



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

MR691

Predefinert informasjon

Startdato:	26-05-2023 00:00 CEST	Termin:	2023 VÅR
Sluttdato:	09-06-2023 14:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MR691 1 MA 2023 VÅR		

Deltaker

Kandidatnr.:	238
---------------------	-----

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	29384
----------------------	-------

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	18
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



MASTEROPPGAVE

Hvilket handlingsrom for ledelse har ledere på lokale Nav-kontor innenfor rammene av nasjonale styringssignaler?

What room for action to perform management do leaders at local Nav-offices have within the frames of national guidelines?

Arne Fagerland

Masterstudium i organisasjon og leiing, helse- og
velferdsleiing og utdanningsleiing

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for samfunnsvitenskap

Innleveringsdato: 09.06.23

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Forord

Når jeg nå sitter og skriver dette forordet er det med blandede følelser at en reise som startet for nesten fire år siden snart er ved veis ende. Hadde jeg forutsett alt som skulle skje de neste fire årene når jeg startet på master programmet høsten 2019 er jeg ikke sikker på om jeg hadde sittet her i dag og skrevet dette forordet. Verden har vært gjennom en pandemi, vi står midt i en flyktningkrise, og selv hadde jeg også et jobbskifte høsten 2022. Noen ganger er det godt med alt en ikke vet.

Et forord er tid til ettertanke, og da er det på sin plass å tenke etter og takke alle de som har vært med og bidratt til at jeg har kommet i havn med denne masteroppgaven. Selv om jeg ikke rekker å nevne alle her, så er dere ikke glemt.

Olaug, du har vært tålmodigheten selv og gitt meg både nødvendig tid og rom til å komme i mål med dette prosjektet. Storm Alvar, Elvira og Trym Elias dere har tatt ekstra ansvar og ordnet dere selv med både matlaging og aktiviteter. Gleder meg til å få mer kvalitetstid sammen med dere nå som studiet går mot en slutt. Så er det «the best of the rest». Stine, takk for at du var en fantastisk Nav-leder for meg gjennom flere år. Er utrolig takknemlig for alt jeg har lært av deg. Camilla, du har vært med på reisen helt siden vi stemplet inn på idrettslinjen på videregående sammen, så det kan ikke gå upåaktet hen. Veronica, du er en fargeklatt av de sjeldne og en racer på korrekturlesning. Takk for all hjelp og tilbakemeldinger på språket i oppgaven. Takk til alle Nav lederne som tok seg tid i en travel hverdag til å stille opp til intervju. Uten dere ingen oppgave. Takk til Nav Rogaland for at dere stilte dere positive til oppgaven og for at dere bidrog med nødvendig dokumentasjon. Tusen takk til min veileder Randi Bergem for god veiledning. Du har guidet meg gjennom masteroppgaven og gitt meg mange nyttige tips på veien.

Helt til slutt vil jeg takke den personen som har betydd mest for meg gjennom mine 14 år i Nav. Solfrid, du er det sterkeste mennesket jeg kjenner og du er en inspirasjon for oss alle. Hvis uttrykket «hel ved» skal brukes til å beskrive noen som er ekte, så er du en hel vedstabel Solfrid.

Skudeneshavn, juni 2023

Sammendrag

Rollen som Nav-leder på et lokalt Nav-kontor i kommune Norge er en krevende oppgave. Du skal bidra til å forvalte fellesskapets ressurser på en best mulig måte, og i denne prosessen må du forholde deg til føringer fra både stat og kommune. Hvilket handlingsrom har du som leder i et slikt scenario? For å analysere handlingsrommet til ledere på lokale Nav-kontor har jeg intervjuet Nav-ledere på ulike lokalkontor i Rogaland. Siden handlingsrom kan vurderes ut ifra ulike kontekster måtte jeg gjøre en avgrensning på hva handlingsrommet skulle sees i forhold til. Valget falt da på det årlige «mål- og disponeringsbrevet» som er et styringssignal som sendes ut fra sentralt statlig hold til ledere på alle lokale Nav-kontor i Norge.

Nav lederne erfarer at «mål- og disponeringsbrevet» er et tydelig styringssignal, hvor opplevelsen av tydelighet er blitt bedre med årene ettersom brevet har blitt mer komprimert. Selv om «mål- og disponeringsbrevet» er et typisk ovenfra-og-ned styringssignal beskriver Nav-lederne stor frihet til å kunne oversette brevet til lokale forhold. En overraskende tilbakemelding fra Nav lederne er at de ønsker større grad av føringer på ressursfordeling mellom de ulike brukergruppene som brevet legger opp til at skal prioriteres. Bakteppet for dette ønsket er stor kompleksitet i oppgavebildet som skal løses, i tillegg til utfordringer med ulike interne interesser på kontoret rundt ressursfordeling. En tydeliggjøring kunne tatt ned kompleksiteten og bidratt til større handlingsrom for Nav-lederne ved at mindre tid går med til diskusjon rundt ressursfordeling.

Innad i Nav-kontoret kan det være ulike interesser rundt kontorets prioriteringer. Det gjør det krevende for en Nav-leder å sette retningen. *Ungdomsavdelingene* i Nav som kan betegnes som en type «samskapingsprosjekt» har vist seg å være en god modell til å forene ulike interesser rundt et felles mål. Mer av denne type organisering rundt oppfølging av andre brukergrupper kan være et effektivt tiltak for å gi Nav-ledere mer handlingsrom til å lykkes med samfunnsoppdraget. Avslutningsvis er det verdt å nevne at mer samstyring mellom lokale Nav-kontor og forvaltningsenheter i Nav også er noe Nav-lederne ute på lokalkontorene tror kan øke handlingsrommet og bidra til bedre tjenester for de brukerne som trenger oppfølging fra Nav.

Summary

The role as leader of a local Nav-office in a Norwegian municipality is a demanding task. You are supposed to contribute to the administration of public interests in the best way possible, and in doing so you have to relate to guidelines from the administration of both the municipality and the state. What room for action do you have as a leader in this type of scenario? To analyse the room for action as leader of a local Nav-office I have interviewed Nav-leaders from different local offices in Rogaland. Since the room for action can be looked at from different angles, I had to narrow down a context in which the room for action should be considered. My choice then became the yearly “*mål- og disponeringsbrev*” (goal- and dispositionletter) which is a guideline that is sent from the head department of the state to all leaders of local Nav-offices in Norway.

The Nav-leaders experience that the “*mål- og disponeringsbrev*” (goal- and dispositionletter) is a clear guideline, and the experience of clarity has become better by the years since the letter has become more compressed. Even though the “*mål- og disponeringsbrev*” (goal- and dispositionletter) is a typical top-down guideline, the Nav-leaders describe great room of freedom when it comes to translating the content of the letter to their own local context. A surprising response from the Nav-leaders is their wish for more guidelines about the distribution of resources between the different user groups which the letter mentions should be prioritized. The reason for this wish is the complexity of the task at hand, and there are also challenges with different internal interests at the office about the distribution of resources. Clearer guidelines could reduce the complexity and contribute to greater room for action for the Nav-leaders by letting less time being used for the discussion on how to distribute resources.

Inside the local Nav-office there can be different interests about the priorities of the office. This makes it difficult for the Nav-leader to set the direction. *The youth department* in Nav which can be considered as a type of “*co-creationproject*”, has turned out to be a good model to unite different interests around a common goal. More of this type of organizing around the handling of other usergroups could be an efficient measure to give Nav-leaders more room for action to succeed with their mission. As a last comment it is worth mentioning that more joint management (governance) between local Nav-offices and administrative units within Nav is something which the Nav-leaders at the local offices also suggest could increase their room for action and contribute to better service for people who assistance from Nav.

Liste over tabeller og figurer

Tabell 1: Den hierarkiske oversettelseskjeden	20
Tabell 2: Kandidater til intervju	30
Figur 1: Før samskapingsprosess.....	65
Figur 2: Etter samskapingsprosess.....	65
Figur 3: Sammensmeltet handlingsrom.....	65

Innhold

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Summary.....	iv
Liste over tabeller og figurer.....	v
1.0 Innledning.....	3
1.1 Problemstilling.....	3
1.1.1 Hva er handlingsrom?.....	4
1.1.2 Forventninger til Nav-leder.....	6
1.1.3 Et «Nav» av handlingsrom?.....	7
1.1.4 Forsknings spørsmål.....	8
1.2 Kontekst for handlingsrom i Nav.....	9
1.2.1 Mål- og disponeringsbrevet.....	10
2.0 Aktuell forskning om Nav, ledelse og handlingsrom.....	13
2.1 «Krav, val og avgrensingar – endring av handlingsrom for leiarar under omstilling».....	14
2.2 «Skjønsutøving i Nav – Korleis opplever tilsette handlingsrommet i aktiveringsarbeidet?».....	15
2.3 «Spenninger som påvirker styring og ledelse fra førstelinjeledere i Nav».....	16
3.0 Teori.....	18
3.1 Aktuell teori og dens relevans for mitt prosjekt.....	18
3.1.1 Trender og translasjoner.....	18
3.1.2 Samstyring.....	22
3.1.3 Samskaping.....	23
3.1.4 Iverksettingsteori.....	24
4.0 Design og metode.....	28
4.1 Metode for innsamling av data.....	28
4.2 Formålet med min masteroppgave.....	29
4.3 Seleksjon av kandidater til intervju.....	29
4.4 Forberedelse til intervjuer.....	31
4.5 Gjennomføring av intervjuer.....	32
4.6 Transkribering og analyse av intervjuene.....	32
4.7 Etske vurderinger.....	33
4.8 Reliabilitet og validitet.....	34
4.9 Kvalitet på innsamlet datamateriale.....	36
5.0 Empiri.....	37
5.1 Styringssignaler.....	37
5.1.1 Mål- og disponeringsbrev som styringssignal.....	38

5.2 Handlingsrom.....	40
5.2.1 En Nav-leders opplevelse av handlingsrom	40
5.2.2 Kommunalt versus statlig handlingsrom.....	41
5.2.3 Fordeler og ulemper med større handlingsrom som Nav-leder	42
5.2.4 Kan mindre handlingsrom også være bra?.....	43
5.3 «Nav er Nav, eller?»	44
5.3.1 En Nav-leders forståelse av begrepene samhandling og samskaping	44
5.3.2 «Ungdomsavdelingene rundt omkring er jo et samskappingsprosjekt»	45
5.3.3 Partnerskapet i Nav, er det en samskappingsprosess?.....	45
5.3.4 Samskaping mellom enhetene i Nav	47
5.3.5 «Forstå hverandres ståsted og spille hverandre gode».....	48
5.3.6 «Kan det friste med en innsparing på 100 millioner kroner?»	48
5.4 En oppsummering av hovedfunnene i empirien.....	49
6.0 Drøfting med analyse.....	51
6.1 Hva kjennetegner mål- og disponeringsbrevet fra Arbeids- og velferdsdirektoratet?	51
6.1.1 Ovenfra-og-ned og nedenfra-og-opp.....	52
6.1.2 Tiltro i stedet for trosbekjennelse.....	52
6.1.3 Dokumentasjon på samstyring i praksis	54
6.2 Hvordan påvirker mål- og disponeringsbrevet handlingsrommet til ledere på lokale	54
Nav-kontor?.....	54
6.2.1 En aktiv leder har større handlingsrom.....	55
6.2.2 Nav mer <i>trendy</i> enn sitt rykte	56
6.2.3 Er mål og- disponeringsbrev et nyttig kompass eller oppleves det å være en type overformynderi som begrenser handlingsrommet lokalt?.....	57
6.2.4 Er det plass til en «U-sving» dersom kartet har pekt deg i feil retning?.....	59
6.2.5 Kan mindre rom for tolkning gi større handlingsrom?	60
6.3. Kan økt oppmerksomhet på prosesser som samstyring og samskaping bidra til bedre måloppnåelse og større handlingsrom for ledere på lokale Nav-kontor?	61
6.3.1 « <i>Jo flere ledd jo mer forringet blir det som en faktisk snakker om</i> »	61
6.3.2 <i>En felles problemforståelse starter med å treffes</i>	63
6.3.3 Ikke «mitt og ditt», men «vårt felles» handlingsrom.....	64
7.0 Konklusjon	67
7.1 Oppsummering av oppgaven og forslag til videre forskning.....	69
Referanser.....	71
Vedlegg	74

1.0 Innledning

Det har vært mange overskrifter om Nav etter at organisasjonen kom til som en sammenslåing av Aetat, trygdeetaten og den kommunale sosialtjenesten (Aspøy & Berg, 2020). Ofte har overskriftene dessverre vært med negativt fortegn, hvor det blant annet kan nevnes pengebruk på IT som gikk over styr (Nordahl, 2015), Nav-skandalen i tilknytning til feiltolkning av regelverk for mottakere av arbeidsavklaringspenger som reiste til utlandet (Lepperød, 2019) samt en del brukerhistorier med negative erfaringer. Nav forvalter store verdier på vegne av fellesskapet. Samlet sett er det nesten en tredjedel av statsbudsjettet som går med til å drifte alt av utbetalinger og forvaltningsoppgaver. Med så store verdier i omløp er det forståelig nok en del søkelys på den jobben som Nav gjør. Hvordan er det å drive ledelse i en slik organisasjon? Hvilket handlingsrom har en Nav-leder til å styre sitt kontor i en organisasjon som fra utsiden fremstår som å være sentralt styrt? Dette er noe jeg ønsker å vite mer om. Jeg vil også tro det kan være av allmenn interesse å få vite mer om hvordan handlingsrommet oppleves for en Nav-leder, særlig med henvisning til de store verdiene som forvaltes. I tillegg til rene kroner og øre er det også det menneskelige aspektet. Nav sin visjon er å gi mennesker muligheter. Opplever Nav-lederne å ha handlingsrom til å gi mennesker muligheter?

Jeg har selv jobbet i Nav fra 2008 til 2022, de siste 6-7 årene var jeg avdelingsleder og del av ledergruppen på ett større Nav-kontor. Da erfarte jeg selv tidvis frustrasjon over styringssignaler som ikke alltid ble like godt mottatt fordi de ikke stemte overens med det utfordringsbildet som vi stod i. Når du står midt i noe kan det være vanskelig å løfte blikket for å få med seg alle nyansene i bildet. Etter at jeg begynte på masterstudiet innenfor organisasjon og ledelse har jeg fått et mer bevisst forhold til ledelse og begreper tilknyttet det å drive ledelse. Studiet har også gitt et pusterom hvor jeg har kunnet ta et steg til siden og få et mer overordnet blick på eget lederskap. Summen av selv å ha vært tett på tematikken handlingsrom for ledelse i Nav, samt input fra studiet i organisasjon og ledelse, motiverte meg til å ville undersøke dette nærmere. Så kan selvsagt min tidligere tilknytning til Nav problematiseres. Vil jeg kunne være nøytral og objektiv nok i utforsking av en problemstilling som ligger så nær mine erfaringer fra arbeidslivet? Dette spørsmålet vil jeg komme tilbake til i metodekapittelet.

1.1 Problemstilling

Hvilket handlingsrom for ledelse har ledere på lokale Nav-kontor innenfor rammene av nasjonale styringssignaler?

Dette er min problemstilling i denne masteroppgaven. Hvorfor jeg anser dette som relevant å undersøke har jeg beskrevet i innledningen. I det følgende vil jeg i egne underavsnitt beskrive veien frem til valgte problemstilling. Jeg starter med å beskrive det generelle i min problemstilling og avslutter med å beskrive forskningsspørsmålene som er med og understøtter det som har blitt min problemstilling for denne masteroppgaven.

1.1.1 Hva er handlingsrom?

Handlingsrom er et begrep som er tett knyttet opp mot ledelse. Vi kan høre både politikere, ledere i det offentlige og ledere i private bedrifter bruke begrepet handlingsrom. Men hva er egentlig handlingsrom? Det norske akademis ordbok definerer handlingsrom på følgende måte: *«(forhold, omstendigheter som gir) mulighet for å gjøre det man har tenkt å gjøre eller som det er meningen at man skal gjøre»* (Det norske akademis ordbok, u.å.). En slik definisjon gir en forståelse for hvorfor handlingsrom er noe som opptar ledere. Skal du ha mulighet til å gjennomføre endringer eller nå de målene du har satt, så må du nødvendigvis ha de rette rammene rundt deg for å lykkes. For å drifte en organisasjon er tilstrekkelige økonomiske midler til ambisjonsnivået en viktig forutsetning. Her vil det selvsagt være store forskjeller avhengig av om det er Nærbutikken eller et stort konsern som McDonalds en tar utgangspunkt i. Nærbutikken har gjerne ambisjoner om å være en stabil arbeidsplass for en håndfull ansatte samt fungere som et samlingspunkt i lokalsamfunnet. McDonalds, derimot, har nok et ambisjonsnivå som strekker seg mer i retning av verdensherredømme innenfor «hurtigmatbransjen». Men økonomi er langt ifra det eneste som definerer hvilket handlingsrom du har. Om vi holder oss til eksempelet med Nærbutikken og McDonalds kan lover og regler også trekkes frem som et holdepunkt for graden av handlingsrom. Det å starte opp en matvarebutikk er ikke bare «plug & play». Lokalet som du skal starte butikken i må være regulert til formålet, de ulike matvarene som skal selges må trolig oppbevares på en spesifikk måte, og skal du selge alkohol og tobakk så er det egne regler for det. Det er med andre ord et byråkrati av en viss størrelse som den lokale kjøpmannen må forholde seg til. Skifter vi over til McDonalds er neppe byråkratiet mindre i og med at her skal du også tilberede mat, og da er det ekstra krav fra eksempelvis Mattilsynet. Med tanke på et eventuelt verdensherredømme innenfor bransjen må konsernet også forholde seg til ulike lover og regler i det enkelte land. Andre faktorer som kan være med å påvirke handlingsrommet er:

- Relevant kunnskap og erfaring fra aktuell bransje organisasjonen du skal lede befinner seg innenfor.
- Personlige egenskaper som risikovillighet versus forsiktighet.

