

SAK 11/18 OMORGANISERING NAV

Saksopplysning

I sak 03/18 vart det gjeve ei orientering om status omorganisering av NAV i Hallingdal, og det vart gjort slikt vedtak:

«Regionrådet for Hallingdal ber om at det blir laga eigen sak om organisering av NAV i Hallingdal, til møte i regionrådet 23.2.2018.»

Grunnlag for saka er ma.:

- Kommunane i Hallingdal si handsaming av sak om organisering av NAV-kontora i Hallingdal medio 2017.
- Rapport des. 2017, Prosjekt Hallingdal, tilråding av ny organisering
- Referat frå partnerskapsmøte 12.2.2018

Når det gjeld vedtak kommunane gjorde medio 2017 er dei stort sett likelydande:

Vedtak

1. *Det opprettes prosjekt for (**mulig**) omorganisering av NAV i Hallingdal ut fra forutsetningene beskrevet i saken med vedlegg.*
2. *Samarbeid mellom kommuner etter vertskommunemodellen, for å kompensere for sårbarhet, utredes i prosjektet.*
3. *Prosjektet skal vurdere åpningstidene ved kontorene i forhold til henvendelser fra brukere uten timeavtale, for å vurdere om gevinster fra kanalstrategien kan frigjøre ressurser til blant annet felles ungdomsteam og gjeldsrådgivning.*
4. *Som et alternativ til vertskommunemodell skal det vurderes hvordan man kan styre NAV-stat sine oppgaver i Hallingdal på tvers av kontorene. Problemstillingen er også aktuell dersom man lander på en organisering med flere vertskommuner.*
5. *Ved etablering av prosjekt går NAV Buskerud inne med ressurser til prosjektleder med inntil 50 % i perioden august – desember 2017. Rapport legges fram for politisk behandling i kommunene.*

Pkt. 1 er ikkje likelydande, der «mulig» utgjør forskjellen.

Prosjekt for NAV Hallingdal er etablert som eit partnerskap der prosjekteigar er eit partnerskap med rådmennene i kommunane i Hallingdal og fylkesdirektør i NAV i Buskerud. I tillegg har prosjektet ei prosjektgruppe med leiarar NAV i Hallingdal, representantar frå alle kontor, «medbestemmelsesutval» ved tillitsvalde frå organisasjonane og hovudverneombud. Prosjektet har hatt ekstern prosjektleiar.

I forhold til prosjektrapport ynskjer rådmannsutvalet i tillegg å utgreie følgjande:

- 1) Foreslå åpningstider for de enkelte kontor og tilstedeværelse i de andre kommunene (både NAV stat og NAV kommune)
- 2) Foreslå modell for opprettelse av team (ungdomsteam og team for gjeldsrådgivning) på tvers av kommunene og forvaltningsnivå.
- 3) Forslå modell for samarbeid om sosialhjelpssaker og gjeldsrådgivning på tvers av kommunene.
- 4a) Beskrive hvilke tjenester som skal inn i samarbeidet og hvilke tjenester som kan inn.
- 4.b) Anbefale hvilke kommunale oppgaver, utover minimumsløsningen, som bør ligge i NAV
- 5) Foreslå hvilke ressurser – stillinger og økonomiposter – som bør samles. Fordelt på den enkelte kommune og stat.

- 6) Beskrive ansettelsesforhold for medarbeidere i NAV.
 - 7) Beskrive styresett og ledelsesform.
 - 8) Komme med innstilling til framdriftsplan for planlegging og gjennomføring.
- For å utarbeide svar på problemstillingene har partnerskapet sett ned ei arbeidsgruppe.

Prosess med å samle dei statlege ressursane vil skje parallelt med politiske prosessar i kommunane. Sak til politisk handsaming blir lagt fram med to alternative løysingar for organisering av dei kommunale ressursane og tenestene i NAV:

- 1) Ein felles vertskommunemodell
- 2) Kommunale oppgåver i NAV blir løyst i den enkelte kommune som i dag.

Vurdering

Dagleg leiar har ikkje nødvendig kompetanse til å vurdere det faglege innhaldet i rapport des. 2017. Men det er likevel grunn til å stille nokre meir overordna spørsmål ut frå det materialet som ligg føre.

- Har organisering av statlege etatar i for stor grad vorte eit administrativt spørsmål, der den einskilte etat vurderer sin bedrift, utan at det ligg nokon form for politiske føringar, på eit meir overordna nivå? For regionar som Hallingdal er statlege arbeidsplassar viktige både som teneste og fordi det ofte er type arbeidsplassar som er attraktive for folk med høgare utdanning. Relativt sett er dette viktigare i distrikta enn i ein by. NAV (stat/kommune) i Hallingdal representerer i storleik 40 arbeidsplassar og er sjølvstendig viktig i eit perspektiv som regional utvikling.
- Er kommunane sine føresetnader følgd opp, i dei vurderingar som er gjort?
- Det ser ikkje ut som om prosjektarbeidet er gjennomført etter eit partnerskapsprinsipp, som ei likeverdig avtale mellom partane, for å nå felles mål.
- Det ser ikkje ut som om prosjektrapport er handsama i styringsgruppa (partnerskapet). *Rådmennene tar rapporten som ble lagt fram i desember 2017 til orientering, men ønsker i tillegg å utrede følgende:*

Ut frå dette verkar det ikkje som framlagt rapport er styringsgruppa sin rapport. Snarare kan det sjå ut som om rapporten er NAV sitt dokument, og er styrande for det vidare arbeidet.

- Ut frå møtereferat 12.2.2018 verkar det heller ikkje som om omorganisering av NAV i Hallingdal er eit partnerskapsprosjekt: *«Elisabeth Holen gjentok beslutningen om at statlige ressurser skal samles på Gol innen 15. september 2018.»*
- Når det gjeld innhald i rapport des. 2017 kan det vera på sin plass å peike på nokre punkt:
 - o Økonomiske konsekvensar ikkje er vurdert.
 - o Hovudlinjene i rapport er i stor grad tufta på ei usvikeleg tru på stort, effektivt og robust. Og me kjenner at fyndord som kompetanse, fagmiljø og sårbar. Det kan godt hende at samlokalisering her er av det gode, men det burde vore dokumentert på ein annan måte, enn enkle påstandar.
 - o Når det gjeld vurdering av dei ulike alternativa er det til dels umogeleg å skjønne argumentasjon. Det verkar heller ikkje som om mogelegheitene i ein meir virtuell organisasjon er vektlagt, sjølv om det «foregår en digital revolusjon i Nav». Men kanskje denne revolusjonen ikkje gjeld intern organisering? Det må vera lov med ei viss undring når det står å lesa i prosjektrapport: *«NAVs medarbeidere utstyres i disse dager med PC og mobiltelefoner som vil være et viktig verktøy i en mer fleksibel arbeidshverdag».*
- Dagleg leiar er usikker på kva Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen §13 har å seie for organisering.

Felles lokale kontorer

Arbeids- og velferdsetaten og kommunene skal ha felles lokale kontorer som dekker alle kommuner. Kontoret skal ivareta oppgaver for etaten og kommunens oppgaver etter lov 18. desember 2009 nr. 131 om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen. Etaten og kommunen kan avtale at også andre av kommunens tjenester skal inngå i kontoret.

Etter dagleg leiar sitt syn kan det stillast spørsmål ved om kommunane i denne type prosessar meir blir som alibi, enn ein reel part. Slik saka står må det kunne stillast spørsmål ved kva valmoglegheiter kommunane faktisk har.

Forslag til vedtak

Ål 17.2.2018

Knut Arne Gurigard
Dagleg leiar

Vedlegg:

- Rapport des. 2017, Prosjekt Hallingdal, tilråding av ny organisering
- Gevinstrealiseringsplan
- Referat frå partnerskapsmøte 12.2.2018

Prosjekt Hallingdal

Anbefaling av ny organisering



Desember 2017

INNHALDSFORTEGNELSE:

SAMMENDRAG	3
1 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET	4
1.1 Mandat	4
1.2 Fakta om NAV i Hallingdal	5
1.3 Prosjektmål.....	6
1.4 Rammer	6
1.4.1 Rammer for samhandling som følger av kommuneloven	7
1.4.2 Regionalisering	8
1.5 Organisering	8
1.6 Roller og deltakere i prosjektet.....	9
2 NÅSITUASJON I HALLINGDAL.....	10
2.1 Dagens organisering.....	10
2.2 Ledelse og styring	10
2.3 Tjenester i NAV kontorene	11
2.3.1 Kommunale tjenester	11
2.3.2 Statlige tjenester	11
2.4 Samarbeidspartnere.....	11
2.5 Analyse	12
2.5.1 Risikoanalyse	12
3 NY ORGANISERING I HALLINGDAL.....	13
3.1 Tema 1 fra mandatet.....	13
3.2 Tema 2 fra mandatet.....	14
3.3 Tema 3 fra mandatet.....	15
3.4 Tema 4 fra mandatet.....	15
4 Erfaring fra vertskommunesamarbeid i Gol og Hemsedal	16
5 Risikovurdering av modell E – felles vertskommunemodell	18
5.1 GEVINSTER AV NY ORGANISERING I HALLINGDAL	19
5.1.1 Ny organisasjonsmodell for NAV i regionen.....	19
5.1.2 Tjeneste og oppgaveløsning.....	19
5.1.3 Potensielle økonomiske gevinster.....	20
6 ANBEFALING	20
6.1 Veien videre.....	21

SAMMENDRAG

Arbidsmarkedet i Norge er i kontinuerlig endring. NAV skal bidra til å skape et inkluderende samfunn, et inkluderende arbeidsliv og et velfungerende arbeidsmarked. Nav skal ivareta vanskeligstilte gruppers behov og bekjempe fattigdom, bla ved å stimulere til arbeid og deltakelse.

