkssamarbeid i Kongsbergregionen</i>	4
<i>Problemstilling</i>	4
1.2 MÅL.....	5
1.3 FORVENTEDE GEVINSTER.....	5
1.4 RAMMER.....	6
2. OMFANG OG AVGRENSNING	6
3. ORGANISERING	7
4. BESLUTNINGSPUNKTER OG OPPFØLGING	7
4.1 BESLUTNINGSPUNKTER.....	7
4.2 OPPFØLGING.....	7
5. RISIKOANALYSE OG KVALITETSSIKRING	8
5.1 KRITISKE SUKSESSFÅKTORER.....	8
5.2 KVALITETSSIKRING.....	8
<i>Organisering av kvalitetssikring</i>	8
<i>Kvalitetssikring av kritiske suksessfaktorer</i>	8
6. GJENNOMFØRING	9
6.1 HOVEDAKTIVITETER.....	9
6.2 TIDSPÅN OG MILEPÅELER.....	9
7. ØKONOMI	10
7.1 KOSTNÅDSBUDSJETT.....	10
7.2 FINANSIERINGSPLÅN.....	10

1. Mål og rammer

1.1 Bakgrunn og problemstilling

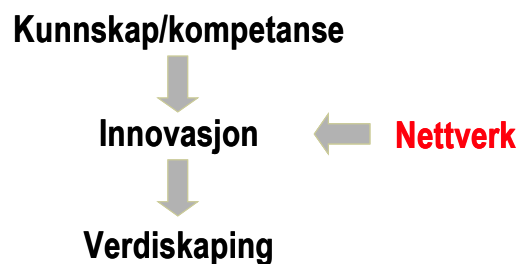
Nettverk og nettverksøkonomi

Begrepet nettverk har flere betydninger. I dette tilfellet snakker vi i utgangspunktet om samhandling mellom mennesker. Da brukes betegnelsen sosiale nettverk, som kan beskrives som ” ... *en gruppe av mennesker en person kjenner og har kontakt med og som man kan få hjelp eller støtte fra*” (Store norske leksikon, www.snl.no).

Norges Forskningsråd gjennomførte i perioden 1996-2001 programmet ”Nasjonale informasjonsnettverk (NIN)”. Her beskrives begrepet informasjonsnettverk som ”*en gruppe mennesker og virksomheter som samarbeider og utveksler informasjon*”.

Organisasjoner er barn av sin tid. I industrisamfunnet har de hierarkiske organisasjonsmodellene vært dominerende. I det nye digitale nettsamfunnet (også betegnet som informasjons- og kunnskapssamfunnet) er det nettverk som synes å være den mest hensiktsmessige organisasjonsformen.

Vi snakker også om en egen nettverksøkonomi. Verdikjeden i nettverks- eller kunnskapøkonomien kan iht. Forskningsrådet beskrives som angitt i figuren nedenfor. Modellen er relevant enten vi snakker om bedrifter eller offentlige virksomheter.



Kunnskap er her den viktigste ressursen og læring den viktigste prosessen, som et grunnlag for nødvendig nyskaping (innovasjon) og i neste omgang ønsket verdiskaping (økonomisk, sosialt og kulturelt). Nettverk anses som den best egnede organisasjonsformen for å oppnå effektive nyskappingsprosesser. Innovasjon blir ofte definert som interaktiv læring i nettverk.

I det digitale nettsamfunnet er det nesten utenkelig å ikke bruke informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) som et verktøy. Teknologiens rolle i verdikjeden er i første rekke å sikre effektiv kommunikasjon og samhandling i og mellom nettverkene. Her snakker vi både om nødvendig kommunikasjonsnett (bredbånd) og såkalt samarbeidsteknologi.

Erfaringene fra NIN-programmet understreker oppfatningen av at teknologien er ikke er noe mer enn et nødvendig verktøy, mens mennesker, organisasjoner og kompetanse er de mest avgjørende faktorene for et vellykket samarbeid.

