

Myndige og løsningsdyktige NAV-kontor

Invitasjon til diskusjon

Invitasjon

NAV skal bli bedre til å hjelpe flere i arbeid og aktivitet og skape bedre brukermøter. Med dette notatet inviteres arbeids- og velferdsforvaltningen og partnerskapet til en diskusjon om hvilke endringer som er nødvendig for å lykkes bedre med dette, innenfor de rammer som trekkes opp i stortingsmelding nr. 33 (2015-16) «NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet».

Arbeidsgruppen for et myndig og løsningsdyktig NAV-kontor inviterer alle i arbeids- og velferdsforvaltningen, fremfor alt partnerskapet, medarbeidere i NAV-kontorene og brukerne til en åpen diskusjon om hvilke endringer NAV burde gjøre for å gi brukerne bedre møter med NAV og hjelpe flere til å skaffe seg jobb.

Fylkesdirektørene i Arbeids- og velferdsetaten vil ha et særlig ansvar for å sikre en god diskusjon i NAV-kontorene med brukerutvalg osv. KS vil sende ut drøftingsnotatet til de fylkesvise rådmannsutvalgene hvor det legges opp til diskusjoner rundt de sentrale problemstillingene rapporten omtaler. Det sentrale rådmannsutvalget og storbynettverket NAV vil også gi innspill. Vi oppfordrer likevel til dialog mellom fylket og kommunen lokalt.

Arbeidsgruppens medlemmer deltar gjerne i lokale diskusjoner så langt de har kapasitet.

Vi ber om at innspill blir sendt til oss før utgangen av oktober. Både henvendelser og innspill sendes til arbeidsgruppens epost: losningsdyktig@nav.no. Innspill fra rådmannsfora sendes til KS som viderefremidler til arbeidsgruppen.

Notatet er laget av en arbeidsgruppe med deltakere fra arbeids- og velferdsforvaltningen, kommunesektoren og det sentrale brukerutvalget. Arbeidsgruppen skal gi råd om videreutviklingen av et løsningsdyktig NAV-kontor til arbeids- og velferdsdirektøren i desember. Innspill til problemstillingene vi tar opp i dette notatet vil være av stor betydning for de rådene arbeidsgruppen skal gi arbeids- og velferdsdirektøren i desember.

Mye av det som diskuteres ligger innenfor arbeids- og velferdsforvaltningens handlingsrom, noe er konkretiseringer av føringer fra stortingsmeldingen, andre spørsmål er avhengig av politiske beslutninger. Noe kan gjøres raskt, mens noe vil ta lengre tid å få på plass. Ambisjonen vår er å gå fremover så fort som mulig, samtidig som vi hele veien gir bedre tjenester til brukerne av NAV.

På vegne av arbeidsgruppen

Kjell Hugvik

Arbeidsgruppens leder

Arbeids- og tjenestedirektør

Innhold

1	BAKGRUNN	4
2	FREMTIDSSCENARIER FOR ET MYNDIG OG LØSNINGSDYKTIG NAV-KONTOR	6
2.1	Arbeidsgiveren	6
2.2	Arbeidssøkeren	7
2.3	Sykmeldt arbeidstaker	8
2.4	Arbeidssøker med helse-, rus-, sosiale-, og kompetanseutfordringer	10
3	HVORDAN BLI ET LØSNINGSDYKTIG OG MYNDIG NAV-KONTOR?	12
3.1	Hvordan balansere likhet og lokal frihet?	12
3.1.1	Like tjenester til arbeidsgivere og samhandlere	13
3.1.2	Rettsikkerhet for ytelser	13
3.1.3	Organisatorisk effektivitet	15
3.2	Hvor beveger vi oss i spennet mellom styring og ledelse?	17
3.2.1	Partnerskapet	17
3.2.2	Mål- og resultatstyring	18
3.2.3	Ledelse	19
3.2.4	Kontorstruktur	20
3.2.5	Arbeidsrettede tiltak	22
3.3	Hvordan kombinere lokal innovasjon og kunnskapsbaserte tjenester?	23
3.3.1	Kunnskapsbaserte tjenester	23
3.3.2	Kompetanse	24
3.3.3	Innovasjon, læring og effektivitet	25
4	OPPSUMMERING	27
4.1	Viktige spørsmål til diskusjon	28
4.2	Prosessen videre	29
	Vedlegg	30

1 Bakgrunn

Brukernes og de politiske myndighetenes forventninger til NAV er store. Stortingsmelding 33 (2015-2016) «NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet» understreker at arbeid nå skal være førsteprioritet i NAV. Det at NAV er viktig i mange menneskers liv, og at vi skal gi mennesker muligheter, er viktige grunner til at mange av oss jobber i NAV.

I stortingsmeldingen varsles en rekke endringer i styringen av arbeids- og velferdsetaten. Følgende forslag er særlig aktuelle når det gjelder å myndiggjøre NAV-kontorene:

- Utvikle en mer felles styringslogikk mellom stat og kommune
- Gi mer overordnede krav i stedet for detaljerte krav
- Utvikle en forenklet brukeroppfølging
- Stille krav til kvalitet og resultat for brukerne i stedet for antall plasser i arbeidsrettede tiltak
- La NAV-kontorene velge å gjennomføre flere tiltak i egen regi, som alternativ til å kjøpe tiltak (også kalt egenproduksjon)
- Utvikle ledelse og kompetanse i NAV-kontorene
- Spisse innholdet i NAV-kontorene, slik at mer handler om arbeid
- Etablere større NAV-kontor med større kompetansemiljøer gjennom kommunesammenslåing og interkommunale løsninger
- Skape et bedre grunnlag for kunnskapsbasert tjenesteutvikling
- Videreutvikle og gjennomføre kanalstrategien, slik at vi kan prioritere de brukerne som trenger mest oppmerksomhet.

Stortingets behandling av meldingen i november 2016 vil ha betydning for det videre arbeidet.

Det myndige og løsningsdyktige NAV-kontoret handler om hvordan vi løser oppgavene og organiserer arbeidet, ikke om det enkelte lokale, fysiske kontoret. Kontaktsentrene og nav.no er slik sett en del av NAV-kontoret.

NAV-kontorene er et partnerskap mellom den enkelte kommunen og Arbeids- og velferdsetaten i fylket. Vesentlige endringer diskuteres i partnerskapet og nedfelles eventuelt i partnerskapsavtalen. Dette ligger til grunn både for dette diskusjonsgrunnlaget og for den kommende utviklingen av myndige og løsningsdyktige NAV-kontor. Utviklingen av NAV-kontorene skal også skje innenfor rammene av ett NAV.

Gode offentlige arbeids- og velferdstjenester forutsetter at samarbeidet mellom de to partene er godt og likeverdig. Brukerne skal møte et NAV-kontor der statlige og kommunale tjenester fremstår helhetlig og integrert. Begge parter har et gjensidig utbytte av å samarbeide tett om tjenester til NAV-kontorets brukere.

Kommunene har ansvar for en rekke tjenester til befolkningen, og den kommunale delen av NAV-kontoret er kun en del av tjenestetilbudet. Utgifter til økonomisk sosialhjelp er en betydelig post på mange kommunebudsjetter. Både volumet og måten man bruker disse midlene på er omfattet av stor interesse hos lokalpolitikere. Også for kommunen er økt overgang til arbeid viktig. Siden kommunene er et selvstendig forvaltningsnivå står kommunene friere i oppfølging av stortingsmeldingen enn hva arbeids- og velferdsetaten

gjør. Begge partnerne i NAV har imidlertid felles interesse av å utvikle et velfungerende NAV-kontor. Vi har en felles forpliktelse overfor bruker, som ikke skiller mellom NAV-stat og NAV-kommune.

Utfordringer som «drop-out» fra videregående skole, og mange nye innbyggere fra andre land og kulturer, stiller krav til kompetanse som vanskelig kan løses uten større fagmiljøer. Innenfor den sosialfaglige delen av NAV, er fagmiljøer og kompetanse viktig for å kunne hjelpe brukeren best mulig. Det betyr at kommunesektoren kan ha interesse av å være med på løp som sikrer større fagmiljøer, reduserer sårbarhet og øker kompetansen hos medarbeiderne. Dette er problemstillinger som kommunesektoren må finne løsninger på uavhengig av den pågående kommunereformen.

Arbeidsgruppen har ikke drøftet oppgavene i Arbeids- og velferdsetatens fylkes/regionsnivå, siden det pågår en egen utredningsprosess om dette.

Stortingsmeldingen trekker opp de store linjene for utviklingen. Utfordringene på det enkelte NAV-kontoret vil variere. Arbeidsgruppen gir derfor ikke noen nåsituasjonsbeskrivelse eller gap-analyse. Medarbeidere og ledere ved hvert kontor må selv vurdere sin egen situasjon og hvilke endringer som er av størst betydning for dem. Utviklingsretningen forplikter lederne til å ta i bruk handlingsrommet. NAV må se seg selv utenfra og jakte på hva som kan bli bedre.

I kapittel 2 gir arbeidsgruppen sitt forslag til hva et myndig og løsningsdyktig NAV-kontor skal være.

I kapittel 3 diskuteres en rekke områder som arbeidsgruppen mener må utvikles slik at NAV-kontorene blir løsningsdyktige og myndige. Vi har samlet dem under tre temaer: likhet og lokal tilpasning, styring og ledelse, lokale initiativ og sentral utvikling. Vi avslutter hvert delkapittel med spørsmål til refleksjon og diskusjon.

Etttersom det blir mange ulike spørsmål i kapittel tre, samler vi trådene i noen hovedspørsmål i kapittel 4 og skisserer prosessen videre.

Det er fremfor alt spørsmålene i kapittel 4 arbeidsgruppen ønsker innspill på, men vi er selvfølgelig åpne for innspill også på andre tema. Tilbakemeldingen vi får vil være av stor betydning når arbeidsgruppen skal utforme sin rapport til arbeids- og velferdsdirektøren før jul.

2 Fremtidsscenarier for et myndig og løsningsdyktig NAV-kontor

Et myndig og løsningsdyktig NAV-kontor kan forstås på flere måter. I arbeidsgruppens mandat er det gitt noen kjennetegn ved et løsningsdyktig og myndig kontor. For noen er avgjørelsesmyndighet i stønadsaker viktig. Andre legger større vekt på myndig i betydningen kompetent. Andre igjen mener det å være myndig er en forutsetning for å være løsningsdyktig, men av liten verdi i seg selv. Brukerrepresentanter peker på at brukere i en usikker livssituasjon ikke nødvendigvis vil føle seg vel i møtet med et myndig kontor – i betydningen strengt, krevende, ovenfra og ned. Myndige og løsningsdyktige NAV-kontor kan også handle om hvordan vi utøver tjenestene.

Arbeidsgruppen legger frem fire mulige brukeropplevelser (fremtidsbilder) av NAV-kontor og hva som er gjort i NAV for å komme dit, som innspill til hva det innebærer å være et myndig og løsningsdyktig NAV-kontor.

2.1 Arbeidsgiveren

Vår virksomhet har det siste halve året oppbemannet med 15 stillinger, fra 70 til 85 medarbeidere. NAV har vært min viktigste rekrutteringspartner.

Fra før var jeg kjent med NAV gjennom næringsforum, sykefraværsoppfølging og i forbindelse med en arbeidstrening. Jeg kontaktet NAV på arbeidsgivertelefonen, der fikk jeg god informasjon om hva jeg kunne finne på arbeidsgiversidene på nav.no, og jeg ble satt i kontakt med en egen markedskontakt. Det lokale NAV-kontoret har et eget markedsteam med medarbeidere som har ansvar for hver sine bransjer. Markedskontakten kjente til bransjen fra før og hadde forståelse for mine behov. I og med at vi skulle rekruttere såpass mange, foreslo NAV å arrangere ett treff mellom oss og aktuelle arbeidssøkere. Vi ble enige om at vi både skulle rekruttere direkte inn i ordinære stillinger, og at vi skulle rekruttere gjennom arbeidstrening og lønnstilskudd.

Markedskontakten vurderte aktuelle arbeidssøkere på nav.no. Markedskontakten gjorde også interne søk etter kandidater, sammen med veiledere i NAV-kontoret. De aktuelle kandidatene ble kontaktet på ditt nav/sms og fikk informasjon om arrangementet vårt. NAV hadde møter i forkant med noen av dem for å sikre at de var motiverte og kunne starte opp hos oss. Noen trengte nok også litt støtte.

På selve dagen møtte vi fra ledelsen i bedriften, sammen med markedskontaktene. Vi hadde satt av ett kvarter til hver kandidat, og intervjuet over 40 kandidater.

5 personer fikk jobb der og da, 3 fikk jobb etter at jeg møtte dem en gang til, og 3 personer har vi ansatt etter at de startet opp med arbeidstrening. To av disse har nå et lønnstilskudd. I tillegg har vi i etterkant fått oversendt gode kandidater med de rette holdningene, så nå er vi der vi skal være.