De utfordringer Norge står ovenfor medfører at endringer skjer hurtigere, kravene til kunnskap og kompetanse vil skifte raskere og vi må arbeide og løse oppgavene på en annen måte. Det overordnede målet for Nav er å få flere over i jobb og bort fra trygd.

Det foregår en digital revolusjon i Nav nå. Den skal gi mer fleksible løsninger, tettere oppfølging og nok tid til å se enkeltmennesket. Hvert år får NAV rundt 127 millioner henvendelser. Mange av disse henvendelsene dreier seg om tilgang til skjemaer og spørsmål om hvordan de fylles ut. De aller fleste klarer å fylle ut skjemaer selv digitalt. I stedet for å gå på Nav kontoret for å fylle ut skjemaer, få svar på spørsmål om utbetalinger, meldekort eller regelverk, kan dette nå gjøres hjemmefra på nav.no. Der finner man til enhver tid oppdatert informasjon.

På denne måten får Nav mer tid til å hjelpe dem med de største og mer sammensatte behovene. De som for eksempel ikke kommer seg i jobb på grunn av psykiske helseutfordringer, ungdom som faller ut av skole og sliter med å mestre hverdagen, personer som ikke klarer å håndtere egen økonomi og de som av ulike årsaker står utenfor arbeidslivet og ønsker hjelp til å komme i jobb. Med gode digitale selvbetjeningsløsninger for brukere, frigjøres det mye tid for de ansatte i Nav og veiledere kan bruke mer tid på blant annet oppfølging av ungdom.

Spørsmålet prosjektet har stilt er om man ved å jobbe sammen på tvers av kommuner kan skape bedre og mer arbeidsrettede tjenester for innbyggerne og arbeidsgiverne i regionen. Slik organiseringen er i dag er den sårbar med tanke på ressurser, fagkompetanse, enhetlige tjenester og utvikling.

Prosjekteier er partnerskapet i Hallingdal bestående av rådmenn i alle 6 kommunene og fylkesdirektør i NAV i Buskerud. Prosjektgruppen har bestått av ledere i NAV i Hallingdal, representanter fra alle kontor, medbestemmelsesutvalg ved tillitsvalgte fra organisasjonene og hovedverneombud. Prosjektet har hatt ekstern prosjektleder.

Prosjektet har nådd frem til anbefalingen gjennom en total analyse. Dette inkluderer politiske føringer, rapporter, forskning, risikoanalyse, dialog med fylkesmann og innhenting av erfaringer fra andre kommuner. I tillegg har prosjektgruppen sett på hvordan innbyggerne i Hallingdal bruker de lokale NAV kontorene. Målet er å gi mer enhetlige, mindre sårbare og kvalitativt gode tjenester til brukerne, både enkeltindivider og arbeidsgivere, og øke samhandling med de ulike samarbeidspartnere. Det vil også gi NAV mulighetene til å være en lærende organisasjon og drive kunnskapsbasert. Rapporten vil vise at det er et stort gevinstpotensial både for enkeltbrukere, arbeidsgivere, kommunene og for Hallingdals innbyggere i sin helhet.

Prosjektgruppen er samstemt på at dagens organisering må endres og at en teamorganisering med sikte på å samle fagmiljøer og styrke oppfølgingen av prioriterte målgrupper vil være nødvendig. Det er dissens i prosjektgruppen i forhold til å anbefale at NAV kontorene i Hallingdal blir organisert som én felles vertskommune.

1 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET

Partnerskapet, bestående av rådmenn i alle 6 kommuner og fylkesdirektør i Nav i Buskerud, fremmet i mai og juni 2017 sak i kommunestyrene om å opprette et prosjekt som skulle se på en fremtidig organisering av Nav i Hallingdal. Dette kom som en konsekvens av arbeidet fra en arbeidsgruppe som frem til mars 2017 hadde jobbet med samme tema. Arbeidsgruppen nådde ikke frem til en konklusjon, men anbefalte å opprette et prosjekt som skulle jobbe videre med forslag til ny organisering.

Arbeidet skulle blant annet se på muligheten for interkommunalt samarbeid med felles tjenesteområde. I dag er kontorene sårbare fordi de er små med få ansatte. Et samarbeid på tvers vil kunne gi bedre rettssikkerhet for brukerne, mer effektiv og stabil drift, større fagmiljø og en mer enhetlig forvaltningspraksis.

Det ble besluttet i de enkelte kommunestyrene at det skulle nedsettes en prosjektgruppe som skulle utrede en ny organisering i Hallingdal. Prosjektgruppen skulle bestå av tillitsvalgte i Nav, hovedverneombud, Nav-ledere og representanter fra alle kontor.

1.1 Mandat

Mandatet til prosjektgruppen:

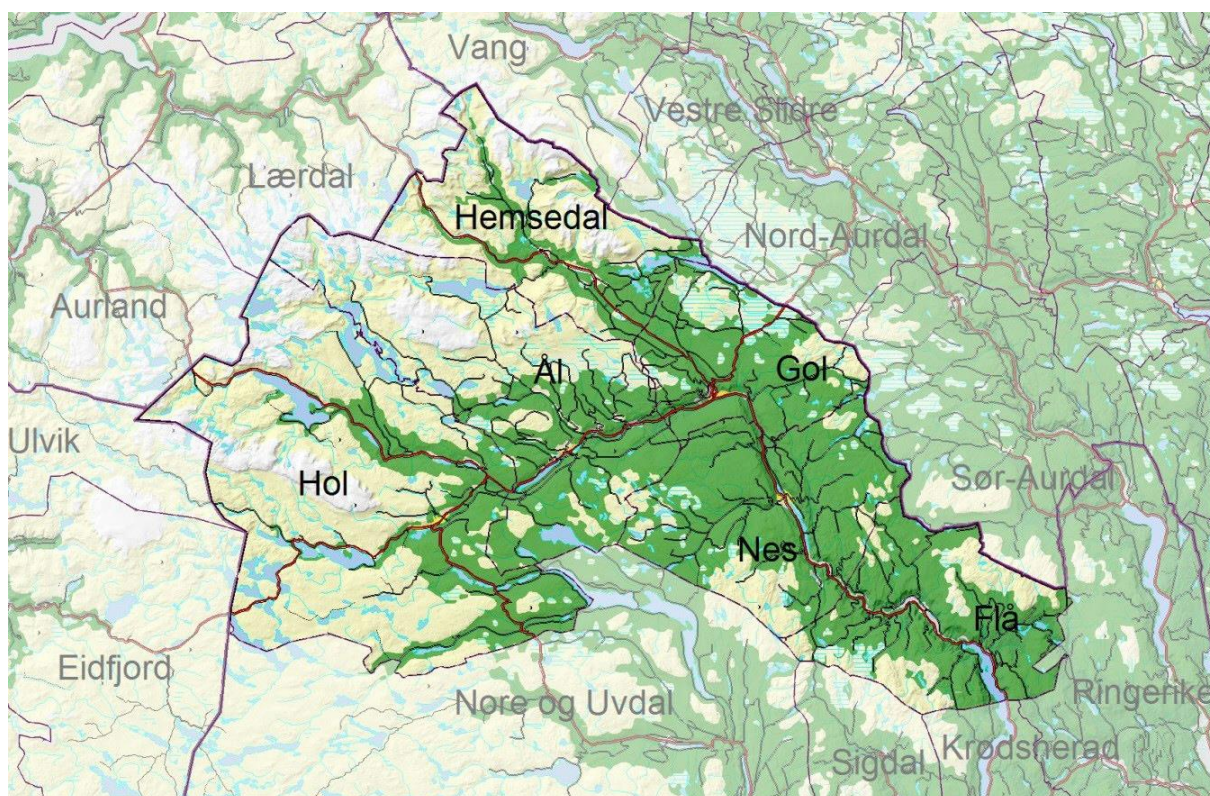
Prosjektet skal foreslå en organisering av NAV i Hallingdal som sikrer at innbyggerne får relevante og framtidsrettede tjenester av god kvalitet innenfor de politiske og økonomiske rammene til både stat og kommune.

