

Kravspesifikasjon nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten

Bilag 1 og 2

Bilag 1 Kundens beskrivelse av Oppdraget

Avtalen punkt 1.1 Avtalens omfang

1. Innledning

Helse- og omsorgsdepartementet har gitt Helsedirektoratet i oppdrag å gjennomføre en anskaffelse av nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten. Målet er å tilby utdanning på masternivå til ledere i kommunale og fylkeskommunale helse- og omsorgstjenester fra høsten 2021. Helsedirektoratet ønsker å inngå avtale om å gjennomføre en lederutdanning for ledere i hele landet innen kommunale og fylkeskommunale helse- og omsorgstjenester. Dette er en videreføring av dagens nasjonale lederutdanning for primærhelsetjenesten etter at nåværende avtale med Handelshøyskolen BI som utløper ut våren 2021. Utdanningen skal kunne gjennomføres som en frittstående modul tilsvarende 30 studiepoeng og kunne inngå i en mastergrad i ledelse.

Helsedirektoratet samarbeider med Kommunesektorens organisasjon (KS) om gjennomføring av nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten og anskaffelse av ny lederutdanning. KS er den største arbeidsgiverorganisasjonen i offentlig sektor, der alle norske kommuner og fylkeskommuner er medlemmer. KS har de siste årene hatt en stor satsning på ledelse i kommunesektoren, både gjennom 10-FAKTOR (www.10faktor.no), som er et verktøy for utvikling av ledere, medarbeidere og virksomhet, og *Guide til god ledelse* (<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/guide-til-god-ledelse/>), for å styrke ledere i kommunal sektor. God ledelse handler om å vise gjennomføringskraft, mestre styring, være tydelig i rollen som leder og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeidere. I tillegg er det viktig å bygge en kultur for nyskaping og læring, godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet.

2. Formålet med nasjonal lederutdanning

Nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten skal bidra til å styrke kandidatene i deres lederrolle i den kommunale og fylkeskommunale helse- og omsorgstjenesten. Utdanningen skal gjøre lederne i stand til å være veivisere for god drift, samspill med omgivelsene, skape læring, mestring og utvikling av egen og ansattes kompetanse og dra nytte av forskning og utvikle ferdigheter innen innovasjon, endringsledelse og bruk av ny teknologi.

3. Målgruppe

Målgruppen for utdanningen er mellomledere i kommunale og fylkeskommunale helse- og omsorgstjenester. De må som hovedregel inneha en lederjobb under studiet og ha personal- og økonomiansvar. Dette er enhets-/virksomhetsledere som rapporterer direkte til kommunaldirektør- eller kommunedirektørnivå (tidligere rådmannsnivå) eller til fylkestannlege- eller fylkesrådmannsnivå. Avdelingsledere og andre med relevant lederansvar kan også søke opptak. Eventuelle ledere uten formell utdanning på bachelornivå skal kunne tas opp på særskilte vilkår.

Det skal gis mulighet til at hele eller deler av en ledergruppe i enkelte kommuner og/eller fra samarbeidende kommuner og fylkeskommuner skal kunne delta på utdanningen samtidig. Hensikten er å bidra til felles lederutvikling og å etablere ledernettsverk. Deltakerens nærmeste leder skal involveres

både i forkant og underveis i programmet, bl.a. for å bli enige om målet med å delta og forankring av deltakerens prosjektarbeid i studiet.

KS/PAI-registeret anslår at det samlet er om lag 11 200 ledere i helse- og omsorgstjenesten i kommunene og i overkant av 100 i tannhelsetjenesten i fylkeskommunene i landet. Kommunene og fylkeskommunene er organisert ulikt. Målgruppen for studiet er ledere i hjemmebaserte og institusjonsbaserte omsorgstjenester, herunder sykehjem og omsorgsboliger, i psykisk helse- og rustjenester, forebyggende helsetjenester, i rehabiliterings- og habiliteringstjenester og kommunale legetjenester mv. I fylkeskommunene er målgruppen primært overtannleger og klinikkledere i den offentlige tannhelsetjenesten.

Målgruppen til det nye topplederprogrammet som tilbys fra høsten 2020, <https://www.bi.no/studier-og-kurs/kurs/corporate/topplederprogram-for-kommune--og-spesialisthelsetjenesten/>, er toppledere i kommunale helse- og omsorgstjenesten og spesialisthelsetjenesten. Kommunale toppledere vil her være kommunaldirektører/kommunalsjefer/helse- og omsorgssjefer som har ansvar på strategisk nivå. De inngår ikke i målgruppen for dette utdanningsprogrammet.