Det har betydd mye for meg å ha en egen kontaktperson på NAV-kontoret. Vi stoler på hverandre. Etter disse gode erfaringene, og et møte med IA-rådgiveren, bestemte vi oss for å bli IA-bedrift. I dag har vi et lite team fra NAV knyttet til vår virksomhet. Markedskontakten, IA-rådgiveren og veilederen på NAV-kontoret støtter oss i oppfølgingen av sykmeldte.

Vår bedrift har noen sesongbehov, særlig når det gjelder sjåfører. NAV er til stor hjelp når vi jobber med tiltak for å håndtere disse sesongsvingningene. Vi ønsker å være med og ta et samfunnsansvar sammen med NAV, og er nå i gang med å skolere aktuelle sjåfører som lenge har stått utenfor arbeidslivet.

NAV-lederen

De siste årene har NAV utviklet en rekke digitale verktøy som innebærer at vi gir bedre rekrutteringsbistand til arbeidsgiverne.

NAV kontaktsenter gir veiledning til arbeidsgivere som kontakter dem på nav.no, og NAV-kontorene har egne markedsteam i en bo- og arbeidsregion. Der man ikke har slått sammen kontor, jobber statlig ansatte på tvers av kommuner i regionen. Teamene har kompetanse på rekruttering, permisjoner, masseoppsigelser, tiltak og Eures-arbeid. Disse teamene skaper mange ulike treffpunkt mellom arbeidsgivere og arbeidssøkere, både større jobbmesser og mindre arrangementer for bedrifter som trenger rekrutteringsbistand. Det rekrutteres vanligvis til ordinært arbeid, men for arbeidssøkere med behov for noe ekstra tilrettelegging i en oppstart, har vi flere tiltak å tilby.

Alle som henvender seg til NAV om rekrutteringsbistand, får beskjed om aktuelle kandidater innen 24 timer. Markedskontaktene deltar i ulike næringsforum og kjenner bransjene og de enkelte bedriftene godt. De har tett kontakt med arbeidsgivere og kartlegger behov og muligheter, for eksempel om bedrifter har arbeidsoppgaver som ikke krever så gode norskkunnskaper.

Markedskontaktene gir også innspill til tiltak som markedet har behov for. Ulike AMO-kurs er eksempler på dette. Sammen med bedriften og tiltaksarrangører skreddersyr NAV tiltak som er tilpasset behovene i markedet. NAV-kontoret har myndighet til selv å utforme tiltakene sammen med leverandørene og bedriftene. I slike tilfeller etablerer vi rekrutteringsavtaler. Vi tenker nasjonalt i markedsarbeidet. Det betyr at erfaringer fra markedsteamene blir delt i storregionale nettverk. Enkelte NAV-kontor har et spesielt ansvar for å dele sine erfaringer og bidra til nasjonal kunnskapsdeling. Tjenester fra EURES inngår også i kontoret.

2.2 Arbeidssøkeren

For tre måneder siden mistet jeg jobben i fylkeskommunen. Det var bare et vikariat, så jeg hadde søkt på noen stillinger mens jeg var i jobben, men hadde ikke fått noe napp.

For å få oversikt over jobber jeg kunne søke på gikk jeg inn på nav.no. Det ble en positiv opplevelse. Det var oversiktlig og enkelt å finne frem, og regelverk og informasjon om tjenester var forklart med både tekst og video. Forventningene til meg som arbeidssøker ble også formidlet på en motiverende måte. Det var artig å se at sidene var så godt tilpasset mennesker med lese- og skrivevansker gjennom bruk av tegneserier.

Det var også nyttig å bruke chat til å dele erfaringer og få tips og råd fra andre arbeidssøkere og ansatte i NAV.

Jeg har kommunisert med NAV på nettet, og blant annet fortalt om kontakten jeg har hatt med vikarbyrå og hvilke stillinger jeg har søkt. NAV har gitt meg tips tilbake om hvordan jeg kan markedsføre meg og min kompetanse. Jeg har også hatt kontakt med NAV på telefon. Etter å ha vært på jobbmesse fikk jeg et tilkallingsoppdrag formidlet fra NAV, i forbindelse med kulturfestivalen her i sommer. Det ble en fin attest å ta med videre, og det gav meg nye kontakter.

Som relativt nyutdannet, med ett års arbeidserfaring og med bachelor i statsvitenskap, er jo arbeidsmarkedet stort og mulighetene ganske gode. Likevel er det ikke så mange jobber her jeg bor som passer for en med min utdanning. Den geografiske oversikten på nav.no over ledige stillinger gjorde det enklere å finne en jobb der jeg fikk brukt utdannelsen min. Jeg forsto jeg måtte flytte, for da jeg fant den jobben som jeg nå kan kalle min, skjønnte jeg at den var midt i blinken.

NAV-lederen:

De siste årene har vi jobbet godt med brukervennlige løsninger på nav.no. Denne arbeidssøkeren trengte ikke å oppsøke NAV-kontoret for å få hjelp til å finne en jobb. Etaten har utviklet nettløsninger for ulike brukergrupper. Dette har forenklet kommunikasjonen med brukerne, særlig når det gjelder oppfølging av aktiviteter og om de har lest og forstått regelverket. Brukertilfredsheten stiger.

Nav.no er vår viktigste kanal for ordinære arbeidssøkere. I NAV-kontoret har vi også opparbeidet oss god kompetanse om de digitale løsningene. Det er viktig for at veilederne i vårt førsteledd kan få dem som kommer til NAV-kontoret til å ta i bruk vår digitale kommunikasjon. Vi er også blitt mye bedre på å dokumentere kontakten vi har med brukerne slik at de slipper å gjenta informasjon de allerede har gitt oss.

Med de gode digitale løsningene vi nå har, er det i hovedsak kun Kontaktsenteret som har direkte kontakt med ordinære arbeidssøkerne dersom de trenger råd rundt registreringsprosessen, utformingen av CV eller motivasjon og råd for å komme seg i gang på egenhånd.

Markedsteamet her på kontoret er viktig i vår formidling av arbeidssøkere. Vi arrangerer hyppige treff mellom arbeidsgivere med rekrutteringsbehov og de som trenger jobb. Våre jobbformidlere er oppdaterte på hva som finnes av ledige kandidater, og de kontakter aktuelle kandidater digitalt.

Det er viktig at jobbformidleren kjenner bedriftenes behov for å kunne formidle den rette arbeidssøkeren til den rette jobben. De kartlegger bedriftenes behov, kartlegger arbeidssøkernes evner og kobler arbeidssøkere med arbeidsgivere. Mobile IT-løsninger er viktig for alle som jobber med oppfølging i NAV-kontoret. Det har også bidratt til bedre dokumentasjon av saksgangen.

Dersom en arbeidssøker fremdeles står uten jobb etter tre måneders ledighet, blir hun eller han innkalt til informasjonsmøte. Informasjonsmøtene holdes felles for kommunene i bo- og arbeidsmarkedsregionen. På disse informasjonsmøtene deltar ofte en bedriftsleder eller et vikarbyrå, og sammen med markedsteamet gir de gode råd til arbeidssøkerne. Kravene til aktivitet og mobilitet diskuteres også på disse møtene, for dette håndheves konsekvent. Jobbformidleren har også individuelle kartleggingsamtaler med arbeidssøkere i forbindelse med dette møtet.

2.3 Sykmeldt arbeidstaker

For ett og et halvt år siden fikk jeg diagnosen brystkreft. Jeg følte meg frisk, men skjønnte at jeg var alvorlig syk. Jeg ønsket å leve normalt, fortsette å være aktiv, og ikke minst å jobbe. Da jeg startet opp med behandlinger, gikk funksjonsnivået mitt ned.

NAV har i denne perioden vært en av mange viktige aktører som har bidratt til at jeg i dag er 60 % tilbake i jobb, med mål om å være fullt tilbake innen årets utgang.

Den første tiden foregikk kommunikasjonen mellom NAV og meg gjennom nav.no. Informasjonen var tydelig, og det gikk klart fram hva som var forventningene både til arbeidsgiveren og til meg når det gjaldt å lete etter muligheter på arbeidsplassen. Min egenvurdering av helsen min var krevende. På et tidlig stadium var jeg nok urealistisk optimist, på tross av at jeg hadde problemer både med konsentrasjonen og med hukommelsen. Den første tiden med operasjon og behandling krevde mye av meg. Men det var viktig for meg å kunne komme innom arbeidsplassen, delta på noen møter, og snakke

med kollegaene mine. Kommunens kreftkoordinator var også av stor betydning i denne perioden, da jeg hadde mange spørsmål.

Vår bedrift har en kontaktperson fra NAV-kontoret som jobber med sykefraværsoppfølging, han kjenner etter hvert bedriften vår godt. Bedriften vår er også en IA-bedrift. Både jeg og arbeidsgiveren min ønsket åpenhet rundt sykdommen, og om hva som var nødvendig for å tilrettelegge. IA-rådgiveren ga oss et nyttig tips om å involvere kreftforeningen. Sammen lagde vi et lite miniseminar på et kontormøte på arbeidsplassen min, slik at kollegaene mine fikk mulighet til å forstå situasjonen. Kunnskap er med på å ufarliggjøre dialogen rundt sykdom, og skape forståelse for tilretteleggingen.

Dialogmøtet med NAV ble satt opp etter 14 uker med sykemelding. Tilstede var både fastlegen, arbeidsgiveren, NAV-veilederen og selvfølgelig jeg. NAV-veilederen framsto trygg, med god kompetanse på regelverket og mulighetene i hele NAV. Vi drøftet mulige hjelpemidler og andre tiltak som kunne hjelpe meg å opprettholde kontakten med arbeidsplassen selv om jeg var under behandling.

I perioder var det mer enn nok å konsentrere seg om behandlingen og familien. NAV informerte oss om muligheten til å komme i kontakt med psykisk helsetjeneste i kommunen. Det var nødvendig i en periode og det gav oss økt trygghet. Selv om kontakten med arbeidsgiveren min har variert i omfang gjennom sykdomsforløpet mitt, var den gode starten, med dialog og trygghet på at jeg selv kunne si i fra når jeg trengte helt ro, med på å gjøre det enklere å komme tilbake og begynne å jobbe gradert.

Da jeg hadde vært sykemeldt i 30 uker, fikk jeg en innkalling til informasjonsmøte på NAV-kontoret. Jeg ble orientert om endringene som inntreffer i økonomien etter ett år med sykmelding, om hva jeg kunne forvente av oppfølging fra NAV-kontoret, og hva de forventet av bidrag fra meg.

I følge legene er jeg nå frisk, men i motsetning til da de sa jeg var syk, føler jeg meg ikke helt frisk ennå. Jeg har ikke det samme energinivået, og jeg sliter fremdeles noe med hukommelsen. Derfor er jeg gradvis på vei tilbake til jobb, og til å finne igjen meg selv. Jeg har en kombinasjon av AAP og lønn. Det har vært og er en god støtte i å ha en veileder i NAV-kontoret som kjenner både meg, min arbeidsgiver og virksomheten vår godt.

NAV-lederen

Virksomhetsorganisering på sykefraværsområdet i hele regionen bidrar til fornøyde brukere. Denne måten å jobbe på gir en samordnet, kunnskapsbasert oppfølging der arbeidstakerne og virksomheten ses i sammenheng. En fast kontaktperson på NAV-kontorene samarbeider med en fast kontaktperson fra arbeidslivssenteret. Det gir en bedre samhandling med arbeidsgiverne, og NAVs tjenester oppleves som mer koordinert.

Erfaringer med håndhevingen av aktivitetskravet for sykmeldte har vist at det var behov for forenklinger, blant annet fordi informasjonsflyten med arbeidsgiverne og sykemelderne var unødig komplisert. Informasjonen og dialogen i en tidlig fase går gjennom våre digitale plattformer. Det er forventet at arbeidsgiveren tilrettelegger for den sykmeldte, med mindre det kan dokumenteres at tilrettelegging ikke er mulig. Det går nå også tydeligere fram hva forventningen er til den sykemeldte, og egenvurderingen er et viktig ledd i å finne løsninger. Grensesnittet mellom NAV-kontoret og forvaltningsenhetene er også endret for å bedre kommunikasjonen med brukerne og å redusere dobbeltarbeid. Dette gjelder også i den videre oppfølgingen når vi vurderer AAP og uføretrygd.

Dialogen med ulike brukerorganisasjoner er utviklet de seneste årene. Deres kompetanse er et viktig bidrag til opplæringen av både NAV-ansatte og arbeidsgivere.

NAV-kontoret har god kunnskap om lovverket og. Vi har også fått bedre kunnskap om ulike sykdommer gjennom dialogen med rådgivende lege. Enkelte NAV-kontor har også kompetanseveiledere og rådgivende leger i kontoret. Disse er med i en nasjonal utvikling av sykefraværsoppfølgingen og støtter opp med fagdager for ansatte i tilstøtende regioner. Ulike NAV-kontor har ansvar utover sitt nedslagsfelt for ulike kompetanseområder. Dette er koordinert slik at alle har et kompetansekontor tilknyttet sitt NAV-kontor.