I forkant av dette prosjektet har en arbeidsgruppe jobbet med spørsmålet om fremtidig organisering i Hallingdal. Diskusjonen i Hallingdal har pågått over tid, og er kjent for både medarbeidere i Nav og for partnerskapet. Mange ulike faktorer har vært belyst underveis. Med bakgrunn i anbefaling fra arbeidsgruppen og de politiske vedtak ble det besluttet å opprette et prosjekt. Partnerskapet har vært styringsgruppe. Nav Buskerud har tatt kostnaden med ekstern prosjektleder som har vært Wenche Kittelsen fra NAV Arbeidslivssenter i Buskerud. Prosjektleder ble frikjøpt 50 % for å jobbe med prosjektet. Prosjektets varighet ble satt til 31.12.17. Det ble nedsatt en prosjektgruppe med representanter fra alle kontor.

1.2 Fakta om NAV i Hallingdal

Nav i Hallingdal har 36,7 årsverk fordelt på 20 kommunalt ansatte og 20 statlig ansatte. Antall ansatte er 40.

Kommune	Ansatte	Årsverk	Befolkning
Flå	2	2,00	1074
Nes	6	5,10	3357
Gol/Hemsedal	12	11,50	4584/2442
Ål	7	5,80	4719
Hol	7	5,95	4535
Ressursenheten	6	6,00	
Totalt	40	36,35	20 711



Avstanden fra nord til syd er 102 km, fra NAV Hol til NAV Flå.

Per i dag er Hemsedal og Gol sammenslått til ett kontor med Gol som vertskommune i henhold til Kommuneloven § 28.

1.3 Prosjektmål

Målene og prosjektbeskrivelsen ble vedtatt i styringsgruppen 22.09.17

Prosjektets effektmål er fordelt på 3 målgrupper:

NAVs brukere Prosjektet vil bidra til å gi mer effektive, samordnede og fremtidsrettede tjenester til Navs brukere. Prosjektet vil bidra til økt samarbeid med arbeidsgivere i Hallingdal for å bidra til å dekke deres behov for fremtidig arbeidskraft.
Kommunene i Hallingdal Prosjektet vil bidra til mer effektiv utnyttelse av de statlige og kommunale ressursene Prosjektet vil bidra til at flere av NAVs brukere kommer i arbeid og det blir færre som mottar ytelse fra NAV Prosjektet vil bidra til at det gis mer enhetlige tjenester uavhengig av hvilken kommune man er bosatt i.
Medarbeidere i NAV Prosjektet vil bidra til at medarbeidere opplever et robust fagmiljø med god utnyttelse av kompetanse som leverer tverrfaglige tjenester Prosjektet vil bidra til en organisering hvor den enkelte medarbeider kan utføre sitt arbeid på en hensiktsmessig og effektiv måte Prosjektet vil bidra til at den enkelte medarbeider vil oppleve at felles ressursutnyttelse gir lavere sårbarhet ved det enkelte kontor

1.4 Rammer

Prosjektet har lagt til grunn

- Gjeldende kommunestruktur
- Økt digitalisering av tjenester og selvbetjeningsmuligheter
- Kanalstrategien og mobilisering
- De politiske føringer for NAV, jfr blant annet ekspertutvalgets rapport fra 2015 og stortingsmelding 33.
- Gjeldende rammebetingelser for ressurstildeling for både stat og kommune
- Opphør av bemanningsgaranti

Utdyping av rammer:

Stortingsmelding 33

Meldingen «NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet» drøfter strategisk retning for videreutviklingen av arbeids- og velferdsforvaltningen. Den drøfter også tiltak for at flere skal komme i arbeid og hvordan NAV kontoret skal få større handlingsfrihet til å tilpasse tjenestene til brukernes behov

- Større myndighet og handlingsfrihet til NAV-kontorene
- Tydeligere arbeidsretting av NAV-kontoret
- Mindre vekt på antall tiltaksplasser, mer på kvalitet og resultat
- Flere tiltak i egen regi
- Vekt på ledelse og kompetanse i NAV-kontorene
- Større NAV-kontor med bredere kompetansemiljøer
- Offensiv kanalstrategi

Kanalstrategien

Kanalstrategien tydeliggjør retningen på moderniseringsarbeidet i NAV. Nav kan levere bedre tjenester til brukerne samtidig som vi frigjør tid til tettere oppfølging for de som trenger det. I tråd med endringene er kompetansebehovet endret for veiledere og behovet for et spesialisert arbeidsrettet fokus er avgjørende.

Det er nå tatt i bruk flere ordninger som gir mulighet for elektronisk samhandling med brukerne. Digital aktivitetsplan, som ble innført 4.12.17, vil styrke brukermedvirkningen og generere mer tid til brukerne som trenger oss mest.

Modia er Navs elektroniske system for brukerkontakt. Her vil den enkelte veileder få økt mulighet til styring over egen portefølje og jevn kontakt med brukere som har behov for oppfølging.

I tillegg vil bruk av digitale mobilitetsløsninger på mobil og PC understøtte oppfølging av brukere på arbeidsplass/arbeidstrening. Dette gjør veilederne mer fleksible og mindre avhengig av fysiske kontorer.

Effekten er allerede godt synlig; færre brukere kommer fysisk til Nav-kontoret. Dette medfører at kontorene kan redusere åpningstider og frigjøre ressurser til forberedte møter, økt oppfølging av brukere og raskere avklaring. I tillegg vil de frigjorte ressurser kunne brukes til økt markedsarbeid og arbeidsgiverkontakt.

Utvikling av ad hoc henvendelser ved NAV kontorene i Hallingdal:

	Flå	Nes	Gol	Hemsedal	Ål	Hol	Hallingdal
April	46	137	268	57	153	171	832
Mai	50	137	363	86	160	210	1006
September	38	122	242	50	146	140	738
Oktober	23	97	156	40	150	134	600
Nedgang	50 %	29 %	42 %	30 %	2 %	22 %	28 %

Bortfall av bemanningsgaranti

- Siden 2016 er det ikke lenger en minstebemanning for statlige stillinger i det enkelte kontor og den enkelte kommune
- Dagens antall på statlige stillinger består forutsatt at de budsjettmessige rammer ikke endrer seg
- Ved vakanse i statlige stillinger vil tilsetting i ny stilling ikke skje med arbeidsavtale knyttet til det enkelte kontor, men til Hallingdal som region. Dette for å sikre en fleksibel bruk av ressursene

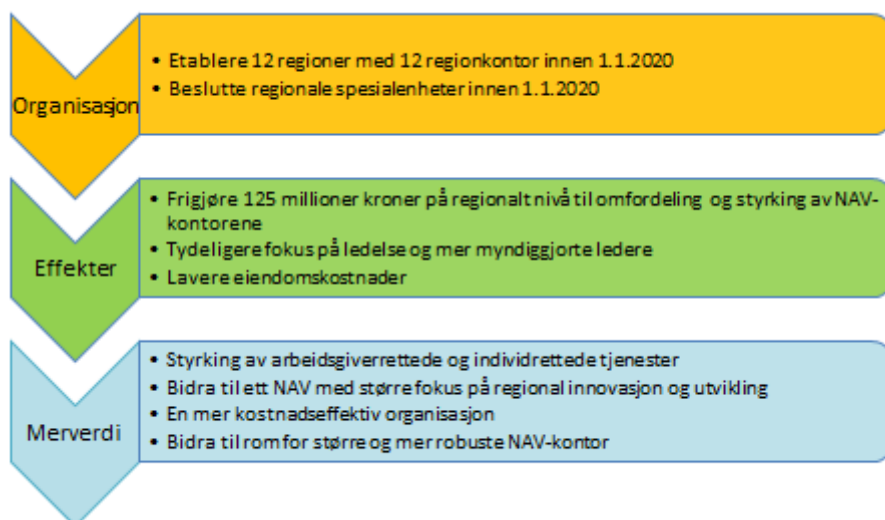
1.4.1 Rammer for samhandling som følger av kommuneloven

Når kommunene skal samarbeide om lovpålagte oppgaver som innebærer utøvelse av offentlig myndighet, følger det visse krav til organisatoriske løsninger. I NAV kontoret utfører ansatte enkeltvedtak på lovpålagte områder etter sosialtjenesteloven. Kommuneloven gir ikke kommunene anledning til å fatte enkeltvedtak eller drøfte enkeltsaker på tvers av kommunegrenser uten formelle vedtak på samarbeid.

Skal kommunene samarbeide om oppgaver som medfører utøvelse av myndighet, slik det utføres i Nav kontorene, må samarbeidet organiseres etter en vertskommune-modell i kommuneloven (§§ 28) Det vil være avgjørende med fokus på arbeidstidsavtaler ved en eventuell ny organisering.

1.4.2 Regionalisering

Innen 1.1.2020 vil NAV i Hallingdal gå inn i region Vest-Viken, som vil bestå av NAV kontorene i Buskerud, samt Asker og Bærum. For å løse morgendagens utfordringer skal innsatsen mot arbeidslinjen styrkes. For å skape mer arbeidsretting og tettere kontakt med arbeidsgiverne, er det nødvendig med en omprioritering av ressursbruken fra sentralt og regionalt nivå til NAV kontorene. Ressurser som frigjøres gjennom bedre utnyttelse av stordriftsfordeler, endringer i måten å jobbe på, bruk av nye digitale løsninger og forenklet kontorstruktur, skal brukes til å styrke kvaliteten og kapasiteten i NAV kontorenes arbeid med brukere med stort oppfølgingsbehov.