4. Utfordringsbildet

I utfordringsbildet inngår et økende behov for omsorgstjenester og helsehjelp i befolkningen, blant annet grunnet den demografiske utviklingen og endringer i sykdomspanorama, utfordringer med å rekruttere kvalifisert helsepersonell og økende ubalanse mellom tilbud og etterspørsel av helse- og sosialpersonell. Det er videre utfordringer med høyt sykefravær, utstrakt bruk av deltidsstillinger og høy turnover. I tillegg mangler en stor andel ansatte formell kompetanse, især i hjemmebaserte tjenester og i sykehjem/institusjoner.

Demografiske endringer med flere eldre og økt omsorgsbyrde¹ vil medføre utfordringer for de kommunale helse- og omsorgstjenestene framover. Å sikre bærekraft med økning i antall eldre og yngre brukere med komplekse og sammensatte behov, krever at tjenestene må gjennomgå store endringer. I tillegg har utfordringene med korona-pandemien satt helse- og omsorgstjenesten under et stort press, og vært preget av uforutsigbarhet og bekymring for fremtiden. Ledere har blitt kriseledere som må være kreative og tydelige i sin lederrolle. De må legge til rette for en smidig og fleksibel hverdag der komplekse problemstillinger skal løses. Mer enn noen gang er det viktig å mobilisere ressurser hos brukerne, pårørende og innbyggerne for å skape gode, helsefremmende lokalsamfunn som ivaretar eldre og sårbare grupper.

Ledere må ha innsikt i helse- og velferdsteknologiens muligheter og begrensninger. Dette stiller krav til kunnskap og erfaring med å lede store endringer og omstillingsprosesser med tilpasning av nye arbeidsformer, ny teknologi og organisering av tjenestene. Ledere må sette mål som skaper mening for medarbeiderne, skaper gode og inkluderende prosesser, viser tillit, skaper trygghet og mobiliserer til innsats for videreutvikling av tjenestene. Dette omfatter bl.a. kunnskap om endringsledelse i forbindelse med implementering av velferdsteknologiske løsninger og gevinstrealisering (helsegevinst og indirekte helsegevinst).

¹ SSB definerer omsorgsbyrde som forholdet mellom antall personer over 65 år og antall personer i alderen 20 til 64 år

De kommunale helse- og omsorgstjenestene har store ledelsesutfordringer med redusert økonomisk handlingsrom, tøffe prioriteringer, økt krav til kvalitet på tjenester og en rask teknologisk utvikling. I tillegg har kommunene ansvar for å tilby døgndrift av tjenester til brukere og pasienter som er i krevende livssituasjoner og har omfattende og sammensatte lidelser og behov. Samtidig har sektoren rekrutteringsutfordringer, stort lederspenn med mange ansatte, mange uten formell helse- eller sosialfaglig utdanningsbakgrunn, høyt sykefravær og høy bruk av deltidsstillinger. Flere og raskere utskrivninger av pasienter fra spesialisthelsetjeneste gir økte behandlings-, rehabiliterings- og omsorgsoppgaver til de kommunale helse- og omsorgstjenestene.

Utfordringsbildet vil se ulikt ut i kommunene. Ifølge SSBs befolkningsframskrivninger vil aldringen bli sterkest i distriktene, og flyttemønstrene forsterker aldringen gjennom at unge flytter til byen. Mer enn hver tredje innbygger i flere distriktkommuner vil ha passert 70 år i 2040. Demografiske endringer med flere eldre og økt omsorgsbyrde vil medføre utfordringer for de kommunale helse- og omsorgstjenestene i tiden framover. Å sikre en bærekraftig tjeneste med økning i antall eldre og yngre brukere med komplekse og sammensatte behov, krever endring og innovasjon i tjenestene. Disse utfordringene må møtes bl.a. med tverrfaglig samarbeid, koordinering, høyere utdanningsnivå og bruk av velferdsteknologi.

Den fylkeskommunale tannhelsetjenesten står overfor store endringer og har behov for bedre rekruttering til lederstillinger, styrket ledelse og utvikling av ledelseskompetanse. Den offentlige tannhelsetjenesten er ofte organisert med et stort lederspenn med mange ansatte på ulike lokasjoner. Regionreformen gir nye utfordringer knyttet til ledelse ved sammenslåinger og etablering av nye organisasjoner innen tannhelsetjeneste.

Behovet for styrket ledelseskompetanse gjelder også etablering og drift av regionale odontologiske kompetansesentra. Dette krever at tjenesten må jobbe på nye måter. Det vil være et særlig behov for lederutvikling knyttet til ledelse av kompetansemiljøene, som har nye oppgaver innen bl.a. forskning og innovasjon, spesialisttannhelsetjenester, fagutvikling og deltakelse i spesialistutdanning av tannleger.