2.4 Arbeidssøker med helse-, rus-, sosiale-, og kompetanseutfordringer

Jeg er en ung mann på 25, og her vil jeg fortelle min historie om mitt møte med NAV-kontoret, og hvordan det bidro til at jeg i dag har bestemt meg for å ta fagbrev.

For ett år siden troppet jeg opp på NAV-kontoret. Det var en kald augustmorgen, jeg var sulten, kompisen min hadde sagt at nok var nok av å sove på sofaen hos han. Jeg hadde festa i en og en halv måned mer eller mindre i strekk, og gjelda både til foreldre, kompiser og på kredittkortet hadde tårna seg opp. Jeg likte ikke meg selv, jeg likte i grunn ingen, og jeg tenkte at jeg heller ikke ville like å møte NAV. Jeg trodde at jeg ville mislike dem like sterkt som jeg hata skola. Men jeg hadde ikke noe valg. Jeg måtte ha penger til mat, og jeg måtte ha et sted å bo, og jeg visste at jeg kunne søke akuthjelp hos NAV.

Denne historien kunne blitt lang, for det er ikke få kontakter jeg har hatt med NAV og andre i kommunen i dette året.

At jeg gikk til NAV den dagen var bra. Viktigste for meg var det at jeg ble møtt av folk som hadde tro på meg, og som viste at dem brydde seg om hvordan det gikk med meg. Selvfølgelig var det også viktig at jeg fikk hjelp til midlertidig bolig og penger. Og ja, jeg trengte å våkne. Jeg måtte lære meg å passe på meg sjøl, og å ta i mot hjelp fra andre. Jeg har fremdeles møter med psykisk helsetjeneste en ettermiddag annenhver uke, det er ok, det.

Mitt første møte med arbeid var et tiltak i kommunens jobb-base. Dette gjorde jeg jo mest fordi jeg måtte - for å få penger - men når du kommer til et sted der folka ser deg, tror på deg, og du opplever deg nyttig, ja da vokser du.

Ungdomsveilederen min på NAV lot meg så møte en jobbspesialist. Jeg fikk støtte og oppbakking, hun fikk meg til å fortelle om hva jeg likte å drive med, og hva jeg kunne tenke meg å jobbe med. Hun så at jeg kunne ting som jeg selv egentlig ikke trodde betydde så mye, men det gjorde visst det. For hun hadde kontakter i arbeidslivet, og visste om en bedrift som kunne trenge meg. Har ikke kommet for seint på jobben én dag! Etter bare fire uker på såkalt «jobbsmak», fikk jeg et vikariat med lønnstilskudd. Det hender at jobbspesialisten kommer innom på jobben her. Hun bryr seg virkelig. Nå har jeg bestemt meg for å ta fagbrevet fra høsten, og skal fortsette å jobbe noe ved siden av skola.

NAV-lederen

Når vi følger opp brukerne, er det deres behov som er avgjørende. Vi har innsett at arbeids- evne vurderingene vi gjorde tidligere av hvem står nær eller langt fra arbeidslivet, ikke var hensiktsmessig. Derfor er situasjonsbestemt eller spesielt tilpasset innsats, begreper vi har lagt bak oss. Da vi i stedet begynte å jobbe etter supported employmentmetodikk, så vi gang

på gang at brukere som tidligere ble vurdert til å stå langt unna arbeidslivet, fikk ordinært arbeid med den rette oppfølgingen.

Vi skiller ikke mellom kommunalt eller statlig ansatt i vårt NAV-kontor. Når vi skal rekruttere nye medarbeidere, blir kontorets behov for kompetanse og oppgaveløsning vurdert. Vi har mange forskjellige behov, men en fellesnevner for alle som møter mennesker er kompetanse på relasjoner og inkludering, derfor er vi spesielt opptatt av å bygge opp denne kompetansen hos alle.

Vårt NAV-kontor har sju team, i tillegg til lederteamet. Vi valgte denne organiseringen på bakgrunn av gode erfaringer med ungdomsteam og forskningen AFI gjennomførte i ungdomssatsingen. Denne forskningen kan overføres til andre målgrupper. Det er fem team som jobber med oppfølging av personbrukere: voksne, ungdom, innvandrere, sykefravær og ordinære arbeidssøkere. I tillegg har vi to team som betjener alle teamene på tvers: markeds- team og økonomiteam. Hvert oppfølgingsteam har en ruskonsulent og en jobbspesialist. Jobbspesialistene samarbeider med markedsteamet, som også Eures er en del av.

Vi både kjøper tiltak og utfører tiltak i egen regi. Som en utvikling av pilotprosjektene på supported employment og kjerneoppgaver i NAV-kontoret, ble det naturlig at NAV nå selv gjennomfører oppfølgingstiltaket supported employment/individuell jobbstøtte. Noen NAV-kontor har Senter for jobbmestring og Arbeidsrådgivningskontoret tilknyttet til sin enhet. Disse utfører oppfølging også utenfor sitt nedslagsfelt og bidrar til kompetanse- og tjenesteutvikling for hele NAV.

Vi har stor frihet til å utforme de tiltakene vi kjøper. Mange tiltak er utviklet i nært samarbeid med bedrifter i regionen. Et eksempel er pleieassistentkurset vi lagde sammen med kommunens helse- og omsorgstjeneste. Vi har opparbeidet en vikarpool for hjemmetjenesten, bofellesskap og institusjonstjenestene, dette er et viktig springbrett inn i arbeidslivet for mange. Vi startet dette tiltaket med innvandrere som målgruppe, og kommunen finansierte forsterket norskopplæring som en del av tiltaket.

I ungdomsoppfølgingen er AAP borte. Dette setter vi pris på fordi vi slipper å vektlegge de helsemessige begrensningene og heller kan se etter brukernes evner.

3 Hvordan bli et løsningsdyktig og myndig NAV-kontor?

Når en arbeidssøker går stoltere ut av døren, med større tro på seg selv og ett skritt nærmere jobb, når en arbeidsledig kommer i arbeid, når personer som ikke kommer inn på det ordinære arbeidsmarkedet likevel får mulighet til å gjøre en innsats i arbeidslivet, når brukeren mestrer livet sitt bedre – det er da NAV skaper verdi.

NAV skaper verdi når en ledig stilling blir raskere besatt, kanskje av en som ellers ikke ville kommet i jobb, og når arbeidsgiveren og arbeidstakeren etter et møte med NAV finner en måte å redusere sykefraværet på.

Det er disse to brukergruppene, individer og arbeidsgivere, NAV-kontoret er til for. Det naturlige spørsmålet er da: Hva skal til for å skape mest mulig verdi i møtet med en arbeidsgiver eller enkeltperson? Og ettersom det er medarbeiderne som møter brukerne, blir spørsmålet videre; hvordan kan NAV-medarbeiderne bli myndige og løsningsdyktige i jobben?

I NAV vet vi at en viktig del av dette er å kjenne det lokale arbeidsmarkedet, kunne se brukeren med arbeidsgiverens øyne, kunne spille på ressurser utenfor NAV-kontoret, veilede brukeren til tro på egne ressurser og muligheter osv. I dette notatet retter arbeidsgruppen oppmerksomheten mot dilemmaer og endringer som er direkte knyttet til å bli et myndig og løsningsdyktig NAV-kontor.

Kommunesammenslåinger og interkommunale løsninger viser at NAV-kontoret ikke trenger å defineres som et sted eller lokale. I sammenslåtte kommuner og interkommunale kontor er det ett NAV-kontor, men flere tjenestesteder. Når NAV etter hvert får flere tjenester på nett og telefon, og bedre mobilitetsløsninger for medarbeidere, innebærer det at det fysiske kontoret får mindre betydning. På områder som markedsarbeid kan ett NAV-kontor i dag være ansvarlig for å levere tjenester til flere kontor. Og kanskje må det bli mer vanlig at noen kontor dekker andre enheters behov for kompetanse, kapasitet eller tjenester på enkeltområder. NAV har ambisjoner om i større grad å treffe brukeren på arbeidsplassen enn inne på NAV-kontoret. I diskusjonen om myndige og løsningsdyktige NAV-kontor er «NAV-kontor» en organisatorisk ramme for å løse oppgaver, ikke et fysisk lokale eller begrenset til den enkelte kommune. Men selvfølgelig vil det fortsatt være fysiske NAV-kontor.

På de fleste områder som diskuteres i notatet er det nødvendig å gjøre avveininger. Det er mange dilemmaer og få klare, enkle løsninger. Arbeidsgruppen gir ikke svarene, men viser mulige avveininger og løsninger og stiller spørsmål. Mye ligger innenfor kontorenes og NAV-forvaltningens handlingsrom, andre spørsmål er avhengig av politiske beslutninger. Noe kan gjøres raskt, mens noe vil det ta lengre tid å få på plass. Ambisjonen bør være å gå fremover så fort som mulig, samtidig som vi sikrer at det hele veien gis bedre tjenester til brukerne.

3.1 Hvordan balansere likhet og lokal frihet?

Vi skal være ett NAV sett fra brukerens side. Brukeren er lite interessert i om det er NAV stat eller NAV kommune, NAV-kontoret, NAV forvaltning eller en annen NAV-enhet som har ansvaret.

Generelt er det slik at standardiserte interne prosesser gir større intern effektivitet, særlig der flere enheter er involvert i samme sak. Det er en av grunnene til at etaten har satt «ett NAV» på dagsorden. Sentral styring kan mobilisere hele organisasjonen til å løse viktige samfunnsproblemer, men lokale prioriteringer øker muligheten for å løse problemene slik de fremstår lokalt. NAV er ikke i en situasjon hvor vi kan velge den ene eller andre måten å se det på, det handler om å finne balansen.

Vi kan heller ikke overse at det er betydelige forskjeller mellom kontorer i dag. Forskjellene kan være godt begrunnet, og kan være uttrykk for et lokalt handlingsrom som er godt utnyttet. Brukere ser ikke nødvendigvis ulikhet som et problem, hvis de opplever at de blir tatt på alvor. I mange situasjoner er likeverdig tjenester viktigere enn like tjenester. Målet kan være at NAV blir mer lik der det er viktigst og ellers har lokalt handlingsrom.

3.1.1 Like tjenester til arbeidsgivere og samhandlere

Brukere vil ofte forvente likebehandling på tvers av kontorer, f.eks. når de sammenlikner sin sak med andres eller når de har flyttet «Når jeg fikk arbeidstrening fra NAV Sørums, hvorfor får jeg ikke det her på NAV Bodø?» Slike forskjeller kan begrunnes i ulikheter i arbeidsmarked og hva som er nødvendig for å komme i arbeid.

Arbeidsgivere vil forvente lik sykefraværsoppfølging av alle sine medarbeidere, uavhengig av hvilket NAV-kontor den ansatte sokner til. Arbeidsgivere med interne HMS-rutiner for hele landet, forventer at NAV har like tjenester for oppfølging av sykmeldte over hele landet.

Den siste tiden har Arbeids- og velferdsetaten inngått avtaler om rekrutteringsbistand med flere landsdekkende arbeidsgivere. Andre kan være interessert i avtaler om integrering av innvandrere. For arbeidsgiverne er en hovedhensikt å få like, forutsigbare tjenester og samarbeidsformer på tvers av geografi. Også utdanningsmyndigheter og spesialisthelsetjenesten forventer en betydelig grad av likhet på tvers av kontorer.

Arbeids- og sosialdepartementet har bedt Arbeids- og velferdsdirektoratet om å vurdere Arbeids- og velferdsetatens bistand til arbeidsgivere og arbeidslivssentrenes rolle. Formålet skal være å vurdere og eventuelt komme med endringsforslag til Arbeids- og velferdsetatens bistand til arbeidsgivere med sikte på å gi arbeidsgivere helhetlig og effektiv innsats basert på arbeidsgivernes behov. Direktoratet har i første omgang startet en kartlegging av organisering av tjenester til arbeidsgivere og erfaringene med ulike organisasjonsmodeller. Resultatene skal være klare i løpet av høsten.

Spørsmål:

- Hvordan kan NAV sørge for koordinerte og like tjenester til arbeidsgivere og samhandlere på tvers av NAV-kontor?
- Hva vil vi legge mest vekt på; arbeidsgivernes ønske om like tjenester på tvers av kontorer eller NAV-kontorets mulighet for lokal tilpasning?

3.1.2 Rettsikkerhet for ytelser

Brukerens utfordringer på arbeidsmarkedet har betydning både for rett til ytelse og for oppfølging for å komme i arbeid. Bistand for å komme i jobb skal tilpasses den enkelte bruker og det lokale arbeidsmarkedet. Brukerne skal ha likeverdige tjenester. Retten til ytelser handler i langt større grad om likhet.

I St.meld. 33 sies det blant annet. «Regjeringen ønsker å gi økt handlingsrom til NAV-kontorene. Rett til tjenester og ytelser skal være like uansett hvilket NAV-kontor brukeren tilhører». Hvordan får vi til begge deler? I regjeringsplattformen står det at «Den økonomiske sosialhjelpen videreføres som en kommunal og skjønnsbasert ytelse». Dette gir et annet utgangspunkt enn for folketrygdens ytelser.