1.5 Organisering

Det ble laget en prosjektplan og milepælplan for perioden august - desember 2017. Prosjektet har vært opptatt av å forankre arbeidet godt i prosjektgruppen og utarbeide en plan for hva som skal gjennomføres. I tillegg har prosjektet ønsket størst mulig grad av involvering og informasjon til alle medarbeidere underveis i prosjektet. Gjennom kontormøter, jevnlig informasjon fra ledere og opprettelse av en felles elektronisk mappe har det vært viktig for prosjektgruppen å være transparente og sørge for tilgjengelig informasjon til alle. Det har vært presisert den enkelte medarbeiders ansvar for å tilegne seg tilgjengelig informasjon.

Arbeidet i arbeidsgruppene

Det ble opprettet 2 arbeidsgrupper som skulle utrede anbefalinger i tråd med mandatet. Gruppene besto av prosjektdeltakere, veiledere fra Nav kontorene og representant fra Brukerutvalget

Arbeidsgruppe 1 har utredet modell for opprettelse av ungdomsteam. Arbeidsgruppen har også diskutert åpningstider tilpasset kanalstrategien og behov for frigjøring av ressurser til prioriterte brukergrupper.

Arbeidsgruppe 2 har utredet spørsmål rundt vertskommunesamarbeid og tilpasning av tjenester på tvers av kommuner. I tillegg har arbeidsgruppen drøftet samarbeid om sosiale tjenester og gjeldsrådgivning.

1.6 Roller og deltakere i prosjektet

Rolle/Definisjon	Rolleinnehaver
Styringsgruppe: Styringsgruppen består av partnerskapet i Hallingdal. Styringsgruppen utgjør prosjektet styre og har det endelige ansvaret for at prosjektet når definerte mål, og at prosjektet har de nødvendige forutsetninger for å gjøre de oppgavene prosjektet er satt til.	Odd Egil Stavn, rådmann i Flå kommune Torbjørn Hansen, rådmann i Nes kommune Hege Mørk, rådmann i Gol kommune Jan Olav Helling, rådmann i Hemsedal kommune Tone Tveito Eidnes, rådmann i Ål kommune Ole Johnny Stavn, rådmann i Hol kommune Elisabeth Holen, fylkesdirektør i Nav i Buskerud
Prosjekteier: Partnerskapet er eier av prosjektet	
Prosjektleder: Prosjektleder er ansvarlig for: • Prosjektets samlede resultater • Å sikre god samhandling mellom styringsgruppe og prosjektgruppe • At styringsgruppen får tilgang til all vesentlig informasjon slik at de kan fatte beslutninger til riktig tid • Løpende og god kommunikasjon internt i prosjektet • Å gi styringsgruppen statusrapportering og følge opp deres beslutninger • Å fatte beslutninger innenfor den myndighet som styringsgruppen delegerer, slik at prosjektet holder nødvendig fremdrift • Å utforme prosjektplan og milepælplan med definerte mål og plan for fremdrift • Å utforme gevinstrealiseringsplan	Wenche Kittelsen, NAV Arbeidslivssenter Buskerud
Prosjektdeltaker: Prosjektdeltakere er alle som deltar i prosjektgruppen. Deltakere skal utføre det arbeid som blir delegert dem fra prosjektleder og styringsgruppe, og bidra til at prosjektet når sine mål	Bjørn Skjelseth, Koordinerende leder i Nav i Hallingdal Margit Solveig Thon, leder Nav Ål Gro Augunet, leder Nav Hol, Lone Marie Moen, faglig leder, Nav Flå Geir Olav Garthus, representant fra Nav Nes Tove Solem, Hovedverneombud i Hallingdal Gisle Eide, AVYO Bente Bråten, FO

2 NÅSITUASJON I HALLINGDAL

2.1 Dagens organisering

NAV Gol og Hemsedal ble i 2013 sammenslått til en enhet med felles vertskommunesamarbeid. Alle ansatte er tilsatt på NAV Gol. Kommunene Hol, Ål, Nes og Flå har alle hvert sitt NAV-kontor. Koordinerende leder for alle NAV-kontorene i Hallingdal er også leder for de statlige oppgavene ved NAV Flå og er konstituert som leder for NAV Nes. NAV Hol og NAV Ål har egen leder. NAV Flå har faglig leder på de kommunale tjenestene. Det er bred og sammensatt kompetanse i medarbeidergruppen. Det er til dels høy gjennomsnittsalder, noe som betyr at det vil være et rekrutteringsbehov på sikt.

Medarbeidere i Hallingdal

Kommune	Ansatte	Årsverk
Flå	2	2,00
Nes	6	5,10
Gol/Hemsedal	12	11,50
Ål	7	5,80
Hol	7	5,95
Ressursenheten	6	6,00
Totalt	40	36,35

2.2 Ledelse og styring

I dagens organisering er det ulik ledelse av de 6 kontorene. Det er en koordinerende leder i Hallingdal. I tillegg har Nav Hol og Nav Ål leder som er ansatt i 100 %; 50 % som leder og 50% som veileder. Koordinerende leder har lederansvar for Gol, Hemsedal, Nes og Flå. Det oppleves ikke optimalt med en slik modell og det oppfattes uoversiktlig og kompleks hvordan ledelse er definert i de enkelte kontor i Hallingdal. Det er viktig med en felles målsetting for en ledergruppe, felles avklarte prioriteringer og allokering av ressurser til å drive utviklingsarbeid. Det vil være nødvendig å se på en ny struktur for ledelse uavhengig av beslutning om ny organisering. Det kan eksempelvis utredes om et lederteam, med én leder i Hallingdal og eksempelvis 2 avdelingsledere med ansvar for fagteam vil være en riktig løsning. Målet bør være å ivareta både de ansatte, kvalitetsutvikling av tjenestetilbudet og brukergruppene gjennom gode grensesnitt internt i NAV.

Styringsdokumentene er knyttet til både en statlig og en kommunal styringslinje. Krav til rapportering og planarbeid er likt for kontorene, det er også styringsdokumenter som virksomhetsplan, kompetanseplan, IA-HMS plan, beredskapsplaner og internkontrolldokumenter. Det må sikres god struktur og dialog i og mellom statlig og kommunal styringslinje.

2.3 Tjenester i NAV kontorene

2.3.1 Kommunale tjenester

Utover minimumstjenestene kan kommunene avtale at også andre tjenester legges til kontoret. Fra tabellen under kan vi se at det er en del variasjoner mellom kontorene når det gjelder dagens omfang av tjenester.

	Flå	Nes	Gol	Hemsedal	Ål	Hol
Økonomisk rådgivning (STL § 17)*	X	X	X	X	X	X
Økonomisk stønad til livsopphold (STL §18 og §19)*	X	X	X	X	x	X
Kvalifiseringsprogrammet*	X	X	X	X	X	X
Midlertidig botilbud*	X	X	X	X	X	X
Gjeldsrådgivning*	X	X	X	X	X	X
Støttekontakt						X
Husbank, bostøtte	X	X	X			
Husbank, etablering og tilpasning av bolig	X	X			X	
Husbank, startlån	X	X				
Introduksjonsprogram						X
Bosetting og oppfølging av flyktninger		X	X	X	X	X
Skjenkekontroll		X				X
Ledsagerbevis, tildeling av kommunale boliger, Parkeringsbevis bevegelseshemmede	X X					
Prestasjonslønn						X
Legater					X	

*Minimumsløsning i NAV kontoret

2.3.2 Statlige tjenester

NAV kontorets hovedoppdrag er arbeidsrettet oppfølging av brukere, oppfølging av arbeidsgivere og det markedsrettede arbeidet. I tillegg kommer samhandling med offentlige tjenester og andre.

Vedtak og utbetalinger knyttet til sykepenger, uføretrygd, alderspensjon, familieytelser (f.eks. barnetrygd og foreldrepenger), dagpenger og andre statlige ytelser er lagt til spesialister på forvaltningsenheter lokalisert flere steder i landet.

2.4 Samarbeidspartnere

For at NAV skal kunne utøve sin rolle i tråd med samfunnsoppdraget, er NAV avhengig av gode samarbeidsrelasjoner og – systemer med andre, både internt i NAV, i forhold til andre kommunale tjenester og eksterne samarbeidsparter.

For alle brukergrupper er samarbeidet med arbeidsmarkedet og arbeidsgivere avgjørende for at NAV reformen skal lykkes. Utenom arbeidsgivere er samarbeidet med eksterne parter varierende mellom brukergruppene.