Demografiske endringer gir utvidelse av brukergrupper som etter tannhelsetjenesteloven har rettigheter til nødvendig tannhelsehjelp. Dette gjelder bl.a. gruppen eldre i og utenfor institusjoner i den kommunale helse- og omsorgstjenesten. Disse utfordringene må møtes bl.a. med økt kompetanse, tverrfaglig samarbeid, koordinering med kommunale tjenester inkl. fremtidig bruk av velferdsteknologi.

Det er dermed stort behov for omstilling og innovasjon i tjenestene. Ledere og medarbeidere er kommunenes viktigste ressurs for å sikre kvalitet i tjenestene. Innbyggerne må settes i sentrum.

5. Økonomiske rammer

Midler til satsingen dekkes over kapittel 761, 765 og 770 i statsbudsjettet. Det tas forbehold om bevilgning gjennom Stortingets behandling av de årlige budsjetter. Totalt er det avsatt inntil 22,5 millioner kroner årlig til ledelsessatsningen. Av disse vil inntil 21 millioner kroner benyttes til leverandør av lederutdanningen. 1,5 millioner kroner av totalbeløpet er planlagt benyttet av Helsedirektoratet bl.a. til å dekke eksternt evaluering av utdanningen, samt andre utgifter knyttet til gjennomføringen. Dersom beløpet på 1,5 millioner kroner ikke vil bli benyttet i sin helhet de enkelte år,

vil disse kunne overføres til leverandør etter nærmere avtale. De kommer da i tillegg til 21 millioner kroner årlig. Eventuell utvidelse av lederutdanningen vil finansieres særskilt.

Utdanningskostnadene dekkes av de statlige midlene. I tillegg må kommuner og fylkeskommuner forplikte seg til å gi studentene fri for å delta på obligatoriske samlinger og ved eksamen. Andre utgifter som reise, opphold, læremidler og eventuell frikjøp/vikar må finansieres av kommunen/fylkeskommunen eller av deltakeren.

Leverandør må bidra til at flest mulig av deltakerne fullfører utdanningen og at frafall hindres. Det må framgå hvor stor kapasitet i form av antall deltakere og antall læresteder leverandør kan sørge for. Det antas at bevilgningen vil være på omtrent samme nivå de påfølgende år i kontraktperioden. Det tas forbehold om Stortingets bevilgninger til formålet for det enkelte budsjettår.

Det kan være behov for justeringer av innhold og organisering i kontraktperioden. Slike justeringer bør blant annet ta utgangspunkt i leverandørs og deltakers evaluering av studiet, samt ekstern evaluering. Spørsmål om endringer vil være gjenstand for diskusjon i styringsgruppe og med oppdragsgiver.

6. Krav til oppdraget

I punktene nedenfor (7 og 8) fremkommer oppdragsgivers krav til oppdraget. Leverandør skal i bilag 2 beskrive hvordan kravene vil bli oppfylt til i henhold til beskrivelsene og dokumentasjonen som etterspørres.

7. Omfang, innhold og rammer

Utdanningen skal kunne gjennomføres som en frittstående modul på 30 studiepoeng. Den skal også kunne inngå i en mastergrad i ledelse. Programmet må være klart for oppstart høsten 2021.

Utdanningen skal gjennomføres på deltid, men ikke over lengre tidsrom enn ett års varighet. Utdanningsstart er fortrinnsvis hver høst. Oppdragsgiver kan gi føringer for prioriteringer ved utvelgelse av studenter. Studentopptaket vil foregå i et samarbeid mellom leverandør, KS og Helsedirektoratet. Det forventes at leverandør ivaretar de formelle kravene til deltakernes forkunnskaper og rett til opptak på et masterstudium.

Utdanningen skal legges opp på en måte som gjør det mulig å kombinere studiet ved siden av ordinær jobb som leder. Studiet skal være erfaringsbasert bl.a. ved at studentene skal benytte erfaringer og kunnskap fra egen lederpraksis i studiet. Prosjektoppgave og arbeidskrav må være koblet til deltakernes arbeidssituasjon og arbeidshverdag og kunne gi bidrag til nødvendige endringer eller utviklingsarbeid i ledernes daglige arbeid i sektoren.

Rambøll har hatt oppdrag om følgeevaluering av nasjonal lederutdanning i perioden 2016-2021. Det er foreløpig publisert evalueringsrapporter i 2016, 2018, 2019². Den nye lederutdanningen skal ifølge

² Rapport 2016: <https://no.ramboll.com/presse/publikasjoner/2016/evaluering-av-lederutdanningen>,

oppdragsbrevet fra Helse- og omsorgsdepartementet bygge videre på suksessen og de gode erfaringene med dagens lederutdanning, og i mindre grad avvike fra denne når det gjelder innhold, målgruppe og tema. Samtidig må det være rom for å oppdatere utdanningen etter dagens behov og føringer.

