

# Partnerskapsprosjektet

## NAV i Nordland i en ny tid

### Delrapport 2



# INNHALDSFORTEGNELSE

---

<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>2</b>
Sammendrag	3
<b>1.0 Innledning</b>	<b>4</b>
1.1 Pilot Ofoten	7
1.2 Pilot Indre Salten	11
1.3 Pilot Sør-Salten	14
1.4 Brukermedvirkning som grunnlag for tjenesteutvikling	15
<b>2.0 Strategi for partnerskapsutvikling</b>	<b>16</b>
2.1 Samarbeidsforum	16
2.2 Partnerskapskonferansen	16
<b>3.0 Veikart etter prosjektperiode</b>	<b>17</b>
<b>4.0 Oppsummering</b>	<b>17</b>
4.1 Suksesskriterier	17
4.2 Konklusjon	18
4.3 Referanser	21
4.4 Tips litteraturliste	21
4.5 Tips nettsadresser	22
4.6 Vedlegg; Brev prosjekteierne m/tilsvar	22
4.7 Forankringsprosess	26
4.8 Verktøykiste	27

## SAMMENDRAG

Partnerskapsprosjektet «NAV i Nordland i en ny tid» ble initiert i samarbeid mellom NAV Nordland v/fylkesdirektør Cathrine Stavnes og Rådmannsutvalget i Nordland v/daværende rådmann i Narvik kommune, Wenche Folberg. Prosjektet har hatt som målsetning å utvikle partnerskapet i Nordland, med likeverdighet mellom stat og kommune som forutsetning. Prosjektperioden var i utgangspunktet 01.06.2017-01.06.2018, og ble senere forlenget til og med 30.06.2019. I styringsgruppemøte 08.09.2017 ble det fremlagt og godkjent revidert mandat for prosjektet<sup>1</sup>. For nærmere beskrivelse og bakgrunn, se delrapport 1<sup>2</sup>

Med økonomisk bistand fra Fylkesmannen i Nordland, har prosjektet hatt som målsetning å utvikle partnerskapet i Nordland. I prosjektperioden er det iverksatt tre piloter som modeller for tjenesteutvikling i Nordland. I Ofoten er det med bakgrunn i vedtaket om sammenslåing av kommunene Narvik, Tysfjord og Ballangen (<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-96-s-20162017/id2548145/>), iverksatt et prosjekt med sikte på å etablere «nye» NAV Narvik. Stortingsvedtaket om deling av Tysfjord kommune har betydning både for prosessen i Ofoten og Indre Salten. Kommunene Evenes og Gratangen har i løpet av prosessen gjort politiske vedtak om å samarbeide med Narvik kommune gjennom et vertskommunesamarbeid, slik at NAV Narvik fra 1.1.2020 vil være en hybrid av kontorsammenslåing og vertskommunesamarbeid. I Indre Salten har kommunene Fauske, Sørfold, Hamarøy, Beiarn og Saltdal høsten 2018 gjort politiske vedtak om å utrede et vertskommunesamarbeid, med Fauske som vertskommune og de øvrige som samarbeidskommuner.

I Sør-Salten har NAV-kontorene Meløy, Rødøy og Gildeskål i prosjektperioden hatt fokus på å utforske det lokale handlingsrommet uten å gjøre formelle organisasjonsendringer. Målet har vært å samhandle på tvers av kommunegrensene for bedre tjenesteleveranser og mer effektiv resultatoppnåelse av NAV sitt hovedoppdrag; å bidra til at flest mulig kommer i arbeid og aktivitet<sup>3</sup>. Samlet har pilotene økt kunnskapsgrunnlaget om hvilke organisatoriske løsninger som er aktuelle i slike sammenhenger, og hva som er praktisk og økonomisk gjennomførbart.

I prosjektet har en også jobbet med strategisk utvikling av partnerskapet, som en mer langsiktig tilnærming. Sentralt i dette står etableringen av partnerskapskonferanser som arena for dialog og kunnskapsformidling mellom stat og kommune, samt en re-vitalisering av Samarbeidsforum som arena for den overordnede og strategiske utviklingen av partnerskapet. Det har også vært fokus på arbeidet med utvikling av partnerskapsavtalen som et strategisk styringsverktøy. Dette arbeidet ses i sammenheng med utarbeidelsen av en nasjonal partnerskapsavtale m/veileder, som nå foreligger<sup>4</sup>.

Prosjektrapporten har søkt å ivareta både et kommunalt og statlig perspektiv. Prosjektet har også avdekket store ulikheter i modningsgrad i fylket i spørsmålet om formalisering av NAV-samarbeid. Rapporten inneholder derfor også forslag til «veikart» for videre dialog og prosess i fylket. Rapporten har også hatt som siktemål å være av praktisk nytte som «verktøykiste», med anbefalinger, sjekklister og annet med overføringsverdi.

Knut Erik Dahlmo, prosjektleder

---

<sup>1</sup> Revidert mandat for partnerskapsprosjektet NAV i Nordland i en ny tid

<sup>2</sup> Delrapport 1 2018

<sup>3</sup> Utvikling av NAV-kontor – større handlingsrom og ansvar. 13.01.2017

<sup>4</sup> Veileder KS og Arbeids – og velferdsdirektoratet versjon 3.0 febr.2019

## 1.0 INNLEDNING

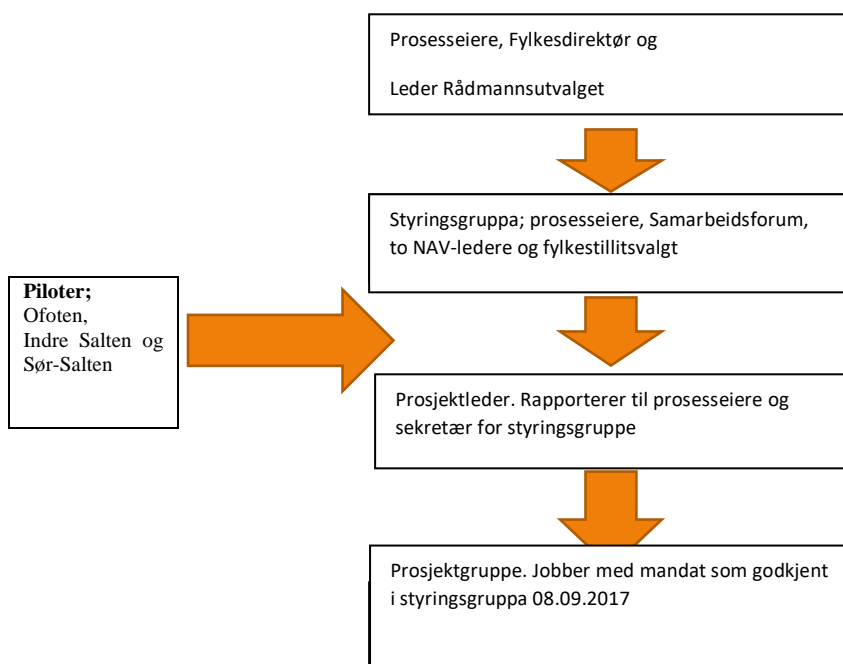
### BAKGRUNN.

I revidert mandat for prosjektet 08.09.2017 het det;

«Formålet med prosjektet er å kartlegge nåværende og foreslå fremtidig kontorstruktur i Nordland, og å initiere tre piloter i fylket, som kan tjene som aktuelle modeller for tjenesteutvikling i øvrige områder i fylket. Ut fra foregående prosess, er det utpekt følgende aktuelle piloter; 1. **Ofoten**, hvor kommunene Narvik, Ballangen og Tysfjord er besluttet sammenslått til ny kommune fra 1.1.2020. 2. **Indre Salten** (kommunene Fauske, Sørfold, Hamarøy, Saltdal og Beiarn), hvor en ønsker utredet en vertskommunemodell. 3. Kommunene **Meløy, Rødøy og Gildeskål** hvor en ønsket utredet en modell med tettere faglig og administrativt samarbeid. Fellesnevner for alle pilotene har vært ønske om etablering av større kompetansemiljø for mer effektiv drift og bedre kvalitet på tjenester. Det er i alle pilotene blitt etablert lokale prosjektgrupper og prosjektplaner».

Denne rapporten er en oppsummering av de erfaringer som er gjort frem til prosjektperiodens utløp 30.06.2019. For nærmere beskrivelse, se delrapport 1.

### Revidert prosjektorganisasjon



### Dialogarena:

Aktuelle representanter fra styringsgruppens organisasjoner, Brukerutvalget NAV Nordland, FYMBA, aktører fra samarbeidende nettverk/organisasjoner og andre avhengigheter, Regionråd.

### **Styringsgruppen:**

Monica Andreassen Iveland, assisterende fylkesmann Fylkesmannen i Nordland

Merete Troli, sosial og vergemålsdirektør Fylkesmannen i Nordland

Amund Eriksen, rådmann Hemnes kommune

Espen Strøm, hovedtillitsvalgt (mandat for statlig og kommunalt ansatte. Elin Gustavsen, NTL fra 14.9.2018)

Mona Halsbakk, seniorrådgiver KS Nordland

Cato Rødsand, leder NAV Lurøy

Alf Helge Andreassen, leder NAV Hamarøy

Cathrine Stavnes, fylkesdirektør NAV Nordland

Knut Erik Dahlmo, prosjektleder og sekretær for styringsgruppen

### **Prosjektgruppen:**

Kari Bergrabb, seniorrådgiver NAV Nordland

Åshild Nordnes, seniorrådgiver NAV Nordland

Andrew Amundsen, enhetsleder Hemnes kommune

Hildegunn Estensen, seniorrådgiver Fylkesmannen i Nordland (seniorrådgiver Espen Øverland fra 15.6.2018)

Victoria Nikolaisen, leder NAV Saltdal

Knut Erik Dahlmo, NAV Nordland (prosjektleder)

### **Milepælsplan**

I møte 04.10.2017 ble vedlagte milepælsplan fremlagt styringsgruppa og godkjent. Som ledd i utviklingsarbeidet, har prosjektgruppa valgt å legge til en kommentar til aktivitetene, med utfyllende redegjørelse lengre bak