I det offentlige kan økonomi og gjeldende budsjetter fort bli det første en ser til når handlingsrommet skal omtales. Om politikere skal få gjennomført reformer, utbygginger eller andre prosjekter kreves det tilstrekkelig med bevilgninger, og det er aldri nok midler til å gjennomføre alt. Da handler det om å prioritere det som «brenner mest». Da blir det gjerne slik at det er overbevisningens kraft som gjelder. Politikerne med størst overbevisningskraft får flest stemmer, og da er gevinsten styring over budsjettet. Men som i eksempelet med Nærbutikken og McDonalds så er det ikke bare økonomi som definerer handlingsrommet. For selv om du har fått politisk makt til å definere budsjettet, så det ikke bare til å ta seg ut. I forvaltningen av det offentlige sine ressurser er det kanskje mer enn noe annet sted lover og regler en må forholde seg til. I tillegg er det sjelden slik at ett politisk parti får styre alene. I Norge må vi helt tilbake til 1961 som var siste gang et politisk parti hadde rent flertall, som vil si at de hadde mer enn 50 % av stemmene («Stortingsvalg 1945», 2023). Da må det fris til samarbeidspartnere for å skaffe til veie tilstrekkelig antall stemmer til å danne et styringsdyktig flertall. Når flere stemmer slippes inn på beslutningsarenaen må du samtidig inngå kompromisser. Det gjør at rammene for hva du kan få til blir annerledes enn det du så for deg i utgangspunktet. Da skjer det også noe med handlingsrommet. Poenget med denne utledningen er å vise at handlingsrom for det første ikke er en statisk størrelse. Tvert imot kan det forandre seg fra den ene dagen til den andre. For det andre vil handlingsrom både påvirkes av valg du selv tar, men også av rammer du er blitt gitt på forhånd. Du velger selv (i hvert fall til en viss grad) hvem du vil samarbeide med, og dermed også hvem du vil dele ditt handlingsrom med. Til sist vil det også i det offentlige gjøres gjeldende faktorer som relevant kunnskap og erfaring, samt personlige egenskaper som risikovillighet, når størrelsen på handlingsrommet skal defineres.

Under overskriften *Et «Nav» av handlingsrom* i avsnitt 1.1.3 vil jeg spisse beskrivelsen av handlingsrom inn mot Nav. Som en liten forsmak på det vil jeg som en avrundning på dette avsnittet gjøre noen refleksjoner rundt handlingsrom i henholdsvis staten versus kommunen, siden Nav som organisasjon må forholde seg til begge disse styringslinjene. Min forståelse er at i staten er det den til enhver tid sittende regjering som legger premissene for handlingsrommet til aktuelle departementer og deres direktorater blant annet i form av hvor mye de velger å tildele i budsjett. I tillegg vil det følge klare forventninger fra politisk hold til hvordan disse midlene skal prioriteres. Når det gjelder kommunen, så ser det ved første øyekast nokså likt ut. Du har et kommunestyre som blir enige om budsjett, så fordeles dette ut til de ulike enhetene i kommunen. En vesentlig forskjell kan en allikevel merke seg, og det er

at politikerne som definerer handlingsrommet i en kommune sitter tettere på konsekvensene enn politikere som bestemmer statsbudsjettet. Mitt resonnement for denne påstanden er at dersom du bor i Arendal og sitter i kommunestyret i Arendal, vil en beslutning om å redusere helse- og omsorgstjenestene påvirke deg i større grad enn om du sitter som rikspolitiker og bestemmer at Helse- og omsorgsdepartementet må kutte i budsjettene. Går vi tilbake til definisjonen av handlingsrom innledningsvis som sa at handlingsrom er «*omstendigheter som gir mulighet for å gjøre det man har tenkt å gjøre*» (Det norske akademis ordbok, u.å), så kan det tenkes at lokalpolitikeren i kommunen kjenner på et mindre handlingsrom siden omstendighetene kommer tettere på kroppen. Hvordan oppleves disse omstendighetene for en Nav-leder som får styringssignaler fra sentralt statlig hold samtidig som vedkommende daglig må stå i konsekvensene lokalt i egen kommune? Er dette spenningsforholdet noe Nav-lederne vil si påvirker deres handlingsrom?

1.1.2 Forventninger til Nav-leder

For å kartlegge hva som forventes av en Nav-leder har jeg tatt utgangspunkt i noen tilfeldige stillingsannonser som er brukt for å rekruttere Nav-ledere. I tillegg har jeg fått oversendt fra Nav Rogaland de tre siste stillingsannonsene for Nav-leder som de har hatt utlyst. Det er noen variasjoner i de ulike annonsene, samtidig så er det noe fellestrekk som går igjen. Nedenfor er to eksempler på forventninger som går igjen i alle stillingsannonsene som jeg har sett gjennom:

- Lede og videreutvikle NAV-kontoret i tråd med overordnede målsettinger
- Utvikle gode relasjoner og samarbeid med samarbeidspartnere innenfor næringsliv, offentlig sektor og organisasjonene (Arbeidsplassen, 2023)

I tillegg så nevner annonsene dette med partnerskapet mellom stat og kommune og at en Nav-leder må rapportere i begge styringslinjene. Når det gjelder personlige egenskaper som etterspørres for en Nav-leder, er det noen eksempler nedenfor på moment som går igjen på tvers av alle annonsene:

- Strategisk og analytisk
- Resultatorientert
- Pågangsmot
- Lagspiller

(Vedlegg 8)

En oppsummering av forventningene til Nav-leder ut ifra stillingsannonsene er at vedkommende må innta en aktiv rolle i kommunen hvor en ansettes som Nav-leder. I det å

være aktiv skal en Nav-leder både være i kontakt med aktuelle samarbeidspartnere internt i kommunen, næringslivsaktører og frivillige. Nav-leder skal ha pågangsmot, være resultatorientert, strategisk og analytisk. Disse kravene og forventningene som møter en Nav-leder er satt med tanke på at vedkommende skal lede og videreutvikle NAV-kontoret i tråd med overordnede målsettinger i Nav.

I et forsøk på å få enda mer utfyllende informasjon om Nav-leder rollen ble alle Nav-lederne som jeg har intervjuet spurt om de har en stillingsbeskrivelse. Her tilbakemeldte samtlige at de ikke har noen stillingsbeskrivelse, men at de gjerne burde hatt det. Så da er det de allerede nevnte stillingsannonse jeg står igjen med som dokumentasjon til å beskrive formelle krav og forventinger som følger med stillingen som Nav-leder.

1.1.3 Et «Nav» av handlingsrom?

Nav er en stor og kompleks organisasjon bestående av flere enheter. Avhengig av om du er Nav-leder for en forvaltningsenhet eller et lokalkontor, er det rimelig å anta at det kan være ulikheter i handlingsrommet. En forvaltningsenhet er som det ligger i navnet, ansvarlig for å forvalte at regelverket blir fulgt etter intensjonen fra lovgiver, samt at føringer fra sentralt hold blir ivaretatt i saksbehandlingen. Forvaltningsenhetene har ofte ikke noen form for tilknytning til den kommunen de ligger plassert i. Med det mener jeg at en forvaltningsenhet som ligger i Bergen kan motta saker fra hele landet. Det kan liksom godt være nordlendinger og østlendinger som får sine vedtak fra en forvaltningsenhet plassert i Bergen som bergenserne selv. For et lokalkontor blir dette annerledes. Bor du i Bergen viser et enkelt søk på Nav.no at det i hvert fall er fem ulike lokalkontor (Nav, u.å.). Da er det brukers postadresse som avgjør om du skal forholde deg til eksempelvis Bergen Vest eller Nav Bergenhus. Det betyr at du som har behov for tjenester fra lokalt Nav-kontor kommer tettere på den som skal tilby deg tjenesten. Din mulighet for å påvirke, eller brukervedvirkning som vi gjerne sier, øker med denne type organisering. Med henvisning til den generelle beskrivelsen av handlingsrom, hvor jeg nevnte at handlingsrom ikke er en statisk størrelse, vil økt brukervedvirkning kunne medføre redusert handlingsrom for Nav-veilederen på et lokalkontor. Logikken her er at omstendighetene kommer tettere på deg på lokalkontoret enn på forvaltningskontoret. Men hvordan er det å være leder for et lokalt Nav-kontor hvor du må forholde deg til krysspisset med forventninger både fra kommune og stat? Her kan det være flere vinklinger, for det er ulike styringssignaler en Nav-leder må forholde seg til. Noen kommer fra staten og andre fra kommunen. Jeg ønsket derfor å gjøre en avgrensning av hvilket styringssignal som skulle være hovedfokus for min forskning. Valget falt da på mål- og disponeringsbrevet fra Arbeids-

og velferdsdirektoratet siden dette både omtaler hva som skal være prioriteringene, og hvilke måter kontorene skal jobbe på for å nå målene. Jeg vurderte om jeg skulle spisse selve problemstillingsteksten til mål- og disponeringsbrevet, men bestemte meg for å ikke gjøre det. Argumentasjonen for det er at selv om mål- og disponeringsbrevet er det styringssignalet som har hovedfokus i oppgaven, så vil jeg samtidig være åpen for å se på andre styringssignaler som kan være med å påvirke handlingsrommet. Med den brikken på plass fikk jeg da kalibrert inn allerede nevnte problemstilling:

Hvilket handlingsrom for ledelse har ledere på lokale Nav-kontor innenfor rammene av nasjonale styringssignaler?

1.1.4 Forskningsspørsmål¹

Som en støtte til å svare på problemstillingen og utforsking av de teoriene jeg mener er relevante, har jeg formulert tre forskningsspørsmål til å understøtte analysen av problemstillingen. Det første forskningsspørsmålet jeg har formulert er følgende:

Hva kjennetegner mål- og disponeringsbrevet fra Arbeids- og velferdsdirektoratet?

Dette spørsmålet er et eksempel på det Bukve definerer som et «beskrivende forskningsspørsmål». Denne type spørsmål har typisk til hensikt å undersøke eller beskrive gitte egenskaper, sammenhenger, meninger eller hendelser om noe eller noen (Bukve, 2021, s.214). Ved å stille dette spørsmålet ønsker jeg å få mer informasjon om hvilke føringer som ligger i et av de mest sentrale styringssignalene en Nav-leder må forholde seg til. For å kunne svare på spørsmålet vil jeg bruke to fremgangsmåter. Jeg vil gjennomgå de to siste års mål- og disponeringsbrev og studere hva som er typiske kjennetegn ved brevet. I tillegg vil jeg i intervjuene med informantene stille dem spørsmål om hva de opplever er hovedtrekkene ved mål- og disponeringsbrevet.

Det andre forskningsspørsmålet jeg stiller er:

Hvordan påvirker mål- og disponeringsbrevet handlingsrommet til ledere på lokale Nav-kontor?

Dette er også det jeg vil definere som et «beskrivende forskningsspørsmål». I motsetning til det første spørsmålet som er av mer generell karakter, er dette spørsmålet mer utforskende i sin form. Med det mener jeg at svaret på spørsmålet ikke er gitt på forhånd, og kanskje finnes

¹ Deler av dette avsnittet er omskriving av tekst hentet fra eksamen i faget forskningsdesign og metode, 2022, HVL.

det ikke noe absolutt svar heller. Men ved å stille spørsmålet ønsker jeg nettopp å utforske hvordan Nav-lederne erfarer at mål- og disponeringsbrevet påvirker handlingsrommet.

Det tredje og siste forskningsspørsmålet jeg har valgt å stille er:

Kan økt oppmerksomhet på prosesser som samstyring og samskaping bidra til bedre måloppnåelse og større handlingsrom for ledere på lokale Nav-kontor?

Til forskjell fra de to første spørsmålene som er åpne, tar jeg i dette spørsmålet inn en hypotese om at større vektlegging av samhandling og samskaping kanskje kan bidra til økt handlingsrom og myndiggjøring av ledere på lokale Nav-kontor. I teorien om forskningsspørsmål blir denne typen *lukkede spørsmål* beskrevet som et svar eller en påstand relatert til et foregående «*hvorfor-spørsmål*» (Bukve, 2021, s.215). Jeg har imidlertid ikke et foregående «*hvorfor-spørsmål*». Det er likevel en sammenheng mellom forskningsspørsmålene. I de to første spørsmålene spør jeg hvordan dagens styringssignaler i form av mål- og disponeringsbrevet påvirker handlingsrommet. På det tredje forskningsspørsmålet følger jeg dette opp med å stille spørsmål om et konkret organisatorisk grep kan bidra til å øke handlingsrommet for ledere på lokale Nav-kontor. Dette forskningsspørsmålet fremkommer ikke ordrett i intervjuguiden, men følgende spørsmål til informantene er en omskrivning av selve forskningsspørsmålet:

Kan det være noen gevinst å hente på mer samskaping mellom lokalkontor og forvaltningsenheter, tror du? Hvis ja; Hvorfor og hvilke gevinster? Hvis nei; Hvorfor ikke?

1.2 Kontekst for handlingsrom i Nav

Nav er en institusjon som de fleste i Norge har kjennskap til. Det er likevel ikke mange år siden Nav ble etablert, da Nav startet sin tidslinje så sent som i 2006 (Aspøy & Berg, 2020). De tre aktørene som endte opp med å bli den nye velferdsmyndigheten har imidlertid en lengre tidslinje å se tilbake på. Trygdeetaten og Aetat ble begge etablert før Lov om folketrygd og den moderne velferdsstaten kom til. Norge har ved hjelp av oljeinntektene klart å bygge opp en godt forankret velferdsstat. Mange har høye forventninger til hva velferdsstaten skal yte. Det er intet mindre enn ivaretagelse *fra vugge til grav* som forventes av velferdsstaten. For å understreke dette er det slik i dag at det utbetales barnetrygd fra Nav den dagen du blir født, og det er Nav som forvalter utbetalingen av alderspensjon når du kommer til pensjonsalder. Dette tilsier at mange av oss kommer i kontakt med Nav en eller

annen gang i løpet av livet. Dette poenget understreker at Nav spiller en stor rolle både for enkeltmennesket og samfunnet, selv om det er høyst individuelt hvor mye oppfølging den enkelte har behov for fra Nav i et livsløpsperspektiv. Utfordringene som Nav skal løse har imidlertid stor betydning for morgendagens Norge med økende antall mennesker som har behov for oppfølging og ytelser fra Nav. I motsetning til private aktører som gjerne streber etter en større kundegruppe jobber Nav kontinuerlig for å få ned antall «kunder». For å sikre oppgaveflyt er det nødvendig med koordinering av hva som bør prioriteres, hvorfor dette bør prioriteres og hvilke virkemidler som blir viktige for å løse samfunnsoppdraget. Mål- og disponeringsbrevet som kommer i starten av hvert år er tenkt å fungere som et kompass i dette landskapet. Det definerer blant annet prioriterte brukergrupper. Eksempelvis kan det være ungdommer som trenger utdanning og flyktninger som må integreres slik at de kan komme i arbeid og bli økonomisk uavhengige av Nav. Først kommer mål- og disponeringsbrevet fra departementet ned til fylkesnivå. Deretter sender fylkesleddet brevet ut til hver enkelt kommune. I Rogaland er det 20 lokale Nav-kontor som mottar brevet (Vedlegg 5). Hvert av Nav-kontorene må tilbakemelde hvordan de skal jobbe med de prioriteringene som er beskrevet i brevet. Totalt er det rundt 1000 ansatte på de forskjellige Nav kontorene i Rogaland. Disse er fordelt på 533 statlig ansatte og 461 kommunalt ansatte (Vedlegg 5). For å gi litt mer innblikk i mål- og disponeringsbrevet, vil jeg ta en liten gjennomgang på hva som har vært innholdet i de to siste års brev.

1.2.1 Mål- og disponeringsbrevet

Mål- og disponeringsbrevet som Nav-kontorene mottar, tar utgangspunkt i tildelingsbrevet fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Lokalkontorene instrueres i brevet om å bruke føringene i brevet som grunnlag for utarbeidelse av egen virksomhetsplan (Vedlegg 6).

I min studie har jeg sett på brevene fra henholdsvis 2021 og 2022, og sammenlignet disse. I oppbygning fremstår de relativt like selv om det er noen små endringer fra det ene året til det andre. Hovedinnholdet konsentrerer seg om følgende:

- Prioriteringer det aktuelle året
 - Nærmere beskrivelse av de prioriterte områdene/gruppene
 - Øvrige faglige føringer
 - Styringsparameter
- (Vedlegg 6 og 7)

I brevet fra 2022 er det i tillegg tatt inn et eget avsnitt om *Arbeidsmiljøet i Nav* (Vedlegg 7).

Prioriteringene som blir beskrevet i mål- og disponeringsbrevet er tilnærmet identiske når brevene fra 2021 og 2022 sammenlignes. Overskriftene er omtrent de samme, og selv om det er ulik tekst under overskriftene er det samme budskap som formidles i 2021 og 2022. Det som brevet da beskriver som prioriteringer er:

- Bidra til at flere kommer i jobb eller får kvalifisering
- Bidra til økt inkludering av utsatte grupper på arbeidsmarkedet
- Personer med nedsatt arbeidsevne sikres tidlig og tett oppfølging
- Bedre brukermøter og en pålitelig forvaltning (Vedlegg 6 og 7)

Målgruppene som brevet maner til prioritering av byr heller ikke på de store overraskelsene fra det ene til det andre året. Det er de samme målgruppene som blir prioritert i mål- og disponeringsbrevet både for 2021 og 2022, og det er utsatte grupper på arbeidsmarkedet som trenger ekstra innsats. Da nevnes spesifikt disse:

- Unge under 30 år
- Innvandrere fra land utenfor EØS
- Langtidsledige (Vedlegg 6 og 7)

I tillegg nevner brevene at det skal være tettere oppfølging av brukere med arbeidsavklaringspenger slik at det unngås unødvendig lange stønadsløp (Vedlegg 6 og 7).

Andre overordnede anbefalinger om hva det skal jobbes med på det enkelte Nav-kontor kan oppsummeres med disse stikkordene:

- Samarbeid med andre aktører for å gi bedre flyt i tjenestetilbudet til brukerne
- Bedre brukermøter med fokus på brukermedvirkning
- Pålitelig forvaltning
- Arbeidsmiljøet i Nav
- Økonomistyring (Vedlegg 6 og 7)

Disse områdene utpekes som viktige for at Nav skal lykkes med samfunnsoppdraget om å få flere mennesker ut i arbeid og aktivitet.