7.1 Krav til innhold i utdanningen

Nasjonal lederutdanningen skal være et supplement til de mange eksisterende lederutdanninger som foreligger. I det ligger en ambisjon om at utdanningen skal ha stort fokus på innovasjon, endringsledelse og å utvikle lederne i lederrollen i samsvar med krav i Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten³. Lederne skal ha innsikt i hvordan ivareta og utøve systematisk styring og ledelse, samt kontinuerlig forbedring. Ledernes ansvar for planlegging, gjennomføring, evaluering og korrigering skal synliggjøres i studiets struktur og innhold.

Ledere i kommuner og fylkeskommuner må forholde seg aktivt til innbyggere, folkevalgte, brukere/pasienter, pårørende, samarbeidspartnere, øvrige myndigheter og ansatte. Lederskapet framover vil møte utfordringer knyttet til organisering, nye samarbeidsrelasjoner og endring av arbeidskulturer. Endringsledelse omfatter både kommunikasjon og holdninger, involvering av de som berøres og kunnskap om hvordan endringsprosesser kan styres. Utdanningen skal styrke lederne i tider med store utfordringer og nye oppgaver. Den skal bidra til at ledere kan legge til rette for kontinuerlig forbedringsarbeid for å sikre god kvalitet og pasientsikkerhet i tjenestene. Utdanningen skal styrke ledere til å se muligheter for en god utnyttelse av ressurser på tvers i kommunen og i samarbeid med de som mottar tjenestene. Utdanningen skal også bidra til at ledere videreutvikler sine lederferdigheter bl.a. gjennom egenrefleksjon over sitt lederskap.

Utdanningen skal gi ledere kunnskap om hvordan lede i politisk styrte organisasjoner der rammer er satt av de folkevalgte. Utdanningen skal gi kunnskap om hvordan planer for kvalitet, kapasitet og kompetanse i helse- og omsorgstjenesten må inkludere og engasjere folkevalgte slik at helse- og omsorgstjenesten er synlig i kommuneplanens samfunnsdel. Dette omfatter også at kommunens personellressurser må vurderes gjennom strategisk kompetanseplanlegging for å sikre forsvarlig helsehjelp. Dette vil også omfatte kultur- og holdningsarbeid for å kunne omstille til heltidskultur i tjenestene, ulike former for teamorganisering av tjenester og nye måter å organisere arbeid og tjenester på.

Arbeid med kvalitet og pasientsikkerhet krever kontinuerlig forbedringsarbeid, samt kunnskap og evne til å gjennomføre nødvendige omstillinger. Leder er en viktig rollemodell både når det gjelder fagutvikling, gode holdninger, en god pasientsikkerhetskultur og godt arbeidsmiljø med rom for entusiasme og innovasjon. God ledelse er viktig for sektorens omdømme for å sikre rekruttering og utvikle og beholde gode fagfolk.

Leverandør skal kronologisk beskrive hvordan utdanningsinnholdet vil ivareta skisserte kunnskaper og ferdigheter knyttet til læringsmålene i punktlisten under. Deltakerne har etter fullført og bestått utdanning tilegnet seg kunnskaper og ferdigheter som gir:

rapport 2018: <https://no.ramboll.com/presse/publikasjoner> og rapport 2019:

<https://www.helsedirektoratet.no/om-oss/forsoksordninger-og-prosjekter/kompetanseloft-2020>