NAV-kontoret har betydelig innflytelse på brukerens rett til arbeidsavklaringspenger (AAP) og uføretrygd gjennom arbeidsevnevurderingen (AEV). Dette er avgjørelser med stor økonomisk betydning for både brukeren og samfunnet. AEV er også inngangsporten for rett til kvalifiseringsprogrammet (KVP). Utformingen av AEV skal bidra til at man vurderer de samme forholdene og følger den samme metodikken på tvers av kontorer og medarbeidere.

På tross av dagens relativt strengt definerte arbeidsprosess, viser blant annet kvalitetsgjennomganger at det er betydelig variasjon i vurderinger knyttet til muligheter i arbeidsmarkedet og i vurderingene av den enkeltes muligheter og begrensinger. Interne tilbakemeldinger og forskning viser at det er betydelig frustrasjon med utformingen av og forventningen til innhold i AEV. Fylkesmannens gjennomganger viser at mange kommuner ikke har tilfredsstillende internkontroll for vurdering av rett til KVP.

Slik arbeidsdelingen mellom kontor og forvaltning er utformet i dag, skal NAV-kontorene og NAV forvaltning vurdere ulike sider av vedtak om AAP. NAV-kontoret skal i første omgang vurdere brukerens innsatsbehov etter NAV-lovens § 14a. Videre skal NAV-kontoret vurdere om brukeren har nedsatt arbeidsevne i en slik grad at vedkommende kan ha krav på AAP etter folketrygdlovens § 11-5. Dette gjøres med bakgrunn i AEV. Vedtaket skal alltid signeres av både veilederen og beslutteren.

Når det gjelder uføretrygd skal NAV-kontorene også vurdere brukerens innsatsbehov etter NAV-lovens § 14a. Dersom utfallet av AEV er at brukeren har behov for varig tilpasset innsats, skal NAV Forvaltning vurdere om brukeren fyller vilkårene for uføretrygd. Alle AEV med utfall varig tilpasset innsats, skal være kvalitetssikret av både veilederen og beslutteren. I noen fylker har man opprettet et eget beslutterteam for å sikre lik praksis internt i fylket.

Forvaltning skal ikke etterprøve vurderingene fra NAV-kontoret, men legge disse til grunn for sine vedtak. Likevel oppstår det situasjoner hvor NAV Forvaltning vurderer det slik at arbeidsevnevurderingen ikke i tilstrekkelig grad dokumenterer utfallet av innsatsbehovet og sender saken tilbake til NAV-kontoret. I slike tilfeller har tre ulike personer vurdert kvaliteten i vurderingene. Evalueringer viser at mange veiledere på NAV-kontorene opplever å skrive AEV mer for forvaltning enn for å avdekke brukerens oppfølgingsbehov. I følge SINTEF er det særlig mangelfull utredning av nedsatt arbeidsevne (§ 11-5), mangelfull håndheving av aktivitetskrav samt bruk av statusen "ferdig avklart" som er problematisk, når det viser seg at brukere egentlig ikke er ferdig avklart.

Veiledere som har jobbet lenge sammen med en bruker, kan oppleve det som umyndiggjørende å få sin vurdering av brukerens muligheter på arbeidsmarkedet og behov for videre tiltak eller behandling overprøvd av andre. For dem vil en myndig rolle innebære å gi brukeren sin vurdering og vite at NAV står ved det. I dag kan det forekomme saker der NAV-kontoret mener at det ikke lenger er mulig med bistand i form av tiltak eller behandling, men der NAV Forvaltning ikke kan innvilge en søknad om uføretrygd da de, basert på sin vurdering av dokumentasjonen i saken, mener at brukeren ikke er ferdig avklart. Noen NAV-kontor opplever også å måtte gå i diskusjoner om regelverk med brukeren etter et avslag er fattet, samt hjelpe brukeren videre i prosessen med å innhente ytterligere dokumentasjon, bistå i klagegang etc.

Et annet eksempel på arbeidsdeling som ikke alltid oppleves som hensiktsmessig er når brukeren har dagpenger og ikke oppfyller aktivitetskravet. Gjeldende rutine er at dersom NAV-kontoret bestemmer seg for å reagere og igangsette en sanksjon sender NAV-kontoret oppgaven «vurder konsekvens for ytelse» til NAV Forvaltning, som tar saken videre og til slutt fatter vedtak om stans eller bortfall. NAV forvaltning mener kvaliteten i

beslutningsgrunnlaget er for dårlig i en del saker. NAV-kontoret mener det tar for langt tid fra saken sendes over til vedtak fattes og ytelsen stoppes.

I NAV Hedmark (pilot for Aktive bruker møter myndige NAV-kontor) har NAV-kontorene fått større myndighet til å iverksette tiltak, dersom brukeren ikke følger opp avtalte punkter. Dette innebærer blant annet også å prøve ut ett nytt grensesnitt ved at oppgaven «vurder konsekvens for ytelse» og vurderingen som ligger til dette, formelt legges til NAV-kontoret. Det gir kontorene mulighet til raskere å sanksjonere og viser konsekvens for brukeren av å ikke være aktiv arbeidssøker i henhold til «avtale om aktivitet». NAV-kontoret må selv sikre at det er tilstrekkelig kvalitet i vedtaket.

Spørsmål:

- Hvordan sikrer vi kvalitet i førsteinstans slik at vi reduserer påfølgende kontroller?
- Skal NAV Forvaltning kunne overprøve NAV-kontoret vurdering av brukers arbeidsevne?
- Hva er gode måter å sikre kvalitet og brukerens mulighet til å få omgjort vedtak fattet på for dårlig grunnlag?
- I dag avdekker forvaltningsenhetene saker med for lav kvalitet. Hvordan skal vi i så fall håndtere dette i fremtiden? Hvor går balansepunktet mellom lokal tilpasning og behovet for likhet på områder som har betydning for ytelser og da fremfor alt arbeidsavklaringspenger (AAP) og uføretrygd (eller sanksjonering)? Bør NAV-kontoret utføre oppgaver som tradisjonelt er knyttet til forvaltning av inntektssikring, for å kunne stille aktivitetskrav og få brukere raskere i jobb?

3.1.3 Organisatorisk effektivitet

Hver enkelt bruker er unik. Men, mange av utfordringene deler de likevel med andre. Mye av NAVs bistand til brukeren er derfor delvis standardisert. I et løsningsdyktig kontor er det akkurat tilstrekkelig med standardiserte måter å jobbe på til å være effektive og til å hjelpe flest mulig brukere i arbeid. Likevel, ikke så mye at det hindrer kontoret i å gi den bistanden som hjelper brukeren videre.

Prosesser og standarder i NAV er basert på praksis som kommer fra dyktige medarbeidere og velfungerende kontor, selv om få av dem er basert på forskningsbasert kunnskap. Når prosessbeskrivelser bygges inn i fagsystemer, og fagsystemene er nødvendige for å løse oppgaver for brukerne, blir de svært styrende for medarbeidernes praktiske hverdag.

Det er i dag betydelig forskjell i hvordan ulike prosessbeskrivelser eller standarder følges. Noen kontorer følger «standard for arbeidsrettet brukeropfølging» detaljert, andre kontorer gir uttrykk for at de ikke forholder seg til den. Arbeidsevnevurderingen er bygget inn i fagsystemet og vurderes i flere instanser og er således svært styrende. Behovsvurdering og innsatsgrupper var ment som en forenkling av medarbeidernes hverdag, men fremstår for mange i dag som unødvendig administrativt arbeid. For de kommunale tjenestene er det krav til enkeltvedtak for de kommunale tjenestene i NAV-kontoret og lovfestet pålegg om internkontroll. Tilsyn fra fylkesmannen viser varierende kvalitet både i rutinebeskrivelser og i etterlevelsen av disse. For å få en bedre arbeidsflyt i kontoret kan det lages flere prosesser/ faglige veiledere som er oppgaveovergripende og ikke styrt av om oppgavene er statlige eller kommunale.

Forskning viser at frontlinjearbeidere i velferdsstaten ofte tilpasser eller finner veier rundt rutiner de ikke finner hensiktsmessig eller som er for tidskrevende ut fra tiden de har til disposisjon.¹ . Ett eksempel på dette fra NAV er når medarbeidere setter et punktum i obligatoriske felt i saksbehandlingssystemet. Mye tyder på at flere av dagens rutiner og standarder i NAV lider denne skjebnen.² Om det er tilfellet, betyr det at NAV i dag jobber mer ulikt enn hva formalia viser. Å redusere forventningene til å følge dem vil da ikke føre til økt ulikhet, men mer ærlighet. Spørsmålet er hvilke prosessbeskrivelser NAV skal ha, hvor detaljerte og hvor styrende de skal være, og om det finnes erstatninger for dem.

Et myndig og løsningsdyktig NAV-kontor disponerer sine interne ressurser slik at de jobber mest mulig effektivt. Men det har også et blikk for resten av NAV. Det er NAVs samlede effektivitet som avgjør hvor god bistand NAV gir brukerne.

Stortingsmeldingen er tydelig på at kanalstrategien skal gjennomføres og utvikles. Gode IT-løsninger og selvbetjeningsløsninger er en forutsetning for at alle i NAV kan jobbe effektivt sammen og gi gode brukeropplevelser. Når medarbeidere som jobber på ulike steder skal forholde seg til samme bruker og samme sak, er det avgjørende at alle bruker IT-systemene på tilnærmet samme måte og at systemene snakker sammen. En del av kanalstrategien er det mer mobile NAV-kontor hvor medarbeiderne jobber på mobile plattformer og bedre kan følge opp brukere på arbeidsplassen og arbeidsgiverne ute. Det er god service å fremstå som ett NAV i all dialog, uavhengig av kanal.

Det som er effektivt lokalt er ikke nødvendigvis effektivt for NAV samlet. F.eks. vil lite registrering i fagsystemer for å spare tid kunne svekke andres muligheter til å gi brukeren nødvendig bistand. For å unngå dobbeltarbeid eller «hull» i verdikjeden er det nødvendig med tydelig angivelse av hvem som har ansvar for hva.

I august er det pilotering av ny oppgavefordeling mellom NAV-kontor og forvaltning i forbindelse med at grensesnittrutinene endres til tjenestepakker. Her legges det opp til at NAV-kontorets oppgaver på ytelsesområdet avvikles, bortsett fra oppgaver knyttet til de arbeidsrettede ytelsene. Dette understøtter realisering av kanalstrategien og fjerner en rekke oppgaver fra NAV-kontoret. Det kan være aktuelt med implementering i løpet av 4. kvartal.

Spørsmål:

- På hvilke områder er det viktig å ha klare, faste prosesser for arbeid i NAV-kontoret og hvor bør de være mer en faglig standard som kontorer og medarbeidere tar utgangspunkt i og videreutvikler og tilpasser?
- Hvor mye prosessstyring skal bygges inn i saksbehandlingssystemene?
- På hvilke områder er felles rutiner på tvers av enheter nødvendig og nyttig, og hvor bør det unngås?
- Hvordan får vi både økt handlingsrom og rutiner som gir intern effektivitet?

¹ Lipsky, Michael. Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York, NY: Russell Sage Foundation, 1980.

² Fossetøl, Knut; Breit, Eric; Borg, Elin (2014). NAV-reformen 2014. En oppfølgingsstudie av lokalkontorenes organisering etter innholdsreformen. Arbeidsforskningsinstituttet

3.2 Hvor beveger vi oss i spennet mellom styring og ledelse?

Dersom en har et solid kunnskapsgrunnlag, har presise data og legger stor vekt på likebehandling, kan sentral styring av tjenestetilbudet til den enkelte være riktig. Er det stor grad av usikkerhet bør avgjørelser tas lokalt, hvor en har bedre tilgang til informasjon og kan håndtere usikkerheten bedre. Det er begrenset med sikker kunnskap på NAVs tjenestoområde. Skal NAV hjelpe flere arbeidsgivere med å beholde og rekruttere arbeidskraft og hjelpe flere brukere i arbeid må NAV ha og utnytte et handlingsrom.

Dette tilsier forsiktighet fra sentralt nivå i styring av aktivitet og tiltaksbruk i NAV-kontoret. Departementet sier i stortingsmeldingen at de fremover vil styre mer på resultat og kvalitet og mindre på aktivitet. Samtidig viser det behov for bedre lokal styring, fortrinnsvis basert på et samstemt partnerskap, en tydelig iverksettende og støttende ledelse i NAV-kontoret og trygghet for at tjenestene leveres av kompetente medarbeidere, som kan utnytte handlingsrommet til beste for bruker. Den tiden NAV nå går inn i vil derfor stille nye krav til ledelse og medarbeidere. Begge parter opplever at de kunne fått mer ut av partnerskapet.