Mål- og disponeringsbrevet har også et avsnitt om styringsparametere. På samme måte som for målgruppene, er styringsparameterne tilnærmet identiske i brevene fra henholdsvis 2021 og 2022. Styringsparameterne retter seg mot overgang til arbeid og oppfølging gitt til brukerne, og da spesifikt de brukerne som er i de prioriterte målgruppene. Se eksempel nedenfor på utdrag fra styringsparameterne:

- Andel AAP-mottakere som er i arbeid eller tiltak på 26 ukers-tidspunktet
- Andel brukere under 30 år som har hatt dialog, møte eller samtale med NAV siste 30 dager fordelt på:
 - o Situasjonsbestemt innsatsbehov
 - o Spesielt tilpasset innsatsbehov (Vedlegg 6 og 7)

Formålet med mål- og disponeringsbrevet er å sette retningen for Nav sine prioriteringer det kommende året. Brevet ivaretar dette på følgende måte:

- Brevet gir klare føringer på hvilke brukergrupper som skal prioriteres.
- Brevet gir instruksjoner om hva Nav-kontorene må jobbe med for å lykkes med samfunnsoppdraget om å få flere mennesker ut i arbeid og aktivitet.
- Brevet kommer med styringsparametere som skal kunne gi en pekepinn på om en lykkes med å gjøre de riktige prioriteringene.

2.0 Aktuell forskning om Nav, ledelse og handlingsrom

Handlingsrom for ledelse, vil trolig aldri bli en statisk størrelse. Det vil bli påvirket av generelle endringer i samfunnet, trender innenfor ledelse og ikke minst hvilken type organisasjon det skal drives ledelse innenfor. Eksempelvis vil det å være leder for en fabrikk tidlig på 1900-tallet ikke kunne sammenlignes med det å være leder for en industribedrift tidlig på 2000-tallet. Trolig ville lederen på 1900-tallet ha en tydelig kontrollfunksjon og oppleves nokså perifer for den enkelte ansatte. Lederen på 2000-tallet vil sannsynligvis ha en forventning over seg om å se de ansatte og være tydelig på bedriftens målsetninger og visjoner og hvordan disse skal nås sammen.

Utfordringen med et stort emne som handlingsrom og ledelse er at det også vil være et stort nedslagsfelt når det kommer til forskning. Et søk på Google Scholar viste at kombinasjonen handlingsrom og ledelse som søkeord gav rundt 12 600 søkeresultater. Heldigvis har det vært hjelp å få med å finne den etter hvert så berømte «nålen i høystakken». Seminar i regi av Høgskulen på Vestlandet høsten 2022, hvor det skulle presenteres tema for masteroppgaven og en foreløpig problemstilling var til stor hjelp i så måte. Her fikk jeg gode innspill som ledet meg i retningen av to artikler jeg burde se nærmere på. Etter å ha lest gjennom artiklene vurderte jeg innholdet i begge som relevant for det jeg skulle skrive om. De to aktuelle artiklene er:

- «Skjønnsutøving i Nav – Korleis opplever tilsette handlingsrommet i aktiveringsarbeidet?» (Djupvik & Eikås, 2022).
- «Krav, val og avgrensingar – endring av handlingsrom for leiarar under omstilling» (Longvanes & Eikås, 2019).

I tillegg til disse to artiklene fortsatte jeg å søke etter andre artikler som kunne være relevante. Jeg benyttet da søkemotorene Oria.no og Google Scholar. Jeg prøvde meg da med følgende søkeord:²

- Nav, Norwegian welfare system
- Ledelse, leadership
- Myndiggjøring, empowerment
- Myndiggjorte

² Deler av denne beskrivelsen er en omskriving av tekst hentet fra eksamen i faget forskningsdesign og metode, 2022, HVL.

- Nav-reform
- Nav-ledere
- Nav-kontor

Etter hvert prøvde jeg også ut ulike kombinasjoner av disse søkeordene. Til slutt satt jeg da igjen med en tredje artikkel som jeg har valgt å inkludere i gjennomgang av aktuell forskning:

- «Spenninger som påvirker styring og ledelse fra førstelinjeledere i Nav» (Rønningstad, C. 2020).

Den kritiske leser vil på dette tidspunktet kunne stille spørsmål om hvorfor det ikke er tatt med aktuell forskning som omhandler ledelse og handlingsrom generelt. Jeg har vist til at søk på kombinasjonen handlingsrom og ledelse gav rundt 12 600 søkeresultater. Det er med andre ord mye å velge mellom. Min oppgave er spisset mot handlingsrom for ledelse i Nav. Jeg har funnet relevante artikler som sier noe kombinasjonen ledelse, handlingsrom og Nav. Da vurderer jeg at dette er tilstrekkelig for å bygge opp under min forskning. Samtidig er jeg klar over at det gir en begrensning å ikke inkludere generell forskning om handlingsrom. Men nettopp det er vel essensen i all forskning, å finne en rimelig avgrensning på det man ønsker å studere.

Hver av de tre artiklene jeg har valgt ut vil jeg gi en kort beskrivelse av i egne avsnitt. Da vil jeg også forklare hvorfor jeg mener de er relevante for mitt masterprosjekt.

2.1 «Krav, val og avgrensingar – endring av handlingsrom for leiarar under omstilling»

Den første artikkelen jeg vil si noe om har tittelen «Krav, val og avgrensingar – endring av handlingsrom for leiarar under omstilling» (Longvanes & Eikås, 2019). Denne artikkelen drøfter hvordan Nav-ledere opplevde sitt handlingsrom under iverksettelsen av Nav-reformen, og om handlingsrommet endret seg mellom fasene oppstart og etablering (Longvanes & Eikås, 2019, s.278). I analysen av dette bruker forfatterne teori fra Rosemary Stewart. Hun har en modell som beskriver handlingsrom for ledere som en dynamisk størrelse. Det som er med å styre hvor stort handlingsrom en leder opplever å ha er graden av valgmuligheter sett i forhold til krav i stillingen, og begrensninger i omgivelsene (Longvanes & Eikås, 2019, s.281). Det som artikkelen konkluderer med, er at handlingsrommet til Nav-lederne endret seg fra oppstarten av Nav og til Nav var etablert. I startfasen var det mange «må-oppgaver» som skulle prioriteres. Resultatet av det var at handlingsrommet ble begrenset. Etter hvert som

presset på «må-oppgavene» lettet opplevde Nav-lederne et større handlingsrom fordi de nasjonale målsettingene ble modifiserte og en mer pragmatisk gjennomføring ved de lokale Nav-kontorene ble akseptert (Longvanes & Eikås, 2019, s.293).

Artikkelen til Longvanes & Eikås er inne i kjernen på det jeg ønsker å undersøke. Den stiller spørsmål om hvordan Nav-ledere opplever at krav ovenfra er med å påvirke handlingsrommet til å utøve ledelse lokalt. Videre tar den opp hvordan handlingsrom for ledere på Nav-kontor har endret seg fra oppstart og ett år frem i tid. I sin konklusjon sier Longvanes & Eikås at studiet har en begrensning ved at de kun har fulgt lederne over ett år. De mener at en lengre studie ville kunne gitt endra bedre forklaringer på hvordan handlingsrommet endrer seg over tid (Longvanes & Eikås, 2019, s.294). Min studie kommer på et senere tidspunkt i Nav sitt livsløp. Den kan da være med å si noe om det bildet som er kommet frem i Longvanes & Eikås sin studie er endret eller om det fortsatt står seg. Videre vil det være interessant å se om mål- og disponeringsbrevet er et styringssignal som oppleves som en type «må-oppgave» med de begrensninger det gir på handlingsrommet eller om det er en del av en mer modifisert og pragmatisk gjennomføring av styringssignal som gjør at handlingsrommet oppleves større.

2.2 «Skjønnsutøving i Nav – Korleis opplever tilsette handlingsrommet i aktiveringsarbeidet?»

Artikkelen «Skjønnsutøving i Nav – Korleis opplever tilsette handlingsrommet i aktiveringsarbeidet?» (Djupvik & Eikås, 2022) tar ikke direkte for seg Nav-ledere, men setter søkelyset på hvordan veiledere i Nav som jobber med kvalifiseringsstønad og arbeidsavklaringspenger opplever sitt handlingsrom for skjønnsutøvelse. Et funn artikkelen viser til er at veiledere som jobber med arbeidsavklaringspenger, som er en statlig ytelse, opplever å ha mistet noe av myndigheten lokalt. Begrunnelse for dette er at den endelige godkjenningen av vedtaket ligger hos Nav Arbeid og ytelser (Djupvik & Eikås, 2022, s.7). Når det gjelder kvalifiseringsprogrammet og ytelsen økonomisk sosialhjelp, som er kommunale ytelser, beskriver veilederne et litt annet bilde. Her er det mer vage juridiske formuleringer, større utøvelse av skjønn, og beslutningen om tildeling foretas lokalt. Det lokale handlingsrommet blir derfor større for veilederne (Djupvik & Eikås, 2022, s.11). Selv om beslutningsmyndigheten ligger lokalt, vil det allikevel kunne være store variasjoner fra kontor til kontor på hvordan veilederne opplever handlingsrommet knyttet til økonomisk sosialhjelp og kvalifiseringsprogrammet. Det som artikkelen påpeker som avgjørende faktorer for opplevd handlingsrom er blant annet *uformelle* kollektive fora, type «skulder til skulder», formelle kollektive fora tilknyttet spesifikke ytelser, og lederstil ved Nav-kontoret (Djupvik &

Eikås, 2022, s.11-12). Et viktig poeng når det gjelder lederstil er at en delegerende lederstil ser ut til å øke handlingsrommet, mens en sentralisert lederstil snevrer inn handlingsrommet. (Djupvik & Eikås, 2022, s.12). Til sist nevner også artikkelen det *overlokale hierarkiet* som en faktor som påvirker handlingsrommet. Det *overlokale hierarkiet* gjenspeiler blant annet på direktoratet og fylkesnivået, hvor direktoratet har definert hvilke fire innsatsgrupper brukerne skal plasseres i. Dette er med å sette noen begrensninger, men det blir i drøftingen ikke nevnt spesifikt at det gir noen begrensninger på handlingsrommet. (Djupvik & Eikås, 2022, s.12). En av grunnene til at jeg har valgt ut denne artikkelen som relevant for min oppgave er at den tar opp om *overlokalt hierarki* passer godt inn i min problemstilling som ser på hvordan nasjonale styringssignaler påvirker handlingsrommet for Nav-lederne. Et styringssignal som mål- og disponeringsbrevet kommer nettopp fra fylkesnivået via direktoratet. I tillegg er det som artikkelen tar opp om sentralisert lederstil, og hvordan det snevrer inn handlingsrommet, aktuelt sett opp mot min problemstilling. Er det slik at nasjonale styringssignaler som mål- og disponeringsbrevet blir en slags sentralisert lederstil som er med og begrenser det lokale handlingsrommet for Nav-ledere? Et siste poeng fra denne artikkelen som kan ha overføringsverdi til min forskning er det som veilederne som jobber med arbeidsavklaringspenger sier om at de opplever å ha mistet noe av myndigheten lokalt, da den endelige godkjenningen av vedtaket ligger utenfor lokalkontoret. Påvirker denne organiseringen også Nav-leder sitt handlingsrom til å ta de beste beslutningene basert på lokale forhold? Dette er noe jeg utfordrer Nav-lederne på i intervjuguiden.

2.3 «Spenninger som påvirker styring og ledelse fra førstelinjeledere i Nav»

Som det står i overskriften er problemstillingen i denne artikkelen spenninger som påvirker styring og ledelse fra førstelinjeledere i Nav. Påvirkningen på førstelinjelederens mulighet til å utøve styring og ledelse i Nav oppsummeres i tre spenninger: a) kontroll og støtte, b) organisasjon og profesjon og c) sentral styring og lokale tjenester. Selv om alle spenningene beskriver påvirkning på styring og ledelse, foregår de på forskjellige nivåer og er basert på ulike karakteristikk. Dette betyr at ledere kan oppleve et krysspress fra de ulike spenningene (Rønningstad, s.67, 2020).

Selv om disse funnene beskriver en hverdag som en avdelingsleder på et Nav-kontor må forholde seg til, vurderer jeg at dette krysspresset vil være like gjeldende for Nav-lederen som for avdelingslederne. Spesielt spennet mellom sentral styring og lokale tjenester går midt inn i min problemstilling om hvordan nasjonale styringssignaler påvirker handlingsrommet lokalt. Artikkelen nevner at lederne kan oppleve motstridende krav mellom sentral styring og lokale

tjenester. Det som er med å påvirke dette bildet er de to styringslinjene i Nav. Stat og kommune har ikke nødvendigvis alltid de samme interessene i partnerskapet og da kan det oppstå spenninger rundt hva en som leder skal vektlegge, og dette vil påvirke handlingsrommet. Begrenset standardisering av tjenester foreslås som et tiltak som kan øke den lokale lederens mulighet til å utøve ledelse. Større lokal myndighet, som også kan tolkes som økt lokalt handlingsrom, kan gi lederne mulighet til å prioritere styring og ledelse. Det er imidlertid ikke en rett linje mellom økt handlingsrom og mulighet for å utøve ledelse, for funnene i artikkelen peker på at leder bør ha rett kompetanse til å håndtere den utvidede myndigheten (Rønningstad, s.65-66, 2020).

Sett opp mot min studie blir det interessant å se om Nav-lederne bekrefter spenningen mellom de to styringslinjene eller om dette er mer markant for avdelingslederne som var de som ble intervjuet i Rønningstad sin studie. Og hvis spenningen er der, påvirker den i så tilfelle handlingsrommet?

3.0 Teori

I denne masteroppgaven er målet å undersøke handlingsrommet for ledere på lokale Nav-kontor. Opplever de å ha tilstrekkelig handlingsrom til å iverksette nødvendige tiltak for å finne de beste løsningene lokalt? Hvordan er mulighetene for samhandling og samskaping? Kan man som Nav-leder «bare ta seg ut» her, eller er det rammer som er med å begrense både handlingsrom og muligheter for samskaping. Når jeg stiller spørsmål om det gjeldende handlingsrommet til Nav-ledere oppleves å være tilstrekkelig til å møte det lokale utfordringsbildet, så kan det sammenlignes med *kritisk teori*. Dette fordi de etablerte rammene for ledere i Nav utfordres (Thagaard, 2018, s.39). For å drøfte valgte problemstilling benytter jeg ulike teorier. Utvalget av teorier er gjort med tanke på at teoriene skal bidra til å forstå empirien jeg sitter igjen med etter å ha gjennomført intervjuer med Nav-ledere på lokalkontor i Rogaland. Dette beskrives som multiple rammer for teori siden det er flere teorier som samlet sett skal være med å bidra til å skape en forståelse av det bildet som empirien viser. Imidlertid må ikke dette forveksles med at teoriene er sammenfallende, for det kan like gjerne være tilfelle at teoriene står i strid til hverandre (Bukve, 2021, s.212-213).

3.1 Aktuell teori og dens relevans for mitt prosjekt

Avsnittet om aktuell forskning på tematikken handlingsrom og ledelse viste at det er mye litteratur på feltet. Et felt som er så bredt omtalt, gjør det utfordrende når en skal finne aktuell teori til å forklare de funnene en sitter igjen med. For selv om ikke «alle veier leder til Rom», kan det være flere jevnbyrdige forklaringer på hvorfor en oppnår et gitt resultat. Da blir det min oppgave å forklare hvorfor jeg har vurdert at mitt utvalg av teorier er de jeg anser som mest relevante for å kaste lys over empirien som jeg sitter med etter å ha gjennomført intervjuer med Nav-ledere på lokalkontor. Disse teoriene vil jeg omtale i egne avsnitt nedenfor. Det er teori som omhandler *trender og translasjoner, teori om styring og samstyring, teori om samskaping og iverksettingsteori*. Som et supplement til disse teoriene vil jeg også benytte de tre fagartiklene som jeg har gjennomgått i kapittelet «*Aktuell forskning om Nav, ledelse og handlingsrom*».

3.1.1 Trender og translasjoner³

Som vist tidligere er Nav en relativt ung organisasjon. Til tross for ung alder har Nav allerede rukket å gjennomgå flere endringer. Det ligger på en måte i Nav sitt DNA at organisasjonen må være årvåken på hva som skjer i samfunnet for å kunne tilpasse tjenestene til tiden og

³ Deler av dette avsnittet er omskriving av tekst hentet fra eksamen i faget forskningsdesign og metode, 2022, HVL.

menneskene som trenger dem. I en slik setting har jeg vurdert at teori om trender og translasjoner vil være nyttig når jeg skal analysere hvordan Nav-ledere må forholde seg til de styringssignalene som de mottar fra sentralt hold. Kjell Arne Røvik sin bok «Trender og Translasjoner, *Ideer som former det 21 århundrets organisasjon*» har da vært nyttig for å utforske dette. Boken tar blant annet for seg emner som *avbyråkratisering* (Røvik, 2007, s.124) og *kontekstualisering* (Røvik, 2007, s.293).

Mål- og disponeringsbrev kan beskrives som en ide fra Arbeids- og velferdsdirektoratet om hva Nav-kontorene skal prioritere og hvordan de skal jobbe for å lykkes med disse prioriteringene. Brevet kan i fortsettelsen av dette sies å være en *organisasjonsside*. Oversettelse av organisasjonsideer er noe Røvik omtaler. Det er ulike meninger om hvilken rolle en translatør bør spille i oversettelsen. Ytterpunktene vil være de som mener at oversettere bør være så usynlige som mulig, men andre vil fremheve at en god oversetter bidrar til å sette sitt helt personlige preg på teksten. De som heller mot den usynlige oversetteren vil si at en god oversettelse er den som gjengir teksten tilnærmet ord for ord, mens de som heier på den «frie» oversetteren vil si at en god oversettelse nesten kan leses uavhengig av originalteksten slik at den fremstår som et verk i seg selv (Røvik, 2007, s.256). En oversetter vil typisk ha noen regler å forholde seg til. Hvor strenge disse reglene fremstår kan beskrives som de frihetsgradene translatøren har (og/eller tar) til å omtolke og forme det som skal oversettes etter eget ønske og skjønn (Røvik, 2007, s.257). Tilbake til mål- og disponeringsbrevet så kan frihetsgradene til oversettelse si noe om handlingsrommet Nav-leder har for å tilpasse styringssignaler i brevet til lokale forhold.