³ <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2016-10-28-1250>

- God kunnskap og forståelse av politiske og samfunnsmessige sammenhenger som bidrar til god ledelse, skape tillit og godt samspill mellom folkevalgte og administrativ ledelse i politisk styrte organisasjoner
- God forståelse for utvikling av "pasientens helsetjeneste" og hvordan samarbeid med brukere, pårørende, nærmiljø, frivillige og næringsliv mv. kan styrke helse- og omsorgstjenesten
- Ferdigheter til å skape en organisasjonskultur som fremmer innovasjon og å sikre best mulig utnyttelse av kompetanse og ressurser
- God kunnskap og ferdigheter innen tjenstedesign og endringsledelse i aktivt samspill og i samarbeid med omgivelsene
- God kunnskap og forståelse for bruk av ny teknologi, nye arbeidsformer og organisering, og som bidrar til fleksible og smidige organisasjoner
- Inngående kunnskap og ferdigheter til å kunne håndtere kompleksitet i tjenestene og bevissthet om egne og andres reaksjoner i krevende omstillinger og krisesituasjoner, herunder utvikle trygghet i lederrollen og kunne lede under usikkerhet.
- Inngående kunnskap og ferdigheter innen mestringsorientert ledelse som bidrar til økt indre motivasjon og mestring, der medarbeiderne opplever gode muligheter for læring og videreutvikling av egen kompetanse
- God kunnskap om relasjonsorientering for å skape tillit og å kunne støtte sine medarbeidere gjennom å utfordre, stille krav og gi konstruktive tilbakemeldinger
- God kunnskap og anvendelse av strategisk kompetansestyring for å utvikle, beholde og rekruttere kompetent personell til tjenestene, herunder motivere medarbeidere til utvikling av en heltidskultur i helse- og omsorgstjenestene
- God kunnskap om betydning av oppgaveorientering og utvikle ferdigheter til å ha god styring etter mål og rammer, ha struktur og gode og effektive rapporteringssystemer
- Anvende kunnskap om systematisk forbedrings- og pasientsikkerhetsarbeid, internkontroll, og ha en ledelsesutøvelse som avspeiler lover og forskrifter
- Ferdigheter til å reflektere over egen lederutøvelse og gjøre bruk av sine personlige egenskaper slik situasjonen til enhver tid krever.

7.2 Digitalisering av utdanningstilbudet

For å øke kvaliteten på undervisningssamlingene skal det være mulig for studenter å forberede seg til samlinger gjennom f.eks. fjernundervisning/digitale oppgaver og øvelser.

Krav som stilles til leverandørenes beskrivelse:

- Leverandør må beskrive hvordan det vil tilrettelegges for at deler av undervisningen tilbys digitalt, herunder hvordan veiledning av studenter og eksamen kan tilrettelegges for digital gjennomføring. Beskrivningen må også få fram hvordan En slik digitalisering kan bidra til læring om bruk av ny teknologi i lederens arbeidshverdag. Pandemien har aktualisert dette ytterligere.
- Nåværende og tidligere studenter må ha tilgang til et digitalt arkiv bestående av tidligere studenters prosjektoppgaver, forelesninger og annet relevant fagstoff. Leverandør må beskrive hvordan en digital læringsplattform kan ivareta dette.
- Leverandør må beskrive hvordan den enkelte students personvern skal ivaretas i henhold regelverk ved digitalisering av deler av undervisningen og ved å gjøre prosjektoppgaver tilgjengelig for flere.

8. Organisering og oppfølging

Det skal etableres en styringsgruppe med representanter fra Helsedirektoratet, KS, kommuner/fylkeskommuner og Helse- og omsorgsdepartementet som skal følge lederutdanningen i perioden. Gruppen ledes av Helsedirektoratet. Styringsgruppen skal gi råd til Helsedirektoratet i gjennomføringen av lederutdanningen. Det forventes at leverandør rapporterer forløpende om status og framdrift i styringsgruppemøtene.

Leverandør bes etablere en referansegruppe som kan gi innspill til innhold og forbedringer i utdanningsprogrammet. Deltakerne bør inneha erfaringer og kunnskap fra bl.a. kommunale og fylkeskommunale helse- og omsorgstjenester, om samhandling med spesialisthelsetjenesten og nærmiljø, fra frivillige- og brukerorganisasjoner med mer.

Leverandør skal levere årlige statusrapporter innen 1. mars til oppdragsgiver. Rapporten skal inneholde informasjon om bl.a. søkermasse/deltakere, deltakernes bakgrunn (stilling, kjønn, arbeidssted og utdanningsbakgrunn) frafall, geografisk spredning, deltakerevalueringer og resultater.

Krav som stilles til leverandørens beskrivelse:

- Opptakskrav og organisering av opptak må beskrives, herunder hvor mange studenter skal kan tas opp i samme kull og fordeling av disse på antall klasser.
- Tilrettelegging for at flest mulig av deltakerne fullfører hele programmet, og at frafall hindres.
- Organisert undervisningsaktivitet, valg av undervisningsmetoder og krav til deltakernes innsats og oppmøte skal tilpasses målgruppen og deres arbeidsteder.
- Deltakernes arbeidsteder skal involveres gjennom krav til innsats mellom samlingene. Det må også beskrives hvordan leverandøren ser for seg at deltakeren skal forberedes til programmet og hvordan nærmeste leder vil involveres.
- Undervisningen skal være tett knyttet til den praktiske lederhverdagen gjennom ferdighetstrening med utgangspunkt i deltakernes egne erfaringer.
- Leverandør skal sørge for kontinuitet og helhet i utdanningstilbudet og for innbyrdes sammenheng mellom de ulike deler av utdanningen. Det må derfor vises til gode rutiner for samkjøring av undervisningspersonalets kompetanse.
- Organisering og gjennomføring av oppfølging og veiledning av studentene (individuelt, i grupper og med arbeidsgiver)
- Beskrivelse av utdanningens:
- Innhold, emner og vekting av de ulike innholdselementene
 - Undervisnings- og eksamensformer
 - Arbeidskrav, både obligatorisk og frivillig/anbefalt
 - Pensumlitteratur
- Det må tydelig fremkomme hvordan leverandøren vil sikre en egenevaluering av programmet. Oppdragsgiver skal ha tilgang til evalueringen og kunne gi innspill på spørsmål i leverandørens evaluering av programmet. I tillegg vil oppdragsgiver etablere ekstern evaluering av programmet.