3.2.1 Partnerskapet

NAV-kontoret er basert på et partnerskap mellom kommune og stat. I de fleste fylker er det formelle møter i partnerskapet to ganger årlig. I tillegg er det løpende dialog. Begge eiere er opptatt av å iverksette vedtatt politikk på egne ansvarsområder på den mest effektive måten, og begge parter kan derfor komme til å glemme å snakke med den andre når de planlegger endringer. Ved etableringen av NAV var det en forventning om at NAV skulle kunne utnytte de samlede tjenestene i kommunene. Kommunene på sin side synes deler av de statlige tjenestene har flyttet langt bort, etter at de ble tatt ut av NAV-kontoret.

Det er et lovbestemt kommunalt minimumsinnhold i NAV-kontoret. Ut over det er det samarbeidsavtalen som regulerer hvilke oppgaver som skal ligge i kontoret. I stortingsmeldingen heter det at for bred kommunal oppgavebredde kan redusere arbeidsrettingen i NAV-kontorene. Regjeringen mener Arbeids- og velferdsetaten ved reforhandling av de lokale avtalene skal vektlegge at NAV-kontorenes oppgaver skal være klart arbeidsrettede.

Det er nødvendig å arbeide med partnerskapene og definere klarere hva det betyr i den daglige driften og utvikling av NAV-kontoret. Dette gjøres ikke kun gjennom partnerskapsmøtet to ganger i året. I partnerskapsmøtet bør man legge felles føringer for hvordan samhandlingen skal fungere frem til neste møte og så evaluere det på det kommende møtet. God samlet ressursutnyttelse både i NAV og kommunene krever nær og kontinuerlig dialog. I en slik dialog må NAV-lederen trekkes inn og delta aktivt i kommunens strategi og planarbeid, både på tjenesteproduksjon og budsjett/økonomiplan. På samme måte er det også viktig at kommunen og ledere der blir oppdatert og involvert i det som skjer av planer, satsningsområder og prioriteringer fra statlig side. For kommunen kan det være ønskelig at NAV-ledere deltar som likeverdige tjenesteleder/virksomhetsleder i kommunen og spiller sammen med de øvrige lederne. For NAV-lederen kan det gå med for mye tid ved å være med i to ledergrupper – i kommunen og i fylket. Mye tyder på at det ligger et betydelig potensial i samhandling som ikke er godt nok utnyttet i dag. Her ligger det muligheter som partnerskapet må ta tak i.

Spørsmål:

- Hva skal til for å få økt kraft i partnerskapet og likere rammebetingelser fra de to eierne, for å gi en enklere hverdag for ledelse og utvikling av NAV-kontoret?
- Hva kan kommunal og statlig styring lære av hverandre?
- Hvordan sikre at NAV-kontorleder får en relevant plass i diskusjoner om utvikling av kommunen?
- Hvordan kan oppgaveinnholdet i NAV-kontoret bli mer arbeidsrettet?

3.2.2 Mål- og resultatstyring

Å være løsningsdyktig handler om å øke kunnskapen om hva som virker og ikke virker, og om å lete etter muligheter og å gå nye veier for bedre tjenester til brukerne. Det er når vi ser resultater av innsatsen vi kan lære, både av egen erfaring og av hva andre har gjort. Godt formulerte forventninger tydeliggjør hva det myndige NAV-kontoret skal oppnå. De kan styre ressursbruken og hjelpe oss til å gjøre en bedre jobb.

Forventninger og krav til NAV-kontorene formidles på statlig side gjennom den formelle styringsprosessen fra statsbudsjettet, via det årlige tildelingsbrevet fra departementet og til slutt gjennom mål og disponeringsbrevene internt i NAV. Det pågår et forenklingsarbeid både mellom departementet og direktoratet og innad i NAV. Hensikten er å utvikle mål og parametere som synliggjør samfunnsoppdraget og effekter av NAVs arbeid på en bedre måte. For å styrke opplevelsen av ett NAV, bør målene formidles på samme måte gjennom hele organisasjonen, og styringsparameterne bør så langt som mulig være gjennomgående. Det stiller krav til presisjonsnivå og relevans i definisjonen av mål og parametere.

Kommunen har også krav og forventinger til NAV-kontoret. Kommunen får også «Kommunebrevet» som beskriver nasjonale mål og hovedprioriteringer. Kommunestyret prioriterer tiltak og budsjetttrimmer gjennom strategidiskusjoner og budsjettvedtak.

På bakgrunn av de samlede forventningene utarbeider NAV-kontoret prioriteringer av målgrupper, satsninger og ressursbruk. Styringsparametere blir ved behov tilpasset til lokale styringsbehov.

Både departementet og direktoratet har redusert og forenklet rapporteringskravene i 2016. Dette gir større handlingsrom for hvordan rapporteringen gjennomføres og formidles. Direktoratet sender månedlig en omfattende statistikkpakke over resultatene til fylkene, og mange fylker utarbeider egne resultatpakker fordelt på kontorene. Disse pakkene omfatter resultatinformasjon langt utover de overordnede styringsparameterne, og oppfattes trolig i stor grad som styrings- og rapporteringsverktøy.

Kommunene har behov for månedlig og systematisk rapportering fra NAV-kontoret. Informasjonen går til folkevalgte organer, som grunnlag for eventuelle endringer i kommunens budsjett for NAV-kontoret i løpet av året. I kommunens årsberetning inngår rapportering om NAV-kontorets måloppnåelse. For ikke å belaste kontorene med manuell rapportering, er det nødvendig å bruke saksbehandlingssystemene på en slik måte at styringsinformasjon genereres automatisk. Fagsystemenes prosedyrestyring bidrar til at informasjonsbehovene dekkes automatisk. I nye selvbetjeningsløsninger for bl.a. oppfølging, kan det vurderes om brukeren skal kunne gi tilbakemelding om tjenestene og møtet med NAV. Det kan være et virkemiddel for å få bedre kvalitets- og effektmål. For få eller for lite relevante

styringsparametere fører lett til større rapporteringsbelastning. Samtidig kan en informativ styringsparameter erstatte behovet for ytterligere rapportering. Parametere og rapporteringskrav bør derfor ses i sammenheng når en vurderer styringsbelastninger.

Målekortene gir en forenklet samlet resultatoversikt for den enkelte leder. Det varierer mellom kontorene hvor omfattende målekortene er og hvordan de brukes.

Spørsmål:

- Hvordan kan NAV-kontorlederen og medarbeiderne bedre utnytte friheten og handlingsrommet som finnes innenfor rammen av mål og resultatkrav?
- Er «det trange handlingsrommet» en myte basert på tidligere erfaringer?
- Hvilke indikatorer vil bedre fange opp NAV-kontorets bidrag til at brukere kommer i jobb, og oppleves som mer relevante for medarbeiderne?
- Hvordan kan vi lage en dialog om målkrav som i større grad er basert på en nedefra og opp prosess?
- Hvordan kan vi sikre at både statlig og kommunal rapportering konsentreres om de viktigste utfordringene for NAV?
- Hvilken myndighet må fylkesleddet og direktoratet delegere videre for at NAV-kontoret skal få nødvendig handlingsrom?

3.2.3 Ledelse

Myndige og løsningsdyktige NAV-kontor skal dreie NAV mer i retning av arbeid og øke kvaliteten i tjenestene til brukerne. Da trenger NAV ledere som motiverer medarbeidere og formidler hvem NAV er til for og hvor NAV skal. NAV trenger ledere som tar ansvar for å lede utvikling i tråd med intensjonene i stortingsmeldingen og samtidig sikre den daglige driften.

Arbeids- og velferdsdirektoratet har gjennomført undersøkelser som peker på at ledere i NAV er gode til å administrere og tilrettelegge. De har mer å hente på gjennomføring, håndtering av konflikter og konsekvent utøvelse av lederrollen. For å få til endring kreves ledere som våger, tåler og bryr seg og som mestrer selv å stå i endring, samtidig som de skal få til endring. Der det tidligere har vært stort fokus på detaljert rapportering, vil det fremover bli økt vekt på handlingsrommet som ledere har til å lede, for bedre tjenester. Det er en forutsetning for å lede godt at alle ledere har et felles bilde av samfunnsoppdraget og omverdenen vår. Den enkelte leder må vite hvor vi skal og kunne formidle dette til sine medarbeidere og omgivelser. NAV-ledere må involvere og ta i bruk lokalsamfunnet for å møte morgendagens utfordringer, være synlig for innbyggerne og involvere brukere og samarbeidspartnere i utviklingen. Det vil bidra til at brukerne har tillit til NAVs tjenester.

NAV-kontorene trenger tydelige ledere som forstår og tar i bruk egne ressurser, og som kjenner sine medarbeidere. Ledere som forstår hvordan de skal organisere virksomheten for best å møte samfunnets og brukernes behov. Dette inkluderer påvirkning på oppgavebredden i de kommunale tjenestene i kontoret. NAV skal levere gode tjenester hver dag, og vi skal forbedre oss. Forventningene til NAV-kontoret vil alltid overstige de ressursene som er tilgjengelig og utviklingsarbeidet må derfor skje gjennom de løpende tjenestene til brukerne.

Ledernes muligheter og ansvar vil øke, og den nye tiden vil preges av tillit, større frihet og mer ansvar. NAV skal ha ledere som stiller krav til partnerskapet blant annet om rammebetingelser som bidrar til et arbeidsrettet NAV-kontor. De skal stille krav til medarbeiderne og gi tilbakemeldinger. Som leder skal en se medarbeidernes kompetanse og bruke den riktig, slik at det skapes motivasjon og verdi. Riktig bruk av medarbeidernes kompetanse gir mestringssevne. Ledere må sørge for at mest mulig av de fullmakter som ligger i kontoret kommer medarbeiderne til god i deres møte med brukerne.

For brukerne er det avgjørende at NAV løser oppgavene på en kompetent og imøtekomende måte. Ledere må bygge en kultur for læring, kunnskapsdeling, innovasjon og utvikling. Der kulturen bærer preg av involvering, inkludering og samarbeid vil det være enklere for medarbeiderne å være myndige og løsningsdyktige. Det vil være enklere både å se, ta i bruk og utfordre handlingsrommet. Utviklingen NAV er inne i nå forplikter ledere og medarbeidere til nettopp å ta i bruk handlingsrommet.

Program for utvikling av ledelse og samhandling, PULS, er i full gang. Programmet skal bidra til å utvikle den kunnskapen og de ferdighetene som trengs for å dreie NAV i retning arbeid, styrke brukermøtene og øke kompetansen. Behov som avdekkes i forbindelse med arbeidet med løsningsdyktige og myndige NAV-kontor vil påvirke innholdet i PULS.

Spørsmål:

- På hvilken måte vil brukerne og arbeidsgiverne merke at NAV-kontorene er mindre styrt og mere ledet?
- Hvordan skal ledere og medarbeidere best møte de endringer vi nå står overfor?
- Hva forventes av ledelsen i et myndig NAV-kontor? Hvordan bør lederne følges opp og støttes?

3.2.4 Kontorstruktur

NAV-kontoret er en organisatorisk ramme for å løse oppgaver godt og effektivt. Med økt vekt på kontakt med arbeidsmarkedet og å hjelpe folk i jobb, blir sammenfall mellom NAV-kontorets geografiske ansvar og arbeidsmarkedsregioner viktigere.

NAV-kontoret oppfattes i dag i stor grad som et fysisk kontor i hver kommune. Men, tjenestene leveres i dag også på andre måter. I Valdres og Værnesregionen dekker de interkommunale NAV-kontorene flere kommuner, mens man har et tjenestested i hver kommune. I Valdres diskuteres det nå om de skal gå fra seks til to lokasjoner. Erfaringen fra Oppland er at det i mange sammenhenger en fordel med færre lokasjoner.

Nav.no og NAV kontaktsenter er i praksis de største tjenestestedene målt ut fra antall brukerhenvendelser. Med videreutvikling av nav.no slik at nettstedet også dekker kommunale tjenester, vil brukerne i stadig mindre grad ha behov for å komme til NAV-kontoret. Med nye mobile løsninger for medarbeiderne og en ambisjon om å være tettere på arbeidsgiverne, vil det fysiske kontoret få stadig mindre betydning.

Ved små kontor kan det være vanskelig å få brukerutvalgene til å fungere som en likeverdig arena for dialog og utvikling. Ved større kontor er det lettere å rekruttere brukerrepresentanter fordi det geografiske nedslagsfeltet gir flere muligheter.

I stortingsmeldingen sier Regjeringen at den ønsker mer robuste NAV-kontor. Regjeringen har opphevet den statlige bemanningsgarantien som har medført at den statlige bemanningen i kontorer med tre eller færre statlige ansatte ikke kunne reduseres. Regjeringen viser til den pågående prosessen om kommunesammenslåinger og muligheten for interkommunalt samarbeid. Regjeringen antar at de fleste kommuner vil kunne trekke veksler på erfaringen de har med interkommunalt samarbeid på andre områder, også for NAV-kontoret. Kommunesammenslåing og interkommunale løsninger gir større kontor, men ikke nødvendigvis reduksjon i antall tjenestesteder.