”Regionale innovasjonssystemer”

Kommuner og kommuneregioner i rollen som samfunnsutviklere, bidrar til ønsket innovasjon og verdiskaping innenfor sitt område gjennom samhandling med andre regionale aktører. For å lykkes er en avhengig av et effektivt trekantsamspill mellom bedrifter, offentlig forvaltning samt utdannings- og forskningsmiljøer (”*triple-helix*”samarbeid).

Norges Forskningsråd gjennomførte i perioden 1997-2001 programmet ”Regional innovasjon (REGINN)”, som var et eksperiment for å se på mulig tilrettelegging for nettverksbasert nyskaping gjennom å designe og utvikle funksjonelle ”regionale innovasjonssystemer”. Erfaringen ble imidlertid at ”innovasjonssystemer” ikke er noe som kan designes eller skapes, gjennom organisering og samordning. Begrepet fungerer likevel som en metafor for ”*det samlede galleri av aktører og organisasjoner som kan bidra til å fremme - eller hemme - nyskaping innenfor en region*”. Offentlige aktører kan imidlertid stimulere utviklingen av nettverksbasert innovasjon og samtidig delta i samhandlingen innenfor sin definerte rolle i disse innovasjonsnettverkene.

Nettverkssamarbeid i Kongsbergregionen

Kongsbergregionen er i seg selv et typisk nettverkssamarbeid mellom selvstendige kommunale virksomheter. Regionen har i 2009 gjennomført en ny strategiprosess, som indikerer et ønske om ”skifte av gir og økt gass” i det regionale samarbeidet. Foruten å angi konkrete mål, satsingsområder og strategier, omtaler det nye strategi- og styringsdokumentet også aktuelle arbeidsformer. Ikke uventet er nettverksbygging og -samarbeid, både regionalt, inter-regionalt og internasjonalt, med blant arbeidsformene.

Kongsberg og Numedalskommunene var i perioden 1999-2001 deltakere i NIN-programmet, gjennom sitt eget program LiNK (Lokale informasjonsnettverk i Numedal og Kongsberg). Dette bidro til å bygge en plattform av kompetanse, nettverk og teknologisk infrastruktur, som har hatt en vesentlig betydning for etterfølgende utvikling i området på flere fronter.

Innenfor Kongsbergregionsamarbeidet kan det i dag identifiseres flere ulike informasjonsnettverk, hvor noen fungerer bra og er aktive, mens andre fungerer mindre bra og er nokså passive. Dette omfatter nettverk internt mellom personer i de samarbeidende kommunene, samt nettverk som inkluderer personer også fra andre organisasjoner og virksomheter i og utenfor regionen.

Kongsbergregionen har kommet langt i å få etablert nødvendige kommunikasjonsnett (bredbånd), samt samarbeidsteknologi, som kan støtte effektiv samhandling i og mellom nettverkene.

Problemstilling

Evnen til å løse oppgaver gjennom samhandling i nettverk, regnes for å være en kritisk suksessfaktor i dagens samfunn (Norges Forskningsråd).

Omstillingen fra industrisamfunnets logikk og arbeidsformer og til det nye digitale nettsamfunnet, er krevende for alle voksne som har levd en tid i begge tidsepokene. Behovet for endringer er store når det gjelder måten vi tenker, lærer, arbeider og samhandler på. Mye av utfordringen ligger i at: ”*Veien til grunnleggende endringer går gjennom endring av virkelighetsoppfatningen. Omstilling av tankesett kan vanskelig skje i tilbakeleent stilling*” (professor Per Morten Schiefloe, NTNU).

Som sagt, har Kongsbergregionen i sitt nye strategi- og styringsdokument angitt nettverksbygging og -samarbeid blant arbeidsformene som skal sikre måloppnåelsen i samarbeidet. Erfaringene fra regionsamarbeidet så langt, samt det som er sagt ovenfor, tilsier at det kreves både kompetanseheving og annen aktiv tilrettelegging for at eksisterende og nye informasjonsnettverk skal fungere som forutsatt.

Denne prosjektbeskrivelsen for forprosjektet ”Nettverk som arbeidsform i Kongsbergregionen”, beskriver en første fase i arbeidet med å tilrettelegge for mer effektivt nettverkssamarbeid innenfor vår kommuneregion.