Når avtaleperioden avsluttes, skal det leveres en sluttrapport der det i tillegg til ovennevnte, redegjøres kortfattet for erfaringer som er gjort, herunder eventuelle suksesskriterier, forbedringspunkter, strukturelle hindringer mv. Sluttrapporten må også inneholde deltakernes evaluering og resultater for de deltakerne som har oppnådd studiepoeng.

8.1 Geografisk plassering og spredning av utdanningstilbudet

Tilbakemeldinger fra kommuner tyder på at det er transportmessige forhold for enkelte distriktskommuner som kan gjøre det mer hensiktsmessig å være student i Oslo enn å reise til geografisk nærmere utdanningssted. Det vil likevel være behov for at leverandør kan tilby utdanningen både sentralt og på ulike steder i landet.

- Leverandør skal legge til rette for hensiktsmessig geografisk spredning av utdanningstilbudet. Leverandør skal beskrive hvordan dette vil bli gjennomført og organisert i praksis, herunder beskrive hvordan kvalitet på undervisningspersonell, tilgang på egnede undervisningslokaler og eventuelt samarbeid med andre skal ivaretas.

8.2 Undervisningspersonell og deres kompetanse

Leverandør må tilby forelesere/undervisningspersonell som er oppdatert på forskningsbasert kunnskap innen ledelse, metoder for kontinuerlig forbedringsarbeid, pasientsikkerhet, forvaltning, organisering, helseøkonomi, innovasjon, tjenestedesign, digitalisering og helsetjenesteforskning.

- Det vil bli lagt vekt på at leverandør kan dokumentere god kunnskap om utfordringsbildet i den kommunale helse- og omsorgstjenesten, herunder om samhandlingsutfordringer mellom kommunene og helseforetakene. Leverandør må kunne benytte praksisnære eksempler fra kommunale og fylkeskommunale helse- og omsorgstjenester.
- Det skal leveres en oversikt over personellressursene i programmet, inklusiv fagansvarlige og deres kompetanse. Det gjelder også for forelesere, eventuelle gruppeledere, veiledere, mentorer etc. CV må vektlegge kvalifikasjoner som i særlig grad dekker ledelse i primærhelsetjenesten. Vedlagte CV-er vil hovedsakelig bli brukt til verifisering av beskrevet kompetanse.
- Leverandør skal beskrive hvordan undervisningspersonellens kompetanse og erfaring dekker oppdragivers krav til faglig innhold med særlig vekt på kunnskapsutvikling og forskning i kommunal sektor.

8.3 Nettverk

Leverandør må legge til rette for at deltakerne under utdanningen etablerer ledernettsverk og andre former for nettverk for kollegastøtte som kan fungere videre etter endt utdanning. Tilbakemeldingen fra tidligere studenter har vært at det er tidkrevende og vanskelig å delta på fellessamlinger i etterkant av studiet, samtidig som de opplever at utdanningen har bidratt til å skape nyttige nettverk. Det er derfor behov for å vurdere ulike former for alumni-oppfølgning.

- Leverandør skal beskrive hvordan legge til rette for at deltakerne etablerer nettverk for kollegastøtte under og etter utdanningen.

8.4 Fremdriftsplan for planleggingsfase og videre gjennomføring

Avalen er planlagt gjeldende fra oktober 2020 med oppstart av første kull høsten 2021. Leverandør skal presentere en fremdriftsplan med informasjon om hvordan arbeidet frem til studiestart er tenkt gjort.

Fremdriftsplanen må som minimum inneholde informasjon om:

- Plan for rekruttering og ansettelse av undervisningspersonell
- Samarbeid med oppdragsgiver gjennom året
- Markedsføring og presentasjon av studie med tanke på rekruttering av studenter til første kull
- Lokaler til undervisning
- Plan/muligheter for undervisning ved ulike lokasjoner i landet
- Prosjektplan med bla. tidspunkt for statusmøter med oppdragsgiver
- Overordnet plan for gjennomføring av samtlige kull i løpet av avtaleperioden
- Forslag til aktivitetsplan for hvert studieår med løpende aktiviteter

Bilag 2 Konsulentens spesifikasjon av Oppdraget

Konsulenten skal spesifisere gjennomføringen av Oppdraget som svar på bilag 1.