<b>Aktivitet</b>	<b>Beskrivelse</b>	<b>Kommentar</b>
1. Utvikling av partnerskapsmøter som samhandlingsarena	Utvikling av workshop som modell for tjenesteutvikling i TO-møter. Interessentanalyse som grunnlag for tjenesteutvikling i NAV.	Det er redegjort for dette i delrapport 1, hvor prosjektgruppen med bakgrunn i NAV Saltdal sin samarbeidsavtale, har gjennomgått denne og gitt en del innspill. I kjølvannet av dette, har det også pågått et nasjonalt arbeid i regi av Etableringsstøtteprosjektet og KS, med revisjon av gjeldende avtale (referert til som partnerskapsavtale). Prosjektgruppa har på vegne

		av NAV Nordland, gitt skriftlig tilbakemelding på dette, og legger til grunn at denne vil være retningsgivende for kommende revisjoner i Nordland. Se også kap.2.
<b>Aktivitet</b>	<b>Beskrivelse</b>	<b>Kommentar</b>
2. Lage kommunikasjonsplan for prosjektet	Samstemme kommunikasjon i prosjektet og pilotene	Det har vært laget kommunikasjonsplan og aktivitetsplan knyttet til dette <sup>5</sup> .
3. Kartlegging av nåværende og fremtidig NAV-kontorstruktur	I lys av behov for bedre tjenestekvalitet og endrede rammebetingelser, legges det opp til en prosess som involverer ledere, tillitsvalgte i NAV-kontorene og kommunenes adm.ledelse	Det ble høsten 2017 foretatt en kartlegging av status i fylket (ref. Delrapport 1). På bakgrunn av dette, samt utviklingsdialog med tjenesteområdene, legges det frem et revidert forslag til prosess i resten av Nordland, se kap.3.
4. Konsekvensutrede plattform for de 3 valgte modellene	Regelverk og modeller som grunnlag for tjenesteutvikling. På hvilken måte skal tjenestene leveres i de tre modellene?	Det er utførlig redegjort for regelverk og rammer for hver av modellvalgene i delrapport 1. Det er gjort erfaringer i prosessene som gjør at kunnskapsgrunnlaget har økt, og en har valgt å ta med dette under hvert avsnitt for pilotene.
5. Skissere fremdriftsplan med forslag til konkret gjennomføring 3 piloter	Koordinere lokale prosjektplaner i prosjektet. Synliggjøre behov for større kompetansemiljøer gjennom ulike modellvalg.	Prosjektet har dratt veksler på erfaringer fra tilsvarende prosesser med etablering av større kompetansemiljøer i NAV (bl.a Værnes, Sandefjord, m.fl). Maler, prosjektrapporter, prosessdokumenter, m.m med overføringsverdi, har blitt tatt i bruk og tilpasset lokale forhold. I Nordland har prosessen i Ofoten gitt konkrete erfaringer som vil være nyttige i tjenesteutviklingen i fylket forøvrig
6. Tilby pilotene å være ref.gruppe	Invitere lokale prosjektledere til møter i prosjektgruppa for erfaringsdeling.	Pilot «Sør-Salten» v/daværende NAV-leder i Meløy, Ann Karin Doyle Lillehaug, orienterte om status og fremdrift 04.12.17

<sup>5</sup> Kommunikasjonsplan for prosjekt NAV i Nordland i en ny tid

Aktivitet	Beskrivelse	Kommentar
7. Arrangere konferanse for NAV-ledere og rådmenn	Fokus på potensialet i partnerskapet i NAV og presentere erfaringer og modeller for tjenesteutvikling	Det ble gjennomført partnerskapskonferanser både i 2018 og 2019, se kap.2.

Forankringsprosess med dokument;

Følgende instanser har vært høringsinstanser; prosjekteierne, pilotene, styringsgruppa, Brukerutvalget i NAV i Nordland, Rådmannsutvalget i Nordland, Regionaliseringsprosjektet og Etableringsstøtteprosjektet i NAV. Endelig rapport blir fremlagt i styringsgruppa 10.9.19 (formidlet 2 uker i forkant)

## 1.1 PILOT OFOTEN

### Bakgrunn

Med bakgrunn i Stortingets beslutning om sammenslåing av kommunene Narvik, Ballangen og Tysfjord, er dette førende for etableringen av et nytt NAV-kontor. Konsekvensene av stortingsvedtaket, er at alle kommunene (og dermed alle NAV-kontorene), legges ned og gjenoppstår som en ny kommune (Narvik) f.o.m 1.1.2020. Prosessen med kommunesammenslåing ledes av Fellesnemnda for sammenslåingen. Prosessen med å etablere et nytt NAV-kontor, har vært forankret i det lokale partnerskapet og det er i regi av en lokal prosjektgruppe utarbeidet og fremlagt en prosjektrapport som er godkjent i partnerskapet<sup>6</sup>. Som del av dette arbeidet, har også kommunene Evenes og Gratangen i løpet av prosessen, sluttet seg til dette samarbeidet og disse kommunene har (sammen med Narvik kommune), gjort vedtak om vertskommunesamarbeid. Med virkning fra 1.1.2019 er derfor Evenes og Gratangen en del av NAV Narviks tjenesteproduksjon, og fra 1.1.2020 er følgelig er den nye organisasjonen etablert. Denne organisasjonen vil derfor være en hybrid av sammenslåing av tre kommuner til én, og vertskommunesamarbeid med to.

### Proessen

Partnerskapsmøtet 26.09.2017 vedtok oppstart av arbeidet etter at Stortinget vedtok sammenslåing (St.m 96S). Prosjektplan ble fremlagt og godkjent i partnerskapsmøte 16.05.2018.

Andre del av prosessen kan grovt sett sies å starte høsten 2018. Fra da av har det vært iverksatt og intensivt et forankringsarbeid overfor ansatte. 12.09.2018 ble det gjennomført en workshop i Narvik hvor alle ansatte fikk anledning å delta og komme med innspill til hvordan den videre prosessen med etablering av nytt NAV-kontor kunne legges opp.

Innspillene fra dette arbeidet ble oppsummert og systematisert, og det ble på denne bakgrunn besluttet opprettet to arbeidsgrupper som fikk i mandat å komme med forslag til 1) hvordan tjenestene skal leveres i det nye kontoret, og 2) en felles stabsfunksjon for den nye enheten. Tiden frem til 1.1.2020 vil ha høyt fokus på organisasjonsutvikling. Det ble etablert et prosjektMBA

<sup>6</sup> Prosjektrapport Nye NAV Narvik 2018

10.5.2019<sup>7</sup>, og i løpet av 2019 gjennomføres personelløp og som en konsekvens av nyetableringen, implementeres også nye IKT-systemer og ny arbeidsmetodikk.

### **Evenes kommune**

Evenes og Tjeldsund hadde felles NAV-kontor til 1.1.2019. Da ble kontoret splittet ved at Tjeldsund kommune ble en del av Skånland kommune/NAV Skånland i Troms og Finnmark fylke. Evenes kommune gjorde kommunestyrevedtak 22.02.2018 om å søke interkommunalt samarbeid med Skånland kommune, men gjorde nytt vedtak 23.04.2018 om å vurdere samarbeid med Narvik kommune. I tråd med samarbeidsavtale mellom Evenes og Narvik kommuner, er det fra årsskiftet 2018-19 etablert en lokasjon ved rådhuset i Bogen, hvor det vil være NAV-tjenester tilgjengelig for publikum flere ganger i uken. Tilgjengeligheten til NAV-tjenestene for brukere i Evenes med behov for brukernære tjenester, er dermed forbedret gjennom kortere reiseavstand nå enn tidligere.

*«Da det ble besluttet at felles NAV-kontor for Evenes og Tjeldsund kommuner skulle opphøre, valgte Evenes kommune å gå i dialog med Narvik kommune om formalisering av samarbeid rundt NAV-tjenester. Dette ble begrunnet ut fra den samlede kompetansen Evenes kommune ville få tilgang på innenfor NAV sine fagområder. Etter ca.4 mnd.drift, ser vi at det var en riktig beslutning, fordi det sikrer tilgang til et bredt spekter av kompetanse i NAV-tjenester vi ellers ikke hadde hatt tilgang til».*

### **Rådmann Rolf Lossius, Evenes kommune**

#### **Gratangen kommune**

Fram til 1.1.2019 var det et eksisterende NAV-kontor i Gratangen. Fra denne dato inngår NAV-tjenestene i Gratangen i NAV Narvik. NAV Narvik har da kontorsteder i Narvik, Evenes og Gratangen. Som del av Troms fylke, var også Gratangen del av en utredningsprosess i regi av NAV Troms<sup>8</sup>. I prosessen med etablering av prosjektorganisasjon for etablering av NAV Narvik, tok Gratangen kommune v/rådmann Ole Kristian Severinsen kontakt med NAV-leder i Narvik, Kolbjørn Karlsen.

Gratangen kommune har ønsket å være del av samme bo – og arbeidsmarkedsregionen som Narvik. Gratangen kommune har også ifølge rådmannen mange felles problemstillinger med Narvik, og han trekker også frem pendlerstrømmer til og fra Narvik<sup>9</sup>. NAV Narvik har i prosessen hele tiden tilkjennegjort muligheter for å betjene kommunene i Evenes og Gratangen, og Gratangen kommune har siden kontakt ble opprettet, deltatt i prosjektgruppens møter.

Gratangen kommune vedtok å inngå samarbeidsavtale med Narvik kommune i et felles NAV-kontor fra årsskiftet 2018/2019.<sup>10</sup> Kommunene i Evenes og Gratangen har likelydende avtaler med tilstedeværelse i kommunene.

#### **Drivere i omstillingsprosesser**

Et stortingsvedtak om kommunesammenslåing er selvsagt en svært sterk driver for etablering av nye NAV-kontor. En annen sterk driver for etablering av større kompetansmiljøer i NAV, er digitalisering. Det er stor hastighet i utviklingsarbeidet når det gjelder ny arbeidsmetodikk og nye IKT-løsninger i NAV. Flere og flere programmer og plattformer etableres, og det er fra alle pilotene i prosjektet uttrykt bekymring fra mange ansatte for hvordan kompetansen i NAV-kontorene skal videreutvikles med dagens kontorstruktur.

<sup>7</sup> Protokoll av 12.6.2018 m/veileder (Etablering av prosjektMBA).

<sup>8</sup> Sluttrapport 15.04.2018 Utvikling av NAV kontor. Ny kontorstruktur i Indre Sør-Troms

<sup>9</sup> Samtale med rådmann Ole Kristian Severinsen 12.02.2019

<sup>10</sup> Kommunestyrevedtak 12.06.2018 Sak 38/18 Gratangen kommune.