1.2 Mål

Hovedmålet for prosjektarbeidet, som skal tilrettelegge bedre for nettverksbygging og bruk av nettverk som arbeidsform i Kongsbergregionen kan beskrives slik:

Det skal innen 1.9.2010 ha blitt etablert en felles regional plattform for effektiv og målrettet nettverkssamhandling i Kongsbergregionen, som omfatter kompetanseutvikling, strukturer, retningslinjer og rammer. Gjennom dette skal en ha sikret utviklingen av nettverk som fungerer godt over tid.

Innen utgangen av 2010 skal denne plattformen ha kommet til anvendelse innenfor et utvalg interne nettverk i samarbeidet mellom kommunene. Innen utgangen av 2011 skal plattformen i størst mulig grad ha blitt anvendt innenfor øvrige nettverk, også de hvor personer fra andre virksomheter i og utenfor regionen deltar.

Prosjektet skal i neste omgang ha bidratt til en høy grad av måloppnåelse i forhold til visjon og mål angitt i Kongsbergregionens nye strategi- og styringsdokument. (Dette kan bringe Kongsbergregionen høyt opp i eliteklassen, når det gjelder resultater av samarbeid innenfor norske kommuneregioner).

Det angis i tillegg følgende handlingsmål for forprosjektfasen:

- HM1: Innen 1.4.2010 ha kartlagt eksisterende informasjonsnettverk i regionen. Dette skal omfatte en vurdering av nettverkens funksjonalitet og mulige årsaker til at de fungerer bra eller mindre bra.
- HM2: Innen 1.5.2010 ha vurdert nettverk som arbeidsform knyttet til de ulike satsingsområdene i strategi- og styringsdokumentet, med tanke på høy grad av gevinstrealisering.
- HM3: Innen 1.9.2010 ha utviklet opplegget for "Kongsbergregionens nettverksskole". Opplegget skal omfatte formidling av grunnleggende kunnskaper om nettverkslogikk, nettverksøkonomi og delingskultur - samt formidling av rammer og retningslinjer for nettverkssamarbeid og opplæring i bruk av samarbeidsteknologi. Opplegget skal ses i sammenheng med utviklingen av en mulig "Prosjektskole", regionens portefølje av gevinstplanleggings- og gevinstrealiseringsmetodikk og DIFI's nye fagportal "Prosjektveiviseren.no". Det må ha blitt lagt vekt på å skape inspirasjon og entusiasme når det gjelder nettverkssamhandling i regionen.
- HM4: Innen 1.9.2010 ha utarbeidet forslag til plan for gjennomføring og finansiering av en påfølgende utrullingsfase i 2011.
- HM5: Innen 1.10.2010 ha vurdert og avklart rolle- og arbeidsdeling mellom kommunene og Kongsbergregionens sekretariat, når det gjelder utvikling og drift av nettverk.
- HM6: Innen 1.12.2010 ha gjennomført et regionalt inspirasjonsseminar med formidling av kunnskap om nettverksbygging, verdien av å bruke nettverk som arbeidsform samt opplegg og erfaringer med "Kongsbergregionens nettverksskole". Målgruppen skal være kommunale ledere og representanter for aktuelle informasjonsnettverk. Her skal det ha blitt hentet inn eksterne kompetanseressurser, for å få en oppdatert kunnskapsstatus.
- HM7: Innen 31.12.2009 ha testet ut og evaluert opplegget for "Nettverksskolen" innenfor 3-5 interne informasjonsnettverk i Kongsbergregionen.

1.3 Forventede gevinster

Vurderingen avgrenses i denne fasen til gevinster av samhandling i interne nettverk mellom

kommunene i Kongsbergregionen, innenfor satsingsområdene kunnskapsutvikling og tjenesteutvikling.