Konsulentens spesifikasjon av Oppdraget:

(Denne skal svare på Kundens beskrivelse og krav som følger av bilag 1)

Utfylling av kravtabell

Leverandør skal i dette bilaget beskrive hvordan kravene i bilag 1 vil bli oppfylt i henhold til beskrivelsene og dokumentasjonen etterspørres. Under hvert punkt er det listet opp kulepunkter som skal besvares av leverandør.

Bevarelsen skal være kronologisk og følge oppsettet i tabellen under. Det skal oppgis hvilke vedlegg, herunder sidetall og hvilke krav/kulepunkt det gjelder.

NB! Manglende oppfyllelse av kravene vil kunne føre til avvisning av tilbudet.

Kravtabell (fylles ut av leverandør)

Punkt/ kravnr.	Krav	Krav oppfylt (Ja/nei)	Henvisning til vedlegg i leverandørs besvarelse
7.1	Krav til innhold i utdanningen Leverandør skal beskrive kronologisk hvordan utdanningsinnholdet vil ivareta skisserte kunnskaper og ferdigheter knyttet til læringsmålene i punktlisten under. Deltakerne har etter fullført og bestått utdanning tilegnet seg kunnskaper og ferdigheter som gir: • God kunnskap og forståelse av politiske og samfunnsmessige sammenhenger som bidrar til god ledelse, skape tillit og godt samspill mellom folkevalgte og administrativ ledelse i politisk styrte organisasjoner • God forståelse for utvikling av "pasientens helsetjeneste" og hvordan samarbeid med brukere, pårørende, nærmiljø, frivillige og næringsliv mv. kan styrke helse- og omsorgstjenesten • Ferdigheter til å skape en organisasjonskultur som fremmer innovasjon og å sikre best mulig utnyttelse av kompetanse og ressurser		

	• God kunnskap og ferdigheter innen tjenstedesign og endringsledelse i aktivt samspill og i samarbeid med omgivelsene • God kunnskap og forståelse for bruk av ny teknologi, nye arbeidsformer og organisering, og som bidrar til fleksible og smidige organisasjoner • Inngående kunnskap og ferdigheter til å kunne håndtere kompleksitet i tjenestene og bevissthet om egne og andres reaksjoner i krevende omstillinger og krisesituasjoner, herunder utvikle trygghet i lederrollen og kunne lede under usikkerhet. • Inngående kunnskap og ferdigheter innen mestringsorientert ledelse som bidrar til økt indre motivasjon og mestring, der medarbeiderne opplever gode muligheter for læring og videreutvikling av egen kompetanse • God kunnskap om relasjonsorientering for å skape tillit og å kunne støtte sine medarbeidere gjennom å utfordre, stille krav og gi konstruktive tilbakemeldinger • God kunnskap og anvendelse av strategisk kompetansestyring for å utvikle, beholde og rekruttere kompetent personell til tjenestene, herunder motivere medarbeidere til utvikling av en heltidskultur i helse- og omsorgstjenestene • God kunnskap om betydning av oppgaveorientering og utvikle ferdigheter til å ha god styring etter mål og rammer, ha struktur og gode og effektive rapporteringssystemer • Anvende kunnskap om systematisk forbedrings- og pasientsikkerhetsarbeid, internkontroll, og ha en ledelsesutøvelse som avspeiler lover og forskrifter		
--	--	--	--

	Ferdigheter til å reflektere over egen lederutøvelse og gjøre bruk av sine personlige egenskaper slik situasjonen til enhver tid krever.		
7.2	Digitalisering av utdanningstilbudet Krav som stilles til leverandørenes besvarelse: - Leverandør må beskrive hvordan de vil legge til rette for at deler av undervisningen tilbys digitalt, herunder hvordan veiledning av studenter og eksamen kan tilrettelegges for digital gjennomføring. Beskrivningen må også få fram hvordan En slik digitalisering kan bidra til læring om bruk av ny teknologi i lederens arbeidshverdag. Pandemien har aktualisert dette ytterligere. - Nåværende og tidligere studenter må ha tilgang til et digitalt arkiv bestående av tidligere studenters prosjektoppgaver, forelesninger og annet relevant fagstoff. Leverandør må beskrive hvordan en digital læringsplattform kan ivareta dette. - Leverandør må beskrive hvordan den enkelte students personvern skal ivaretas i henhold regelverk ved digitalisering av deler av undervisningen og ved å gjøre prosjektoppgaver tilgjengelig for flere.		
8.	Organisering og oppfølging Krav som stilles til leverandørenes besvarelse: - Opptakskrav og organisering av opptak må beskrives, herunder hvor mange studenter skal kan tas opp i samme kull og fordeling av disse på antall klasser. - Tilrettelegging for at flest mulig av deltakerne fullfører hele programmet, og at frafall hindres. - Organisert undervisningsaktivitet, valg av undervisningsmetoder og krav til deltakernes innsats og oppmøte skal tilpasses målgruppen og deres arbeidssteder. - Deltakernes arbeidssteder skal involveres gjennom krav til innsats mellom samlingene.		