Økt grad av digitalisering vil berøre de kommunale tjenestene i NAV og øvrige kommunale tjenester fremover, f.eks i form av velferdsteknologi knyttet til helse – og omsorgstjenester. En prosess hvor det skal etableres en ny organisering av NAV sitt tjenestetilbud, må derfor ha høyt fokus på å ivareta IKT både i den statlige og kommunale styringslinjen. Det er laget både prosedyrer og sjekklister for å ivareta disse hensyn i den statlige linjen<sup>11</sup>, og digitale konsekvenser for kommunene ved kommunesammenslåing<sup>12</sup>

En tredje driver for større kompetansemiljøer er økonomi. Med en omlegging i kriterier for tildeling av driftsmidler til fylkene og krav til gevinstrealisering, kommer Nordland nå dårligere ut når befolkningsutvikling er viktigste kriterium. Dette innebærer en reell reduksjon på driftssiden, og NAV Nordland ser derfor betydelige utfordringer med opprettholdelse av dagens kontorstruktur.

En fjerde driver som kan trekkes frem, er tjenesteutvikling tilpasset arbeidslivets behov<sup>13</sup>. Ofoten trekkes ofte frem som en av regionene i Nordland med høy andel av befolkningen med stønader fra NAV til livsopphold.<sup>14</sup> Det skjer imidlertid mye positivt i Ofoten, hvor bl.a betydelige investeringer fra Forsvarets side (Bjerkvik tekniske verksted, fremskutt kampflybase på Evenes flyplass, m.m), samt at ferdigstilling av Hålogalandsbrua høsten 2018 bidrar til innovasjon, positivitet og nyskaping i regionen.

Det er viktig at NAV organiserer sine ressurser på en slik måte at næringslivets arbeidskraftbehov blir dekket, og at en gjennom ny organisering også får bedre forutsetninger for å aktivisere arbeidskraftreserven i området. En siste driver en kan trekke frem, er økte forventninger til tjenestekvalitet og sømløse tjenester.

## **Erfaringer i prosessen**

### **1.Viktig med lederstyrte utviklingsprosesser.**

En erfaring fra prosessen i Narvik, er at utviklingsprosesser må være lederstyrte. Begge arbeidsgruppene fikk i mandat etter workshop 12.9.18, frist til 21.12.18 med å levere forslag, men det var kun stabsfunksjongruppen som rakk å levere innen fristen. I ettertid ser en at arbeidsgruppen for tjenesteinnhold nok burde fått lengre tid på å svare ut bestillingen pga oppdragets omfang og kompleksitet, og at gruppen med fordel kunne vært lederstyrt. En har også gjort positive erfaringer med en tverrfaglig sammensetning av arbeidsgruppen.

### **2.Språk – og begrepsbruk**

Språk skaper virkelighet. En erfaring som er gjort i prosessen, er å være bevisst på hvilket språk og begreper en bruker. Det er fra 1.1.2020 snakk om kun ett NAV-kontor (Narvik), men med flere kontorsteder(lokasjoner). Å være bevisst på dette, er nødvendig både for å skape enhetlige tjenester overfor brukere og samarbeidspartnere, overfor partnerskapet og bidra til enhetlig organisasjonskultur blant ansatte.

### **3.ProsjektMBA – arena for organisasjonsutvikling**

Det er som nevnt formelt avklart at prosjektMBA er den aktuelle arena for medvirkning og medbestemmelse i prosesser med etablering av større kompetansemiljøer i NAV (i alle spørsmål som

---

<sup>11</sup> Sjekklister for prosjektledere og rådmenn/fylkesdirektører

<sup>12</sup> Sjekklister for kommuner; FoU-prosjekt nr. 154005: Digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing. August 2016

<sup>13</sup> St.m.33 2015-2016. NAV i en ny tid. For arbeid og aktivitet

<sup>14</sup> Indeks Nordland 2019

gjelder opprettelse av den nye enheten). Det var derfor en milepæl at arbeidsgiver og organisasjonene ble enige om en sammensetning som gjenspeiler både antallet lokasjoner, statlig og kommunalt ansatte. I Narvik ble det 7.1.2019 arrangert et kurs med fokus på prosjektMBA, som Etableringsstøtteprosjektet (ESP) hadde region på<sup>15</sup>. Kurset hadde fokus på roller, rettigheter og plikter og regelverk, og var nyttig. Det er imidlertid fra partnerskapsprosjektet formidlet tilbakemelding om at kurset i fremtiden bør ha større fokus også på det kommunale avtaleverket. Kommunalt ansatte i en samarbeidskommune, blir ved vertskommunesamarbeid del av en virksomhetsoverdragelse til en vertskommune, og det er viktig at kommunalt ansatte blir trygget på sine rettigheter i en slik situasjon.

Det ble fra NAV-leder gitt en orientering 11.02.2019 til tillitsvalgte og verneombud<sup>16</sup>. Etter noen runder med avklaringer, er sammensetningen nå klar og prosjektMBA ble formelt konstituert 10.5.2019.

Her ble det også drøftet og forhandlet om den nye organisasjonen. ProsjektMBA er den første «grunnsteinen» i den nye organisasjonen, og personelløpet (med bl.a rettskravvurderinger for ledere), forankres her. Det foreligger evaluering av prosjektMBA som samhandlingsarena fra andre prosesser<sup>17</sup>. Det vil også bli utviklet og tatt i bruk et kompetansekartleggingsverktøy, som vil lette prosessen med innplassering av ansatte i den nye organisasjonen. En legger til grunn at disse erfaringene har overføringsverdi til andre prosesser rundt om i fylket.

NAV Nordland v/HR har også vært en viktig medspiller i denne prosessen, og de erfaringer en har gjort i Ofoten, blir viktige å ta med i den videre utviklingsprosessen med større kompetansemiljøer i Nordland. Det har også vært en viktig suksessfaktor at en har lyktes med å ha en åpen og konstruktiv dialog med både tillitsvalgte og vernetjenesten i hele prosessen.

#### **4. Viktig å gjøre grundige risikovurderinger i forkant**

En erfaring det er naturlig å trekke frem, er viktigheten av å gjøre risikokartlegginger i forkant av prosesser. Det er viktig å tenke på hva som kan gå galt. En erkjennelse er nok at det i noen grad ble undervurdert omfanget av jobben med etableringen, og den samlede tids -og ressursbruk knyttet til dette. Å ivareta utviklingsprosessen samtidig med å ivareta fullt produksjonsansvar i organisasjonen, er svært krevende.

Ideelt sett kan en se for seg at slike prosesser i fremtiden kan ivaretas ved at den som ansettes som prosjektleder, er fremtidig NAV-leder. Overtagelse av tjenesteproduksjonsansvar (i dette tilfelle for Gratangen), bør også risikovurderes og kvalitetssikres før innfasing i nytt kontor. Ulik arbeidsmetodikk og organisasjonskultur kan medføre merarbeid og potensiell «støy». Risikovurderinger som ovennevnte bør nedfelles i handlingsplaner med definert ansvar og tidsfrister.

#### **5. Økt kunnskap om IKT og kontorstøtteprogrammer som premiss for tjenesteutvikling**

I tråd med utvikling av nye digitale arbeidsverktøy, arbeidsmetodikk og færre økonomiske ressurser, blir det en forutsetning for den nye organisasjonen i fremtiden å kunne utnytte de muligheter som ligger i dette. Det har våren 2019 derfor vært gitt opplæring til ansatte i generell bruk av kontorstøttesystemer som «Skype for business», «Microsoft Teams» og øvrige Windows-applikasjoner.

---

<sup>15</sup> Se kursmateriell under verktøykiste

<sup>16</sup> Se kursmateriell under avsnitt verktøykiste

<sup>17</sup> Evalueringsrapport av prosjektMBA etableringen av NAV Værnes. Kommunereformprosjektet 2018

I denne opplæringen har det vært lagt stor vekt på at den enkelte ansatte skal bli bedre i stand til å samhandle med andre digitalt, for å gjøre samarbeidet mellom kontorstedene og andre samarbeidspartnere mer effektivt.

Hele sammenslåingsprosjektet er nå flyttet til «Microsoft Teams». Det er også laget en dokumentdatabase hvor all informasjon fra prosjektet lagres, og er tilgjengelig for alle ansatte i kontorene som skal slås sammen. Det kjøres også felles kontormøter for alle kontorene hvor Skype benyttes til å koble kontorene sammen. En vil gjennom dette, både oppnå en økt generell kunnskap om kontorstøtteprogrammer hos ansatte, men også en struktur for informasjonsflyt som både er oversiktlig og fremtidsrettet.

## **6. Partnerskapsperspektivet**

I Ofoten har det vært en to-spors prosess; den ene delen har omhandlet vertskommuneavtale om NAV fra 1.1.2019 mellom Gratangen, Evenes og Narvik; den andre omfatter sammenslåing av kommunene Tysfjord, Ballangen og Narvik fra 1.1.2020. Som følge av forsinkelser i denne prosessen (Fellesnemnda la ned sitt virke en periode), har dette arbeidet for alvor kommet i gang fra tidlig i 2019, med den konsekvens at arbeidet bl.a med ny IKT-struktur og implementering av felles IKT-system for den nye kommunen ble forsinket, men er nå i rute. En har imidlertid gjort en viktig strategisk erfaring ved at det tidlig i prosessen ble etablert dialog med Narvik kommunes IKT-avdeling, noe som har bidratt til at dialogen med Fellesnemnda og partnerskapet har vært godt ivaretatt.

NAV-lederne i Narvik, Tysfjord og Ballangen har bidratt med informasjon inn i prosess opp mot systemleverandør Visma etter foreliggende prosedyrer, og ved prosjektperiodens avslutning er NAV-kontorenes IKT-behov vedr. kommunalt fagsystem godt ivaretatt.