Innenfor avbyråkratisering nevnes *fleksibilisering* som en trend. *Fleksibilisering* refererer til at det er en økende grad av midlertidige organisasjonsformer samt en økende frekvens i endringen av formelle strukturer (Røvik, 2007, s.125). I dette perspektivet blir nye utfordringer møtt med nye måter å organisere seg på. Satt på spissen så kan det som var nytt i går fremstå som gammelt i dag. Her kommer også reformtankegangen for alvor inn i bildet, hvor en reform da nettopp er bildet på dette med økende frekvens i endringen av formelle strukturer samt økende grad av midlertidige organisasjonsformer. Dette blir en motsats til det byråkratiske organisasjonsidealet hvor det etterstrebes en formell struktur som fungerer som et stabilt anker mot omskiftelige omgivelser (Røvik, 2007, s.127).

Kontekstualisering beskrives som et forsøk på å ta en praksis fra en gitt kontekst, og overføre denne til en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2007, s.293). I beskrivelsen av begrepet kontekstualisering presenterer Røvik en modell som kalles *den hierarkiske*

oversettelseskjeden (Røvik, 2007, s.294-295). Denne modellen er en fremstilling av et sett logisk sammenhengende forutsetninger og forventninger til hva som blant annet vil være de sentrale arenaer og aktører når ideer skal tas inkluderes og tas i bruk i bestemte organisatoriske kontekster. Det er fem sammenkjedede argumenter og antakelser som danner fundamentet for den hierarkiske oversettelseskjeden. I tabellen nedenfor gir jeg en kort beskrivelse av hver av dem:

Tabell 1: Den hierarkiske oversettelseskjeden

Argument	Beskrivelse
Top-down-orientering	Dette er en klassisk fremstilling av hvordan ideer utspiller seg i en organisasjon. Her er det øverste ledelse som sitter med hånden på rattet når nye ideer skal oversettes og formidles ut i organisasjonen
Problembetinget søking etter løsninger	Ledelsen kjenner organisasjonen og dens utfordringer best, og da er det ledelsen som finner de verktøyene de mener kan bidra til å løse utfordringene.
Begrenset frihet til oversettelse	Toppledelsens ord er det som gjelder. Da er det lite handlingsrom til å bruke frihetsgrader når ledelsens budskap skal oversettes til lokale forhold.
Stimulus-respons-basert sekvensialitet	Dette blir på en måte motsatsen til uttrykket «den vet best hvor skoen trykker, som har den på». Her er det den overordnede ledelse sine ideer som skal videreformidles gjennom hvert ledd i organisasjonen. Da kan det fort bli dårlige kår for lokalt handlingsrom.
Fra det abstrakte til det konkrete	Dette kan omtales som en type «veien blir til mens vi går»-implementering. Med det menes at øverste ledelse gjerne har noen ideer som fremstår som «svevende», så blir disse mer konkrete for hvert ledd i

	organisasjonen fordi ideene blir gjenstand for lokal oversettelse og tilpasning.
--	--

(Røvik, 2007, s.294-295)

Her vil jeg nevne at Røvik problematiserer at det ikke er alle prosesser hvor nye ideer har blitt forsøkt innført i en organisasjon som passer inn i de argumentene som er beskrevet i tabellen ovenfor (Røvik, 2007, s.294-295). Men denne tabellen gir likevel en grei oversikt på noen typiske kontekster for oversettelse av organisasjonsideer.

Når Røvik skriver om kontekstualisering drøfter han også hva som er kritiske faktorer når organisasjonsideer skal oversettes til lokale forhold. En klassisk feil organisasjoner kan gjøre er at de kopierer «det siste nye» innen organisasjonsideer uten å tilpasse innholdet til egen organisasjon (Røvik, 2007, s.321-322). Man har kanskje nettopp vært på et seminar om Lean metodikk, hvorpå man kommer tilbake til kontoret full av inspirasjon og tenker at dette må vi bare gå i gang med sporenstreks. Går man for denne «fast track» innføringen av en ide i egen organisasjon, uten å reflektere over hva som eventuelt bør tilpasses før ideen settes ut i livet, kan det som i utgangspunktet fortonet seg som oppskriften på suksess ende opp med å bli sur stemning satt i system. Det en leder burde gjort her var å bruke tid på å analysere egen organisasjon for å se hvilke områder i organisasjonen som eventuelt kunne nyttiggjøre seg Lean metodikken. I dette arbeidet oppdager en gjerne også at det må gjøres noen justeringer på Lean metodikken slik at den står mer i stil til forholdene i egen organisasjonen. Denne tilnærmingen hvor det gjøres nødvendige justeringer i oversettelsen av en organisasjonside er det som i teorien omtales som «den modifierende modus». Her tillates det en viss omforming og tilpasning av det som oversettes (Røvik, 2007, s.311). Motsatsen hvor en gikk for direkte oversettelse uten noen form for tilpasning til lokale forhold beskriver teorien som «den reproduserende modus». Da prøver en å gjengi og gjenskape så nøyaktig som mulig det som skal oversettes fra en kontekst til en annen (Røvik, 2007, s.308).

Teori knyttet til translasjon og trender vurderer jeg som relevant for min forskning av følgende grunner:

- Nav er en dynamisk organisasjon som i kraft av sin rolle i samfunnet alltid vil måtte forholde seg til de «trendene» som er i tiden. I et slikt perspektiv vil det være naturlig å tenke at begreper som *fleksibilisering* og *kontekstualisering* vil være relevante.
- En Nav-leder mottar styringssignaler fra både stat og kommune. Det som kommer inn av styringssignaler må fortolkes og settes inn i en lokal kontekst. Et begrep som *frihetsgrader*

kan være med å si noe om hvilket handlingsrom Nav-leder har til å spisse styringssignalene til lokale forhold.

3.1.2 Samstyring

I boken «Styring og samstyring-governance på norsk», defineres samstyring som *«den ikke-hierarkisk prosessen hvorved offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening»* (Røiseland & Vabo som referert i Røiseland & Vabo, 2016, s.21). En leder i Nav må forholde seg til to styringslinjer fra henholdsvis stat og kommune. Til grunn for organisering av dette samarbeidet skal det foreligge en såkalt partnerskapsavtale jf. Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV-loven) § 14 (Nav, 2023).

Partnerskapsavtalen gir en overordnet ramme for samarbeidet mellom stat og kommune. Går vi tilbake til definisjonen på samstyring så sammenfaller det ganske godt med organiseringen av Nav som nettopp er en prosess hvor offentlige ressurser koordineres i en felles retning. Om vi ser videre på Røiseland og Vabo sin definisjon av samstyring blir bildet av Nav som en form for samstyring enda tydeligere, for da skriver de at *«Samstyring henspiller dermed på at ulike aktører samarbeider, og at dette samarbeidet har relevans for offentlig styring»* (Røiseland & Vabo, 2016, s.21). Med rundt en tredjedel av statsbudsjettet til disposisjon så er det neppe noen som vil være uenig i at Nav har relevans for offentlig styring.

Et annet viktig moment innenfor samstyring er at deltakerne er gjensidig avhengige av hverandre, og de beslutningene som tas baserer seg på enighet etter forutgående drøftinger og eventuelt forhandlinger. En slik samhandling krever en eller annen form for rammer, regler og rutiner (Røiseland & Vabo, 2016, s.27). Igjen er det lett å se fellestrekk med organiseringen av Nav og formaliseringen av samarbeidet i partnerskapsavtalen. Ellers nevner Røiseland og Vabo partnerskapet i Nav som et eksempel på en samstyringsprosess (Røiseland & Vabo, 2016, s.29). At teori om samstyring har relevans når det kommer til organiseringen av Nav er tydelig. I fortsettelsen av min beskrivelse av teori om samstyring vil jeg prøve å fremheve noen poenger ved samstyring som kan være med å påvirke handlingsrommet til Nav-leder.

Røiseland og Vabo (2016, s.88) påpeker at sammensetningen av et samarbeid kan ha avgjørende betydning for hva som er mulig å få til av løsninger innenfor samarbeidet. Samtidig nevner de at hvilke interessenter som deltar i et samarbeid er like viktig fordi det påvirker hvordan utfordringen som skal løses defineres (Bryson som referert i Røiseland & Vabo, 2016, s.88). Nav er organisert med flere enheter intern på den statlige siden.

Samhandlingen mellom disse enhetene har i mange tilfeller avgjørende betydning for å komme videre i saker. For ytelser som arbeidsavklaringspenger, uføretrygd og sykepenger er

det forvaltningsenheter som har siste ordet om en søknad blir godkjent eller ei. Hvis de sitter med en annen oppfattelse av hva som skal til for å innfri kravene for stønad enn lokalkontoret som har oppfølgingen, påvirker det samstyringen internt i Nav. Drar partene i ulike retninger blir det vanskelig å drive samstyring. Hvis begge parter er like sterke, kommer ingen av dem noen steder. Er den ene parten sterkere blir den andre dratt i motsatt retning av det som er ønskelig. I en slik situasjon påvirkes også handlingsrommet. Den tiden leder må bruke på dragkamp er tid og energi som kunne vært brukt på å prioritere andre utfordringer.

Handlingsrommet reduseres da både som følge av tid brukt på dragkamper, og for den part som eventuelt blir dratt i motsatt retning av det som er ønskelig, reduseres handlingsrommet ytterligere. Dette eksempelet fra Nav illustrerer hvordan interessenter i et samarbeid påvirker hvordan en utfordring kan løses, og med det også hvilket handlingsrom en har.

Teori om samstyring nevner noen utfordringer knyttet til ledelse av samarbeid. Her vil jeg fremheve at det kan være asymmetriske maktforhold i et samarbeid. Hvis den ene parten i samarbeidet tar med seg flere ressurser inn i samarbeidet enn den andre, kan det skape en forventning om at det ved uenighet er den parten som har investert mest i samarbeidet som skal ha siste ord (Røiseland & Vabo, 2016, s.96). I Nav er det stor forskjell på hvilke ressurser partene har tatt med seg inn i samarbeidet. Det kommer tydelig frem når en sammenligner antall kommunalt ansatte versus statlig ansatte i Nav. Totalt har Nav rundt 22 000 ansatte. Av disse er 15 500 ansatt i staten, mens 6 500 er kommunalt ansatte (NAV, 2023). Når det gjelder min problemstilling om handlingsrom for Nav-ledere vil det være interessant å se om empirien problematiserer denne asymmetrien. Gir det noen begrensninger i handlingsrommet for Nav-lederne på lokalkontorene i beslutningsprosesser, eller har de handlingsrom til å finne de beste løsningene lokalt uavhengig av den tilsynelatende skjeve maktfordelingen mellom de to partene som skal samstyre?

Før jeg runder av dette avsnittet vil jeg komme med en presisering. I intervjuguiden har jeg ikke brukt begrepet samstyring i møte med Nav-lederne. I stedet brukte jeg uttrykket samhandling. Begrunnelsen for dette er at samhandling er et mer gjenkjennelig begrep som Nav-lederne lettere kan relatere seg til.

3.1.3 Samskaping

Begrepet samskaping kan omfatte både innovasjon og samarbeid på tvers av ulike profesjoner. (Willumsen, Ødegård og Sirnes, s.21, 2020). I sin form kan det minne mye om samstyring, men det kan muligens oppleves som et mer positivt ladet begrep. Begrunnelsen for det er at det å skape gjerne vekker flere positive assosiasjoner enn det å styre. Samstyring

kan da gjerne sees på som en fortsettelse på samstyring, men hvor samskaping da ikke bare handler om å være enige om å styre mot et mål sammen, men også sammen skape målet som det skal styres mot.

Hva sier så teorien videre om begrepet samskaping? Det beskrives som en prosess hvor aktører som blir påvirket av hverandres arbeid møtes. Grunnen til at en påvirkes av hverandres arbeid er gjerne at en jobber med komplekse problemstillinger hvor det ikke er klart definerte grenseoppganger på hvem som skal gjøre hva til enhver tid. Når partene møtes jobber de først med å finne en felles problemforståelse som gjerne er mer nyansert enn den problemforståelsen de sitter med alene. Neste steg vil være å se på felles løsninger for det som oppfattes som et felles problem. Ambisjonen med denne samskapingen er at løsningene som det skaper har en «offentlig verdi», noe som betyr at det både har verdi for fellesskapet, og at fellesskapet verdsetter det (Ansell & Torfing; Fogsgaard & de Jongh som referert i Krogh et al., 2020, s.45). Et relativt hverdagslig bilde på en samskapingsprosess kan da være noe så enkelt som en *dugnad*. Du har gjerne flere aktører på et tettsted som har sett seg lei på at ungdom driver med nasking og hærverk fordi det, er lite å ta seg til i helgene. For å komme dette til livs setter skole, lokale næringslivsaktører, lag/foreninger, og foreldre seg ned for å finne løsninger. Sammen blir de enige om å drifte et samlingslokale for ungdommene i helgene, hvor alle er med og bidrar. Da har de sammen skapt (les: samskaping) noe nytt for fellesskapet, og fellesskapet ser verdien av det fordi det forebygger at ungdom trekkes mot kriminelle handlinger.

Det som gjør samskaping relevant med tanke på problemstillingen om handlingsrom er nettopp det poenget som dugnadseksempelet illustrerte om at samskaping kan bidra til å skape nye arenaer. Den videre koblingen mellom nye arenaer og handlingsrom er at de nye arenaene kan gi flere muligheter til å nå de målene en setter seg. Når handlingsrom er definert som «mulighet for å gjøre det man har tenkt å gjøre» blir flere muligheter en parallell til økt handlingsrom.

3.1.4 Iverksettingsteori

For å belyse den overordnede problemstillingen vil det være nærliggende å innlemme teori om iverksetting. Dette ut ifra egen forståelse av at ledelse i bunn og grunn handler om å sørge for at beslutninger blir iverksatt. En kortfattet forklaring på teori om iverksetting er at den ser på hva som skjer, eller eventuelt ikke skjer, etter at politiske vedtak er fattet og det er bestemt en politikk på et samfunnsområde (Offerdal 2014, s.219). En gjennomgang fra 1986 av mer enn 100 iverksettingsstudier, viste at de ulike forfatterne hadde pekt på mer enn 300 variabler

som var sentrale i forståelsen av hvordan offentlig politikk iverksettes (O'Toole som referert i Offerdal, 2014, s.223). Heldigvis er feltet betydelig mer oversiktlig om dette brytes ned til mer grunnleggende tilnærminger. Da står en igjen med to hovedtilnærminger som er henholdsvis «*top-down*»-tilnærmingen, og «*bottom-up*»-tilnærmingen eller ovenfra-og-ned og nedenfra-og-opp tilnærmingene som Offerdal har kalt dem (Offerdal, 2014, s.223). En ovenfra-og-ned tilnærming er gjerne den klassiske måten en ser for seg å iverksette styringssignaler. Her er det nemlig den sentrale ledelsen i en organisasjon som kommer med føringer på hva som skal prioriteres og hvordan en skal måle graden av måloppnåelse på prioriteringene som er satt. En slik modell er i sin natur lite forenlig med handlingsrom for den som sitter nederst i modellen. Aktøren på bunnen blir da avspist med å være et instrument for den som styrer (Offerdal, 2014, s.224). Om denne beskrivelsen sees i forhold til sentrale styringssignaler i Nav slik som mål- og disponeringsbrevet, så er det noen likhetstrekk å spore mellom mål- og disponeringsbrevet og en ovenfra-og-ned tilnærming til iverksetting. Brevet gir jo nettopp tydelige signaler på hvilke grupper som skal prioriteres og hva som ellers skal være satsningsområdene ute i Nav-kontorene. Motsatsen til dette ville vært at mål- og disponeringsbrevet ble utformet på bakgrunn av tilbakemeldinger fra Nav-lederne. Dersom deres beskrivelse av hva som var utfordringsbildet i kommunene ble brukt som grunnlag for brevet, kunne en sagt at det bar preg av en «nedenfra-og-opp tilnærming». Da blir handlingsrommet til Nav-leder mye større, i og med at det er Nav-leder som definerer hva som bør prioriteres. Denne kontrasten i handlingsrom mellom de to tilnærmingene kommer ganske tydelig frem i ledelsessynet til de to tilnærmingene. I «ovenfra-og-ned» er det den sentrale forvaltningen som styrer, mens i «nedenfra-og-opp» justerer den sentrale forvaltningen seg etter de behovene som meldes fra bakkenivå (Offerdal, 2014, s.229). Selv om disse to tilnærmingene kan sies å være ytterpunkter, er ikke virkeligheten helt slik. Den består av flere nyanser, slik at de fleste iverksettingsprosesser gjerne går begge veier. En prosess som starter «ovenfra-og-ned» viser seg kanskje ikke helt å treffe etter hensikten. Om det er et tålig greit yringsklima i en organisasjon så vil dette kunne tilbakemeldes til ledelsen, som igjen vil kunne bruke informasjonen til å justere styringssignalene. Innen teori om iverksetting kan begrepene «forward mapping» og «backward mapping» være et godt bilde på dette (Elmore som referert i Offerdal, 2014, s.230). Fremadskuende kartlegging som «forward mapping» oversettes til å styre ovenfra med den kunnskapen som en til enhver tid har tilgjengelig. Baklengs kartlegging, sett i sammenheng med at du har et samfunnsproblem som skal løses, betyr at de som jobber med problemene forsøker å komme frem til hvilke tjenester det offentlige må produsere for å kunne løse samfunnsproblemene. Igjen kan mål- og

disponeringsbrevet brukes som eksempel på å illustrere dette. Dersom mål- og disponeringsbrevet definerte at det skulle settes av ressurser til å hjelpe flere unge med å fullføre utdanning, og dette signalet ble sendt til en kommune som kunne skilte med tilnærmet null frafall fra videregående, ville det vært lite hensiktsmessig å prioritere dette. I tankesettet om å se iverksetting som en toveis prosess med fremadskuende kartlegging og baklengs kartlegging (Elmore som referert i Offerdal, 2014, s.230), ville denne kommunen som da hadde helt andre problemstillinger å stri med, kunne tilbakemelde dette og omprioritere ressursene til de brukergruppene som kommunen trengte å prioritere. Da blir handlingsrommet jevnere fordelt mellom sentrale myndigheter og det enkelte Nav-kontor, siden begge har mulighet til å påvirke beslutningsprosessene.