De viktigste samarbeidspartene er:

- Leger, spesialisthelsetjeneste og sykmeldere som er avgjørende i forhold til flere brukergrupper, mest i forbindelse med sykefraværarbeid og personer med nedsatt arbeidsevne. Også innen rus og for brukergruppen ungdom vil samarbeidet ha stor betydning
- Oppfølgingstjenesten, fylkeskommunen og karrieresenteret har stor betydning for arbeidet med prioriterte brukergrupper; ungdom, arbeidssøkere, og personer med nedsatt arbeidsevne. I noen grad vil det her være viktig samarbeid opp mot fremmedspråklige/bosatte flyktninger
 - Tiltaksarrangører, hvor det er nært samarbeid mellom NAV kontor rundt NAVs brukere
 - Ulike kommunale tjenester som barnevern, psykisk helse, flyktningetjeneste med flere

2.5 Analyse

Prosjektgruppens totale analyse viser at en endring i organisering er nødvendig. Med de politiske føringer, forskning og evaluering, innhenting av erfaringer fra andre regioner, innspill fra samarbeidsparter, innspill fra koordinerende leder i Hallingdal og arbeidet i prosjektgruppen anbefales det at NAV i Hallingdal organiseres som en felles enhet. Prosjektgruppa anbefaler at det opprettholdes lokasjon i alle kommuner.

2.5.1 Risikoanalyse

Risikovurderingen har omfattet 5 ulike modeller

- Modell A – Dagens organisering
- Modell B – Sammenslåing av Ål og Hol
- Modell C – Sammenslåing av Nes, Flå, Gol og Hemsedal
- Modell D – Sammenslåing av Nes og Flå
- Modell E – Én felles vertskommune

Risikovurderingen har vært en krevende øvelse for prosjektgruppen. Den har tatt tid, generert engasjement og diskusjoner, belyst ulikheter ved kontorene, ulik praksis, ulikt syn på hva som er god oppfølging, hvilket servicenivå NAV kontoret skal gi og til hvilke prioriterte grupper. På enkelte punkter har vi hatt en demokratisk avstemning av score på sannsynlighet og konsekvens. Når risikokartet foreligger viser det tydelig at dagens organisering har den høyeste risiko sett ut fra de faktorer som har vært gjenstand for vurdering. Modell som viser én felles vertskommune har lavest risiko og fremstår som modellen som vil gi NAV i Hallingdal mulighet til å realisere de mål som er satt.

		Model A	Model B	Model C	Model D	Model E
	Risikofaktorer	Total - score	Total - score	Total - score	Total - score	Total - score
1	Ikke frigjort ressurser til fellesoppgaver i framtida					
2	Sårbarhet ved sjukdom, ferie og vakanse					
3	Liten mulighet til å fordele arbeidsoppgaver for å redusere arbeidsbelastning					
4	Sårbarhet for behandling av søknader om sosialhjelp					
5	Sårbarhet for tjenester til gjeldsrådgivning					
6	Sårbare fagmiljøer					
7	Utfordring med gode tjenester til arbeidsgivere					
8	Sårbar kompetanse på grunn av alderssammensetning					
9	Sikre enhetlig og god oppfølging av ungdommer med stort oppfølgingsbehov mot arbeid					
10	Tilgjengelighet til tjenester					
11	Mer arbeidstid brukt på riksvei 7					
12	Økt avstand til samarbeidspartnere i kommunen					
13	Liten omstillingsmulighet ved endring i rammebetingelser					
14	Liten mulighet for å videreutvikle tjenester					
15	Leders mulighet til å være tilgjengelig for medarbeiderne					
16	Leders mulighet til å følge opp styringssignaler på både statlig og kommunal side og sikre gjennomføring					

Modell A – Dagens organisering

Modell B – Sammenslåing av Ål og Hol

Modell C – Sammenslåing av Nes, Flå, Gol og Hemsedal

Modell D – Sammenslåing av Nes og Flå

Modell E – Én felles vertskommune

3 NY ORGANISERING I HALLINGDAL

3.1 Tema 1 fra mandatet.

Gjennomgang og beskrivelse av hvilke statlige tjenester som må utføres lokalt og i brukernes nærmiljø, hvilke tjenester som må utføres fra en fysisk Nav-lokasjon i Hallingdal og hvilke tjenester som utføres stedsuavhengig digitalt eller via telefoni

Med kanalstrategien og den digitale revolusjon som foregår medfører det enorme forandringer i hvordan NAV samhandler med sine brukere. I dagens samfunn har de aller fleste en smarttelefon og tilgang til PC. Det betyr at man til enhver tid kan få kontakt med NAV med de spørsmål og behov for hjelp man har. I de tilfeller hvor det er nødvendig å møtes fysisk, vil NAV i all hovedsak gjennomføre avtalte møter. Disse møtene kan gjennomføres på en lokasjon i bostedskommunen til bruker, men NAV kan også gjennomføre disse møtene på andre steder. Det betyr dermed at det ikke vil være tjenester som må utføres i egen bostedskommune eller fra en fysisk NAV lokasjon uten at det er gjort avtale om dette på forhånd. Med innføring av digitale sykmeldinger som fra 15.1.18 er en realitet for alle, vil både arbeidstakere og arbeidsgivere i all hovedsak kommunisere elektronisk og gjennom avtalte møter.

Når det gjelder tjenester som må utføres fra en fysisk NAV lokasjon i Hallingdal vil dette kun innebære avtalte timeavtaler. Alle andre tjenester, som for eksempel; søknad om familieytelser (eksempelvis barnetrygd og foreldrepenger), uføretrygd, alderspensjon eller informasjon om NAVs virkemidler skal utføres stedsuavhengig digitalt eller via telefoni. Det er viktig å understreke at spesialkompetanse på disse områdene ikke finnes i dagens NAV kontor, men er lagt til egne forvaltningsenheter flere steder i landet. Dette er viktig for å sikre lik informasjon og veiledning for alle brukere.

I løpet av 2018 vil NAV utvikle digitale tjenester for sosialhjelpsmottakere. Det betyr at også denne brukergruppen vil kunne kommunisere med NAV digitalt. Erfaringer fra andre kommuner tilsier at dette er godt mottatt for en brukergruppe som kan oppleve det utfordrende å møte på sitt lokale NAV kontor.

Kontorene i Hallingdal jobber i dag ulikt og det er til dels store variasjoner i arbeidsmetoder. Det er også ulikt organisert hvilke kommunale tjenester som ligger i Nav kontoret i de enkelte kommuner. Medarbeidere i de minste kontorene er i stor grad generalister og det faglige kontrollspennet er bredt. Det synliggjøres også stor grad av sårbarhet i kontorer med få ansatte og det må spørres om hvilke utslag dette gjør både for sikkerhet for ansatte og enhetlige tjenester til brukere.

Det er i liten grad mulig å utvikle og opprettholde spesialistkompetanse og dagens organisering gir ikke rom for deltakelse verken i utviklingsprosjekter eller i nybrottsarbeid. Hallingdal går i dag glipp av muligheter for tilføring av ressurser og kompetanse når fylket gjør tildelinger på satsningsområder. Dette skyldes den store spredningen av kontorer, ressurser og kompetanse.

3.2 Tema 2 fra mandatet.

Utrede hvordan kommunene kan inngå i ett eller flere vertskommunesamarbeid og utrede en alternativ styringsmodell for Arbeids- og Velferdsetatens statlige tjenester på tvers av kommunene i Hallingdal gitt at det ikke besluttet en felles vertskommunemodell

Gjennom analysen er det vist til hvordan en felles vertskommunemodell kan medføre at NAV leverer mer enhetlige tjenester til Hallingdals innbyggere med et arbeidsrettet fokus, i tråd med de føringer NAV er gitt. Andre modeller, med sammenslåing kun av noen kontor, har for høy risiko på sentrale områder og anses ikke å være bærekraftige løsninger over tid.

Disse modellene vil ikke kunne ivareta det behov NAV har for en robust organisasjon med større fagmiljøer, behov for kompetanse, samlede ressurser til ungdomsteam og andre satsningsområder opp mot prioriterte målgrupper.

Dersom prosjektgruppens anbefaling ikke følges, vil et alternativ være å justere dagens modell rundt Ressursenheten og samle de statlige tjenestene. For at NAV skal nå sine mål i Hallingdal, gi brukerne de nødvendige tjenester, få flere i arbeid og aktivitet og færre på passive ytelser, vil en annen organisering være helt avgjørende. Det er vanskelig å se at det er andre former for organisering som vil gi tilsvarende resultatoppnåelse for NAV i Hallingdal.

3.3 Tema 3 fra mandatet

Utrede åpningstider og tilpasninger til kanalstrategien for øvrig gitt de ulike organiseringsalternativene. Vurdere gevinstpotensial ved de ulike organiseringsalternativer og tilpasninger til kanalstrategien for disse.

Over hele landet ser NAV kontor effekten av kanalstrategien gjennom reduksjon i antall henvendelser på NAV kontorene. I Hallingdal har det gjennom de siste 6 måneder vært en 30 % reduksjon i henvendelser til kontorene og medarbeidere i mottak melder om at dette reduseres nærmest fra uke til uke. Erfaringer fra andre regioner (for eksempel Numedal) gir et klart bilde av en tydelig reduksjon og dermed et endret behov for ressursbruk og åpningstider i Nav kontorene.