Utover dette, har det siden høsten 2017 vært avholdt møter i partnerskapet med fokus på oversikt og fremdrift i arbeidet, noe som er ansett å være svært viktig og nedfelt i prosjektets milepælsplan. Det er viktig også å nevne at partnerskapet er styringsgruppe for prosjektgruppens arbeid, slik at likeverdigheten i partnerskapet er sikret gjennom denne løsningen

## **7.Spydspisskontor**

Som del av ESP sin satsning på spydspisskontor (i alt 14 i Norge), er Ofoten valgt ut som en av disse. Hensikten med slike spydspisskontor, er å videreutvikle en del av tjenesteleveransen en allerede er god på<sup>18</sup>, og bidra til kompetanseheving i NAV for øvrig. Profilen til dette arbeidet i Ofoten er knyttet til digitalisering, og implementering av kontorstøttesystemer som del av tjenesteutviklingen. Når fem kontor blir ett, blir det en forutsetning for effektiv og enhetlig drift at en tar i bruk det potensialet som ligger i økt digital kunnskap. Det vil som del av kunnskapsgrunnlaget rundt dette, bli utarbeidet en A3-analyse.

## **1.2 PILOT INDRE SALTEN**

### **Bakgrunn**

Samarbeidet i denne piloten, strekker seg tilbake til 2009. Da startet NAV-kontorene i Fauske, Sørfold, Saltdal, Hamarøy og Beiarn et faglig samarbeid, ut i fra en erkjennelse om at området utgjør en naturlig bo – og arbeidsmarkedsregion, og hvor lederne har utviklet en samhandlingskultur. Et resultat av dette samarbeidet, var bl.a utviklingen av den såkalte «Fauske-modellen» (senere

---

<sup>18</sup> Presentasjon Spydspisskontor Etableringsstøtteprosjektet 2018

omdøpt til «Nordlandsmodellen»), som er en arbeidsmetodikk rettet mot arbeidssøkere med standard innsatsbehov. Etter hvert som samarbeidet skred frem, så en ved flere anledninger at dette samarbeidet utfordres av begrensninger i regelverket, særlig knyttet til lov om sosiale tjenester, og i spørsmål om myndighetsutøvelse og taushetsplikt.

Et eksempel på dette, var høsten 2015 da strømmen av flyktninger kom til Norge, og mange NAV-kontor som hadde flyktningetjenesten definert inn som del av sitt innhold, måtte prioritere denne gruppen. I Indre Salten gjaldt dette først og fremst NAV Sørfold. Pga forannevnte begrensning i lov om sosiale tjenester, kunne ikke andre NAV-kontor yte «nabohjelp» på dette feltet, og NAV-lederne i de fem kontorene begynte å se begrensninger i denne samarbeidsformen, som av flere ble oppfattet som «godværsmodell», som når den utfordres (ved f. eks aktiviteter som utløser ressursbruk), blir krevende å gjennomføre.

Spørsmålet om å formalisere samarbeid rundt NAV-tjenester, begynte derfor å aktualisere seg, og vertskommunemodellen ble vurdert som aktuell (for nærmere beskrivelse av vertskommunemodell, se delrapport 1 og sjekklister<sup>19</sup>). En annen grunn til at kontorene i Indre Salten ble valgt ut til å være en av pilotene i prosjektet, var at lederne var samstemte i sitt syn på behovet for å formalisere tjenestesamarbeidet. I likhet med prosessen i Ofoten, ble det nedsatt en prosjektgruppe som fikk i mandat å utrede samarbeid om NAV i Indre Salten<sup>20</sup>

## Erfaringer i prosessen

### 1. Kommunikasjon om budskap – videreutvikling av gode NAV-tjenester

Et av læringspunktene ved anvendelse av vertskommunemodellen, er å kommunisere klart og tydelig overfor kommunene og det politiske nivå at denne modellen handler om å utvikle tjenestene i den aktuelle region, heller enn nedleggelse av eksisterende lokasjoner. Dette for å ta ned bekymring for tap av tjenestetilbud og arbeidsplasser.

### 2. Felles målbilde

En annen innsikt oppnådd i denne piloten, er betydningen av god og tydelig informasjon og involvering av lokal NAV-leder og ansatte. Uten bred støtte fra ansatte til en slik vertskommuneløsning, er det vanskelig å se for seg at dette skal kunne være en aktuell organisatorisk løsning. Prosjektet vil trekke frem fellesuttalelse av tillitsvalgte<sup>21</sup>, som i den politiske prosessen i Saltdal ble trukket frem som et viktig moment for kommunestyrets beslutning.

Prosjektet vil også trekke frem erfaringer fra NAV Sørfold i denne rapporten. Sørfold kommune var blant kommunene i Nordland med flest kommunale tjenester organisert inn som del av NAV-kontorets tjenester. Som del av utredningsprosessen om større NAV-miljø i regionen og samarbeid rundt statlige ytelser, besluttet kommunen å overføre tjenester som ikke var relatert til å få folk i arbeid og aktivitet, over til en annen kommunal enhet, noe som kommunen opplevde som formålstjenlig<sup>22</sup>, og dermed et kommunalt tjenesteinnhold mer i tråd med den såkalte minimumsløsningen, som de øvrige NAV-kontorene i stor grad praktiserer.

Piloten i Indre Salten har også gitt erfaring i betydningen av å kjøre brede høringsprosesser, bl.a i aktuelle politiske utvalg, fra brukerorganisasjoner og andre samarbeidspartnere som f.eks tiltaksarrangører, Nordland fylkeskommune, videregående skoler og helseaktører. Prosjektet har

<sup>19</sup> Rapport NAV/KS 27.02.19

<sup>20</sup> Samarbeid om NAV i Indre Salten – rapport fra prosjektgruppa

<sup>21</sup> Høringsuttalelse tillitsvalgte Indre Salten 29.10.2018

<sup>22</sup> E-post enhetsleder Helse og Velferd, Gunnbjørg Olufsen, Sørfold kommune 28.01.2019

laget budskapsnotat og kommunikasjonsplan med relevante informasjonsaktiviteter, både internt i etaten og eksternt. Det har ved flere anledninger vært kjørt workshop/-prosessedager, hvor ansatte har gitt innspill og blitt involvert, slik at engasjement og medvirkning har bidratt positivt i målbildeprosessen.

### **3. Fokus på regional tjenesteutvikling**

I byggingen av den fremtidige organisasjonen, er det viktig å tenke tjenesteutvikling ut fra et helhetlig regionalt perspektiv. Et eksempel på dette, kan være den prosessen en er inne i med etableringen av et IPS (Individual Placement Support)-tilbud i Indre Salten. Fauske kommune har tatt ansvaret for finansiering, og legger til grunn at disse ressursene skal være tilgjengelige i hele regionen i oppfølgingen av aktuelle brukere. De andre kommunene vil etter planen etter hvert måtte bidra økonomisk i tråd med en fordelingsmodell, ut fra aktuelle kriterier for kostnadsfordeling.

### **4. Partnerskapsperspektivet**

En suksessfaktor i arbeidet med å få etablert en vertskommuneløsning, har vært god dialog og forankring i det lokale partnerskapet. Det har ved viktige milepæler som f.eks ved fremlegging av prosjektplan 1.2.2019, vært invitert til partnerskapsmøter hvor alle kommunene har vært representert. God dialog i partnerskapet og mellom den enkelte rådmann/kommunalsjef og NAV-leder, har bidratt til en harmonisering av prosjektgruppas forslag og de enkelte rådmenn. Rådmann Ronny Seljeseth i Saltdal kommune har vært en del av prosjektgruppa, og utarbeidet tekst til saksfremlegg for politisk behandling<sup>23</sup>, som har hatt overføringsverdi til de andre kommunene og vært ressursbesparende i prosessen. Også i denne piloten har partnerskapet vært styringsgruppe for prosjektgruppa, og gjennom dette kunne gi styringssignaler for det videre arbeidet. Det ble avviklet kurs i prosjektMBA 20.06.2019 for ledere, tillitsvalgte og verneombud i regi av ESP.

### **5. Spyspisskontor – ivaretagelse av samisk perspektiv ved etablering av større kompetansemiljøer**

Pilot Indre Salten har i dialog med ESP, NAV Nordland og de fem NAV-lederne, identifisert en aktuell vinkling som pilot knyttet til ivaretagelse av samisk perspektiv ved NAV-etableringer. Ihht.nevnte St.m 96 S, blir Tysfjord kommune delt fra 1.1.2020, og hoveddelen av den samisktalende befolkningen fra dette tidspunkt innbyggere i Hamarøy kommune. Dette aktualiserer spørsmålet om å ivareta samiskspråklig kompetanse ved rekrutteringsprosesser ved NAV Hamarøy. Pr.i dag har en denne språkkompetansen ved NAV Tysfjord, men det er aktuelt å vurdere nyrekruttering som del av kompetansestrategi for NAV Hamarøy.

Partnerskapsprosjektet «NAV i Nordland i en ny tid» har tatt initiativ til en dialog med Fylkesmannen i Nordland og Stormen samiske senter i Bodø, for å kartlegge både aktuelt regelverk, kompetansekilder, rekrutteringsstrategier, m.m. Jasska-prosjektet i regi av Arran i Tysfjord, arrangerte kurs i samisk kultur og identitet våren 2019, og både NAV Hamarøy og prosjektleder i partnerskapsprosjektet deltok på dette.

Det er under utarbeidelse et strateginotat<sup>24</sup>, som beskriver hvordan en kan ivareta samisk perspektiv ved etablering av større kompetansemiljø i NAV, og som vil være et grunnlag for det videre arbeidet i Nordland. Tanken er at en kan bygge opp et kompetansemiljø og erfaringer ved NAV Hamarøy, som vil kunne være et ressurskontor for resten av etaten i Nordland. Dette arbeidet vil strekke seg ut

<sup>23</sup> Saksfremlegg Saltdal kommune arkivsaksnr.2018/1113-2- Samarbeid om NAV i Indre Salten

<sup>24</sup> Arbeidsnotat Ivaretagelse av samisk perspektiv ved større kompetansemiljø i NAV 2019.

over prosjektperioden (30.6.2019), men nevnes her som en del av kunnskapsgrunnlaget i pilot Indre Salten.

## 1.3 PILOT SØR-SALTEN

### Bakgrunn

NAV-kontorene i Gildeskål, Rødøy og Meløy har siden opprettelsen av NAV, vært en del av tjenesteområdet Ytre Salten, med NAV Bodø som TO-kontor (tjenesteområde). De mindre NAV-kontorene kan dra fordeler både av den fagkompetansen og satsninger NAV Bodø besitter. Imidlertid kan også stor geografisk avstand og forskjeller i kommunestørrelse og problemstillinger, aktualisere mere lokale samarbeid, og ut fra et felles ønske blant NAV-lederne i kontorene og kommunene, ble det besluttet at disse tre kontorene kunne være den tredje piloten i prosjektet. Alle tre NAV-kontorene fikk i perioden 2011 – 2014 nye NAV-ledere der ingen hadde tidligere erfaring fra NAV. Det falt seg derfor naturlig at de nye lederne utviklet et godt og nært samarbeid.