Utfordringen med iverksettingsmodeller er at hver av dem fremhever ulike sider av en iverksettingsprosess. Av den grunn vil du kunne finne resultater som på den ene siden støtter en modell, mens andre resultater kanskje går imot den samme modellen (Offerdal, 2014, s.235). Innenfor de omgivelsene som Nav-ledere skal iverksette styringssignaler som mål- og disponeringsbrevet, kan det skje endringer som en ikke kunne forutse på det tidspunktet som brevet ble publisert. Det kan være store hendelser hvor det er vanskelig å forutse omfanget av utfallet, slik som en finanskriser eller en pandemi. Eller det kan være hendelser av mer lokalt omfang som gir store konsekvenser lokalt, men som ikke er merkbare nasjonalt. Eksempelvis kan dette være en hjørnesteinsbedrift som plutselig må legges ned. Iverksetting i et slikt dynamisk landskap kan passe godt inn det iverksettingsteorien beskriver som et *læringsperspektiv*. Dette er blitt en fellesnevner i nyere iverksettingsstudier. For å lykkes med iverksetting i dette perspektivet må det avklares hvilke faktorer som er sentrale dersom en organisasjon skal tilegne seg egenskapen om å lære av egne erfaringer ved å ha oversikt over de typiske prosessene som gjenspeiler den daglige aktiviteten i organisasjonen.

Læringsperspektivet fremhever fire sentrale faktorer som organisasjoner må realisere for å fungere godt som iverksettingsorganer. De fire faktorene er teknisk, kulturell, etisk og politisk art (Offerdal, 2014, s.236). Innenfor den politiske art så er det et poeng jeg gjerne vil fremheve. Et sentralt punkt for læring i organisasjoner er utvikling av nye måter å realisere gitte mål på. Parallelt med dette må en også lære seg å evaluere målene og kunne endre dem dersom en ser at de ikke lenger er i tråd med det som var utgangspunktet da de ble satt (Offerdal, 2014, s.238). For en Nav-leder kan god kjennskap til lokale forhold i kommunen være et eksempel på slik kunnskap som kan hjelpe til å evaluere om målene som er satt i mål-

og disponeringsbrevet er i tråd med det utfordringsbildet som gjør seg gjeldende i kommunen hvor Nav-kontoret er lokalisert.

Angående problemstillingen om handlingsrom, så vil evnen til å tilpasse seg omgivelsene slik læringsperspektivet beskriver, være et nyttig redskap for å opprettholde handlingsrommet.

Hvis forutsetningene for det du jobber med endrer seg uten at du tilpasser deg tilsvarende, vil du kunne oppleve å bli akterutseilt og miste deler av handlingsrommet. Et tenkt scenario som kan understreke dette i Nav kan være en kommune som skal gå i gang med å bosette

flyktninger. Det viser seg raskt at målsettingen om å bosette 100 flyktninger vil medføre en større belastning på hjelpeapparatet enn først antatt. Det vil medføre dårligere oppfølging av andre prioriterte grupper slik som f.eks. ungdom. Nav-leder i denne kommunen kan velge å sitte rolig i båten og tenke at «jeg forholder meg til målet, så får det gå som det går».

Alternativt kan Nav-lederen være proaktiv og strekke ut en hånd til frivilligheten for å høre hva de kan bidra med i bosettingsarbeidet. Kanskje kan også noen av nabokommunene bidra med å bosette noen av flyktningene. Ved å justere på målet om å bosette alle de 100 flyktningene selv, kan Nav-leder opprettholde sitt handlingsrom. I motsatt tilfelle kunne Nav-leder risikert å miste kontroll over ressurssituasjonen og med det også oppleve en innskrenkning av handlingsrommet.

4.0 Design og metode ⁴

Dette kapittelet er viet til å beskrive og drøfte ulike sider ved gjennomføringen av masteroppgaven. Jeg vil i de ulike avsnittene av kapitlet ta for meg de stegene som har vært gjennomført for å innhente datamaterialet som danner grunnlaget for oppgaven.

Mitt mål med masteroppgaven er å undersøke hvilket handlingsrom ledere på lokale Nav-kontor i Rogaland har til å lede eget kontor ut ifra lokale forhold. Det kan være flere forhold som er med og påvirker handlingsrommet til en Nav-leder. Du har eksterne faktorer som arbeidsmarkedet og overordnede styringssignaler, og du har interne faktorer som driftsbudsjett og kompetansen til egne ansatte. Mitt fokus i denne oppgaven har jeg snevret inn til sentrale styringssignaler, og da mer spesifikt det årlige *mål- og disponeringsbrevet*. Denne innsnevringen har vært nødvendig for å gjøre datamaterialet håndterbart, siden hver av de andre nevnte faktorene som er med å påvirke handlingsrommet trolig kunne gitt grunnlag for forskning hver for seg.

Hvilken vitenskapsteoretisk innfallsvinkel som beskriver min oppgave, er noe jeg har reflektert over. Det jeg har landet på her er at en dynamisk abduktiv tilnærming trolig er mest beskrivende for den problemstillingen jeg har valgt å forske på. Argumentasjonen bak dette er følgende:

- En dynamisk abduktiv tilnærming fanger opp at ledelse i Nav allerede er et fenomen som jeg er kjent med, ref. min egen erfaring fra Nav.
- Denne tilnærmingen tar dessuten hensyn til at ledelse i Nav ikke er noe statisk (Kvale & Brinkmann, 2015, s.224).

4.1 Metode for innsamling av data

For å svare på problemstillingen om hvordan Nav-ledere opplever eget handlingsrom sett i lys av sentrale styringssignaler i mål- og disponeringsbrevet finnes det ikke andre kilder å innhente data fra enn Nav-lederne selv all den tid jeg ikke har funnet annen forskning som tar opp samme problemstilling. Hvilken metode som skulle benyttes for innsamling var derimot ikke like selvsagt. Jeg stod mellom valget å gå bredt ut og sende spørreskjemaer til alle Nav-lederne i Rogaland, som er 20 i tallet (Vedlegg 5), eller intervju et utvalg av dem. Valget mitt falt da på intervju som metode. Begrunnelsen for det handler mye om egen erfaring fra Nav. Sett opp mot den mengden e-post og andre henvendelser en Nav-leder må håndtere i en

⁴ Deler av metodekapittelet er omskriving av tekst hentet fra eksamen i faget forskningsdesign og metode, 2022, HVL.

travel hverdag, så kan en spørreundersøkelse fort drukne i all denne informasjonen. Ved å få satt av tid til et intervju vurderte jeg at det ville være lettere å komme i dybden på de problemstillingene jeg ønsket at Nav-lederne skulle reflektere over, og det gir også mulighet for å stille relevante oppfølgingsspørsmål dersom noe trenger mer presisering. Intervju slik jeg har beskrevet her, hvor målet er å komme tett på Nav-lederne og søke en forståelse av fenomenet «handlingsrom», blir det som forskningen definerer som et kvalitativt design eller metode (Thagaard, 2018, s.15).

4.2 Formålet med min masteroppgave

Mitt ønske om å studere fenomenet «handlingsrom» med en kvalitativ metode som intervju, kan gjøres med ulike valg av framgangsmåter for å svare på de tilhørende forskningsspørsmålene. Framgangsmåten bør ha sammenheng med hva som er formålet med oppgaven. I boken «Forstå Forklare Forandre» av Oddbjørn Bukve (2021), beskrives fire ulike formålstyper som kan være utgangspunkt for prosjektdesign. En kan gjerne ha et design som på papiret legger opp til en rendyrket formålstype, men når oppgaven er ved veis ende så har man gjerne endt opp med en blanding av formål (Bukve, 2021, s.90). Jeg har i min oppgave plukket ut en del teorier som jeg mener vil være relevante for å kunne forklare hvordan fenomenet handlingsrom oppleves for ledere på lokale Nav-kontor. Dette kan tolkes som et *teoretisk tolkende formål*, fordi jeg ønsker å se om de teoriene og fagartiklene jeg har valgt ut kan bidra til å belyse og forklare empirien jeg innhenter ved å intervju Nav-lederne (Bukve, 2021, s.91). På den andre siden har jeg i et av forskningsspørsmålene stilt spørsmål om en dreining av oppmerksomheten kan gi en forbedring av fenomenet handlingsrom:

Kan økt oppmerksomhet på prosesser som samstyring og samskaping bidra til bedre måloppnåelse og større handlingsrom for ledere på lokale Nav-kontor?

En slik tolkning av formål er det som Bukve definerer som et intervensjonsorientert formål (Bukve, 2021, s.92). Ut ifra den aktuelle teorien jeg har omtalt her, så vurderer jeg at mitt formål med masteroppgaven er en blanding av det nevnte teoretisk tolkende -og intervensjonsorienterte formål (Bukve, 2021, s.91-92).

4.3 Seleksjon av kandidater til intervju

Med intervju som metode for innsamling av data måtte jeg ta stilling til hvor mange Nav-ledere som skulle intervjues. Jeg bestemte meg da for å bruke syv informanter. Som nevnt er det tjue Nav-ledere i Rogaland for øyeblikket. Av informantene er seks av dem fortsatt Nav-ledere i skrivende stund, og en av dem er tidligere Nav-leder. Jeg har da et utvalg som utgjør

rundt en tredjedel av Nav-lederne i Rogaland når jeg inkluderer vedkommende som var tidligere Nav-leder. Dette vurderte jeg som et tilstrekkelig antall for å ha nødvendig empirisk bredde til å kunne svare på problemstillingen. I tillegg til de syv informantene hadde jeg et åttende intervju som jeg valgte å definere som et *prøveintervju*. I neste avsnitt vil jeg si litt mer om hvorfor jeg valgte å kalle dette et prøveintervju.

For å sikre at ulike nyanser skulle bli ivaretatt i datainnsamlingen kunne jeg ikke ta et helt tilfeldig utvalg av Nav-ledere som skulle intervjues. Begrunnelsen for det er at jeg da kunne endt opp med og bare intervjuer ledere for mindre kontor, eller kun ledere med relativt kort fartstid som ledere i Nav. Jeg valgte derfor ut kandidater til intervju som sikret et godt tverrsnitt av de 20 Nav-kontorene i Rogaland. Variasjonen i type utdanning blant lederne var ikke planlagt, men jeg synes det var interessant å ta med som bakgrunnsinformasjon da det viser spennet i utdanningsbakgrunn for de som jobber som Nav-ledere. En slik fremgangsmåte i utvelgelse av kandidater som jeg har beskrevet her blir det som i teorien kalles for en *strategisk utvelgelse*, siden kandidatene som plukkes ut til intervju må ha noen egenskaper som står i stil til problemstillingen (Thagaard, 2018, s.54). Etter det strategiske utplukket endte jeg opp med følgende kandidater til intervju:

Tabell 2: Kandidater til intervju

Kandidat nr.	Fiktivt navn	Antall år som leder i Nav	Størrelse på kontor	Utdanning	Kjønn
1	Knut	>1	50+ ansatte	Vernepleier	Mann
2	Kåre	16	30-50 ansatte	Jus	Mann
3	Kalle	15	30-50 ansatte	Statsviter	Mann
4	Kristoffer	9	Mindre enn 30 ansatte	Jus	Mann
5	Kari	7	50+ ansatte	Sykepleier	Kvinne
6	Karianne	4	Mindre enn 30 ansatte	Økonomi	Kvinne
7	Kim	5	Mindre enn 30 ansatte	Økonomi	Mann

Alle lederne er gitt fiktive navn av hensyn til å ivareta anonymisering. I forkant av utvelgelsen sendte jeg en henvendelse til Nav direktør i Rogaland hvor jeg spurte om det var i orden at jeg kontaktet utvalgte Nav-ledere i Rogaland for å høre om de hadde mulighet til å la seg intervjuer (Vedlegg 5). Når det gjelder de syv Nav-lederne jeg har intervjuet, har jeg som nevnt i innledningen på dette avsnittet, forsøkt å fange et tverrsnitt av Nav-lederne i Rogaland. For å sikre dette har jeg i utvelgelsen variert på følgende tre faktorer:

- Antall år de har jobbet som leder i Nav
- Kjønn
- Størrelse på kontor som de er leder for

Som nevnt tidligere var en av lederne som ble intervjuet ikke Nav-leder lenger. Det var imidlertid relativt kort tid siden vedkommende sluttet i stillingen. Erfaringene vedkommende satt med ble derfor vurdert å ha relevans og verdi for oppgaven.

I tillegg til de syv intervjuene som jeg har brukt som empiri for oppgaven, så gjennomførte jeg også et prøveintervju. Jeg var i tvil om jeg også skulle ta med dette intervjuet som en del av empirien, men landet på å ikke gjøre det. Begrunnelsen for det var at det ikke fremkom noe i det intervjuet som skilte seg fra den informasjonen jeg satt igjen med fra de 7 intervjuene jeg har lagt til grunn for empirien.

4.4 Forberedelse til intervjuer

I planleggingen av intervjuene ble det avtalt at to av intervjuene skulle gjennomføres med fysisk oppmøte, mens de andre fem intervjuene skulle tas digitalt på Teams. Ideelt sett skulle gjerne alle intervjuene vært gjennomført med fysisk oppmøte. På grunn av avstand til kandidatene som skulle intervjues, samt ekstra tid som ville gått med til å fysisk oppmøte, ble fasit at flesteparten av intervjuene gjennomførtes digitalt. Hell i uhell så har årene med koronarestriksjoner gjort oss godt vant med Teams møter, så avstanden i kvalitet på et fysisk møte versus et digitalt er nok mindre enn det som var tilfelle før 2020. Erfaringen jeg sitter igjen med i etterkant av intervjuene er at intervjuene som ble gjennomført digitalt ikke hadde noen begrensninger sammenlignet med de som ble gjennomført fysisk.

I forkant av intervjuene fikk alle Nav-lederne, både de som skulle intervjues ved fysisk oppmøte og digitalt, tilsendt intervjuguiden. Jeg veide for og imot om jeg skulle gjøre det på denne måten, hvor de fikk forberedt seg på spørsmålene, eller om jeg i stedet skulle la selve intervjuet bli første gang de ble presentert for spørsmålene. Det som gjorde at jeg landet på at de skulle få tilsendt spørsmålene i forkant av intervjuet var følgende:

- At Nav-lederne fikk stille forberedt ville kunne gi en bedre flyt i intervjuene. I og med at de hadde sett spørsmålene på forhånd kunne eventuelle formuleringer som de var usikre på hvordan de skulle tolke avklares før intervjuet startet.
- Når lederne fikk mulighet til å «tune in» på temaene vurderte jeg at dette gav potensial til å få et dypere innblikk i empirien. De fleste kan sikkert kjenne seg igjen i at når man har blitt stilt et spørsmål uten å være forberedt, så har man tenkt i ettertid at man

ville svart annerledes om man hadde fått forberedt seg litt bedre. Samme logikk ble lagt til grunn her.

Så vil jeg kort nevne at jeg også har tatt i betraktning den negative siden ved å gi ut intervjuguiden på forhånd. Det gir en risiko for at svarene blir mer strategiske. I det legger jeg at den som skal intervjues gis anledning til å forberede hva som er «lurt» å svare på det enkelte spørsmål. Her tror jeg imidlertid at min forkunnskap om Nav ville gitt meg gode forutsetninger til å utfordre eventuelle «innøvde svar». Uavhengig av dette fortrinnet landet jeg uansett på at nevnte fordeler oppveier for den mulige ulempen med strategiske svar.

4.5 Gjennomføring av intervjuer

Alle intervjuene ble innledet med en kort gjennomgang av anonymisering og orientering om databehandling. Samtykkeskjema var allerede sendt ut i forkant av intervjuene, men det ble også gjort en kjapp repetisjon på dette i innledningen til intervjuet. Ingen av Nav-lederne hadde noen oppfølgingsspørsmål hverken når det gjaldt anonymitet eller databehandling. Alle intervjuene ble tatt opp med diktafon. Før jeg startet på spørsmålene i intervjuguiden ble det gjennomført et prøveopptak for å sjekke at lyd kvaliteten var i orden. For å sikre en noenlunde lik struktur på intervjuene ble intervjuguiden inndelt i ulike emner. God struktur bidrar til å sikre at innsamlet data enklere lar seg sammenligne på tvers av det enkelte intervju. I tillegg opplevde jeg at det gav meg bedre kontroll på at jeg satt igjen med et sett av data som var nødvendig for å svare på problemstillingen min. Parallelt med behovet for struktur hadde jeg også et ønske om at hvert intervju kunne ha mulighet for å «leve sitt eget liv». Derfor tillot jeg digresjoner under intervjuene dersom det opplevdes å være relevant for å få inn data som kunne belyse min problemstilling ytterligere. En slik fremgangsmåte på intervjuene kan ligne på en beskrivelse av et diskursanalytisk intervju hvor en ser på intervjupersonen som en medforsker (Parker som referert i Kvale & Brinkmann, 2015, s.187). Dette fordi intervjuene bar mer preg av å være en samtale, enn at jeg i rollen som forsker satt og forholdt meg strengt til et manus i intervjusituasjonen.