For mange av de oppgavene som er aktuelle å løse gjennom regionalt samarbeid, vil det som tidligere være hensiktsmessig å organisere gjennomføringen som prosjekter, i en innledende fase. Både i prosjektutviklingsfasen og ikke minst i oppfølgingen etter prosjektavslutning, er det avgjørende at de som er i posisjon til å kunne realisere potensielle gevinster blir godt nok involvert. Forskning rundt temaet gevinstrealisering (*hentet fra notat av DIFI*) viser at involvering, klare målsettinger, oppfølging og evaluering er kritiske faktorer for å oppnå dette. Her kommer nettverkene mellom ledere og fagpersoner i de kommunale driftsorganisasjonene inn i en avgjørende rolle. Gjennom å stimulere utviklingen av og støtte driften av slike informasjonsnettverk, forventes det altså at graden av gevinstrealisering knyttet til regionale samarbeidsprosjekter vil øke. Det samme vil i betydelig grad kunne gjelde for informasjonsnettverk, som utvikles uten tilknytning til noe konkret prosjekt. Effektene kan utdypes nærmere gjennom en noen eksempler slik:

- Den nye regionale plattformen for nettverkssamhandling forutsettes å kunne være en teknisk, organisatorisk og kulturell basis for å motvirke den ”silo-orientering” og ”sub-optimalisering”, som er litt for typisk for offentlig sektor i dag og som vi ser spor av også i vårt område.
- Gjennom samhandling i nettverk kommunene i mellom, kan det frigjøres ressurser ved å organisere felles oppgaveløsning og arbeidsdeling, som kommer i stedet for (ikke i tillegg til) lokal oppgaveløsning.
- Nettverksbygging forutsettes å bidra til utvikling av større fagmiljøer som blir mer attraktive å være i, som innehar mer kompetanse og som bidrar til økt kvalitet og effektivitet i den kommunale tjenesteutviklingen.
- IKT tas i bruk innen stadig nye områder innenfor kommunal administrasjon og tjenesteproduksjon. Gevinstrealiseringen knyttet til dette er stor grad avhengig av at teknologien utnyttes til å endre arbeidsprosessene innenfor disse områdene. Samhandling i nettverk anses, som nevnt tidligere, som en godt egnet organisasjonsform for å oppnå denne type nyskaping og utvikling, i dette tilfellet nødvendig ”prosessinnovasjon”.

1.4 Rammer

Forprosjektfasen foreslås gjennomført med oppstart 1.2.2010 og med prosjektavslutning innen 31.12.2010. Det må imidlertid tidlig i september 2010 foreligge en beskrivelse med budsjettforslag for en videreføring av prosjektarbeidet i 2011, gjennom en implementeringsfase. Forprosjektfasen har en økonomisk ramme på kr. 440 000,- inkl. dokumenterbar egeninnsats.

2. Omfang og avgrensning

Forprosjektfasen skal altså omfatte utvikling av en teknisk, organisatorisk og kulturell basis for framtidig nettverkssamhandling i Kongsbergregionen. Implementeringen overfor eksisterende og nye informasjonsnettverk, skal foregå gjennom organisering av ”Kongsbergregionens nettverksskole”. Opplegget skal testes og evalueres i forhold til 3-5 etablerte informasjonsnettverk med ulik karakter, mot slutten av forprosjektfasen.

I forprosjektfasen skal fokuset avgrenses til interne informasjonsnettverk mellom kommunene i regionen, med gevinster av arbeidsformen knyttet til regionens satsingsområder kunnskapsutvikling og tjenesteutvikling.

Det forutsettes at prosessen videreføres gjennom en påfølgende utrullingsfase, som også

inkluderer nettverk med deltakere fra andre virksomheter i og utenfor regionen. I denne fasen må det vurderes tilpasninger av plattformen til andre typer nettverk, samt gevinster av arbeidsformen knyttet til de øvrige regionale satsingsområdene.

3. Organisering

Prosjektets utvikles og organiseres i henhold til PLP ("ProsjektLederProsessen", jfr. Innovasjon Norge). Eierskapet til prosjektet ligger hos de deltakende kommunene som A-eiere.

Ansvarsforholdene i prosjektet ivaretas slik:

- *Oppdragsgivere*: Kommunene i Kongsbergregionen.
- *Prosjektansvarlig (PA)*: Regional koordinator for Kongsbergregionen.
- *Styringsgruppe*: Rådmannsutvalget for Kongsbergregionen.
- *Prosjektleder (PL)*: Engasjeres av prosjektansvarlig når prosjektet er finansiert og besluttet iverksatt.
- *Prosjektgruppe*: Bemannes med dedikerte personressurser fra hver kommune.