### Prosess

Målsetningen var å utforske det lokale handlingsrommet i fagutviklingen, uten å gjøre formelle organisasjonsendringer som kommunesammenslåing eller vertskommunesamarbeid, og den politiske holdningen i kommunene var også slik at det ikke var ønske om å formalisere et samarbeid. I tillegg var det en målsetning at kontorene i løpet av 2018 skulle anskaffe likt fagsystem (Visma Velferd), noe som imidlertid har vist seg krevende, av flere årsaker. Fra 1.1.2020 er imidlertid både NAV Rødøy og NAV Meløy etablert på denne plattformen.

Erfaringene med samarbeid har vist seg å ha positive effekter på flere fagområder<sup>25</sup>, bl.a i form av reduksjon i antallet personer på helserelaterte ytelser, redusert sårbarhet i kontorene ved utstrakt «nabohjelp», og økt bruk av digitale løsninger. En ønsket å samarbeide på tvers av kontorgrensene mer «sømløst» i form av opprettelse av felles ungdomsteam. Imidlertid ble det reist tvil om lovligheten av slikt samarbeid knyttet til ivaretagelse av myndighetsutøvelse og taushetsplikt, og prosjekteierne rettet på denne bakgrunn en henvendelse 21.09.2018 til Fylkesmannen i Nordland for å avklare juridiske konsekvenser av dette modellvalget<sup>26</sup>, og fikk tilsvaret 11.10.2018<sup>27</sup> som bekreftet at slikt samarbeid må formaliseres. En søknad til Kommunal – og moderniseringsdepartementet (senere videreformidlet til Arbeids – og velferdsdirektoratet) om fritak fra aktuelle lovkrav er ved prosjektperiodens utløp fortsatt ubesvart<sup>28</sup>.

Styringsgruppa anbefalte på denne bakgrunn i møte 14.9.2018, at pilot Sør-Salten fortsatte som pilot i prosjektperioden, men da i form av en vertskommunemodell. Det ble imidlertid i lokalt partnerskapsmøte 02.10.2018 konkludert med at piloten fortsatte med å utforske handlingsrommet lokalt, uten formelle organisasjonsendringer i prosjektperioden.

## Erfaringer

### 1. Ansattmedvirkning som driver i tjenesteutvikling

Lederskapet i kontorene har vist stor vilje og evne til å involvere og engasjere ansatte i kontorene i utviklingsprosessen. Bl.a ble det arrangert workshop/prosessedager 29. og 30.11.2017, hvor også Fylkesmannen i Nordland og prosjektleder ved partnerskapsprosjektet «NAV i Nordland i en ny tid»

<sup>25</sup> Se oppsummering evalueringssmøte 17.06.2019

<sup>26</sup> Avklaring juridiske konsekvenser organisering av NAV-tjenester – brev fra NAV Nordland

<sup>27</sup> Tilsvaret fra Fylkesmannen i Nordland 11.10.2018

<sup>28</sup> Søknad Kommunal og moderniseringsdepartementet 30.11.2018

fikk bidra. Workshopen avdekket stort engasjement og kreativitet blant ansatte, og har overføringsverdi til liknende målbildeprosesser andre steder.

## **2.Dialog i partnerskapet**

Kommunene og NAV-kontorene har hatt en god og samstemt dialog i partnerskapet, både om målsetninger, erfaringer og behov. Prosessen med piloten har bidratt til å vitalisere partnerskapet som lokal dialogarena mellom stat og kommune.

## **3.Bedre fagsamhandling**

Mange NAV-kontor har utforsket handlingsrommet uten å gjøre formelle organisasjonsendringer, og gjennom dette fått økt bevissthet om betydningen av godt samarbeid i tjenesteområdet. Evalueringen av samarbeidet i denne piloten har vist at en gjennom tett faglig samarbeid, også har oppnådd bedre faglig og målrettet samarbeid på flere områder, bl.a gjelder det sykefraværsoppfølging, markedsarbeid, styrket sosialfaglig samarbeid og økonomisk gjeldsrådgivning. Det trekkes også frem styrket samarbeid med NAV Arbeidslivssenter. Når markedsarbeidet nå er koordinert i et felles markedsteam, kan veilederne i teamet og rådgiverne ved arbeidslivssenteret målrette sin innsats mot lokalt næringsliv og jobbe mer effektivt opp mot det felles mål om flere i arbeid og aktivitet. Samtidig trekkes også frem på flere områder at en krevende ressursituasjon har gitt utfordringer når det gjelder gjennomføringsgrad, og delvis ført til redusert aktivitet og/eller omprioriteringer.

## **4.Lovmessige utfordringer ved valg av denne organisasjonsmodell**

Selv om samarbeidet i prosjektperioden har gitt flere positive resultater på fagsiden, har denne modellen klare juridiske begrensninger. Det ligger klare føringer i styringssignalene til NAV-kontorene at en *uansett* skal samarbeide med aktuelle NAV-kontor og øvrige samarbeidspartnere, både rundt statlige og kommunale ytelser. Slik lovverket er utformet i dag, er det vanskelig å få full effekt av samarbeid uten en formalisering.

## **1.4 BRUKERMEDVIRKNING SOM GRUNNLAG FOR TJENESTEUTVIKLING**

I Brukerutvalget NAV i Nordland sitt arbeidsdokument<sup>29</sup>, heter det bl.a;

*«Bidra i NAV Nordland /NAV HMS Nordlands mål- og strategiarbeid, budsjett og omstillingsprosesser, som angår tjenestetilbudet til brukerne.»*

Det er en målsetning at tjenesteutviklingen i NAV i størst mulig grad skal være brukerstyrt, fortrinnsvis med representasjon av målgrupper sentrale for NAV sitt samfunnsoppdrag, som f.eks ungdom eller personer med minoritetsbakgrunn.

Brukermedvirkning har vært ivaretatt på ulike måter i pilotene. Brukerutvalget ved NAV Narvik er etablert før omstillingsprosessen startet i 2017, og har ikke vært involvert i en utredningsfase, men vil være en viktig premissleverandør når den nye organisasjonen er satt, og tjenesteutviklingen aktualiseres høsten 2019.

I Indre Salten ser en den forestående prosessen frem til formell etablering av nytt NAV-kontor våren 2020, som en mulighet til å styrke brukermedvirkningen og har etablert god dialog med Brukerutvalget ved NAV i Nordland rundt denne prosessen.

---

<sup>29</sup> Brukerutvalg mandat Nordland 2016

I Pilot Sør-Salten har en opplevd det krevende å få til lokal brukermedvirkning, og har dermed en ordning med felles brukerrepresentasjon i TO Ytre Salten (NAV Bodø). Brukerutvalget ved NAV i Nordland og prosjektet har i løpet av prosjektperioden utviklet en god og konstruktiv dialog, og Brukerutvalget har vært en viktig bidragsyter i planlegging og gjennomføring av partnerskaps-konferansene.

Prosjektgruppa er av den oppfatning at når utviklingsprosesser iverksettes suksessivt fra høsten 2019, må brukermedvirkning være en sentral del av dagsorden. Slike prosesser representerer en utmerket anledning til å gi begrepet mer substans.

## **2. 0 STRATEGI FOR PARTNERSKAPSUTVIKLING**

### **2.1 Samarbeidsforum**

Kunnskap og kompetanse om felles NAV-tjenester er en forutsetning for å oppnå likeverdighet og utviklingsmuligheter i partnerskapet. Likeverdighet i partnerskapet fordrer også langsiktig og kontinuerlig utvikling av en partnerskapskultur.

Et bilde på dette kan være hvordan prosjektgruppa selv har utviklet økt bevissthet om dette. NAV er en konstruksjon med innebygget konfliktpotensiale, om ikke dialogen i partnerskapet er basert på likeverdighet, gjensidig tillit og respekt. Prosjektgruppa er av den oppfatning at Samarbeidsforum kan ha en kvalitetssikringsfunksjon i det langsiktige utviklingsarbeidet.

Det handler etter gruppens syn om å bygge strukturer som sikrer langsiktighet og utvikling. Samarbeidsforum kan være en styringsgruppe for partnerskapet i Nordland når prosjektperioden er utløpt. En (re)-start på dette arbeidet, kan være å gjøre en revisjon av dokument fra 2010. Til grunn for dette bør ligge en mål – og rollediskusjon som (re)-definerer denne arenaen.

Prosjektgruppa har utarbeidet et strategidokument som har vært forankret høsten 2018 både i rådgivende NAV-leder forum og i Rådmannsutvalget i Nordland. Basert på en årshjul-tenkning, anbefaler prosjektgruppa at dialog, samordning og forankring skjer her, og at det legges opp til årlige partnerskapskonferanser hvor partnerskapets egenart står i sentrum.

### **2.2 Partnerskapskonferansen 2019**

Partnerskapskonferansen i 2019 ble avviklet 10. og 11.04.2019, og hadde ungdom som tema<sup>30</sup>. Prosjektgruppen hadde lagt opp til at årets partnerskapskonferanse skulle være en videreutvikling av fjorårets, som i stor grad handlet om å konstituere denne arenaen. Evalueringen<sup>31</sup> viser at deltagerne gjennomgående var godt fornøyd med det faglige innholdet. Utfordringen i år som i fjor, er å sikre kommunal deltagelse.

Selv om en i planleggingen hadde hensyntatt øvrige arenaer (f.eks i regi av Nordland fylkeskommune, Fylkesmannen i Nordland, KS m.fl), var den kommunale deltagelsen lav. Styringsgruppa må ta stilling til partnerskapskonferansen, både hva gjelder innhold, målgrupper og frekvens. Prosjektgruppen mener det å samordne konferansen med annen etablert arena, kan være en aktuell strategi. Konferansen må gjøres mer relevant for rådmenn, og målsetningen må være at partnerskapskonferansen blir en like viktig utviklingsarena for kommunene som for NAV. KS (f.eks

---

<sup>30</sup> «Sammen for ungdom nå og i fremtiden!» Partnerskapskonferanse 10. og 11.04.2019

<sup>31</sup> Se evaluering 11.4.19 og evalueringsrapport fra deltagerne.



ved Rådmannsutvalget) og Fylkesmannen i Nordland bør i større grad trekkes inn i planlegging og gjennomføring av konferansen.