4.6 Transkribering og analyse av intervjuene

Transkriberingen av intervjuene ble gjort sporadisk i perioden fra første intervju ble gjennomført, og frem til rundt en måned etter at siste intervju var fullført. Det hadde vært ønskelig å transkribere intervjuene fortløpende, men grunnet omfanget av arbeid som transkriberingen utgjorde, så var det ikke tid til å ta dette fortløpende. Intervjuene varierte i lengde, hvor det lengste intervjuet varte i overkant av femti minutter, mens det korteste intervjuet kloknet inn på rett i overkant av tjue minutter. Når transkriberingen var fullført, og

jeg skulle starte analysen av data, så valgte jeg å dele funnene inn i egne dokumenter basert på de temaene jeg hadde delt intervjuguiden inn i. Da fikk jeg følgende dokumenter:

- Empiri styringssignal
- Empiri handlingsrom
- Empiri oversettelse av mål- og disponeringsbrev
- Empiri samhandling
- Oppsummering intervju

Det siste dokumentet «oppsummering intervju» var ikke knyttet direkte til et tema, men var en sammenfatning av hva Nav-lederne hadde svar på spørsmål som angikk bakgrunnsinformasjon samt avrundning av intervjuet. Når denne inndelingen var gjennomført gjennomgikk jeg hvert enkelt spørsmål i hver kategori på leting etter mønster i svarene. De mønstrene jeg har funnet gjenspeiles til dels i de ulike overskriftene i kapittelet om empiri.

4.7 Ethiske vurderinger

I forkant av intervjuene fikk alle Nav-lederne tilsendt et informasjonsskriv. Der ble de blant annet orientert om formålet med prosjektet, at deltakelse er frivillig, personvern og hvilke rettigheter de har som deltakere i studien. Sammen med informasjonsskrivet mottok Nav-lederne også et samtykkeskjema. Kombinasjonen av informasjonsskriv og samtykkeskjema sikrer at deltakerne både er godt orientert om studiet i forkant av intervjuet, samtidig viser det respekt ovenfor deltakerne som har takket ja til å la seg intervju, og at deres deltakelse ikke tas for gitt.

Det neste jeg vil si noe om rundt etiske vurderinger er det som jeg tidligere har nevnt om at selv har vært ansatt i Nav. I løpet av de fjorten årene jeg jobbet i Nav hadde jeg ulike roller. Noen av disse rollene innebar ansvar som leder. Egen erfaring med Nav både som ansatt og leder gjør det utfordrende å ha en helt nøytral inngang til problemstillingen jeg skal forske på. Dette har jeg prøvd å være bevisst på gjennom hele prosessen med masteroppgaven. I utformingen av spørsmål til intervjuguiden prøvde jeg å gjøre spørsmålene mest mulig generelle. Tanken med det var å unngå å lede informantene i en retning som jeg ut ifra min forkunnskap til Nav ønsket å lede dem mot. Under selve intervjuene forsøkte jeg å ikke la meg selv falle for fristelsen til å bruke egen erfaring som leder i Nav til å stille oppfølgingsspørsmål dersom svarene jeg fikk ikke var i tråd med det som jeg hadde sett for meg på forhånd. I de tilfellene hvor jeg var usikker på hvordan svarene fra Nav-lederne skulle tolkes, sørget jeg for å stille oppfølgingsspørsmål for å sikre at jeg hadde forstått svarene

deres korrekt. I den påfølgende prosessen med å analysere empirien har jeg etterstrebet å ha på meg «briller» som nøytral forsker og ikke tidligere Nav-ansatt. Denne bevisstheten rundt det etiske dilemmaet med å forske innenfor en organisasjon en selv har mye erfaring fra tror jeg har bidratt til at empirien gir et sannferdig bilde av problemstillingen om handlingsrom for Nav-ledere sett opp mot sentrale styringssignaler. Manglende bevissthet kunne gitt økt risiko for å fremheve de funnene som bekreftet min forutinntatthet om handlingsrommet til Nav-ledere på lokalkontor, og samtidig luket bort de funnene som gikk i motsatt retning. Da hadde det bidratt til en forvrenging av datamaterialet hvor de funnene som ikke var de «riktige» funnene (basert på hva jeg ønsket å finne), hadde blitt filtrert bort (Balsvik, 2018, s.204). Det kunne ha bidratt til en forvrenging av datamaterialet hvor de funnene som ikke var de «riktige» funnene hadde blitt filtrert bort (Balsvik, 2018, s.204). Når det gjelder forventninger til funn, vil jeg nevne at jeg på forhånd hadde en ide om hva Nav-lederne kanskje ville formidle i intervjuene:

- Det er for mange styringssignaler.
- De ulike styringssignalene oppleves til tider å være motstridende.
- Det gis ikke nødvendigvis handlingsrom til å gjøre lokale tilpasninger som stemmer bedre overens med det lokale utfordringsbildet.

Men jeg hadde ingen forventninger om hva som ville være «riktige» funn.

En ting jeg vil nevne avslutningsvis når det gjelder etiske vurderinger er at min erfaring fra Nav også kan ha gitt noen fordeler. Når den som blir intervjuet er trygg på at den som stiller spørsmålene forstår rammen som det svares ut ifra, vil en være mindre tilbakeholden, og sannsynligvis svare mer åpent og ærlig. Om det motsatte er tilfelle, at en er usikker på om den som intervjuer forstår settingen som svaret gis innenfor, vil en muligens reservere seg mer med hvordan en velger å svare. Jeg har ikke noe teoretisk belegg å komme med for denne påstanden, men det er en tanke som jeg gjorde meg i etterkant av intervjuene. Det at jeg har god kjennskap til Nav som organisasjon åpner også opp for å stille gode spørsmål. Da har jeg et enda bedre utgangspunkt for å sitte igjen med et datamateriale som viser et troverdig bilde av hvordan Nav-lederne opplever handlingsrommet sitt.

4.8 Reliabilitet og validitet

Nav er en organisasjon som i stor grad blir påvirket av endringer i samfunnet. Tatt i betraktning at Nav er satt til å forvalte rundt en tredjedel av fellesskapets ressurser, må Nav nødvendigvis være en dynamisk organisasjon siden behovene til fellesskapet ikke vil være statiske. Arbeidsledighet kan brukes som et eksempel til å illustrere dette. Om det er lav

ledighet vil det være de som står lengst fra arbeidsmarkedet som det bør prioriteres å brukes mest ressurser på slik at de får den kompetansen som trengs for å kunne få innpass i arbeidslivet. I motsatt tilfelle med høy arbeidsledighet bør det i stedet være arbeidsgiverne som må stimuleres med virkemidler til å øke aktiviteten slik at behovet for arbeidskraft stiger tilsvarende. Forskning på en dynamisk organisasjon som Nav vil kunne utfordre reliabiliteten til prosjektet mitt. Koblingen her er at graden av reliabilitet defineres av muligheten for at andre forskere på et annet tidspunkt skal kunne gjenskape samme resultat (Kvale & Brinkmann, 2015, s.276). Skulle noen interessere seg for å gjennomføre tilsvarende undersøkelse om handlingsrom for Nav-ledere sett opp mot sentrale styringssignaler om 10 år, kan det være at de sitter igjen med et annet resultat. Altså vil det trolig være utfordrende å reproducere samme resultat. Dette fordi rammene en Nav-leder må forholde seg til i 2032 sannsynligvis vil være annerledes enn da jeg intervjuet Nav-lederne i 2022. Tross samfunnsendringer vil det forhåpentligvis uansett være slik at problemstillingen rundt handlingsrom versus styringssignaler er noe som vil være like dagsaktuelt uavhengig av hvordan eksterne faktorer endrer seg.

Som nevnt tidligere i metodekapittelet har jeg benyttet intervju som metode for å tilegne meg nødvendig data til å kunne svare på problemstillingen om hvilket handlingsrom Nav-ledere opplever sett i forhold til sentrale styringssignaler. Argumentasjonen for dette valget av metode er at Nav-ledere selv er den beste kilden til å kunne si noe om hvordan en Nav-leder opplever handlingsrommet på et lokalt Nav-kontor. Det at metoden for innsamling vurderes å være godt egnet til å fremskaffe data om det jeg har ønsket å undersøke i masteroppgaven tilsier at metoden har høy validitet (Kvale & Brinkmann, 2015, s.276). Validitet handler imidlertid om mer enn bare valg av metode for datainnsamling. Kontroll er et viktig stikkord når det kommer til validering. Det betyr at en i prosessen med å validere hele tiden må være på utkikk etter det som eventuelt kan avkrefte de funnene en sitter igjen med. Jo flere runder med runder med kritisk gjennomgang funnene har vært gjennom, jo mer valide og sannferdige fremstår de (Kvale & Brinkmann, 2015, s.279). Når det gjelder intervju som metode så er det en kritikk mot denne metoden at funnene ikke er valide fordi intervjupersonenes informasjon kan være usann (Kvale & Brinkmann, 2015, s.281). Her vil jeg trekke inn egen erfaring fra Nav som et positivt element som styrker validiteten. Begrunnelsen for at dette kan bidra positivt til validitet er at det gir bedre forutsetninger til å være kritisk i gjennomgangen av datamaterialet, og dessuten vil erfaringen fra Nav trolig kunne gi bedre forutsetninger for å forstå og tolke empirien.

4.9 Kvalitet på innsamlet datamateriale

Som en kort oppsummering av dette kapittelet vil jeg si noen linjer om hvordan jeg vurderer kvaliteten på datamaterialet jeg har samlet inn. I metodekapittelet har jeg vist at jeg har et utvalg av informanter som er relevant for å kunne svare på problemstillingen min. Videre har jeg sett på gjennomføringen av datainnsamling med kritiske øyne. Jeg har vurdert både de positive og de negative sidene. Ut ifra det har jeg tatt valg som jeg mener vil gi best mulig kvalitet på innsamlet data. Det materialet som jeg da sitter igjen med vurderer jeg som adekvat til å kunne få en god drøfting av problemstillingen, samt komme med en konklusjon.

5.0 Empiri

I dette kapittelet presenterer jeg empirien. For å gjøre det oversiktlig for leseren har jeg kategorisert funnene med ulike avsnitt. Overskriften på avsnittet sier noe om det som er tema for funnet som skal omtales.

5.1 Styringssignaler

Det første spørsmålet som Nav-lederne måtte vurdere var hva de legger i begrepet «styringssignaler». Tanken med å stille dette spørsmålet innledningsvis var å danne et bilde av hva Nav-lederne mener er med å påvirke deres arbeidshverdag og mulighet for å utøve ledelse. De har ulike referanser på hva de legger i begrepet, men allikevel så har de noen fellesnevner. Blant annet så går det igjen at det dreier seg om føringer og prioriteringer som kommer fra et nivå over dem selv. Med nivå over dem selv så refereres det til fylkesledelse og direktorat. Knut som er leder på et større Nav-kontor kommer også med en etterlysning når styringssignaler skal defineres. Det han etterlyser er signaler på hva som eventuelt bør nedprioriteres. Samtidig så reflekterer han rundt at det kanskje er et handlingsrom i å velge selv hva en ønsker å nedprioritere. I sin definisjon er Nav-lederne også inne på dette om at styringssignal er noe som må oversettes til de lokale omgivelsene:

«Føringer for hvordan vi skal jobbe fremover, og det viser retningen, så må vi tilpasse det til våre omgivelser og vårt kontor». (Karianne)

Grunnen til at jeg vil fremheve nettopp denne kommentaren er at den fanger opp det som problemstillingen tar opp med oversettelse av styringssignaler til lokale forhold. Så får vi se om videre empiri og drøfting faller ned på at styringssignalene er problematiske å oversette til lokale forhold eller ei.

Oppfølgingsspørsmålet til tolkning av begrepet styringssignaler var hva Nav-lederne anså for å være de mest sentrale styringssignalene i Nav. Tanken bak dette spørsmålet var å se om de ville gjenkjenne mål -og disponeringsbrevet som et sentralt styringssignal, eller om de i stedet ville fremheve andre styringssignaler. Det som var interessant å se her, var at ingen av de syv Nav-lederne gikk direkte på mål -og disponeringsbrevet som det mest sentrale styringssignalet. Det de dro frem som sentrale styringssignaler var de gruppene som det var forventninger til at de skulle prioritere ressursbruken på. De refererte da i all hovedsak til ungdom og innvandrere utenfor EØS. Den siste gruppen blir gjerne i all hovedsak referert til som flyktninger, da mange av disse personene får innvilget opphold i Norge med flyktningstatus. I omtalen av disse gruppene forklarer de også hvorfor det er viktig å prioritere

nettopp disse gruppene. Da nevner de blant annet dette med utenforskap og frafall fra videregående skole. Andre momenter som Nav-lederne drar frem som viktige styringssignaler er markedsarbeid og veiledningskompetanse. Nav-kontoret skal kontinuerlig jobbe for å bistå folk enten med å komme ut i arbeid eller beholde eksisterende arbeid. I tillegg til kunnskap om arbeidsmarkedet er veiledningsferdigheter viktig kompetanse for å lykkes med dette. Når det gjelder veiledning er helhetlig brukeroppfølging noe som blir nevnt som viktig. Man må jobbe med hele utfordringsbildet til brukerne for å lykkes med å få dem ut i arbeid:

«Det er helhetlig oppfølging av unge, strategisk markedsarbeid, veiledningskompetanse også den siste. Jeg lurer er det flyktning? Jeg mener på det er flyktning». (Kim)

Alt som Nav-lederne har referert til som sentrale styringssignaler er som tatt ut av manus til mål- og disponeringsbrevet. Når jeg i det ene av intervjuene stiller oppfølgingsspørsmål om hvor disse prioriterte målgruppene omtales, så refereres det også til mål- og disponeringsbrevet. Det virker som om Nav-lederne har styringssignalene fra mål- og disponeringsbrevet såpass under huden at de ikke trenger å referere til det som en opphavskilde. Det kommer også tydelig frem at de prioriteringene som beskrives i mål- og disponeringsbrevet treffer rimelig godt på det generelle utfordringsbildet. En kommentar fra Kristoffer illustrerer dette:

«Så de styringssignalene virker veldig naturlige egentlig for det burde vi nesten gjort uansett uavhengig av styringssignalene. Prioritert de gruppene». (Kristoffer)

5.1.1 Mål- og disponeringsbrev som styringssignal

Hvordan oppleves mål- og disponeringsbrevet som styringssignal? Alle Nav-lederne ble spurt om dette var et styringssignal som de ofte refererte til når nye ting skulle tas ut i kontoret, for eksempel endringer som skulle gjennomføres. Svarene viste at det var noen variasjoner når det kom til hvor aktivt mål- og disponeringsbrevet ble referert til i det daglige virket som Nav-leder. Likevel anerkjente samtlige Nav-ledere i mindre eller større grad at det var nyttig å ha dette redskapet som en form for «kalibreringsverktøy» på hvilke prioriteringer som skulle gjøres på kontoret. Flere av Nav-lederne refererte også til at mål- og disponeringsbrevet er det som setter rammen for virksomhetsplanen til kontoret, og at det nærmest er en selvfølge at en skal etterleve dette. En av lederne har en ganske treffende beskrivelse av dette:

«Når det er et mål og disponeringsbrev så er du helt forpliktet som leder til å følge det og dra det inn i det daglige virket». (Kari)

Virksomhetsplanen kan forstås som en oversettelse av mål- og disponeringsbrevet til lokale forhold. Nav-lederne opplyser at det ligger et krav om at kontorene skal lage en slik lokal oversettelse og sende denne inn til Nav-fylke som blir det lokale Nav-kontorets nærmeste overordnede. Arbeidet med utformingen av virksomhetsplanen vil involvere alle avdelinger ved kontorene. Flere av Nav-lederne beskriver at det er virksomhetsplanen de i hovedsak refererer til når de vurderer status på målsettingene ved kontoret:

«Selve mål- og disponeringsbrevet dokumentet, tar vi vel frem når vi lager virksomhetsplanen. En gang i året. Der har vi jo typisk en workshop i hver avdeling hvor de leser gjennom mål- og disponeringsbrev og disse måltallene, også lager vi vår egen virksomhetsplan så er det jo den egentlig som er den jeg referer til overfor kontoret». (Kåre)

I intervjuene fremkommer det også at mål- og disponeringsbrevet kan være et nyttig verktøy når en skal forklare prioriteringer internt i kontoret. Nav-leder kan da henvise til mål- og disponeringsbrevet hvis ansatte lurer på hvorfor en eksempelvis flytter på ressurser mellom fagområder:

«For det er noe med når folk stiller spørsmål hvorfor, at vi kan vise til at dette er de prioriteringene som er satt nå. Også kan vi samtidig begrunne det at vi må gjøre en dreining internt med å omdisponere ressursene i den retningen som vi skal prioritere høyest». (Karianne)

Ut ifra intervjudata så langt, kan mål- og disponeringsbrevet sies å være et redskap som Nav-lederne benytter når de skal sette retning for prioriteringer internt ved kontoret. Så fremkommer det at det er variasjoner på hvor detaljert det brukes og hvor ofte det refereres til (Det fremkommer ikke noe tydelig mønster på om denne variasjonen for eksempel kan relateres til størrelse på kontor eller antall år med erfaring som Nav-leder). Det fremstår også som at mål- og disponeringsbrevet som styringssignal har blitt mer treffsikkert med årene. Med det menes at det i hovedsak beskriver prioriteringsområder som er gjenkjennelige for det enkelte Nav-kontor. Da blir det gjerne etter hvert slik at en ikke trenger å referere til mål- og disponeringsbrevet i de prioriteringene som gjøres, men det ligger der implisitt allikevel. Følgende sitat understreker dette:

«Så jeg vil ikke si at jeg bruker mål- og disponeringsbrevet aktivt, men vi snakker om det uten å kanskje si at det er mål- og disponeringsbrevet». (Kalle)

5.2 Handlingsrom

I intervjuguiden ble også temaet handlingsrom innledet med å spørre Nav-lederne hvordan de ville definere dette begrepet. Det som de da beskrev, var blant annet autonomi. I dette så la de til grunn hvor mye selvstendighet en har som leder til å lede kontoret på den måten en selv vurderer er til beste for kontoret. Videre ble dette med rammer nevnt, og da spesifikt hvilke grenser eller begrensninger en som Nav-leder må forholde seg til når virkemidler skal velges for løse oppdraget som en er blitt satt til å løse. Definisjonsmakt, forstått som hvor store muligheter en har som Nav-leder til å påvirke hva slags virkelighetsbeskrivelse som skal ligge til grunn for de gruppene som skal prioriteres og de tiltakene som skal iverksettes var også et sentralt element i Nav-lederne sin definisjon av handlingsrom. Følgende kommentar gir en god oppsummering av hvordan handlingsrom defineres av Nav-lederne:

«Handlingsrom må jo være at vi har en mulighet til å løse oppgavene på den måten som vi anser best ut ifra våre lokale forhold og kanskje også en mulighet til å prioritere innenfor de målene som er satt. Det at vi gis tillit til å løse oppgavene sånn som vi anser som best tilpasset våre lokale forhold». (Kåre)

I sin beskrivelse av handlingsrom er Nav-lederne også inne på økonomi og hvilken påvirkningskraft det har på handlingsrom. Da blir dette med budsjett og tilgjengelige midler nevnt som en faktor som kan være med å begrense handlingsrommet:

«Men ofte handler det om hvor mye penger en har å spille med, hvor mye er det å bruke». (Kalle)

Dette tenker jeg er et viktig poeng, fordi du kan gjerne ha fått tildelt myndighet til å ta avgjørelser, men det hjelper lite med slik myndighet dersom du ikke har midler til å gjennomføre det du har bestemt:

5.2.1 En Nav-leders opplevelse av handlingsrom

I fortsettelsen av temaet handlingsrom ble Nav-lederne spurt om hvilket handlingsrom de opplever å ha som Nav-ledere. Det de beskriver er at handlingsrommet blir påvirket av at det er to styringslinjer. Noen områder er handlingsrommet størst på stat, mens på andre områder er det kommunen som gir størst handlingsrom. Nav-leder må da finne en balanse hvor begge aktørene i partnerskapet opplever å bli møtt på de kravene som stilles. Et annet poeng er at handlingsrommet ikke er statisk. Økonomi er en faktor som til enhver tid vil påvirke handlingsrommet. På den statlige delen så vil handlingsrommet fort svinge med hvordan det ligger an på budsjettet. Er budsjettet i balanse eller på plussiden, så blir det lite innblanding

fra sentralt hold, som her blir fylkesleddet i Nav. Sliter en med å holde budsjettene eller det blir et generelt nedtrekk for alle kontorene, så vil graden av kontroll fra fylkesleddet derimot øke. Når det gjelder den kommunale delen av Nav så oppleves det generelt å være mer detaljstyring på det som omhandler økonomi, uten at noen av Nav-lederne kommenterer hva årsaken til dette kan være:

«Så lenge det er balanse så legger ikke Nav Rogaland seg opp i hvordan jeg forvalter budsjettet. Men i kommunen så er det annerledes igjen. Der blir det mye detaljstyring på budsjettet». (Kristoffer)

En annen ting som er verdt å merke seg når det gjelder opplevelsen av handlingsrom er det som går på måloppnåelse, og virkemidler til å kunne nå målene. Her beskriver flere av Nav-lederne at de opplever tillit fra ledelse i begge styringslinjene, altså både stat og kommune, til å kunne drive med utviklingsarbeid og ta i bruk nødvendige virkemiddel for å nå de målene som er satt. Når det kommer til å bestemme hva som skal være de faktiske målene, så er virkeligheten derimot en annen. Disse er satt fra sentralt statlig hold, og her kan en ikke plutselig gå inn og definere for eksempel andre målgrupper som en ønsker å prioritere. Så målene er på en måte udiskutable:

«Hva oppdraget skal være, der har jeg ikke noe, men hvordan vi skal komme frem til det, lande det rett og slett, der har jeg handlingsrom. Om vi vil bruke 20 ressurser på et område eller 10, det er det mitt handlingsrom går på». (Kim)

5.2.2 Kommunalt versus statlig handlingsrom

Det neste Nav-lederne ble spurt om når det gjelder handlingsrom, var om de opplever forskjeller i handlingsrom mellom stat og kommune. Her var Nav-lederne samstemte om at det finnes forskjeller. Det bildet begynte for så vidt å tegne seg allerede når de ble stilt det generelle spørsmålet om å beskrive hvordan de opplever sitt handlingsrom som Nav-ledere. Det som ser ut til å være en gjenganger er at den statlige delen av Nav kommer med ganske så tydelige føringer på hva som skal gjøres. Det er jo også fra denne styringslinjen at mål- og disponeringsbrevet kommer. I den kommunale delen av Nav er ikke budskapet like tydelig. Der har Nav-leder et større handlingsrom til å definere hva som skal prioriteres og hvilke målsettinger det skal jobbes mot. Nedenfor er noen eksempler på kommentarer som beskriver dette:

«På den statlige siden så får vi ganske klare føringer på hva det er, mens på den kommunale siden så er det veldig opp til meg og hvordan jeg definerer oppdraget».
(Kim)

«Det kom så mange styringssignaler hele tiden fra den statlige delen at det kanskje opplevdes litt sånn hemmende på et vis, så jeg følte nok at jeg hadde et større, friere handlingsrom på den kommunale delen ja». (Kari)

Empirien viser nyanser mellom de enkelte kommunene når det gjelder graden av involvering fra sentral kommune ledelse. Majoriteten av de intervjuede Nav-lederne tilbakemelder at det er mindre detaljstyring på den kommunale siden. En av Nav-lederne påpeker også at det er mer oppskrifter som skal følges i den statlige delen av Nav, og at det er standardisert hva Nav-kontoret skal yte av tjenester. I den kommunale delen må Nav-kontoret levere sosiale tjenester, men det er andre tjenester som kommunen kan velge om de vil ha i eller utenfor Nav. Et eksempel på dette er flyktningetjenesten som noen av kommunene har organisert som en del av Nav, mens andre kommuner har valgt å legge det utenfor Nav:

«Så virker mye av de statlige tingene, med noen unntak da, mer standardiserte og unntaket da er jo ungdomsavdelingen og den typen arbeid. Det er mer en oppskrift en får, «sånn løser vi det her i Nav». Mens på kommunal side, der så er det jo sånn at Nav det er det du som er. Men det er jo klart de har jo sosialkontor og flyktningetjeneste i kommunen og sånt, men der er det ikke noe sånn «ja og sånn skal vi løse det». Så der ser jeg en forskjell, og der er handlingsrommet større tenker jeg på kommunal side». (Knut)

5.2.3 Fordeler og ulemper med større handlingsrom som Nav-leder

I oppfølgingen av å kartlegge handlingsrommet Nav-lederne føler de sitter med, så ble de stilt spørsmål om hva de anså som eventuelle fordeler og ulemper med økt handlingsrom. Nav-lederne har litt forskjellige meninger om hva som ville vært fordelene med økt handlingsrom. De som har vært en stund i Nav sier at de ville brukt et større handlingsrom til mer analyse av hva som vil være den beste ressursutnyttelsen lokalt. Samtidig så ser de at dette ville kreve mer av en som leder enn hvis en slik som i dag får en ferdig analyse og oppskrift på prioriteringene fra sentralt hold.

«Altså det ville jo være mer krevende på den måten. Vi må gå mer inn i oss selv hva som er situasjonen lokalt og lage våre egne analyser og se på hvordan ser det ut hos oss». (Kåre)

Mitt inntrykk er at Nav-lederne mener at større muligheter for lokale tilpasninger øker sannsynligheten for bedre ressursutnyttelse. Alt ville imidlertid ikke vært *gull og grønne skoger* med økt handlingsrom. Noen utfordringer ville det også vært. Kari påpeker blant annet dette med størrelsen og kompleksiteten på Nav som organisasjon, og hvordan større handlingsrom også kunne blitt utfordrende med at du kunne mistet litt av kontrollen. Så muligheten for å utnytte et eventuelt større handlingsrom vil gjerne være avhengig av hvor lang erfaring man har som Nav-leder og at du opplever at ting er tydelig forankret.

«Man må ha den kapasiteten, du må kunne det du skal gjøre og du må ha lederforankring». (Karianne)

5.2.4 Kan mindre handlingsrom også være bra?

For å reflektere rundt begge sidene av problemstillingen med økt handlingsrom, så fikk Nav-lederne også spørsmål om de så noen fordeler og ulemper ved en innskrenkning i handlingsrommet. Det som ble nevnt som en mulig fordel med en innskrenkning av handlingsrommet var at det kunne gi en mer ensartet praksis på tvers av alle Nav-kontorene. Tydelige føringer på hva det ble forventet at en skulle levere på ville også kunne gitt mindre diskusjoner internt på kontoret om prioritering av ressurser:

«Det hadde frigjort en del tid med beskjed om at dette er arbeidsoppgavene de er klart definert, det er det vi skal gjøre». (Kim)

Ulempene ved redusert handlingsrom var allikevel det som ble fremhevet. Alle Nav-lederne kommenterte på ulemper, mens det var mindretallet som klarte å se noen fordeler ved innskrenking av handlingsrommet. Det som ble nevnt av ulemper ved mindre handlingsrom, var at det vil gi dårligere muligheter til å kunne finne de beste løsningene lokalt på utfordringene som kontoret står ovenfor. Dette gir for øvrig mening når det sees i sammenheng med at Nav-lederne, på spørsmål om hvordan de definerte handlingsrom, blant annet beskrev dette som «tillit til å løse oppgavene sånn som vi anser som best tilpasset våre lokale forhold». Videre sier Nav-lederne at det ville blitt vanskeligere å finne kreative løsninger på utfordringene om de skulle blitt «strupte» i handlingsrommet. Avstanden mellom de som skal beslutte og de som skal utføre ville også økt, og da ville en gjerne endt opp med en praksis hvor de foreslåtte løsningene ikke harmonerte med den lokale problemforståelsen:

«Hvis de overordnede skulle styrt mer så har ikke de den inngående kjennskapen til hvordan ting fungerer i praksis lokalt, og da hadde det kanskje blitt styrt på en måte

som ikke bestandig ville vært mest hensiktsmessig, selv om det kanskje hørtes greit ut litt lenger oppe i systemet». (Kristoffer)

5.3 «Nav er Nav, eller?»

Det siste temaet vi snakket om, var hvordan Nav-ledere opplever samhandlingen internt i Nav. Koblingen mellom samhandling og handlingsrom, er at god samhandling kan gi økt handlingsrom fordi samhandlingen kan åpne muligheter som en ikke greier å etablere på egenhånd. I motsatt ende av skalaen kan dårlig samhandling resultere i at handlingsrommet blir mindre, fordi samhandling i noen tilfeller vil være nødvendig for å komme videre i prosesser. Et godt bilde på dette er hvordan prosessen med behandling av søknader om arbeidsavklaringspenger foregår i Nav. Det lokale Nav-kontoret mottar søknaden, har oppfølging med bruker, og lager en arbeidsevnevurdering som innstiller på om bruker fyller vilkårene for å motta arbeidsavklaringspenger eller ei. Når veileder på Nav-kontoret har vurdert at bruker fyller vilkårene så oversendes det en såkalt arbeidsevnevurdering fra lokalt Nav-kontor til forvaltningsenheten. Da er det forvaltningsenheten som vurderer om argumentene i arbeidsevnevurderingen er tilstrekkelig dokumentert. Her etterstrebes det høy grad av samhandling. Da kan en unngå å komme i den kjedelige situasjonen hvor forvaltningsenheten gjør helomvending på lokalkontorets beslutning, og underkjenner en arbeidsevnevurdering hvor lokalt Nav-kontor har innstilt på at bruker fyller vilkårene for å motta arbeidsavklaringspenger. Tilliten til Nav vil påvirkes av denne samhandlingen fordi en kan ikke forvente at brukerne skal skille på lokalkontor i Nav og forvaltningsenhet i Nav. For folk flest er det slik at «Nav er Nav» uavhengig av om det er lokalkontor eller forvaltningsenhet en prater om.

5.3.1 En Nav-leders forståelse av begrepene samhandling og samskaping

De to begrepene samhandling og samskaping kan fort skape litt tungekrøll for noen og enhver. Da Nav-lederne ble bedt om å beskrive sin forståelse av begrepene så påpekte også de at disse to begrepene gjerne brukes litt om hverandre. Til tross for åpenbare likheter i skrivemåte, så var Nav-lederne tydelige på at innholdsmessig så var det to ganske forskjellige begreper. Det som ble fremhevet var at samskaping ble oppfattet som mer omfattende en samhandling. Bakgrunnen for en slik beskrivelse av samskaping var at partene her forpliktet seg til å skape noe nytt sammen:

«Og samskaping da tenker du i utgangspunktet på områder der vi skaper noen nye prosjekter sammen med en annen enhet. Da får vi på en måte noe som ikke har eksistert før». (Kim)

5.3.2 «Ungdomsavdelingene rundt omkring er jo et samskapingsprosjekt»

Ut ifra de beskrivelsene som Nav-lederne gjorde av hva de la i begrepet samskaping, kan gjerne Nav i seg selv sees på som en eneste stor samskapningsprosess. Fra å være tre enkeltaktører, i form av Aetat, trygdeetaten, og sosialtjenesten så gikk de sammen, og ut av det kom det noe nytt som ikke hadde eksistert tidligere. Nav-lederne fikk imidlertid ikke spørsmål om de opplevde at Nav er en organisasjon som er kommet til som et produkt av samskaping. I stedet ble de spurt om å komme med eksempler på samskapingsprosesser som de identifiserte i Nav. Her viste de til både interne og eksterne eksempler. Ungdomsavdeling var en intern samskapingsprosess som ble nevnt av flere. I ungdomsavdelingene ble ansatte i Nav-kontoret med ulik kompetanse satt sammen i en ny avdeling eller team. Disse avdelingene eller teamene fikk i oppgave å jobbe målrettet med ungdom og unge voksne i aldersgruppen 18-29 år. Så her oppstod det en avdeling som inkluderte kompetanse på tvers av statlige og kommunale fagområder, hvor hensikten var å gi enda mer helhetlig oppfølging.

«Ungdomsavdelingene rundt omkring er jo et samskapningsprosjekt for det er noe som en har satt fokus på i senere tid, og det er på en måte det som er den nye avdelingen der en har plukket ut ressurser fra de ulike andre etatene og satt de inn i en ny avdeling». (Kim)

Prosjektarbeid var et eksempel på ekstern samskaping som flere av Nav-lederne refererte til. I de ulike prosjektene som Nav-lederne beskrev, så samarbeidet Nav-kontoret med andre instanser i kommunen eller eksterne aktører for å gi et bedre tilbud til en brukergruppe. Prosjektene hadde som mål å styrke oppfølgingstilbudet til de mest sårbare gruppene som flyktninger, langtidsmottakere av sosial stønad og ungdom som står utenfor arbeidslivet. Dette er for øvrig de gruppene som mål- og disponeringsbrevet nevner som prioriterte grupper i Nav.

5.3.3 Partnerskapet i Nav, er det en samskapingsprosess?

I fortsettelsen på kartlegging av samhandling og samskaping i Nav ble Nav-lederne spurt om dette er begreper som blir omtalt i partnerskapet mellom kommune og stat. For å starte med samhandling så varierte det hvordan lederne har opplevd dette i partnerskapsmøtene. Flertallet mener at det kunne vært et større fokus på samhandling. De samhandlingsprosessene som det refereres til oppleves å være overfladiske hvor en diskuterer ting som er av praktisk karakter. Men det savnes at en i større grad prøver å trekke de store linjene sammen. Kari referer til at partnerskapsmøtene har en mal på hva som skal gjennomgås. Denne har ikke et fast punkt om samhandling, så det ligger til Nav-leder selv å ta dette opp i partnerskapsmøtene. Følgende

kommentar fra Kåre beskriver at det gjerne er litt å hente på samhandling som tematikk i partnerskapsmøtene:

«Vel i den grad det har vært oppe så er det fordi det har vært trøbbel med samhandlingen». (Kåre)

Her er det viktig å presisere at det ikke er trøbbel i samhandling mellom stat og kommune det refereres til, men samhandling internt i Nav mellom lokalkontorene og forvaltningsenheter.

Skifter vi over til samskaping så er det et begrep som er nytt for Nav-lederne. Ingen av dem kjenner igjen dette begrepet fra partnerskapsmøtene. De opplever imidlertid at dette er et positivt ladet ord, og at det er noe som er mer forpliktende og dyptgående enn samhandling. Selv om Nav-lederne ikke gjenkjenner at samhandling er et begrep som har blitt omtalt i partnerskapsmøtene, så ser de et potensial i å dra dette inn som et fokusområde på møtene. Arbeidsmarkedet nevnes som et konkret område hvor samskaping kan bidra til å løse felles utfordringer. Selv om Nav-kontorene er plassert i egne kommuner, så er ikke arbeidsmarkedet innrammet på samme måte. Arbeidsmarkedet strekker seg på tvers av kommunene og blir til større regioner. Eksempelvis vil arbeidsmarkedet på Haugalandet inkludere kommunene Haugesund, Karmøy, Tysvær med flere. Da kan det være en merverdi i å samles om hvordan en kan finne felles løsninger på de utfordringene en står ovenfor:

«Det er felles behov på arbeidsmarked. Vi som er nabokommuner, har de samme utfordringene. Det er en prosess på gang der for å få det til at vi møtes». (Kalle)

Integreringsarbeid er et annet område som nevnes i sammenheng med spørsmål om samskaping i partnerskapet i Nav. Her blir det problematisert at det kan være en rigid holdning i partnerskapet til å benytte statlige ressurser til å utføre «kommunale oppgaver» og vice versa. Flyktningkrisen i Ukraina ble et eksempel på dette. Her ble det gjort en endring i regelverket som skulle gi mulighet for at flyktninger fra Ukraina raskere kunne komme seg ut på arbeidsmarkedet ved å ta i bruk arbeidsmarkedstiltak som en del av introduksjonsprogrammet. Arbeidsmarkedstiltakene går av det statlige budsjettet i Nav, mens introduksjonsprogrammet driftes av de kommunale budsjettet med midler som er direkte knyttet til hvor mange flyktninger kommunen bosetter. Utfordringen her er at kommunen ikke ønsker å overføre fra sin integreringspott for å være med å finansiere at Nav skal kunne gå inn med arbeidsmarkedstiltak i den perioden av integreringsforløpet som formelt sett er kommunens ansvar (les: kommunene mottar et integreringstilskudd de fem første årene etter at en flyktning er blitt bosatt i kommunen)

«Nav kan få arbeidssøkere inn på arbeidsbenken sin som er ukrainere mye tidligere mens de fremdeles er i sin 5 års periode. Men da er veldig mange kommuner på det at det er Nav sitt ansvar å følge de opp mot arbeid, ikke kommunen sitt. Og dermed vil en ikke spytte inn de pengene selv om det er kommunen som har fått pengene». (Kim)

Det Kim ønsker å poengtere med denne kommentaren er at partnerskapet i større grad kunne vært en arena hvor en kunne ta det samlede settet av ressurser fra stat og kommune, og fordele disse ut på de områdene hvor de gir størst gevinst for de gruppene som skal prioriteres.