Det leies inn noe ekstern kompetanse fra aktuelle FoU-miljøer, bl.a. for å få tilgang til en oppdatert kunnskapsstatus innenfor dette fagområdet. Det er også aktuelt å delta som referanse i et prosjektsamarbeid med DIFI (Direktoratet for forvaltning og IKT) sammen med de andre kommuneregionene i Telemark. Dette i forbindelse med utviklingen av den nye tekniske og organisatoriske plattformen for samhandling og kunnskapsdeling i offentlig sektor: "Prosjektveiviseren.no".

4. Beslutningspunkter og oppfølging

4.1 Beslutningspunkter

Det planlegges følgende obligatoriske beslutningspunkter i forprosjektfasen:

- Beslutning om oppstart: Februar 2009 når finansieringen og øvrige rammer for prosjektet er avklart.
- Beslutning om innhold og rammer for "Nettverksskolen", samt plan og budsjett for utrullingsfasen: September 2010.
- Beslutning om forprosjektfasens avslutning: Desember 2010.

Det kan bli lagt inn nye beslutningspunkter underveis, hvis det oppstår behov for dette.

4.2 Oppfølging

Rådmannsutvalget vil bli holdt orientert om prosjektets utvikling underveis i forprosjektfasen. For øvrig etableres det ordinære prosjektoppfølgingsrutiner, som avtales internt mellom de ansvarlige i prosjektorganisasjonen. Innleide ressurser følges opp med utgangspunkt i inngåtte oppdragsavtaler.

Se også nedenfor om kvalitetssikring.

5. Risikoanalyse og kvalitetssikring

5.1 Kritiske suksessfaktorer

Dette handler som vanlig om *forståelse, forankring og forpliktelse*. Det er identifisert følgende kritiske suksessfaktorer:

- Forståelse gjennom økt spredning av kunnskap om Kongsbergregionens formål og satsingsområder, samt de mulighetene dette innebærer for den enkelte person innenfor samarbeidet. Tilførsel av annen kunnskap om verdien av samarbeid, som også utvikler regionsperspektivet hos de ansatte i kommunene.
- Strategisk forankring hos kommunenes administrative ledelse med nødvendige beslutninger og oppfølging.
- Forankring og forpliktelse i utførende ledd gjennom at regionale samarbeidsaktiviteter kommer i stedet for, ikke i tillegg til, de tilsvarende lokale oppgaver. Videre at felles regional oppgaveløsning innebærer at arbeidet blir mer interessant, utviklende og mer effektivt.
- Å oppnå en serie av ”små, synlige suksesser (SSS)”, som skaper entusiasme og som viser at samarbeid lønner seg i praksis.

5.2 Kvalitetssikring

Organisering av kvalitetssikring

Grunnlaget for kvalitetssikringen ligger i anvendelsen av prosjektutviklingsverktøyet PLP i organisering og oppfølging av prosjektet. Kvalitetssikring i forhold til innleid bistand, besørger gjennom inngåelse og oppfølging av spesifiserte oppdragsavtaler.

Kvalitetssikring av kritiske suksessfaktorer

Kvalitetssikring i forhold til de kritiske suksessfaktorene ovenfor, må som vanlig ha et hovedfokus i prosjektoppfølgningen. Aktuelle tiltak oppsummeres slik:

Forståelse gjennom formidling av kunnskap: Utnytte eksisterende rutiner og systemer for intern informasjonsformidling i kommunene (et lederansvar). Nyhetsbrev, nettverksskolen, inspirasjonsseminar.

Strategisk forankring: Rådmannsutvalget som styringsgruppe, informasjon og formidlingstiltak, synliggjøring av forventede og oppnådde gevinster/resultater.

Forankring og forpliktelse i utøvende ledd: Gjennomføre tiltak for å bli kjent og bygge tillit. Bli involvert allerede i prosjektvurderingsfasen ved nye regionale prosjekter. Tilrettelegge for at regionale arbeidsoppgaver så snart som mulig kan erstatte lokale. Utnytte tilgjengelige verktøy for samarbeid over avstand (samarbeidsteknologi). Utnytte tilgjengelige IKT-løsninger til å oppnå kvantitative og kvalitative gevinster gjennom endring av arbeidsprosesser.