Det primære må være at brukerne får et best mulig tilbud. Det at alle kommuner skal dekkes av et NAV-kontor behøver derfor ikke tolkes dit hen at det skal være et selvstendig kontor i alle kommuner, med ledelse som rapporterer til fylkesdirektør og rådmann. I vertskommune-løsninger har det lokale tjenestesenteret tilgang til samlet kompetanse i det felles tjenesteområde; det er en fellestjeneste med lokal tilstedeværelse. Slik kan et fysisk NAV-kontor i en kommune være et tjenestested som er del av et større NAV-kontor, som dekker flere kommuner. Som et eksempel har nye Sandefjord kommune ett NAV-kontor som leverer tjenester fra tre steder. Slik får innbyggerne tilgang på en større bredde av kompetanse.

Ethvert NAV-kontor og tjenestested forventes å være myndig og løsningsdyktig i de tjenestene det gir til brukerne. Noen NAV-kontor kan være ansvarlig for et bredere tjenestespekter enn andre. I dag er det f.eks. enkelte kontor som har ansvar for markedsarbeid for en større region på vegne av flere NAV-kontor. Det er lite aktuelt å åpne for egenproduksjon av arbeidsrettede tiltak ved mindre kontor, ettersom evalueringer viser at dette krever større miljøer for å levere godt. Administrative kostnader ved små tjenestesteder kan reduseres, dersom etaten betaler for at kommunene leverer noen tjenester på vegne av staten, mens øvrige tjenester leveres fra et større kontor i nærheten, uten å gi avkall på lokal forankring.

Diskusjoner om kontorstruktur må skje innenfor rammen av partnerskapet. Mange andre er også engasjert i NAV-kontoret. Det er viktig at brukere og politikere i de aktuelle kommunene trekkes med.

Spørsmål:

- Hvordan kan vi i større grad få sammenfall mellom NAV-kontorets ansvarsområde, behov for tilstrekkelig kompetanse og bo- og arbeidsmarkedsregioner?
- Hvordan kan vi ta i bruk digitale verktøy for å skape større nærhet til brukere og arbeidsgivere?
- Hvor geografisk og kompetansemessig samlet må et NAV-kontor være for å gi gode tjenester?
- Bør enkelte kontor ha spesialiserte funksjoner som dekker flere kontor/kommuner, slik som markedsarbeid i dag?
- Hvordan kan vi trekke mer på arbeidsgiveres og personbrukeres erfaring og kompetanse i måten vi utformer og leverer tjenester på?

3.2.5 Arbeidsrettede tiltak

Arbeidsrettede tiltak er viktige virkemidler når NAV-kontoret skal hjelpe arbeidssøkere til å skaffe seg jobb. Det gjelder å bruke tilgjengelige ressurser med omhu, slik at tiltakene benyttes mest mulig målrettet og at tiltakene fører til at flere kommer i jobb.

Stortingsmeldingen «NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet», peker på at valg av tiltak bør gjøres ut fra hva som er mest hensiktsmessig for at arbeidssøkere kommer i jobb. For å bedre kunne legge til rette for at NAV-kontorene kan velge tiltak ut fra individuelle behov, mener regjeringen at dagens aktivitetsstyring av etatens tiltaksgjennomføring bør tones ned, og at det isteden bør legges mer vekt på kvaliteten på tiltakene og resultater for arbeidssøkere.

NAV skal gi gode individuelle tilpassede tilbud til brukerne, og NAV-kontorene skal oppleve at de kan tildele nyttige arbeidsmarkedstiltak til den enkelte, som kan bidra til at de kommer i jobb. Dagens styring av arbeidsmarkedstiltak kan oppleves som krevende fordi det styres både på den tildelte økonomiske rammen og på antall tiltaksplasser som skal gjennomføres i løpet av budsjettåret. Det kan blant annet føre til målforskyvning, ved at bruk av arbeidsmarkedstiltak blir et mål i seg selv.

Nye signaler varsler nedtoning av aktivitetsstyring av etatens tiltaksgjennomføring, og en økt vektlegging i styringen på kvalitet og resultatoppnåelse. Det vil innebære at NAV i større grad kan tildele arbeidsmarkedstiltak på bakgrunn av individuelle behov hos arbeidssøkerne, og økt mulighet til å målrette bruken av arbeidsmarkedstiltak i det lokale arbeidsmarkedet.

Videre sies det i stortingsmeldingen at arbeids- og velferdsetaten bør gis økt fleksibilitet til selv i større grad å velge om avklarings- og oppfølgingstjenester skal kjøpes av eksterne tiltaksarrangører, eller gjennomføres i egenregi. Denne endringen skal skje innenfor en avklart ramme og tilpasses erfaringer man får underveis. Omfang av egenproduksjon i 2017 avgjøres gjennom behandling av statsbudsjettet for 2017. Det antas at muligheten til å utføre egenproduksjon med omdisponering fra tiltaksbudsjettet på kort sikt vil ha et relativt begrenset omfang. Det vil være en forutsetning at egenproduksjonen benyttes til avklarings- og oppfølgingstjenester i minst samme omfang og kvalitet som arbeids- og velferdsetaten i dag anskaffer.

Dersom NAV skal ha fleksibilitet til å kunne velge å utføre avklarings- og oppfølgings-tjenester selv istedenfor å kjøpe tjenestene fra eksterne tiltaksarrangører, må det sikres at brukerne får et likeverdig tilbud. Det innebærer at NAV må gi et like godt eller bedre avklarings- og oppfølgingstilbud til brukerne enn det som kjøpes. Det betyr blant annet at NAV må ha nødvendig kompetanse og kapasitet til å utføre avklarings- og oppfølgingstjenester. NAV må også kunne dokumentere antall brukere som får tilbud, innhold i tjenestene og resultater for brukerne som får tjenestene.

Spørsmål:

- Hvilke økonomisk/administrative endringer trengs for at veilederen kan gi arbeidsmarkedstiltak etter individuelle behov og som fører til at folk kommer raskere i jobb?
 - Hvordan skal vi fordele budsjett disponeringsfullmakter på tiltaksområdet?
 - Hvilke resultatkrav skal vi stille for å få en best mulig utnyttelse av økonomisk ramme til arbeidsrettede tiltak?
 - Hva vil dette bety for leder i NAV-kontoret?
 - Hva betyr det for organisering av støtte- og styringsfunksjoner i tiltaksenhet og ellers, i tråd med arbeidsmarkedets behov
- Hvordan kan det sikres at ressursene vi får mulighet til å omdisponere fra tiltaks- til driftsbudsjettet benyttes til formålet med nødvendig kvalitet i tjenestene til brukerne?
- På hvilket nivå bør beslutning om kjøp eller egenproduksjon fattes?
- Bør det settes krav til metode/organisering av egenproduksjon, eller følges opp på resultatene? (Frihet til å nå resultater vs. forholdet til forskningsbasert kunnskap)

3.3 Hvordan kombinere lokal innovasjon og kunnskapsbaserte tjenester?

NAV må hele tiden jakte på bedre måter å hjelpe brukeren i arbeid på. Forbedring av arbeidsmåter og kompetanse skal gi bedre brukermøter, øke vår evne til å dekke arbeidsgivernes behov og hjelpe flere, raskere i jobb. Lokalt handlingsrom er primært en mulighet til å gi kunnskapsbaserte tjenester for å møte disse utfordringene lokalt.

3.3.1 Kunnskapsbaserte tjenester

Noen måter å jobbe på er bedre for å hjelpe brukerne i arbeid enn andre arbeidsmåter.

Et løsningsdyktig NAV-kontor må basere sine tjenester til brukerne på oppdatert, forskningsbasert kunnskap. I stor grad handler dette om å redusere uheldig variasjon i praksis, og å begrense unødig eller feil bruk av ressurser. Å kunnskapsbasere virksomheten innebærer å søke å gjøre de tingene vi vet har effekt, på en effektiv måte.

Direktoratet har de siste årene strammet opp og målrettet de samlede FoU-innsatsene i og rundt NAV. Hensikten har blant annet vært å øke relevansen av forskning og utprøvinger, og å legge bedre til rette for senere å kunne ta i bruk de erfaringene man gjør seg. For å bygge mer kunnskap fremover er vi avhengig av forskning med kontrollgrupper på tvers av kontorer. Da må vi vite at det praktiseres likt i forsøkskontor, og vi må ha kontroll på hvilke tjenester forsøksgruppen mottar.

Neste skritt er å sikre at kunnskapen tas i bruk. I arbeids- og velferdsetaten er dette viktig både på sentralt nivå (eks. prioriteringer som place-train versus train-place), på ledernivået lokalt (eks. hva slags kompetanse er det viktig å tilføre medarbeiderne?) og når medarbeiderne skal stake ut en kurs sammen med den enkelte brukeren (eks. virker Motiverende Intervju i en NAV-sammenheng?). Det er i dag stor forskjell på NAV kontorene. Ett kontor med tre til fem medarbeidere, og ett kontor med over femti

medarbeidere har ulike forutsetninger til å kunne ta i bruk læringen som forskningen gir. Eksempelvis viser AFI sin forskning at teamorganisering for ungdomsgruppen gir effekt, og resultatene fra Kjerneoppgaver i NAV-kontoret, supported employment og individual placement service tydeliggjør betydningen av tett og tidlig oppfølging på ordinære arbeidsplasser. Dette krever at kontorene kan bygge fagmiljøer som har inkluderings- og relasjonskompetanse, kombinert med stor grad av markedskompetanse. Det kan stilles spørsmålstegn ved om NAV i dag faktisk tar i bruk og implementerer den kunnskapen vi tilegner oss, selv der robust forskning viser at spesielle innsatser gjør en faktisk forskjell, eller de har bedre effekt enn andre arbeidsmåter og tiltak.

Oppgavene som ligger i NAV-kontoret er av en slik karakter at nær sagt alle vil ha en følelse av at de gjør en forskjell når de gjør noe de har tro på. Det er imidlertid ikke alltid at det vi tror virker, faktisk har en effekt. Noen ganger kan det vi gjør til og med virke mot sin hensikt. Dette betyr at vi legger mer krefter og penger inn i systematiske FoU-innsatser for å avdekke effekter framover. Men det kan også bety at vi bør være forholdvis strenge når det gjelder å dreie virksomheten i retning av det som påviselig har effekt.

Det er ingen profesjonsutdanning for NAV. NAV vil fortsette å rekruttere medarbeidere med mangfoldig bakgrunn. Det kan peke mot et betydelig behov for tilføring av forskningsbaserte kunnskaper i NAV, og systemer som sikrer at en lokalt gjør de riktige (kunnskapsbaserte) tingene på riktige (kunnskapsbaserte) måter.

Spørsmål:

- Hva skal til for raskere å ta ny kunnskap i bruk?
- Hvilke virkemidler kan tas i bruk for å sikre en mer kunnskapsbasert praksis – og som ikke samtidig snevrer inn det lokale handlingsrommet?
- Krever mer kunnskapsbaserte tjenester at vi bygger større miljøer som gir tjenester på tvers av kommunegrenser?

3.3.2 Kompetanse

NAV skal få flere mennesker i arbeid og aktivitet. En nøkkelkomponent i dette er kompetanse.

Den kompetansen det tradisjonelt har vært behov for i NAV-kontoret er i endring. Som følge av kanalstrategien og etableringen av NAV Kontaktsenter, vil de brukergruppene som fremover kommer til NAV-kontoret antas å trenge mer sammensatte tjenester og tettere oppfølging enn hva som var tilfellet tidligere. Deres utfordringer kan i mindre grad løses gjennom forhåndsbestemte prosesser eller prosedyrer. Medarbeidernes evne til kompleks problemløsning må styrkes.

Dette krever at lederne har oversikt over hvilken kompetanse medarbeiderne har, og hvilken kompetanse enheten må tilegne seg, enten ved nødvendig kompetanseutvikling eller ved nyrekruttering.

Lederne må i tillegg jobbe for å få det beste ut av medarbeiderne slik at de kan løse oppgavene på best mulig måte for arbeidsgiverne og enkeltbrukerne. For å sikre engasjement og forpliktelse hos medarbeiderne er det også viktig at de får bruke egen kompetanse i

jobbhverdagen. Å være en løsningsdyktig organisasjon handler blant annet om å ha et planmessig forhold til kompetanseutvikling.

Arbeids- og velferdsetaten har lagt opp til at kompetanseutvikling i hovedsak skal skje gjennom utfordrende arbeidsoppgaver, krevende refleksjon over eget arbeid og noe formallæring. Da må det skapes arenaer for kunnskapsdeling, erfaringslæring, faglige nettverk og læringssløyfer. Dette er krevende, men nødvendig. Slike nettverk på tvers av kontorer kan samtidig være en måte å spre erfaringer på tvers av enheter.