	Det må også beskrives hvordan leverandøren ser for seg at deltakeren skal forberedes til programmet og hvordan nærmeste leder vil involveres. • Undervisningen skal være tett knyttet til den praktiske lederhverdagen gjennom ferdighetstrening med utgangspunkt i deltakernes egne erfaringer. • Leverandør skal sørge for kontinuitet og helhet i utdanningstilbudet og for innbyrdes sammenheng mellom de ulike deler av utdanningen. Det må derfor vises til gode rutiner for samkjøring av undervisningspersonalets kompetanse. • Organisering og gjennomføring av oppfølging og veiledning av studentene (individuelt, i grupper og med arbeidsgiver) • Beskrivelse av utdanningens: - Innhold, emner og vekting av de ulike innholdselementene ○ Undervisnings- og eksamensformer ○ Arbeidskrav, både obligatorisk og frivillig/anbefalt ○ Pensumlitteratur • Det må tydelig fremkomme hvordan leverandøren vil sikre en egenevaluering av programmet. Oppdragsgiver skal ha tilgang til evalueringen og kunne gi innspill på spørsmål i leverandørens evaluering av programmet. I tillegg vil oppdragsgiver etablere ekstern evaluering av programmet.		
8.1	Geografisk plassering og spredning av utdanningstilbudet Krav som stilles til leverandørens besvarelse:		

	Leverandør skal legge til rette for hensiktsmessig geografisk spredning av utdanningstilbudet. Leverandør skal beskrive hvordan dette vil bli gjennomført og organisert i praksis, herunder beskrive hvordan kvalitet på undervisningspersonell, tilgang på egnede undervisningslokaler og eventuelt samarbeid med andre skal ivaretas.		
8.2	Undervisningspersonell og deres kompetanse Krav som stilles til leverandørenes besvarelse: - Leverandør må tilby forelesere/undervisningspersonell som er oppdatert på forskningsbasert kunnskap innen ledelse, metoder for kontinuerlig kvalitetsforbedringsarbeid, forvaltning, organisasjoner og organisering, helseøkonomi, innovasjon, tjenstedesign, digitalisering og helsetjenesteforskning. Det vil bli lagt vekt på at leverandør kan dokumentere god kunnskap om utfordringsbildet i den kommunale helse- og omsorgstjenesten, herunder om samhandlingsutfordringer mellom kommunene og helseforetakene. Leverandør må kunne benytte praksisnære eksempler fra kommunale og fylkeskommunale helse- og omsorgstjenester. - Det skal leveres en oversikt over personellressursene i programmet, inklusiv fagansvarlige og deres kompetanse. Det gjelder også for forelesere, eventuelle gruppeledere, veiledere, mentorer etc. CV må vektlegge kvalifikasjoner som i særlig grad dekker ledelse i primærhelsetjenesten. Vedlagte CV-er vil hovedsakelig bli brukt til verifisering av beskrevet kompetanse. - Leverandør skal beskrive hvordan undervisningspersonellens kompetanse og erfaring dekker oppdragivers krav til faglig innhold med særlig vekt på kunnskapsutvikling og forskning i kommunal sektor.		

8.3	Nettverk Krav som stilles til leverandørenes besvarelse: Leverandør bes beskrive hvordan legge til rette for at deltakerne etablerer nettverk for kollegastøtte under og etter utdanningen.		
8.4	Fremdriftsplan for planleggingsfase og videre gjennomføring Krav som stilles til leverandørenes besvarelse: - Plan for rekruttering og ansettelse av undervisningspersonell - Samarbeid med oppdragsgiver gjennom året - Markedsføring og presentasjon av studie med tanke på rekruttering av studenter til første kull - Lokaler til undervisning - Plan/muligheter for undervisning ved ulike lokasjoner i landet - Prosjektplan med bla. tidspunkt for statusmøter med oppdragsgiver - Overordnet plan for gjennomføring av samtlige kull i løpet av avtaleperioden - Forslag til aktivitetsplan for hvert studieår med løpende aktiviteter		