SSS: Synliggjøre erfaringer og resultater fra nettverk som har lyktes. Støtte og oppnå gevinster i nettverk som har slitt i motbakke. Oppnå konkrete resultater og gevinster gjennom systematisk arbeid med bruk av regionens gevinstplanleggings- og gevinstrealiseringsmetodikk. Synliggjøre regionens tidligere suksesshistorier og skape følelse av å tilhøre ”vinnerlaget”.

6. Gjennomføring

6.1 Hovedaktiviteter

Prosjektgjennomføringen vil omfatte følgende hovedaktiviteter:

- Kartlegging og vurdering av eksisterende informasjonsnettverk.
- Vurdere nettverk som arbeidsform i forhold til regionens ulike satsingsområder.
- Samhandle med DIFI og kommuneregionene i Telemark om utvikling og bruk av ”Prosjektveiviseren.no”.
- Samle kunnskap og utvikle opplegg for ”Kongsbergregionens nettverksskole”.
- Beskrive og avklare rolle- og arbeidsdeling mellom kommunene og Kongsbergregionens sekretariat når det gjelder utvikling og drift av nettverk.
- Utarbeide forslag til plan for gjennomføring og finansiering av utrullingsfasen.
- Teste og evaluere opplegget for ”Nettverksskolen”.
- Gjennomføre informasjons- og formidlingstiltak. Herunder gjennomføre inspirasjonsseminar.
- Prosjektoppfølgning og rapportering.

6.2 Tidsplan og milepæler

Tidsplanen angir i hvilke måneder i 2010 aktivitetene planlegges gjennomført.

Hovedaktivitet	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des
Kartlegge og vurdere nettverk											
Vurdere nettverk som arbeidsform											
Samhandling DIFI/andre regioner											
Utvikle opplegg for ”Nettverksskolen”											
Vurdere og avklare roller og arbeidsdeling											
Forslag til plan for utrullingsfasen											
Test/evaluering ”Nettverksskolen”											
Informasjon og formidlingstiltak											
Prosjektoppfølgning og rapportering											

Aktuelle milepæler:

- Oppstart av prosjekt besluttet: innen 1. februar 2010
- Eksisterende informasjonsnettverk kartlagt og vurdert: innen 1. april 2010
- Nettverk som arbeidsform innenfor Kongsbergregionens satsingsområder vurdert: innen 1. mai 2010
- Opplegg for ”Kongsbergregionens nettverksskole” utviklet: innen 1. september 2010
- Forslag til plan for gjennomføring og finansiering av utrullingsfasen utarbeidet: innen 1. september 2010
- Roller og arbeidsdeling avklart: innen 1. oktober 2010
- Test og evaluering av opplegg for ”Nettverksskolen gjennomført”: innen 20. desember 2010
- Prosjektet avsluttet med sluttrapportering: innen 31. desember 2010.

7. Økonomi

Beløpene er angitt i kroner, ekskl. mva.

7.1 Kostnadsbudsjett

Kostnadspost	Sum 2010
Kjøp av ekstern kompetanse	50 000
Prosjektledelse	120 000
Andre prosesskostnader (møter/seminarer, reiser, kontorhold, ...)	50 000
Diverse og uforutsette kostnader	20 000
Sum forbruk av midler	240 000
Verdi av dokumenterbar kommunal egeninnsats	200 000
Sum kostnader inkl. egeninnsats	440 000

Den kommunale egeninnsatsen omfatter deltakelse i prosjektgruppa, i kartleggingsaktivitetene og i test og evaluering av ”Nettverksskolen”.

7.2 Finansieringsplan

Finansieringskilde	Sum 2010
Ekstern finansiering – skjønnsmidler	240 000
Sum finansiering, midler	240 000
Verdi av dokumenterbar kommunal egeninnsats	200 000
Sum finansiering inkl. egeninnsats	440 000

Kongsbergregionen, 17. november 2009