Departementet varsler i stortingsmeldingen at de vil følge opp etatens arbeid med å stille eksplisitte krav til kompetanse knyttet til enkelte særlig krevende oppgaver. Flere evalueringer viser at NAV har et forbedringspotensial på kvaliteten i dagens arbeidsevne-vurdering. Dagens styrte arbeidsprosess er lite hensiktsmessig. Evalueringer viser at kompetanse basert på kunnskap fra omfattende forskning er helt avgjørende for å lykkes med supported employment. Her kan det være behov for mer formallæring enn på andre områder. Ved vesentlige endringer i arbeidsoppgaver kan økt bruk av formallæring være nødvendig. Dette er derfor to områder hvor det kan være aktuelt å sikre at medarbeiderne har rett kompetanse.

Spørsmål:

- Hvordan etablere krevende og trygge refleksjonsarenaer på tvers av enheter?
- Hvordan skal ledere være trygge på hvilken kompetanse som er nødvendig?
- Hvordan sikre at eksplisitte kompetansekrav til noen roller reelt løfter kvaliteten på tjenesten? Hvordan bør et slikt opplegg utformes?
- Hvordan kan vi bli bedre på å lære av brukerne og trekke på deres kompetanse i utviklingen av NAV?
- Hvordan vil brukerne merke at kompetansen er på plass?

3.3.3 Innovasjon, læring og effektivitet

Omverden endrer seg og vi må endre oss med den, slik at vi bedrer tjenestene våre og hjelper flere i arbeid og aktivitet. Utvikling krever ressurser, men vi må unngå finne opp hjulet på nytt. Imitasjon er like viktig som innovasjon.

Å være en løsningsdyktig organisasjon innebærer at man har et aktivt forhold til endring og utvikling. Mye utvikling skjer ved mindre tilpasninger og forbedringsarbeid fra dag til dag. Dette forbedringsarbeidet er viktig for å sikre at kvaliteten i tjenestene stadig øker. Det enkelte NAV-kontor er selv ansvarlig for å utvikle og forbedre sine tjenester og å ta i bruk forbedringer fra andre kontor. Det kan kreve arenaer for kunnskapsdeling, erfaringslæring, faglige nettverk og læringssløyfer som går ut over det enkelte kontor eller fylke.

Andre ganger vil endringene være større og medføre omlegging av tjenesteytingen, praksis eller organisering for å skape verdier for organisasjonen og brukerne. Slike innovasjoner krever at man tilrettelegger for prosesser som gjør at nye idéer kan avdekkes, testes ut og ikke

minst tas i bruk i organisasjonen. KS har laget et veikart for tjenesteinnovasjon for å støtte kommunen i utviklingsarbeid. Det kan være behov for å tilrettelegge arenaer der ansatte kan lansere og drøfte innovasjonsidéer, gjerne med hjelp av interne prosessveiledere eller eksterne fasilitatorer.

Vi må sikre at nye måter å jobbe på også er bedre måter å jobbe på. Observasjoner fra brukere og medarbeidere er ikke alene tilstrekkelig til å dokumentere positiv eller negativ effekt. Til det er årsakssammenhengene for kompliserte. Samtidig som vi skal dyrke frem lokale initiativ, må vi derfor sikre evalueringer som bekrefter eller avkrefter effektene av de endringene vi gjør.

Selv godt dokumenterte resultater eller idéer til ny arbeidspraksis eller metoder kan kreve mye bearbeiding før de faktisk kan tas i bruk i organisasjonen. For å lage en bro fra forskning til praksis, styrke den løpende fagutviklingen og sikre at den er praksisnær og anvendbar kan etaten etablere enkelte «spydspisskontorer». Slike kontorer kan også etableres innenfor det kommunale ansvarsområdet. Dette må diskuteres i partnerskapet. Kontorene kan ha et selvstendig utviklingsansvar og sikre samarbeid seg i mellom og med universitets- og høyskolesektoren og andre forskningsutførende organisasjoner. De må få en sentral rolle som rådgiver overfor både direktorat og fylkesmenn. Forventningen vil være at de vil være helt i front av erfaring og forskning på sitt område og kunne vise hvordan kunnskap omsettes i praksis.

Spørsmål:

- Kan enkelte kontor gis rollen som spydspisser/utviklingskontor/fagledende på enkelte områder? Hva bør det innebære?
- Hvilke konsekvenser vil slike endringer ha for direktoratet og fylkenes (NAV og fylkesmann) rolle?
- Hvilke arenaer og metoder bør vi benytte for å drive kunnskapsdeling og erfaringslæring?
- Hvordan kan leder tilrettelegge for læring gjennom prøving og feiling og læring gjennom stadig å bli bedre?

4 Oppsummering

Ambisjonene i arbeids- og velferdspolitikken er høye. Både kommunene og staten er opptatt av å sikre høy sysselsetting. NAV skal både bidra til et velfungerende, gjennomsluttet arbeidsmarked og hjelpe til når arbeidsgivere ikke får besatt stillinger eller enkeltpersoner ikke kommer i jobb. Også personer som på mange måter kan oppfattes å stå langt fra arbeidsmarkedet skal få tilpasset bistand for å kunne komme i arbeid. Ja, kanskje er det disse det er aller viktigst at NAV gir muligheter. Arbeid er godt for helsen og gir sosial inkludering.

Det ligger i NAV-kontorets oppdrag at det alltid vil ha uløste oppgaver. Forventningen til hva NAV skal oppnå vil overstige ressursene som er tilgjengelig. NAV må ha effektive arbeidsmåter som sikrer at vi ikke bruker unødige ressurser på grunn av dårlig intern samhandling, og kan bruke mest mulig tid sammen med brukerne. Omgivelsene forventer at NAV både er forutsigelig og at vi tilpasser oss lokale forhold og den enkeltes situasjon. Tydelig ansvarsplassering og arbeidsmåter som sikrer kvalitet i vurderingene er særlig viktig når det gjelder brukers rett til ytelse. NAV-kontoret må ha faglig kompetanse til å vurdere brukers muligheter for arbeid og når det ikke lengre er hensiktsmessig å sikte mot arbeid.

Et myndig og løsningsdyktig NAV-kontor kan gjøre en vesentlig forskjell for arbeidsgivere og enkeltbrukere. God situasjonsforståelse i partnerskapet og mer treffsikre krav til kontoret kan legge grunnlag for felles prioriteringer og innsats. Redusert styring av de arbeidsrettede tiltakene fra departement og Storting øker mulighetene for lokale tilpasninger. NAV-kontorets satsninger og arbeidsrettede tiltak kan sees i sammenheng med andre kommunale tjenester og bidra vesentlig til at personer med helse-, språk-, eller kompetanseproblemer får et bedre samlet tilbud og kommer i arbeid eller får en bedre livssituasjon.

NAV-kontoret er ikke identisk med ett fysisk kontor. Brukere som kan forventes å klare seg selv må gis relevante tilbud med minst mulig bruk av ressurser. Digitale løsninger vil være et viktig redskap. For andre brukere er det behov for skreddersøm og tilpasset oppfølging over lenger tid. Eller kanskje kan tiden som NAV-bruker reduseres vesentlig ved at NAV gir støtte til arbeidsgiveren og brukeren på arbeidsplassen innenfor en naturlig bo- og arbeidsmarkedsregion. For å levere tjenester med god kvalitet og ta kunnskap i bruk vil noen NAV-kontor kunne levere tjenester på vegne av andre, f.eks. ved egenproduksjon av tiltak. NAV-kontor vil i mindre grad være identisk med lokasjon eller følge kommunegrensene.

I et myndig og løsningsdyktig NAV-kontor vil NAV-kontorleder vil få større handlingsrom og større ansvar. Mulighetene for å disponere og utvikle ressursen vil bli større, men også ansvaret for kontorets resultater. Medarbeidernes kompetanse og hva de bruker tid på vil ha avgjørende betydning for resultatoppnåelsen. Det er i møte med brukerne verdien skapes. Ledere må derfor sørge for at mest mulig av de fullmakter som ligger i kontoret kommer medarbeiderne til god i deres møte med brukerne.

NAV har høstet mange erfaringer siden etableringen. NAV er ikke i en situasjon hvor 1000 blomster skal blomstre. På enkelte områder er det tilstrekkelig forskningsbasert kunnskap til å vite at tiltak virker. Denne kunnskapen må vi evne å bruke, såpass skylder vi brukerne. Likevel har NAV behov for tidlige og praksisnære arenaer for utprøving av nye løsninger. Vi kan trolig legge mer fagutvikling og ansvar for forbedringsarbeid til NAV-kontorene enn vi gjør i dag.

4.1 Viktige spørsmål til diskusjon

Alle som har lest seg frem hit, ser at det er mye å lure på. Vi skal imidlertid handle. Derfor ber vi dere om å bruke notatet som refleksjonsbakgrunn for å gi gode, konkrete innspill på fire hovedspørsmål. Under hvert hovedspørsmål står det noen stikkord og utdypende spørsmål til hjelp for diskusjonen.

1. Hva kjennetegner et myndig og løsningsdyktig NAV-kontor?

F.eks. for brukermøter, oppgaveløsning, kompetanse, handlingsrom, kontorstørrelse og -struktur

Hvilke støttetjenester trenger dette NAV-kontoret?

Hvordan skal maktforflytningen oppleves av leder, medarbeider og brukerne?

2. Hvordan kan vi lære mere av brukerne og legge brukererfaringene til grunn i forbedring av tjenestene?

Arbeidsgivere, enkeltbrukermøter, brukerutvalg, undersøkelser osv

3. Hva er de viktigste endringene som skal til for å realisere det myndige og løsningsdyktige NAV-kontoret?

Hvordan kan partnerskapet organisere tjenester i geografiske ansvarsområde som sammenfaller med bo- og arbeidsmarkedsregioner, uavhengig av kommunereform og andre prosesser? Hva betyr størrelse?

Hvordan bør fullmakter og forpliktelser være i fremtiden? Organisatoriske, økonomiske, egenproduksjon/anskaffelse og andre aktuelle rammebetingelser?

Hvilke resultater kan NAV-leder holdes ansvarlig for? Aktiviteter i NAV-kontoret eller overgang til arbeid og utviklingen på sosialhjelp, sykepenger, arbeidsavklaringspenger?

Hvordan sikrer vi kvalitet i første instans slik at vi reduserer påfølgende kontroller?

Hvordan skal vi sikre at kontorene tar eksisterende og ny kunnskap i bruk?

Hvordan sikre kunnskapsdeling mellom kontorene?

Hvordan får vi til dette innenfor rammene av «ett NAV» og i samhandling mellom kommune og stat?

4. Hvilke krav stilles til ledere og medarbeidere i et myndig og løsningsdyktig NAV-kontor?

Hva forventes av ledelse i et myndig NAV-kontor? Hvordan bør lederne følges opp/støttes – hva med konsekvenshåndtering?

Hvordan sikrer vi at NAV har modige og kompetente medarbeidere i møte med brukeren/arbeidsgiveren? Hvilke holdninger, kunnskap og ferdigheter må den enkelte medarbeider ha?

4.2 Prosessen videre

Alle i arbeids- og velferdsforvaltningen, fremfor alt partnerskapet og medarbeidere i NAV-kontorene og brukerutvalg, inviteres med dette til en åpen diskusjon om hvilke endringer som må til for å gi brukerne bedre brukermøter og å hjelpe flere til å skaffe seg jobb.

Fylkesdirektørene må sikre at dette drøftes på en god måte med ledere, brukerutvalg og medarbeidere innenfor det tiden tillater. Vi oppfordrer fylkesdirektørene til å ta initiativ til dialog lokalt med andre interessenter også.

KS vil sende ut delrapporten til de fylkesvise rådmannsutvalg og storbynettverket NAV hvor det legges opp til diskusjoner rundt de sentrale problemstillingene rapporten omtaler. Det sentrale rådmannsutvalget vil også gi innspill. Disse innspillene sendes til KS som videreformidler til arbeidsgruppen.

Fylkesmannsembetene inviteres til å komme med innspill til arbeidsgruppen.

Medbestemmelsesapparatet i arbeids- og velferdsetaten inviteres inn i prosessen av Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Arbeidsgruppens medlemmer deltar gjerne på lokale møter, så langt vi har kapasitet.

Arbeidsgruppen ber om at innspill er oss i hende før utgangen av oktober. Mottaker for både henvendelser og innspill er losningsdyktig@nav.no.

Stortingets behandling av stortingsmeldingen og budsjettforslaget fra regjeringen kan endre på eller tydeliggjøre enkelte av forutsetningene vi har lagt til grunn. I så fall vil det gjenspeiles i arbeidsgruppens endelige rapport.

Arbeidsgruppen vil avgi sin rapport til arbeids- og velferdsdirektøren i desember, slik at den kan behandles i relevante organer i januar 2017.

Vedlegg

Mandat

Myndige NAV-kontor - mandat for arbeidsgruppe

Formål

Gjennomføre en prosess som skaper en felles forståelse i direktorat, NAV-fylke, kommunene og de operative enheter i NAV-forvaltningen om hva som bør kjennetegne et myndig NAV-kontor, dokumentere denne forståelsen, drøfte, anbefale og prioriterte tiltak. Dette skal bidra til å utvikle mer myndige og løsningsdyktige NAV-kontor.