### **3.0 VEIKART ETTER PROSJEKTPERIODEN**

Foruten pilotene, er det tjenesteområdene Lofoten og Alstahaug som peker seg ut som de mest aktuelle når det gjelder utredning av større kompetansemiljø i NAV. Når det gjelder Lofoten, skyldes det bl.a at regionen er relativt kompakt geografisk, og i økende grad er å anse som en bo – og arbeidsmarkedsregion. Det er derfor nedsatt en prosjektgruppe som skal levere en prosjektrapport til partnerskapet 1.12.2019. Prosessen i TO Alstahaug har mange likhetstrekk med Lofoten, i tillegg er det slik at en her allerede driver et betydelig faglig samarbeid og tjenesteutvikling på tvers av kommunegrensene i regionen, f.eks i form av bistand til å skrive arbeidsevnevurderinger for andre kontor, gjennomføring av dialogmøter, felles jobbmesse, m.m.

I tjenesteområde Ytre Salten er NAV Bodø gitt i oppdrag å ta initiativ overfor kommunene Røst, Værøy og Steigen med tanke på å formalisere et større kompetansemiljø. I partnerskapsdialogen med tjenesteområde Vefsn, er det et ønske fra rådmennene i kommunene Grane, Hattfjelldal og Vefsn å avvente prosjektrapport før en vurderer å gå inn i en utredningsprosess. NAV-lederne er samstemte i sin oppfatning om å utrede et mer formalisert samarbeid.

I øvrige tjenesteområder må tanken om større kompetansemiljøer i NAV av ulike årsaker modnes, og prosjektgruppen er av den oppfatning at NAV Nordland og Rådmannsutvalget i Nordland bør ta initiativ til å initiere prosesser i øvrige regioner.

## **4.0 OPPSUMMERING**

### **4.1 SUKSESSKRITERIER /KVALITETER SOM MÅ VÆRE TILSTEDE I PROSESSEN;**

#### **Politisk forankring**

Prosjektet har dokumentert betydningen av å ha dialog og samspill i forkant av utredningsprosesser. Kommunene bør være med i prosessene allerede fra idèfasen. Som en del av erfaringene særlig fra prosessen i Indre Salten, vil prosjektgruppa også trekke frem betydningen av å informere lokale beslutningstakere (administrasjon og kommunestyre), i forkant av forestående utredningsprosesser. Dette er svært viktig for å sikre legitimitet og forankring, bidra til spredning av kunnskap om NAV sin rolle og samfunnsoppdrag, og bidra til å dempe frykt for tap av arbeidsplasser og tjenestetilbud.

#### **Tilslutning fra ledere og ansatte**

Prosesser med målsetning om etablering av større kompetansemiljøer, må være godt forankret hos ledere og ansatte i berørte kontor. Omstillingstrykket i NAV er stort, og mange kan føle en utrygghet for jobbsikkerhet og sin daglige arbeidshverdag. Ledere må gå foran og «oversette» budskap om større kompetansemiljø<sup>32</sup>. Med god involvering fra tillitsvalgte og kontinuerlig informasjon om hensikt og fremdrift, ligger det godt til rette for bred enighet om fremtidig målbilde. Det har etter prosjektgruppens vurdering vært gode prosesser i alle pilotene rundt involvering av ansatte, både i forkant og underveis i prosessene.

---

<sup>32</sup> Eva Tryti Lokken Kommunikasjon og endringsledelse 2017

### **Må være en initiativtaker (rådmann, NAV-leder, NAV-direktør)**

Initiativ til prosesser med sikte på større kompetansemiljø i NAV, kan komme fra flere hold. Et av suksesskriteriene som ble trukket frem i etableringen av NAV Værnes, var at initiativet kom fra en rådmann, som så utfordringen flere av de små NAV-kontorene i regionen hadde med å levere gode tjenester. Initiativet kan også komme fra en lokal NAV-leder, ut fra tilsvarende utfordringsbilde. Alternativt kan også initiativet komme fra fylkesdirektør. Som for andre fylker, må også NAV Nordland gjøre grep for å tilpasse den samlede driften ut fra eksisterende rammer.

### **Tilgang til etableringsstøtte**

Det er sentralt at det ytes prosesstøtte fra NAV Nordland for igangsetting og oppfølging av lokale prosesser. Som del av utviklingen i prosjektet, har prosjektgruppa hatt dialog både med Etableringsstøtteprosjektet og andre fylker, bl.a NAV Troms/Finmark og Agder. Alle fylker/regioner har prosjektstøtteressurser i ulike varianter, som bistår og understøtter lokale utviklingsprosesser. NAV Nordland er gjennom Regionaliseringsprosjektet, i en prosess hvor en skal ta stilling til fremtidig organisering, og prosesstøtte forutsettes ivaretatt gjennom ny organisering da partnerskapsutvikling vil ha et stort fokus de nærmeste årene.

### **Må være gode, lokale prosjektledere**

I takt med at kunnskapsgrunnlaget fra pilotene øker, må det også være en lokal forankring. Prosjektgruppa har derfor tatt initiativ til at det høsten 2019 som del av leveransen i prosjektet, tilbys et opplæringstilbud til lokale prosjektledere, basert på kunnskap fra pilotene, og hvor en med bakgrunn i lokale prosesser, kan få bistand til oppbygging av prosjektstruktur ved hjelp av relevante prosessverktøy. Prosesser med siktemål å etablere større kompetansemiljøer, bør ideelt sett ut fra omfang og kompleksitet, ha lokale prosjektledere som jobber med dette på heltidsbasis.

### **Regelverk og rammer være avklart- hvilke løsninger og handlingsrom finnes?**

Både NAV-loven og lov om sosiale tjenester legger klare føringer på hvilke tjenester som skal leveres til innbyggerne. Som beskrevet i delrapport 1 og tydeligst synliggjort i pilot Sør-Salten, er det klart at tjenesteleveransene enten kan leveres i «egen» regi, eller i form av et formalisert vertskommunesamarbeid etter kommunelovens § 28-b. Prosjektet er av den oppfatningen at denne piloten har økt bevisstheten om hvilke organisatoriske løsninger som er i tråd med regelverket og dermed aktuelle i et langsiktig perspektiv.

## **4.2 KONKLUSJON**

Prosjektet har i prosjektperioden, initiert og bistått tre piloter (modeller for tjenesteleveranser);

1. Kontorsammenslåing (Narvik, Tysfjord og Ballangen)
2. Vertskommunesamarbeid (Fauske, Sørfold, Beiarn, Saltdal og Hamarøy)
3. Tett faglig og administrativt samarbeid (Meløy, Rødøy og Gildeskål)

### **Likheter**

Pilotene har det til felles at det har vært høy lokal forankring blant NAV-ledere og ansatte. Ønsket om å ta i bruk lokalkunnskap om arbeidsmarked og å sette et lokalt preg på tjenesteleveransene, har vært stort. Dette er en kontinuerlig prosess, i tråd med økt kunnskap om hvilken metodikk som gir best resultater. En annen fellesnevner er at det tar tid å realisere effekter av samarbeid, uansett samarbeidsform. En tredje fellesnevner er partnerskapet som arena for planlegging og beslutninger.

## **Ulikheter**

Piloten i Ofoten har vært den med størst fart, noe som er naturlig gitt bakgrunnen for etableringen (stortingsvedtak om kommunesammenslåing). Pilot Indre Salten har hatt en mer organisk utvikling, ved at behovet for en formalisering av samarbeid rundt tjenesteleveranser har vokst frem over flere år. I pilot Sør-Salten har fokus vært på å utforske det lokale handlingsrommet; hva er mulig å få til av samarbeid innenfor gjeldende rammer og regelverk?

Som det er redegjort for under pkt.om sistnevnte pilot samt i delrapport 1, legger regelverket i lov om sosiale tjenester klare begrensninger for hvilke løsninger som er aktuelle for NAV-kontorene, knyttet både til myndighetsutøvelse og taushetsplikt. Det er på denne bakgrunn at prosjektgruppa ikke anbefaler en slik samarbeidsform videreført, fordi det ikke gir tilstrekkelige effekter i form av økt tjenesteproduksjon, mindre kontrollspenn og redusert administrasjon. Prosessen med etablering av større kompetansemiljøer i Nordland, bør derfor etter prosjektgruppas anbefaling primært skje ved at det initieres utredningsprosesser i øvrige tjenesteområder med sikte på vertskommuneløsninger. Det er viktig at alle NAV-kontorenes kunnskap om lokale forhold ivaretas i disse prosessene.

Alternativt kan etablering av større kompetansemiljøer skje som følge av kommunesammenslåinger. En faktor som kan spille inn, er kommunevalget høsten 2019. Fra 2020 er det 41 kommuner i Nordland, og Fylkesmannen i Nordland uttrykker bekymring for små kommuners evne til å levere gode tjenester til innbyggerne<sup>33</sup>, og ber kommunepolitikere ta stilling til hvordan kommunene alternativt kan sikre innbyggerne gode tjenester. Problemstillingen er høyst relevant også for NAV.

## **Økonomi, ressurser og prosjektledelse**

Å skulle drifte NAV-kontor og lede utviklingsprosesser samtidig er en svært krevende øvelse. Det anbefales at det settes av egne prosjektressurser, og at prosjektledelsen må ha eierskap til den fremtidige organisasjonsmodellen. Det kan være formålstjenlig å vurdere en gjennomgang av styringsmandat for ledere av tjenesteområdene for tydeliggjøring av roller i det lokale samarbeidet.

## **Kunnskapsdeling**

Dette foreslås gjennomført som en del av kunnskapsgrunnlaget i prosjektet. Det er viktig å ta i bruk erfaringer fra samtlige piloter til forestående prosesser. I mandatet vektlegges det at kunnskapsdeling er sentralt. Basert på erfaringene i pilotene er det laget en skisse for hvordan denne prosessen kan legges opp (ref.Tryti Lokken 2017).