NAV kontorene i Hallingdal har i dag lengre åpningstider enn andre sammenlignbare kontor. Det fremstår derfor klart for prosjektgruppen at åpningstider må reduseres og at dette vil frigjøre ressurser til å arbeide med prioriterte brukergrupper. Dette bør drøftes så raskt som mulig i den enkelte kommune uavhengig av en eventuell beslutning om en felles vertskommunemodell.

3.4 Tema 4 fra mandatet

Utrede modell for opprettelse av ungdomsteam med ungdomskonsulenter på tvers av kommunene. Anbefale modell for samarbeid om sosialhjelpssaker og gjeldsrådgivning på tvers av kommunene gitt de ulike organiseringsalternativene og anslår gevinstpotensial

Det foreslås å opprette et felles ungdomsteam med 3-4 veiledere på tvers av kommunene. For å kunne bistå ungdomsgruppen på en best mulig måte, vil det være avgjørende med et team med veiledere som har bred og sammensatt veiledningskompetanse og gode samarbeidsegenskaper. Dialog med ungdommene, og koordinering opp mot videregående skole og oppfølgingstjenesten vil på denne måten bli mer effektiv og oversiktlig. NAV vil fremstå mer profesjonelle i møte med både brukere, arbeidsgivere og øvrige samarbeidspartnere. Det klare gevinstpotensialet vil være at flere ungdom får tett og tidlig oppfølging, flere kommer i aktivitet, man hindrer passivitet og potensiell isolering, færre faller ut av videregående opplæring, man får færre som «naver», og reduksjon i ytelser til denne gruppen. Det menneskelige perspektivet er avgjørende når man ser på faktorer som mestringsopplevelse, inkludering i et miljø, arbeidsgivere/tiltaksarrangører som vil gi ungdom en mulighet og en god start på et lengre arbeidsliv.

En av oppgavene til NAV-kontoret er å raskt bistå med økonomisk sosialhjelp til de som står uten midler. Dette omtales som nødhjelp/akutthjelp. Akutthjelp har prioritet, og de som kontakter NAV skal få en individuell vurdering av behovet. NAV-kontoret har rutiner som vil sikre dette også ved en samlet tjenesteyting.

Når reduksjon av antallet lokasjoner risikovurderes, nevnes de som ikke kommer seg til NAV-kontoret, eller synes at terskelen for å kontakte NAV er høy. For det lokale NAV-kontoret kan dette gjelde mennesker med sammensatte utfordringer. Ved en slik problemstilling, vil det med stor sannsynlighet være behov for hjelp fra flere i det offentlige velferdssystemet. I slike tilfeller er det viktig at utfordringen blir meldt og at tjenesteapparatet oppsøker mennesker med hjelpebehov. Dette er en utfordring som kan være lik om tjenesten ytes i samme kommune eller i nabokommunen.

De fleste som har behov for NAV sine tjenester har sertifikat og bil, men ikke alle. Alternativet for de som ikke har egen bil, er ofte offentlig kommunikasjon og tilpassede løsninger. Det vil være fullt mulig å planlegge avtalte samtaler hvor dette tas hensyn til. NAVs veiledere skal være fleksible og mobile og vil kunne tilpasse de behov denne brukergruppen har.

Hallingdal er en felles bo og arbeidsregion. De ansatte i NAV må ha kontakt med næringslivet i alle seks kommunene, og samhandling med den enkelte kommune er vesentlig for å gi brukeren en god veiledning. Det er også viktig at enhetene NAV samhandler med vet hvem de kan kontakte i NAV. Organiseringen i team vil lette dette arbeidet. Det bør vurderes om den enkelte veileder skal begrense sin oppfølging til brukere bosatt i inntil 2 kommuner. Det vil ikke være hensiktsmessig at veiledere skal følge opp brukere i alle seks kommunene

Ansatte i NAV kontoret deltar ofte i møter sammen med brukeren og andre i hjelpeapparatet, såkalte ansvarsgruppemøter. Disse møtene er lokalisert både til bedrifter, kommuner, legekantor og NAV-kontor. I dag ivaretas dette gjennom god lokalkunnskap og korte linjer til samarbeidspartnere. Endring i organisasjonen vil ikke endre at NAV ansatte er med i møter utenfor NAV-kontoret. Antakelsen er at NAV med en felles organisering kan bruke de samlede ressursene på en bedre og mer effektiv måte. Det vil skape større flyt i samhandlingen med fleksible veiledere på tvers av kommunegrenser.

Kommunene er ulikt organisert med hensyn til fremmedspråklige/bosatte flyktninger. Det ligger ikke i prosjektets mandat å utrede modell for dette arbeidet, men prosjektgruppen vil likevel anbefale at det utredes videre om tjenester til flyktninger bør organiseres inn i NAV for å styrke og sikre fokus på arbeid.

Gjeldsrådgivning er en kommunal tjeneste etter lov om sosiale tjenester. En gjeldsrådgiver bistår brukere med å få til en utenomrettslig gjeldsordning. Per i dag er kompetansen knyttet til denne oppgaven svært sårbar for det enkelte kontor. Dette kan føre til at saker kan bli liggende ubehandlet over lengre tid. Vi vet fra erfaringer fra andre kommuner at god kapasitet og kompetanse hos gjeldsrådgiver reduserer utgifter til sosialhjelp.

Det anbefales å opprette felles løsning for gjeldsrådgivning med 2 personer á 50 % stilling. 2 vil være tilstrekkelig i forhold til omfang av saker, utgjøre et visst fagmiljø og gjøre det mindre sårbart å ivareta arbeidet. Tjenesten er nært knyttet til økonomisk råd og veiledning § 17 i sosialtjenesteloven. Dette er en del av minimumsløsningen i NAV. Det er svært mange synergieffekter av å jobbe helhetlig med tjenestemottaker ut fra NAV sine øvrige oppgaver. Det er også slik at gjeldsrådgiverne gjennom sin ansettelse i NAV har tilgang på nødvendige datasystemer som forenkler arbeidshverdagen og reduserer behovet for møter.

4 Erfaring fra vertskommunesamarbeid i Gol og Hemsedal

Prosjektgruppen har belyst hvordan Gol og Hemsedal, som allerede er i et vertskommunesamarbeid, opplever at dette fungerer. De legger vekt på følgende faktorer; et større fagmiljø, flere kollegaer og et styrket arbeidsmiljø. De opplever det positivt å ha flere å spille på og har fått frigjort ressurser til brukeroppfølging

De opplever at den reduserte åpningstiden i Hemsedal er mere i tråd med antall besøkende og har ikke mottatt noen negative tilbakemeldinger fra brukerne. De ser at mange brukere fra Hemsedal foretrekker å komme til Gol, både fordi det er mer praktisk og fordi noen synes det er mere behagelig å møte veiledere som de ikke kjenner fra et lite lokalmiljø. Veilederne mener dette vil være like aktuelt for brukerne av de andre kontorene i regionen.

Tiden som tidligere ble brukt til å bemanne et mottak med få besøkende, brukes nå til oppfølging av brukere med et større behov for bistand. Brukere som ønsker møter i Hemsedal, får det og møter da godt forberedte veiledere som er spesialiserte på sine fagfelt.

NAV Gol og Hemsedal jobber i team i ulike fagfelt. De fleste ansatte jobber med to fagområder isteden for å være generalister på alle områder. De får dermed muligheten til å bli ekstra gode veiledere innenfor sine felt, noe som kommer brukerne til gode gjennom mer effektive brukermøter og bedre kvalitet på bistanden. Den enkelte ansatte uttrykker at man er god på det man driver med og at man er i stand til å levere gode målrettede tjenester.

Spesielt trekker de frem arbeidet med ungdom. Her er det bygget opp god kompetanse og egne ressurser til oppfølging som aldri tidligere har vært mulig. Ressurser brukes både til direkte oppfølging av ungdommene, og til et tett samarbeid med andre instanser som jobber med denne gruppen. Gol og Hemsedal mener det er et stort potensial for å ytterligere styrke dette arbeidet i hele regionen med flere ressurser og en felles strategi mellom kommunene.

Gol og Hemsedal trekker også frem at de i større grad enn tidligere klarer å holde seg oppdaterte, delta på nødvendig opplæring, har hevet kompetansen og utvikler seg kontinuerlig. Det gir en god mestringsopplevelse som kommer brukerne til gode gjennom bedre kvalitet på tjenestene. De opplever økt kapasitet og ønsker å ta initiativ til å iverksette og gjennomføre prosjekter.

De frigjorte ressursene etter sammenslåingen kommer hele Hallingdal til gode, gjennom at kontoret arrangerer egne kurs for brukere og koordinerer eksterne kurs/ tiltak. Kontoret bidrar med opplæring av nyansatte ved andre Nav-kontor i Hallingdal og blir ofte kontaktet av kollegaer som har veiledningsbehov. De ser styrken i at de utvikler seg og blir bedre, og deler gjerne, samtidig som det er en balansegang i forhold til hvor mye av den frigjorte kapasitet og kompetanse som kan brukes på å bistå andre. De mener at med en felles organisering vil potensialet for å oppnå langt mere sammen være stort.