Bakgrunn

Ekspertgruppen anbefalte at NAV må

- rykke nærmere arbeidsmarkedet og arbeidsgiverne
- ha større lokal frihet til å tilpasse tjenester til brukerens behov
- ha mindre styring og mer ledelse
- ha økt oppmerksomhet på brukeren, ikke på system
- sikre kunnskapsbaserte tjenester og kompetanse i møte med brukerne

I utgangspunktet vil myndige NAV-kontor kjennetegnes av at de

- har handlingsrom og tilgang til relevante virkemidler
- utnytter arbeidsmåter og virkemidler som gir gode resultater, f.eks. når det gjelder arbeidsinkludering
- tilpasser virkemidlene til lokalt arbeidsmarked – til brukernes og arbeidsgivernes behov
- motiverer alle som kan delta i arbeidslivet til aktiv involvering og ansvar
- møter brukere med tydelige forventninger (rettigheter og plikter) og håndtere dobbeltrollen
- håndhever aktivitetskravene (sykefravær, mobilitet og sosialstønad)
- samarbeider godt med relevante samarbeidspartnere (utdanningsinstitusjoner, psykiatri, helsevesen etc.)
- er sikkerhetsnett som fanger opp de som reelt sett ikke har mulighet til egen forsørgelse
- oppleves som strategiske viktige, og har engasjerte eiere, i både den statlige og kommunale styringslinjen

Det pågår flere prosesser som støtter opp under ekspertgruppens anbefalinger. Det arbeides med tiltak knyttet til kompetanse, arbeidsprosesser, styring og ledelse, herunder:

- program for lederskap og samarbeid (PULS) i NAV
- rammeverk for kompetanseutvikling i NAV-kontor
- inkluderingskompetanse i NAV-kontor
- å forenkle NAVs oppfølgingsmetodikk (også IT og digitalisering)

- forenklinger av arbeidsmarkedstiltakene
- bedre operativ styring av NAV-kontor
- mål- og resultatstyring i NAV

IT og digitalisering, herunder:

- ny plattform for stillingsmarkedet
- digitalisering av sykefraværsoppfølgingen
- bedre håndheving av virkemidler, herunder:
 - bruk av aktivitetskrav i oppfølgingen for at brukeren skal komme i arbeid
 - krav til mobilitet
- bedre brukerservice, effektivitet og organisatorisk fleksibilitet, herunder:
 - iverksettelse av NAVs kanalstrategi
 - mobile IKT-løsninger/verktøy for mindre stedsavhengig tjenesteutøvelse.

Regjeringen har lagt frem en stortingsmelding om videreutvikling av NAV. Denne støtter opp under utviklingen i retning av mer myndige NAV-kontor. Utviklingsløpene trekker i retning av mer myndige NAV-kontor som realiserer ekspertgruppens anbefalinger, jf. punktene foran.

Myndige NAV-kontor

Utvikling av myndige NAV-kontor forutsetter at flere avgjørelser tas lokalt. Ledere og medarbeidere i NAV-kontorene vil få større handlingsrom, men også mer ansvar. En viktig del av «myndighet» ligger i kompetanse og dyktighet – at en kan fremstå som myndig, ikke bare ut fra formelle fullmakter, men fordi en er kompetent (som i å uttale seg med myndighet). Det forventes at myndige NAV-kontor vil gi bedre resultater i arbeids- og velferdspolitikken enn vi i dag oppnår. Myndige NAV-kontor er ikke primært resultatet av sentrale utrednings- og implementeringsprosesser. De er i stor grad resultatet av lokalt lederskap, medarbeiderskap, kompetanseutvikling og oppgaveforståelse. Men andre ord skapes myndige NAV-kontor lokalt.

Det å gi økt handlingsrom i oppgaveløsningen, skal sikre at brukerne i økt grad får bistand tilpasset sin situasjon. Økt handlingsrom kan imidlertid også medføre at brukerne ikke opplever at NAV gir et likeverdig tjenestetilbud, uavhengig av bosted og at NAV-kontorer parallelt bruker ressurser på å utvikle løsninger som gjør at NAVs samlede ressursbruk blir vesentlig mindre effektiv. Vi må sikre mekanismer som forhindrer dette.

Rammebetingelsene for kontorene må endres. Det kan medføre behov for endringer i andre enheter i Arbeids- og velferdsforvaltningen.

Som hjelp i disse prosessene er det behov for å tydeliggjøre hva som kjennetegner myndige NAV-kontor. I tillegg er en slik konkretisering viktig for å kunne foreta ytterligere veivalg og iverksette tiltak i det enkelte kontor, med satsinger som omfatter flere kontorer og i NAV som sådan.

Større enheter

Myndige NAV-kontor er kontorer med stort handlingsrom. Dette fordrer at kontorene har en viss størrelse med tilhørende volum av oppgaver og medarbeidere. I tillegg gjør den desentraliserte strukturen som NAV kjennetegnes av i dag at det er vanskelig å oppnå effektiv

ressursutnyttelse. Både ekspertgruppens anbefalinger og Arbeids- og velferdsdirektoratets høringssvar peker på at det er behov for større og mer kompetente NAV-kontor. Dette blant annet fordi små kontorer vil ha utfordringer i å sikre at de har nok kompetente medarbeidere som kan jobbe ut mot arbeidsgivere og dekke naturlige arbeidsmarkedsområder.

Kommunereformen vil legge grunnlag for at det blir færre NAV-kontor. Som supplement til de prosessene som utløses av kommunereformen vil det være behov for at NAV på egen hånd, i samarbeid med aktuelle kommuner, etablerer NAV-kontor som omfatter mer enn én kommune. Målet med slike løsninger vil være å etablere større kompetansemiljøer samtidig som en sikrer god integrering av tjenester på tvers av statlige og kommunale ansvarsområder. NAV har allerede noen slike løsninger, blant annet NAV Valdres og NAV Værnes. Disse løsningene har for en stor del vært utformet slik at en har laget funksjonelle enheter på tvers av kommunene, men i varierende grad opprettholdt tjenestesteder i de kommunene som inngår i samarbeidet. Vi har også enkelte løsninger som innebærer at NAV-kontor dekker flere kommuner med ett felles tjenestested, f. eks. NAV Ørsta/Volda.

Til nå har kommunene i stor grad vært lite interessert i å delta i slike løsninger. I begrenset grad har derfor Arbeids- og velferdsetaten enkelte steder etablert løsninger hvor en på statlig side har samlet kompetanse og myndighet fra flere kommuner uten at det er gjort tilsvarende for kommunale ansvarsområder.

Arbeids- og velferdsdirektoratet har dermed to hovedmodeller for slike løsninger:

- Interkommunale NAV-kontor hvor både stat og kommune deltar
- Løsninger som kun omfatter statlige oppgaver på tvers av flere kommuner

NAV-loven åpner for at stat og kommune kan utføre oppgaver for hverandre. Arbeids- og velferdsetaten har formell adgang til å betale kommunene for at kommunalt ansatte kan gjøre statlige oppgaver i små NAV-kontor uten fast statlig tilstedeværelse. Denne adgangen er ikke benyttet, blant annet som konsekvens av pålegget om at alle NAV-kontor med tre statlige årsverk eller færre ikke skal kunne få redusert statlig bemanning.

Vi har i dag lite sikker samlet kunnskap om hva som er effektene av de foreliggende løsningene, både når det gjelder kostnadseffektivitet, formålseffektivitet og brukertilfredshet. Vi har heller ikke noe samlet etablert kunnskapsgrunnlag om hvor store omstillingskostnader løsningene medfører. Det er behov for å utrede de ovennevnte løsningene, både for å klargjøre modellene og for å etablere bedre kunnskapsgrunnlag og policy på området.

Oppgaver

1. Skape felles forståelse av hva som bør kjennetegne myndige NAV-kontor.

Arbeidsgruppen skal skape grunnlag for og sikre fremdrift i en horisontal dialog mellom NAV-kontor og en vertikal dialog mellom NAV-kontor, kommuner, fylkesnivå og direktorat. Dette skal bidra til å skape en felles forståelse om hva et myndig NAV-kontor innebærer, og tydeliggjøre hva som kreves av NAV-kontorene og hva som kreves av endringer i rammebetingelser.

I den sammenheng bør den særlig belyse:

- NAV-kontorenes tjenester og oppgaver, herunder samhandling med arbeidsgivere
- Handlingsrom ved håndtering av virkemidler og tjenesteyting

- NAV-kontorets beslutningsmyndighet, blant annet når det gjelder arbeidsmarkedstiltakene
- Krav til kompetanse og ledelse i NAV-kontor
- Ledelse, styring og rapportering i styringslinjene og på tvers av statlige og kommunale ansvarsområder
- Brukerretting, både på individ- og systemnivå
- Frihetsgrader knyttet til organisering av NAV-kontoret
- Utvikling av tjenester, dokumentasjon av effekter og læring på tvers
- Ansvarsdeling mellom nivåer i arbeids- og velferdsforvaltningen
- Samhandlingen med andre enheter i NAV, særlig i Ytelseslinjen

2. Arbeidsgruppen skal beskrive overordnede tiltak for å realisere myndige NAV-kontor.

Arbeidsgruppen skal, som grunnlag for og som resultat av denne dialogen, utrede nødvendige endringer i organisatoriske, økonomiske og andre aktuelle rammebetingelser, fullmakter og forpliktelser for å kunne realisere myndige NAV-kontor og gi forslag til hvordan disse bør være i fremtiden. Arbeidsgruppen skal forholde seg aktivt til øvrige prosesser omtalt foran (ref. punkt 2 Bakgrunn). Aktuelle tiltak:

- Tiltak som forsterker, spisser eller supplerer igangsatte prosesser, ref. punktene foran, herunder eventuelle forslag til hvordan tiltakene må sees i sammenheng
- Vurdere lokale løsninger vs. sentrale initiativ - hva må det enkelte kontor selv ta ansvar for?
- Organisatoriske tiltak med sikte på færre og større NAV-kontor

Nærmere om organisatoriske tiltak for færre og større NAV-kontor:

Arbeidsgruppen skal kartlegge omfang av foreliggende interkommunale løsninger og fylkeskontorenes planer på området. Den bør oppsummere erfaringene fra foreliggende interkommunale løsninger og belyse både omstillingskostnader og gevinster. Den bør drøfte aktuelle modellens sterke og svake sider. Arbeidsgruppen bør både vurdere løsninger som inkluderer kommunale ansvarsområder og løsninger som bare omfatter statlige ansvarsområder.

Organisering og arbeidsform

Arbeidsgruppen skal ledes av Arbeids- og tjenestedirektøren og ha følgende øvrige deltakere:

- Fylkesdirektør
- Leder fra Ytelsesavdelingen
- NAV-leder
- Seksjonsleder i Arbeids- og tjenesteavdelingen
- To representanter fra KS, (1 fra KS administrasjon, 1 kommunerepresentant (strategisk kommuneledelse))
- Representant fra NKS

Det nedsettes et sekretariat, som ledes av Erik Oftedal (Kunnskapsavdelingen) med følgende øvrige deltakere:

- Arbeids- og tjenesteavdelingen
- HR-avdelingen
- Økonomi- og styringsavdelingen
- Kommunikasjonsavdelingen

Leder av sekretariatet rapporterer til arbeidsgruppen.

Arbeidsgruppen bes i størst mulig grad benytte eksisterende møtearenaer, blant annet arbeids- og tjenstedirektørmøtene og lokale ledermøter. Tjenstedirektørmøtet er referansegruppe. Arbeidsgruppens leder orienterer jevnlig om status i Arbeids- og velferdsdirektoratets direktørmøte, og stiller seg også positiv til deltakelse i relevante KS-organer (rådmannsutvalg, storbynettverk).

Et viktig kriterium for suksess er god involvering av de ansattes organisasjoner. Det avholdes derfor egne arbeidsmøter med representanter for de ansattes organisasjoner og hovedverneombudet. Samtidig skal sakene, som følger leveransene, legges frem til ordinær behandling i MBA.

Arbeidsgruppen bør lage utkast til budsjett for prosessen i en tidlig fase av arbeidet.

Tidsplan

Medio juni: Diskusjonsgrunnlag om hva som bør kjennetegne myndige NAV-kontor og som legger til rette for videre realisering/tiltak.

Desember: Sluttrapport med anbefalte tiltak, herunder drøfting av de problemstillingene som er beskrevet foran.

Arbeidsgruppens medlemmer

Kjell Hugvik – Arbeids- og velferdsdirektoratet (leder)

Elisabeth Blørstad – NAV Vest-Agder

Tone Marie Nybø Solheim – KS

Kjell Fosse – Stjørdal kommune

Jørn Torbergsen – NAV Kontaktsenter

Elin Stoermann-Næss – Sentralt brukerutvalg

Esther Gilen - NAV Lillehammer

Ingvild Haugli Endresen - NAV Målselv

Anita Sivertsen – Arbeids- og velferdsdirektoratet

Sonja Skinnarland – Arbeids- og velferdsdirektoratet