## **Vertskommunemodell gir mulighet for opprettholdelse av desentralisert kontorstruktur**

Med den krevende geografien og kommunikasjonsmønsteret en har mange steder i Nordland, vil leveransen av NAV-tjenestene bedre kunne sikres dersom en formaliserer samarbeidet i partnerskapet i form av vertskommuneløsning. Mange kommuner ønsker å fremstå med regional kraft og som vertskommuner med servicetilbud med et regionalt nedslagsfelt<sup>34</sup>. Det vil sikre mange små kommuner tilgang på NAV-tjenester i større kompetansemiljøer en ellers ikke ville hatt tilgang til. En slik løsning vil også ivareta hensyn til fagutvikling, implementering av nye digitale løsninger, lik forvaltningspraksis og ha bedre forutsetninger for brukerstyrt tjenesteutvikling.

---

<sup>33</sup> Intervju Fylkesmann Tom Cato Karlsen, Lofotposten 20.05.19

<sup>34</sup> Resultatene fra FoU «PRIORITERTE MÅL I KOMMUNALT OG FYLKESKOMMUNALT PLANARBEID»

## **Re-vitalisering av partnerskapet**

Den nylig publiserte partnerskapsavtalen m/veileder kan være en naturlig anledning for re-vitalisering av dialog og informasjon i partnerskapet. Det er en utfordring at det tross likeverdighet i partnerskapet, mangler gode verktøy for samtidig publisering av informasjon. Utviklingen av [www.nav.no](http://www.nav.no) bør sikre bedre funksjonalitet og god kommunikasjon med kommunene ut fra et partnerskapsperspektiv.

## **Tydeliggjøring av samfunnsaktørperspektivet**

NAV-lederne må bli mer tydelige i den offentlige debatten. Større kompetansemiljøer i NAV gir bedre forutsetninger for å innta en offensiv holdning til samfunnsaktørrollen. Det er utviklet verktøy som gir NAV-lederne utmerkede muligheter til å hente informasjon om samfunnsutviklingen lokalt og regionalt. Eksempler er tall og statistikk på Navet (oppdateres flere ganger årlig), <https://kb.kommunal-rapport.no/landing>, [www.ssb.no](http://www.ssb.no), m.fl. Det er viktig at NAV er en del av samfunnsdebatten, og bidrar til økt kunnskapsgrunnlag. Det er viktig at NAV-lederne tar denne rollen, både i partnerskapet, lokale kommunestyre og i ulike fora med relevante samarbeidspartnere (arbeidsgivere, og aktører innen helse og utdanning). Prosjektgruppen anbefaler at dette blir et fast tema i partnerskapet lokalt.

## **Re-vitalisert Samarbeidsforum som strategisk utviklingsarena**

Prosjektgruppen anbefaler at samarbeidsforum re-vitaliseres som strategisk utviklingsarena, hvor planer og føringer fra aktuelle instanser med ansvar i velferdsforvaltningen forankres og harmoniseres. Prosjektgruppa anbefaler at styringsdokumentene fra 2010 blir revidert og aktualisert i etterkant av prosjektperioden. Til grunn for forumets virke ligger en årshjultenkning, hvor langsiktige og overordnede strategier som berører partnerskapet forankres, og med årlige partnerskapskonferanser hvor en kan sette relevante problemstillinger på dagsorden, og på denne måten avstemme gjensidige forventninger til hverandre i partnerskapet stat-kommune. Det forutsettes en god dialog med instanser som Fylkesmannen i Nordland, KS og Nordland fylkeskommune i planlegging og gjennomføring av konferansen.

## **Ivaretagelse av samisk perspektiv ved etablering av større kompetansemiljøer**

I tråd med faglige anbefalinger fra Fylkesmannen i Nordland, bør hensynet til samisk perspektiv vektlegges ved utviklingsprosesser i offentlig forvaltning. Det anbefales fra prosjektgruppen at strateginotat forankres både i NAV Nordland og partnerskapet i fylket, og er retningsgivende når det gjelder ivaretagelse av samisk perspektiv i NAV.

## **Brukermedvirkning som driver ved utviklingsprosesser**

Prosjektgruppa anbefaler at Brukerutvalget v/NAV Nordland involveres tidlig i lokale utviklingsprosesser. De kan gi viktige innspill knyttet til profesjonalisering av brukerutvalg, tips i seleksjonsprosesser, og etablering av dialog med lokale brukergrupper/-organisasjoner.

## **Veikart for prosess i resten av Nordland**

Prosjektgruppa anbefaler at prosess for øvrige utviklingsprosesser som beskrevet i kapittel 3 og delrapport 1 legges til grunn. Den pågående regionaliseringsprosessen ved NAV Nordland vil gi føringer på hvordan oppgave – og rollefordeling overfor tjenesteområdene vil bli fremover, men det forutsettes at NAV Nordland må være pådriver og gjøre tilgjengelig prosesstøtte for lokale utviklingsprosesser.

### 4.3 REFERANSER

- 1 Revidert mandat for partnerskapsprosjektet NAV i Nordland i en ny tid
- 2 Delrapport 1 2018
- 3 Utvikling av NAV-kontor – større handlingsrom og ansvar. 13.01.2017
- 4 Veileder KS og Arbeids – og velferdsdirektoratet versjon 3.0 febr.2019
- 5 Kommunikasjonsplan for prosjekt NAV i Nordland i en ny tid
- 6 Prosjektrapport Nye NAV Narvik 2018
- 7 Protokoll av 12.6.2018 m/veileder (Etablering av prosjektMBA).
- 8 Sluttrapport 15.04.2018 Utvikling av NAV kontor. Ny kontorstruktur i Indre Sør-Troms
- 9 Samtale med rådmann Ole Kristian Severinsen, Gratangen kommune 12.02.2019
- 10 Kommunestyrevedtak 12.06.2018 Sak 38/18 Gratangen kommune.
- 11 Sjekklistene for prosjektledere og rådmenn/fylkesdirektører
- 12 Sjekklistene for kommuner; FoU-prosjekt nr. 154005: Digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing. August 2016
- 13 St.m.33 2015-2016. NAV i en ny tid. For arbeid og aktivitet
- 14 Indeks Nordland 2019
- 15 Se kursmaterieell under verktøykiste
- 16 Se kursmaterieell under verktøykiste
- 17 Evalueringsrapport av prosjektMBA etableringen av NAV Værnes. Kommunereformprosjektet 2018
- 18 Presentasjon Spyspisskontor Etableringsstøtteprosjektet 2018
- 19 Rapport NAV/KS 27.02.19
- 20 Samarbeid om NAV i Indre Salten – rapport fra prosjektgruppa
- 21 Høringsuttalelse tillitsvalgte NAV Indre Salten 29.10.2018
- 22 E-post enhetsleder Helse og Velferd, Gunnbjørg Olufsen, Sørfold kommune 28.01.2019
- 23 Saksfremlegg Saltdal kommune arkivsaksnr.2018/1113-2 - Samarbeid om NAV i Indre Salten
- 24 Arbeidsnotat Ivaretagelse av samisk perspektiv ved større kompetansemiljø i NAV 2019.
- 25 Se oppsummering evalueringsmøte 17.06.2019
- 26 Avklaring juridiske konsekvenser organisering av NAV-tjenester – brev fra NAV Nordland 21.09.2018
- 27 Tilsvar fra Fylkesmannen i Nordland 11.10.2018
- 28 Søknad Kommunal og moderniseringsdepartementet 30.11.2018
- 29 Brukerutvalg mandat Nordland 2016
  
- 30 «Sammen for ungdom nå og i fremtiden!» Partnerskapskonferanse 10.og 11.04.2019
- 31 Se evaluering 11.4.2019 og evalueringsrapport fra deltagerne.
- 32 Kommunikasjon og endringsledelse (Eva Tryti Lokken 2017)
- 33 Intervju Fylkesmann Tom Cato Karlsen, Lofotposten 20.05.2019
- 34 Resultatene fra FoU «PRIORITERTE MÅL I KOMMUNALT OG FYLKESKOMMUNALT PLANARBEID»

### 4.4 TIPS LITTERATURLISTE

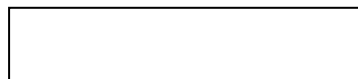
- 1 **Organisasjon og organisasjonsutvikling** Busch, Tor; Vanebo, Jan Ole; Dehlin, Erlend; Universitetsforlaget 2015
- 2 **Organisasjonsteori for offentlig sektor.** Christensen, Tom; Egeberg, Morten; Lægreid, Per; Roness, Paul G; Røvik, Kjell Arne; Universitetsforlaget 2010
- 3 **Endringsledelse i et strategisk perspektiv.** Busch, Tor; Johnsen, Erik; Valstad, Stein-Johnny; Vanebo, Jan Ole. Universitetsforlaget 2007.
- 4 **Mållrettet prosjektstyring.** Andersen, Erling S; Grude, Kristoffer V; Haug, Tor. Fagboklaget 2016
- 5 **Forvaltning og politikk.** Christensen, Tom; Egeberg, Morten; Lægreid, Per, Aars, Jacob. Universitetsforlaget 2014
- 6 **Ledelse, organisasjon og kultur.** Strand, Torodd. Universitetsforlaget 20017
- 7 **Entreprenørskap og innovasjonsledelse.** Hovland, Nils Per. Cappelen Damm 2018
- 8 **Kunnskapsoppsummering om partnerskap mellom stat og kommune i NAV-kontorene.** Larsen, Malmberg-Heimonen og Johannesen. Høyskolen i Oslo og Akershus

## 4.5 TIPS NETTADRESSER;

1. <https://www.agderforskning.no/nyheter/hvordan-utnytte-mulighetene-i-nav-partnerskapet/>
2. <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Relatert+informasjon/erfaringer-fra-partnerskapet-og-tiltak-som-styrker-det>
3. <https://www.ks.no/kommunespeilet/>
4. <https://www.ks.no/fagomrader/velferd/navsosiale-tjenester/>
5. <https://www.fylkesmannen.no/Helse-omsorg-og-sosialtjenester/>
6. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn>
7. <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalisering-og-samordning/prosjektveiviseren>
8. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-om-statlig-styring/id2524618/>
9. <https://www.ks.no/fagomrader/demokrati-og-styring/stat---kommune/forholdet-mellom-stat-og-kommune/>

**4.6 VEDLEGG:** A.Forespørsel NAV Nordland – konsekvenser av modellvalg. 21.09.2018

B.Tilsvar; Fylkesmannen i Nordland 11.10.2018



Fylkesmannen i Nordland

Statens Hus

Moloveien 10 8002 BODØ

Ved: sosial og vergemålsdirektør Merete Troli

Deres ref:

Vår ref:

sak 17/6303 Prosjekt: NAV  
i Nordland i en ny tid»

Vår dato:

21.09.18

## **Avklaring juridiske konsekvenser av organisering av NAV-tjenester.**

### **Innledning**

Prosjektet «NAV i Nordland i en ny tid» har hatt som målsetning å berede grunnen for etablering av større kompetansemiljøer i NAV og bidra til en organisasjonsmessig utvikling av partnerskapet i NAV. Pilotene i prosjektet (Ofoten -kommunesammenslåing), Indre Salten (mulig vertskommuneløsning) og Sør-Salten (tett faglig og administrativt samarbeid), har stått sentralt i prosjektperioden, og mye av læringen i prosjektet ligger her. Gjennom prosjektperioden har det kommet frem både fra Fylkesmannen i Nordland og Etableringsstøtteprosjektet i NAV at sistnevnte modell, ikke er forenlig med hensynet til myndighetsutøvelse og taushetsplikt.