5 Risikovurdering av modell E – felles vertskommunemodell

		Model E
	Risikofaktorer	Total - score
1	Ikke frigjort ressurser til fellesoppgaver i framtida	
2	Sårbarhet ved sjukdom, ferie og vakanse	
3	Liten mulighet til å fordele arbeidsoppgaver for å redusere arbeidsbelastning	
4	Sårbarhet for behandling av søknader om sosialhjelp	
5	Sårbarhet for tjenester til gjeldsrådgivning	
6	Sårbare fagmiljøer	
7	Utfordring med gode tjenester til arbeidsgivere	
8	Sårbar kompetanse på grunn av alderssammensetning	
9	Sikre enhetlig og god oppfølging av ungdommer med stort oppfølgingsbehov mot arbeid	
10	Tilgjengelighet til tjenester	
11	Mer arbeidstid brukt på riksvei 7	
12	Økt avstand til samarbeidspartnere i kommunen	
13	Liten omstillingsmulighet ved endring i rammebetingelser	
14	Liten mulighet for å videreutvikle tjenester	
15	Leders mulighet til å være tilgjengelig for medarbeiderne	
16	Leders mulighet til å følge opp styringssignaler på både statlig og kommunal side og sikre gjennomføring	

Modellen som har den laveste risikoen etter analysen er modell E, en felles vertskommune i Hallingdal. Det er kun faktor 11 og 12 som får utslag på høy risiko. Avhengig av valg av fremtidig organisering vil ikke nødvendigvis avstand få noen avgjørende konsekvens. Oppgavene må fordeles på en hensiktsmessig måte med tanke på tids- og ressursbruk. Med fagteam vil det på en fleksibel måte kunne organiseres møter med samarbeidspartnere etter avtale, eksempelvis samme dager det er andre møter i samme kommune. Med et endret arbeidsliv er det behov for større mobilitet og bruk av mobilitetsløsninger. NAVs medarbeidere utstyres i disse dager med PC og mobiltelefoner som vil være et viktig verktøy i en mer fleksibel arbeidshverdag. At ansatte i NAV muligens må belage seg på noe lengre reisevei til jobb er ikke mer enn vi forventer av NAVs brukere og kan ikke være et risikomoment.

Felles vertskommunemodell vil medføre at det kan lages solide fagmiljøer og frigjøres ressurser til prioriterte brukergrupper og oppgaver. Det er bred enighet om at dagens organisering er sårbar. Noen av kontorene er små med få ansatte og både ferieavvikling og fravær skaper store utfordringer. Det er begrenset rom for å videreutvikle tjenestetilbudet, noe som medfører at brukere i regionen får et ulikt tilbud.

Det er prosjektgruppens oppfatning at det med en felles organisering kan utøves mer helhetlige og enhetlige tjenester. Hallingdal vil med et solid fagmiljø få muligheten til å være i front når prosjekter og nybrottsarbeid skal gjennomføres i Buskerud. Et konkret eksempel her er fylkets tildeling av ressurser i to omganger til jobbspesialister, som er ekstra ressurser knyttet til å jobbe med ungdom.

5.1 GEVINSTER AV NY ORGANISERING I HALLINGDAL

5.1.1 Ny organisasjonsmodell for NAV i regionen

Prosjektgruppen anser ikke en større enhet i seg selv til å være det avgjørende. Det som er avgjørende er mulighetene til organisering en større enhet gir. Dagens organisering er svært sårbar og gir begrenset mulighet til å utvikle NAVs tjenester i regionen. Effekter av ny organisering er tett knyttet opp til målbildet og det er vår oppfatning at NAV med denne modellen vil få flere mennesker i arbeid og kan utføre oppdraget vårt mer effektivt. Vi må samlet kjenne arbeidsmarkedet, behovene bedriftene har og ha en god dialog med arbeidsgiverne. På denne måten vil arbeidsgiverne få færre parter å forholde seg til, noe de etterspør i møte med NAV.

Ungdom er satsningsområde i NAV. Ved å organisere et felles ungdomsteam vil veiledere i NAV opparbeide seg god kunnskap om det ungdomsmiljøet som er i regionen og på denne måten bedre følge opp den enkelte. Oppfølgingstjenesten vil da ha ett NAV kontor å forholde seg til og man kan sammen legge strategier for oppfølging, bruk av virkemidler, samhandling med videregående skoler og fylkeskommunen. Det er avgjørende for NAV å følge opp denne prioriterte gruppen og ved å frigjøre ressurser fra å holde kontorer åpne hver dag, vil veiledere i mye større grad tett kunne følge opp ungdomsgruppen. For samarbeidspartnere som barnevern, helsestasjon og oppfølgingstjenesten vil man ha veiledere med spesialkompetanse å jobbe sammen med. Dette vil forenkle samhandling og medføre en mer effektiv og fruktbar dialog.

Prosjektgruppen er ikke bedt om å utrede en fremtidig organisering av flyktningetjenesten. Det er likevel ønskelig å se nærmere på denne gruppe og eventuelle gevinster av å legge arbeidet med flyktninger til NAV. Med et eget team som jobber med kvalifisering i og etter introduksjonsprogrammet, vil NAV samlet ha en styrket kompetanse. Kompetansehevende tiltak kan målrettes av veiledere og samhandling kan systematiseres og startes opp tidligere enn nå. For denne målgruppen er det avgjørende at NAV har solid markeds kunnskap om hvilke bedrifter som kan gi arbeidstrening som ikke krever norskkunnskap. Det er vår oppfatning at vi ved en slik modell vil gi brukerne økte muligheter for raskt å komme i arbeid. Vi ser at en gevinst av dette kan være reduksjon i utbetaling av sosialstønad.

Det er av stor betydning å ha fokus på ledelse og styring. Vi ser, ved denne modellen, mulighet for mer tid til utviklingsarbeid og innovasjon. En samlet ledelse vil stå sterkere og vil kunne legge klare strategier for hvilke områder Hallingdal som region skal være ledende på. Ved tildeling av midler skal Hallingdal være et selvfølgelig valg når nye tjenester skal prøves ut. Fylkets satsning på Jobbspesialister, som har spisskompetanse på å arbeide med å øke inkludering, skal ved neste mulighet være en tildeling som fører til økte ressurser i Hallingdal.

Med synliggjøring av et solid fagmiljø i Hallingdal vil det være mulig å søke tilskuddsmidler til utviklingsarbeid gjennom en rekke ulike kanaler. Eksempelvis kan dette være FARVE midler i Nav, midler gjennom KS og fylkesmannen.

5.1.2 Tjeneste og oppgaveløsning

Hvordan oppgavene skal løses, hvilke team som skal opprettes og hvilke grensesnitt det skal være mellom teamene må videre arbeides med etter et eventuelt vedtak om ny organisering. Dette må fastsettes gjennom prosesser med de ansatte og medbestemmelsesutvalget. Prioriterte målgrupper og kompleksitet i oppgavene vil være avgjørende faktorer. Der nest må man se på lederstruktur og

hvilke team de ulike avdelingsledere skal ha ansvar for. Personal- og resultatansvar må ligge til grunn for en jevn fordeling.

Det er bred kompetanse i NAV i Hallingdal. Det vil være avgjørende å sikre tilstrekkelig kompetanse i fremtiden for å nå sentrale målsettinger definert i mål- og disponeringsbrev og kommunenes tildelingsbrev. Kompetanse- kartlegging og mobilisering må sees i sammenheng med digitalisering og arbeidsrettede oppgaver.

Det bør være en systematisk oversikt over hvilken kompetanse man samlet har i dag og avdekke eventuelle gap på satsningsområdene arbeidsmarkedskompetanse, inkluderingskompetanse og veiledningskompetanse. Det stilles også større krav til ledelse i det fremtidige NAV kontor. I dagens organisering er det ikke tydeliggjort hvem som har ansvaret for den totale kompetanseutviklingen, verken for statlig eller kommunalt ansatte. Utvikling av kompetanse må derfor ha høy prioritet. Det må settes av tid til kompetansekartlegging, opplæring og fordeling av ressurser i henhold til prioriterte oppgaver.

Leder for enheten bør så raskt som mulig gjennomføre forventningssamtaler med alle ansatte, hvor den enkelte kan komme med ønsker om fremtidige oppgaver i tråd med kompetanse og motivasjon.

Arbeidet med innfasing av ny organisasjon må følge reglement for medbestemmelse i både den statlige og kommunale styringslinja. Det vil her være viktig å involvere både brukerutvalg og felles medbestemmelsesutvalg i regionen.

5.1.3 Potensielle økonomiske gevinster

Dagens bemanning legges til grunn for en felles modell for NAV i regionen. Kostnader til eiendom bør kunne reduseres og det bør utredes hvilke fremtidige arealbehov den enkelte kommune har dersom ny organisering vedtas. Det er ikke mulig å anslå gevinst av dette før det er videre utredet både tjenestespekter og reduksjon i åpningstider i det enkelte kontor. Videre kostnadsvurderinger må utredes når en ev ny organisering er vedtatt og skal igangsettes.