I forbindelse med utforming av delrapport 1, ber vi om at fylkesmannen oversender oss vurderingene vi har mottatt muntlig om hvorfor modellen med tett faglig og administrativt samarbeid ikke er forenlig med hensynet til myndighetsutøvelse og taushetsplikt. Fylkesmannens vurdering som tilsynsmyndighet er av stor betydning i utviklingen av partnerskapet i Nordland.

### **Vår oppfatning så langt er: Vertskommunesamarbeid - Kommuneloven § 28-1b er best egnet som samarbeidsløsning.**

I de kommunale tjenestene i NAV er det utstrakt utøvelse av myndighet gjennom enkeltvedtak. Hvis NAV-kontorene skal samarbeide om kommunale oppgaver som medfører utøvelse av myndighet, må disse organiseres etter en vertskommunemodell, jf. Kommuneloven § 28 1 a-k.

I NAV-kontorene utfører ansatte (uavhengig av tilsetningsforhold i stat eller kommune), enkeltvedtak på lovpålagte områder etter Lov om sosiale tjenester i NAV (sosialtjenesteloven). Kommuneloven gir ikke kommunene anledning til å fatte enkeltvedtak eller drøfte enkeltsaker på tvers av kommunegrensene uten at kommunestyret har fattet formelt vedtak om samarbeid. Skal kommunene samarbeide om oppgaver som medfører utøvelse av myndighet, slik det utføres i NAV-kontorene, kreves det at samarbeidet organiseres etter en vertskommunemodell, jf. kommuneloven § 28 – 1 a-k.

Samarbeid etter disse modellene innebærer at utførelsen av oppgavene og myndighetsutøvelsen organisatorisk legges til en vertskommune. Modellene inneholder forholdsvis detaljerte regler om organisering og delegering. Det er lagt vekt på rettssikkerhet der myndighet blir overdratt til en

annen kommune (vertskommune) gjennom å klargjøre systemet for forvaltningsklage og lovlighetskontroll.

Loven skiller mellom administrativt vertskommunesamarbeid og vertskommunesamarbeid med felles folkevalgt nemnd. For et NAV-samarbeid er det ikke aktuelt å overføre beslutningsmyndighet av prinsipiell karakter, og det kan derfor opprettes et administrativt vertskommunesamarbeid. Beslutninger og enkeltvedtak treffes da av administrasjonen i vertskommunen. En samarbeidsavtale skal regulere samarbeidet mellom kommunene.

På vegne av partnerskapet i Nordland, ønsker prosjekteierne v/fylkesdirektør Cathrine Stavnes, NAV Nordland og rådmann Amund Eriksen, Hemnes kommune og Rådmannsutvalget tilbakemelding på vår forståelse av både lovverk og vertskommunemodellen som aktuell organisatorisk løsning for den videre utviklingen av NAV. Vi ønsker også nærmere utdyping av utfordringene i forhold til modellen med tett faglig og administrativt samarbeid.

Cathrine Stavnes

Fylkesdirektør NAV Nordland

Amund Eriksen

rådmann Hemnes kommune



## TILSVAR

Nav Nordland, Fylkesadministrasjonen Postboks 374 8001 BODØ

### Avklaring juridiske konsekvenser av organisering av NAV - tjenester

Det vises til brev datert 21.09.2017 der dere ber om skriftlig vurdering på hvorfor modellen med tett faglig og administrativt samarbeid mellom NAV kontor ikke er forenlig med hensynet til myndighetsutøvelse og taushetsplikt.

Sosialtjenesteloven § 3 åpner for to alternativer når det gjelder hvem som har ansvar for å utføre oppgavene etter loven: At kommunen utfører oppgavene etter loven selv, eller at kommunen delegerer etter reglene i kommuneloven.

Opgaver etter sosialtjenesteloven skal ivaretas av NAV-kontoret, jf. NAV-loven § 13. Det følger av NAV-loven § 14 at kontoret skal «opprettas ved avtale mellom Arbeids- og velferdsstaten og kommunen». Videre står det følgende i tredje ledd: «Hvis kommunen delegerer sin myndighet til et interkommunalt organ eller en vertskommune, kan avtalen inngås med dette organet eller vertskommunen».

På denne bakgrunn kan vi ikke se at det er adgang til samarbeid mellom kommuner om ansvaret etter sosialtjenesteloven, uten at dette er i formalisert i form av interkommunalt samarbeid. På området opplysning, råd og veiledning er det gitt et begrenset unntak.

Sosialtjenesteloven § 17 gir åpning for at kommunen sørger for at «andre» gir tjenesten opplysning, råd og veiledning som kan bidra til å løse eller forebygge sosiale problemer. Dette gjelder kun om kommunen ikke selv kan gi denne individuelle tjenesten. I følge rundskriv nr. 35 til sosialtjenesteloven er unntaket begrenset til å gjelde tjenesten økonomisk råd og veiledning:

#### 4.17.2.8 Delegasjon av økonomisk rådgivning

Behovet for økonomisk rådgivning kan i noen tilfeller være i rask endring, og kan by på utfordringer både med hensyn til kapasitet og kompetanse ved det enkelte NAV-kontor. Leie av tjenester hos private firma eller andre kan finne sted så lenge tjenesten er styrt av NAV-kontoret. Kjøp av tjenester vil imidlertid ikke oppfylle plikten til en helhetlig råd og veiledningstjeneste.

[https://www.nav.no/rettskildene/Rundskriv/hovednr.35-lov-om-sosiale-tjenester-inav;cmsnavno\\_JSESSIONID=9hi1Zf03LKGMDkHqpKgGtA0Z#opplysning-ra-og-veiledning](https://www.nav.no/rettskildene/Rundskriv/hovednr.35-lov-om-sosiale-tjenester-inav;cmsnavno_JSESSIONID=9hi1Zf03LKGMDkHqpKgGtA0Z#opplysning-ra-og-veiledning)

Oppsummert er vår konklusjon at kommuner som vil samarbeide om de oppgaver de er pliktige til etter sosialtjenesteloven må inngå samarbeid i samsvar med reglene i kommuneloven kapittel 5A (§28-1 a-k) om interkommunalt samarbeid.

Med hilsen

Monica A. Iveland, assisterende fylkesmann    Merete Troli, avdelingsdirektør  
Dette brevet er godkjent elektronisk og har derfor ikke underskrift.

## 4.7 FORANKRINGSPROSESS

Fase 1:

Starter formelt i partnerskapene når man begynner å vurdere om kontor skal slås sammen, og varer til endelig vedtak foreligger i kommunene og er behandlet i partnerskapet mellom stat og vertskommune. Stikkord i denne fasen;

- a. Oppstart
- b. Intern forankring
- c. Prosjektorganisering
- d. Lokalisering
- e. Kommunikasjon
- f. Tjenester

Fase 2:

Går fra endelig vedtak foreligger i kommunene og er behandlet i partnerskapet mellom stat og vertskommune, og varer til det nye kontorets IKT-løsning er iverksatt. Stikkord i denne fasen;

- a. Prosjektorganisering
- b. Kommunikasjon
- c. Intern forankring
- d. Lokale lederes ansvar og oppgaver
- e. Lederrekruttering
- f. Tjenesteinnhold
- g. Organisering og personelløp
- h. Lokaler
- i. IKT
- j. Avtaler
- k. Driftsøkonomi
- l. Arkiv

Dette danner grunnlag for milepælsplaner (se forannevnte sjekklister).

## 4.8 VERKTØYKISTE

- a. Orientering til kommunestyre. PPT.presentasjon Indre Salten. 26.04.2018
- b. Orientering til partnerskapet. Møte i TO Lofoten 28.03.2019
- c. Brev datert 30.11.2018 NAV Ytre Helgeland – dialog om NAV-tjenestene
- d. Hjelp til prosesser i forbindelse med mulig sammenslåing av NAV-kontor. PPT.presentasjon NAV Oppland versjon 11. 2017
- e. Kronikkforslag 15.03.2018
- f. Kurs i prosjektMBA – Etableringsstøtteprosjektet. NAV Narvik 07.01.2019
- g. Orientering til prosjektMBA. PPT. NAV Narvik 11.02.19
- h. Prosess og erfaringer fra etableringen av NAV Værnes. 03.12.2018
- i. NAV Omverdensanalyse 2019. Ole Chr.Lien, Kunnskapsseksjonen NAV 10.4.2019
- j. Fremtidens NAV – har vi tilstrekkelig endringsvilje? Presentasjon Lise Andersen, personalsamling NAV Nordland 27.5.2019
- k. Kommunikasjonsplan m/aktivitetsplan
- l. Saksfremlegg Saltdal kommune arkivsaksnr.2018/1113-2 - Samarbeid om NAV i Indre Salten
- m. Kunnskapsoppsummering om partnerskap mellom stat og kommune i NAV-kontorene. Rapport Høgskolen i Akershus.
- n. Utkast avisartikkel NAV Indre Salten 04.12.2018
- o. Prosjektplan NAV Narvik 16.05.2018
- p. Utredning Samarbeid om NAV i Indre Salten (prosjektplan). 2018
- q. Sjekkliste rådmenn og fylkesdirektør. Versjon 1.1 2017
- r. Sjekkliste prosjektleder. Versjon 1.0 2017
- s. Program prosessdag Saltstraumen 29.-30.11.2017 (Pilot Sør-Salten)