6 ANBEFALING

Prosjektgruppens mål og mandat er beskrevet i punkt 2. Gjennom kartlegging, risikoanalyse, innhenting av erfaringer fra andre kommuner og politiske føringer har prosjektgruppen kommet til en anbefaling om å endre dagens organisering til modell etter § 28 vertskommuneorganisering. Mulighetene til å utvikle og levere de beste tjenestene til de prioriterte brukergruppene er utslagsgivende for anbefalingen. Anbefalingen har ikke konsensus i prosjektgruppen, men flertallet av prosjektgruppens medlemmer ser de økte muligheter en ny organisering vil ha. Ny organisering har vært gjenstand for diskusjon i Hallingdal siden NAV-kontorene i Hallingdal ble etablert i 2008. Selv om medlemmene av prosjektgruppen opplever endringsarbeidet som krevende, ser de også at det ikke vil være bærekraftig å fortsette med dagens organisering. En mellomløsning med sammenslåing av eksempelvis to og to kommuner, vil ikke medføre tilstrekkelige endringer med tanke på ressurser og resultatoppgåelse. Det antas også at regionaliseringen som foregår i disse dager vil gi føringer på hvordan NAV skal organisere seg. Det oppleves som en styrke i prosjektet at medbestemmelsesapparatet stiller seg klart bak anbefalingen.

De viktigste faktorene for anbefalingen er følgende:

- Enhetlige tjenester i regionen for brukere, arbeidsgivere og samarbeidsparter
- Økt måloppnåelse for NAVs målsetting om flere i arbeid og aktivitet og færre på passive ytelser og dermed fokus på det viktige samfunnsoppgdraget

- Økt kvalitet på tjenesteutøvelse som omfatter faglighet, kompetanse, spesialisering, utvikling og ledelse
- Frigjøring av ressurser som kan rettes mot brukere gjennom bedre ressursutnyttelse
- Bedre utnyttelse og videreutvikling av tilgjengelige virkemidler
- Felles kultur for NAVs medarbeidere
- Reduksjon av sårbarhet; spesielt for de minste kontorene vil dette gi økt sikkerhet, mulighet til å planlegge fravær og være del av et større fagmiljø

6.1 Veien videre

Dersom partnerskapet/styringsgruppa støtter prosjektgruppen sin tilråding vil det være avgjørende med en ny fremdriftsplan. Hver kommune bør iverksette drøftinger knyttet til de tjenester som ligger i den enkelte kommune. Brukerutvalg bør informeres og involveres. Det må utarbeides politisk sak som legges frem for de politiske organer. Et eventuelt utkast til samarbeidsavtale kan legges ved den politiske saken. Det må drøftes hva som skjer dersom noen kommuner sier ja og noen sier nei.

Ved et eventuelt felles vedtak om sammenslåing må det iverksettes drøftinger knyttet til virksomhetsoverdragelse og ledelse for den nye organisasjonen. Det må sees på fremtidige behov for kontor. Det må utarbeides nødvendige rutiner for samhandling med ulike tjenestenivåer i kommunene i regionen. Rådmann fra vertskommune og fylkesdirektør i NAV vil utgjøre nytt partnerskap, men rådmannsutvalget kan også være representert i partnerskapet. Nytt medbestemmelsesutvalg og nytt brukerutvalg for NAV kontoret bør opprettes. Drøftinger og forhandlinger om organisasjonsendringene gjøres i tråd med bestemmelser i statlig og kommunal styringslinje.

Dersom det ikke besluttes å følge tilrådingen, bør en justering av dagens organisering igangsettes så raskt som mulig. De statlige tjenestene vil da samles og kommunene må vurdere hvilke konsekvenser det får for den enkelte kommune og de kommunale tjenestene dersom det ikke inngås en felles vertskommunemodell. Prosjektgruppa ser at dette vil medføre økonomiske konsekvenser for kommunen, dårligere og mindre enhetlige tjenester til brukerne og sårbare fagmiljøer. Uten denne modellen vil det ikke være mulig å etablere felles ungdomsteam og gjeldsrådgivning. Prosjektgruppen stiller spørsmål ved hvordan kommunene vil organisere sine tjenester uten en beslutning om en felles vertskommunemodell.

For Hallingdal som region bør det være viktig å ha muligheten for å øke antall statlige arbeidsplasser i NAV-kontorene. For å konkurrere om et økt antall stillinger i Buskerud og Vest-viken knyttet til arbeidsinkludering vil det være en forutsetning at NAV-kontorene i Hallingdal er organisert som en felles vertskommunemodell.

GEVINSTREALISERINGSPLAN

Målgruppe	Gevinst	Indikator Hvordan realisering av gevinsten skal måles.	Målemetode Datakilde(r) og rapporteringsform .	Tidspunkt for når gevinst- realisering skal starte.	Beslutninger og tiltak som vil sikre at gevinsten realiseres.	Ansvarlig for gevinst- realiseringen.
NAVs brukere	-Mer effektive, samordnede og fremtidsrettede tjenester - Økt samarbeid med arbeidsgivere for å bidra til å dekke deres behov for fremtidig arbeidskraft.	-Økt andel brukere med aktiv plan -Flere i jobb og aktive tiltak -Brukerundersøkelser	-Navs rapporteringsverktøy -Sykefraværsstatistikk	Avhenger av en eventuell beslutning	Implementering av anbefaling i prosjektet.	Partnerskapet
Kommunene i Hallingdal	- Mer effektiv utnyttelse av de statlige og kommunale ressursene -Flere brukere kommer i arbeid og det blir færre som mottar ytelse fra NAV -Mer enhetlige tjenester uavhengig av hvilken kommune man er bosatt i	-Bedre resultat på brukerundersøkelser. -Budsjett -Sykefraværsstatistikk	-Navs rapporteringsverktøy -Sykefraværsstatistikk	Avhenger av en eventuell beslutning	Implementering av anbefaling i prosjektet	Partnerskapet
Medarbeidere i NAV	-Robust fagmiljø med god utnyttelse av kompetanse som leverer tverrfaglige tjenester -Den enkelte medarbeider kan utføre sitt arbeid på en hensiktsmessig og effektiv måte -Felles ressursutnyttelse gir lavere sårbarhet ved det enkelte kontor	-Bedre resultat på brukerundersøkelser. -HKI medarbeiderundersøkelse.	Navs rapporteringsverktøy -Sykefraværsstatistikk	Avhenger av en eventuell beslutning	Implementering av anbefaling i prosjektet	Partnerskapet



// REFERAT

Partnerskapsmøte 120218 for NAV i Hallingdal.

Til stede:

Odd Egil Stavn, Flå

Torbjørn Hansen, Nes

Hege Mørk, Gol

Jan Olav Helling, Hemsedal

Tone Tveito Eidnes, Ål

Ole Johnny Stavn, Hol

Elisabeth Holen, NAV Buskerud

Bjørn Skjelseth, NAV i Hallingdal (ref.)

Hensikten med møtet var å bli enige om hvordan vi skal jobbe videre med organiseringen av NAV i Hallingdal. Elisabeth Holen gjentok beslutningen om at statlige ressurser skal samles på Gol innen 15. september 2018.

Rådmennene tar rapporten som ble lagt fram i desember 2017 til orientering, men ønsker i tillegg å utrede følgende:

- 1) Foreslå åpningstider for de enkelte kontor og tilstedeværelse i de andre kommunene (både NAV stat og NAV kommune)
- 2) Foreslå modell for opprettelse av team (ungdomsteam og team for gjeldsrådgivning) på tvers av kommunene og forvaltningsnivå.
- 3) Forslå modell for samarbeid om sosialhjelpssaker og gjeldsrådgivning på tvers av kommunene.
- 4) Beskrive hvilke tjenester som skal inn i samarbeidet og hvilke tjenester som kan inn.
- 4.b) Anbefale hvilke kommunale oppgaver, utover minimumsløsningen, som bør ligge i NAV.
- 5) Foreslå hvilke ressurser – stillinger og økonomiposter – som bør samles. Fordelt på den enkelte kommune og stat.
- 6) Beskrive ansettelsesforhold for medarbeidere i NAV.
- 7) Beskrive styresett og ledelsesform.
- 8) Komme med innstilling til framdriftsplan for planlegging og gjennomføring.

Svarene vil være viktige for politikerne når det legges fram sak til behandling i kommunene i mai. Prosess med å samle de statlige ressursene vil skje parallelt med politiske prosesser i kommunene. Sak til politisk behandling legges fram med 2 alternative løsninger for organisering av de kommunale ressursene og tjenestene i NAV:

NAV GOL OG HEMSEDAL //

Postadresse: Gamlevegen 4 // 3550 GOL

Besøksadresse: Gamlevegen 4 // 3550 GOL

Tel: 55 55 33 33 // Faks: 31 02 87 61

www.nav.no // nav.gol.og.hemsedal@nav.no

- 1) En felles vertskommunemodell
- 2) Kommunale oppgaver i NAV løses i den enkelte kommune som i dag.

For å utarbeide svar på problemstillingene nedsetter partnerskapet følgende arbeidsgruppe:
Tone Tveito Eidnes, Borghild Moen (helse- og sosialsjef, Hol) og Bjørn Skjelseth. Bjørn kaller inn til første møte snarest mulig.