5.3.4 Samskaping mellom enhetene i Nav

Med fare for å gjenta meg selv, så er Nav en stor organisasjon med mange nyanser. Det igjen betyr at samhandling og samskaping vil kunne foregå på ulike arenaer. Kvaliteten på samhandling og samskaping på disse arenaene vil kunne påvirke Nav-leder sitt handlingsrom fordi fremdrift i enkelte prosesser er avhengig av godt samarbeid mellom lokalkontor og forvaltningsenheter. I intervjuet ble Nav-lederne derfor stilt spørsmål om hvordan de opplever samhandling og samskaping mellom lokalkontor og forvaltningsenheter i Nav. Helt konkret ble de da spurt om dette var et aktuelt tema på ledermøter i Nav. Sånn umiddelbart så svarer alle Nav-lederne at dette ikke er et tema som tas opp på overordnet nivå. Dersom samhandlingen mellom enhetene diskuteres så er det i forbindelse med enkeltsaker, og da er det enkeltsaker hvor en opplever at samhandlingen ikke fungerer som den skal. Denne kommunikasjonen går gjerne via et mellomledd på fylkesnivå, slik at det ikke er direkte samhandling mellom Nav-leder på lokalkontor og Nav-leder på forvaltningsenhet. Som leder på et lokalt Nav-kontor havner en da på sidelinjen i de prosessene som går på samarbeid mellom lokalkontor og forvaltningsenheter. Ut ifra beskrivelsen til Nav-lederne så bidrar ikke dette til å øke forståelsen for hverandre, snarere tvert om. Problemet blir at fylkesleddet ikke har tilstrekkelig kjennskap hverken til lokalkontor eller forvaltningsenhet sine vurderinger siden fylkesleddet ikke jobber med dette på daglig basis:

«Ulempen her er at samhandlingen ikke går mellom oss og de. Den går mellom et fylkesledd som ikke jobber med dette». (Kim)

Et poeng som nevnes i samhandlingen mellom lokalkontor og forvaltningsenheter er at forvaltningsenheterene nå har blitt sentralisert. Før sentraliseringen var det lokale forvaltningsenheter. Kristoffer som poengterer dette, beskriver en hverdag hvor det var lettere å ta opp ting om man var uenig. Man kjente de som jobbet på den lokale forvaltningsenheten, og møtte dem også fysisk innimellom. Da opplevdes det også enklere å bare ta en telefon når

det var gjort en feil vurdering enten av lokalkontor eller forvaltningsenhet, så fikk man ordnet det der og da. Nå som ting er blitt sentralisert så må alt inn i samme saksbehandlingskø selv om det er gjort åpenbare feil. Kristoffer sier at argumentet for sentralisering var likebehandling, men han mener at likebehandling uansett var ivaretatt innenfor rammene av lovverket, og dermed har brukerne av Nav sine tjenester fått et dårligere tilbud enn det som var tilfelle med lokale forvaltningsenheter:

«Jeg følte at det fungerte bedre med de lokale forvaltningsenhetene enn de som er sentralisert. Så har du det argumentet om at alle skal lik behandling og sånn, men her har du et regelverk og jurister som jobber, så da skulle det ikke være forskjeller i behandlingen av like saker». (Kristoffer)

5.3.5 «Forstå hverandres ståsted og spille hverandre gode»

For å utforske samhandlingen mellom lokale Nav-kontor og forvaltningsenhetene ytterligere, så ble Nav-lederne stilt spørsmål om hva som kan styrke samhandlingen dem imellom. Overskriften her henspiller til det som flere av Nav-lederne kommenterte som sentralt for å bedre samhandlingen. Når det gjelder måter å få til dette så er Nav-lederne ganske pragmatiske. Blant annet så nevner de hospitering og at det er behov for finne en felles arena hvor ledere fra lokalkontor og forvaltningsenheter kan treffes for å se på utfordringene og finne løsningene i fellesskap:

«Da må det i alle fall være noen arenaer hvor lederne samles tenker jeg, for å få kartlagt utfordringene og se hva vi kan gjøre sammen for å bli bedre». (Kari)

Nav-lederne mener at det essensielle for at dette skal «bære frukter» er en mer direkte dialog både mellom Nav-leder på lokalkontor og leder på forvaltningsenhet, men også generelt mellom ansatte på henholdsvis lokalkontor og forvaltningsenhet:

«De som skal utføre oppgavene hos oss og de som skal håndtere oppgavene hos dem er de som faktisk må sette seg ned og se hvordan dette kan gjøres og forenkles, og at det ikke skal gå gjennom fire, fem forskjellige nivå». (Kim)

5.3.6 «Kan det friste med en innsparing på 100 millioner kroner?»

Det siste spørsmålet som Nav-lederne ble bedt å svare på om samskaping og samhandling, var om det kan være noen gevinst å hente på mer samskaping mellom lokalkontor og forvaltningsenheter. Hvis de svarte ja på dette spørsmålet ble de bedt om å utdype og da også si noe om hvilke gevinster de kunne se for seg. Om de svarte nei ble de på samme måte bedt om å utdype hvorfor. Ingen av Nav-lederne så noe negativt i det å forsøke å få til mer

samskaping. Det varierte imidlertid hvilke gevinster de så for seg at økt samskaping mellom lokalkontor og forvaltningsenhet kunne resultere i. Det som flere av lederne allikevel nevner er at samskaping kan gi gevinst i form av større smidighet i vanskelige saker. Det igjen kan bidra til at saksbehandlingstiden går ned og kvaliteten på saksbehandlingen går opp. For bruker vil det også kunne bli et mer forutsigbart Nav fordi en opplever et Nav som snakker med en stemme overfor bruker. Veilederne i Nav vil da kjenne på mindre stress og risikoen for frustrerte brukere vil kunne reduseres. Ved å bruke mindre tid på å flytte saker frem og tilbake mellom lokalkontor og forvaltningsenhet, så kan det utgjøre en stor reduksjon i tidsbruken på lokalkontorene. Tid er penger, så reduksjoner i tidsbruken vil også gi økonomiske besparelser:

«Vi har regnet litt på det. Hvis det er sann at vi kan kutte halvparten av vår tidsbruk på lokalkontorene uten å se på hva de måtte kutte, så er det en innsparing på nesten 100 millioner kroner på hele Nav på landsbasis. Og det er bare fordi en har klart å få til en litt bedre samhandling på de tjenestene som vi leverer til Nav Arbeid og ytelser (les: forvaltningsenheten)». (Kim)

Helt til slutt når det gjelder potensiell gevinst ved økt fokus på samskaping mellom lokalkontor og forvaltningsenhet, så vil jeg fremheve en betraktning fra Kalle. Det går litt i samme spor som det som er nevnt ovenfor om et Nav som kan bli mer forutsigbart, men han bruker benevnelsen «pålitelig forvaltning». Dette med pålitelighet kan kobles til omdømme, og økt pålitelighet kan gi Nav et bedre omdømme. Med tanke på at det har vært en del negative mediesaker om Nav de senere årene, bør et styrket omdømme absolutt være noe som står høyt oppe på agendaen for Nav. I tillegg er det nærliggende å anta at et mer pålitelig Nav er noe som brukerne av Nav sine tjenester vil verdsette:

«Det handler også om en pålitelig forvaltning sant, og det er ikke pålitelig forvaltning hvis den ene enheten sier at du har ikke arbeidsevne og den andre sier det er ikke testet ut nok, så vi prøver en gang til. Så der tenker jeg gevinsten er at vi blir en bedre organisasjon for brukerne våre». (Kalle)

5.4 En oppsummering av hovedfunnene i empirien

Oppsummert kan hovedfunn fra empirien omtales slik:

- Mål- og disponeringsbrevet som styringssignal treffer godt på det lokale utfordringsbildet.

- Nav-lederne opplever at det innenfor styringssignalene gis mulighet til å kunne gjøre lokale tilpasninger på ressursbruk i eget kontor.
- Som for virksomhetsledere flest begrenses også en Nav-leders handlingsrom av budsjetttrammene. Forskjellen fra andre virksomheter er imidlertid at en Nav-leder både må forholde seg til et statlig og et kommunalt budsjett.
- Nav-leder har begrenset påvirkningskraft på målene det skal jobbes mot. Det finnes allikevel muligheter for å styre veien til målet. Eneste begrensning her virker å være at veien til målet ikke kan koste mer enn det som ligger innenfor budsjettet Nav-leder har til disposisjon.
- Nav lederne ser i hovedsak bare positive sider ved handlingsrom. Men det blir også poengtert at tydeligere føringer, altså mindre handlingsrom, kan gi en mer ensartet praksis mellom Nav-kontorene.
- Samhandling mellom stat og kommune er ivaretatt i partnerskapsmøter. Det oppleves imidlertid å være begrenset samhandling mellom lokale Nav-kontor og forvaltningsenheter i Nav.
- Samskaping er et uttrykk som er relativt ukjent for Nav-lederne. De vurderer det allikevel som et positivt ladet ord, og gjenkjenner også ungdomsavdelingene i Nav samt prosjektarbeid som eksempler på samskapingsprosesser.

6.0 Drøfting med analyse

I denne delen av oppgaven vil jeg analysere empirien og drøfte den i lys av utvalgte teoretiske perspektiver og aktuell forskning. For å sikre en rød tråd mellom analysen og problemstillingen for min masteroppgave, har jeg valgt å bruke forskningsspørsmålene som utgangspunkt for analysen. Dette kapittelet er derfor delt inn i tre deler, hvor hver del baserer seg på ett av de tre forskningsspørsmålene. I tillegg inneholder hver av de tre delene flere undertitler knyttet til de ulike funnene empirien har gitt meg.

6.1 Hva kjennetegner mål- og disponeringsbrevet fra Arbeids- og velferdsdirektoratet?

Min gjennomgang av mål- og disponeringsbrev for henholdsvis 2021 og 2022 viste at brevet gir en beskrivelse av hvilke målgrupper Nav-kontorene skal gi ekstra oppmerksomhet når ressurser skal prioriteres. Videre gir brevet tydelig beskjed om hvordan Nav bør fremstå utad. Eksempler på dette er at Nav skal drive «pålitelig forvaltning», og det skal være kontroll på «økonomistyring». Brevet sier også noe om styringsparameterne som skal indikere om Nav-kontoret har lykket med å prioritere de målgruppene som skal vies ekstra oppmerksomhet. Samtidig som brevet kommer med tydelige føringer på hva Nav-kontorene skal prioritere, så er ikke detaljnivået avskrekkende. De to brevene jeg har gjennomgått er begge på rundt 20 sider. Et relativt lavt detaljnivå slik som beskrevet her kan være en indikator på at det finnes et visst handlingsrom for en Nav-leder til å velge fremgangsmåte for å løse de oppgavene som brevet nevner. Det at detaljnivået i beskrivelsen er lavere enn forventet kan også sees i sammenheng med den type problemer som Nav skal løse. Det finnes ikke noen fasit på hvordan man kan hjelpe mennesker med ulike typer utfordringer å komme seg ut i arbeidslivet. Det som en person lar seg motivere av vil kanskje ha motsatt effekt på en annen. Da blir det vanskelig å være for spesifikk i beskrivelsen av hvordan et Nav-kontor skal prioritere å jobbe for å få for eksempel ungdom eller personer med fluktbakgrunn, som begge er prioriterte grupper, ut i lønnet arbeid. Denne type problemstilling hvor det ikke er en løsning som objektivt sett er bedre enn en annen er det som defineres som «uregjerlige problemer» (Vabø & Vabo, 2014, s.17).

Hva mer kan data fra intervjuene med Nav-lederne si om kjennetegn ved mål- og disponeringsbrevet? Empirien viste at Nav-lederne vurderte brevet som et tydelig styringssignal. I sin forståelse av styringssignaler generelt sett har Nav-lederne beskrevet styringssignaler som føringer for hvordan det skal jobbes på lokalkontorene, samt hvilke prioriteringer en skal gjøre. På spørsmål om hva Nav-lederne anser som de mest sentrale styringssignalene i Nav dras også mål- og disponeringsbrevet frem. Et annet viktig poeng i

omtalen av mål- og disponeringsbrevet var at Nav-lederne opplevde at utfordringsbildet som ble beskrevet var gjenkjennelig sammenlignet med lokale forhold. Uavhengig av mål- og disponeringsbrevet så ville de prioritert ekstra ressurser på de brukergruppene som brevet sier de skal prioritere.

Hvordan kan teorien brukes til å forstå denne beskrivelsen av mål -og disponeringsbrevet? Det vil jeg forsøke å utlede i egne avsnitt nedenfor.

6.1.1 Ovenfra-og-ned og nedenfra-og-opp

I et iverksettingsperspektiv er det fort gjort å dra en parallell mellom top-down perspektivet og mål- og disponeringsbrevet. Brevet er tross alt et styringssignal fra den sentrale ledelsen til de lokale Nav-kontorene om hva de skal prioritere i det kommende året. Allikevel er ikke dette helt dekkende. For Nav-lederne beskriver at styringssignalene som brevet kommer med har blitt bedre og mer konkrete de senere årene. Kalle sin kommentar på spørsmålet om «styringssignalene i mål- og disponeringsbrevet lar seg oversette til det lokale utfordringsbildet eller om det er en mismatch» kan illustrere dette:

«Jeg vil ikke si at det er mismatch. Tvert imot er mål- og disponeringsbrev blitt tydeligere, mer forståelige og lettere å oversette de siste årene». (Kalle)

Det som Kalle påpeker her kan minne om en virkelighetsbeskrivelse som står mer i stil med det iverksettingsteorien beskriver som «baklengs kartlegging», hvor de som er satt til å løse problemene, i dette tilfellet Nav-lederne, tilbakemelder hvilke tiltak som bør iverksettes for å kunne løse utfordringene. Siden brevet oppleves å ha blitt tydeligere og lettere å oversette, kan det fremstå som den sentrale ledelsen i Nav har tatt innover seg informasjonen som de får fra lokalkontorene (baklengs kartlegging) til å planlegge fremover. I et slikt bilde blir mål- og disponeringsbrevet en toveis prosess hvor det veksles mellom ovenfra-og-ned og nedenfra-og-opp tilnærming (Elmore som referert i Offerdal, 2014, s.230) for å iverksette styringssignaler som skal kunne treffe på de lokale forholdene i kommunene.

6.1.2 Tiltro i stedet for trosbekjennelse

Kommentaren fra Kalle under punkt 6.1.1 ovenfor, om at mål- og disponeringsbrevet er blitt tydeligere og lettere å oversette, er en overgang til å dra inn funn fra artikkelen «Spenninger som påvirker styring og ledelse fra førstelinjeledere i Nav», for å si noe om kjennetegn ved mål- og disponeringsbrevet. I artikkelen skriver Rønningstad at «begrenset standardisering av tjenester foreslås som et tiltak som kan øke den lokale lederens mulighet til å utøve ledelse» (Rønningstad, s.65-66, 2020). Det at mål- og disponeringsbrevet har blitt bedre de senere år,

ved at det er blitt tydeligere og mer forståelig, sammenfaller godt med at brevet kan leses som en standardisering av tjenestene som skal gis, uten at det går helt i detalj på hvordan tjenestene skal rigges på det enkelte kontor. Da blir det en begrenset standardisering, hvor en har tiltro til at Nav-kontoret kan utforme lokale løsninger, og da kreves det ikke at det avlegges en «trosbekjennelse» med høy grad av detaljstyring for å gjennomføre oppdraget.

6.1.3 Oppdraget er bestemt, men du har handlingsrom til å vurdere hvordan oppdraget kan løses

Kontekstualisering har jeg i teoridelen beskrevet som et forsøk på å ta en praksis fra en gitt kontekst, og overføre denne til en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2007, s.293). I mål- og disponeringsbrevet kan vi se elementer av dette teoretiske begrepet. Argumentasjonen her er at sentral ledelse i Nav har skissert opp en retning for organisasjonen gjennom mål- og disponeringsbrevet. I utformingen av brevet er det rimelig å anta at sentral ledelse har fått tilbakemeldinger fra feltet på hva som bør prioriteres, ref. det som ble drøftet i punkt 6.1.1. Samtidig er det like rimelig å anta at de også har hentet ideer fra organisasjoner utenfor Nav til utformingen av brevet. Når disse ideene tas inn i mål- og disponeringsbrevet kan det tolkes som å ta en praksis fra en gitt kontekst og overføre denne til en ny organisatorisk kontekst. Om denne koblingen blir litt tynn i sin argumentasjon, så kan uansett overføringen av brevets innhold fra sentral ledelse til det enkelte lokalkontor sees som en form kontekstualisering. Brevet tar jo nettopp en overordnet kontekst, som i dette tilfellet blir tiltak for å løse de store samfunnsutfordringene, og så forsøkes dette overført til mange ulike kontekster på de enkelte lokalkontorene. For å følge denne tanken litt videre kan det være interessant å se om empirien kan si noe om hvordan oversettelsesprosessen fra sentral ledelse til lokalt Nav-kontor oppleves. Da vil jeg dra frem en kommentar som en av Nav-lederne hadde på spørsmålet om «hva du legger i begrepet handlingsrom?»:

«Jeg pleier å si at dersom vi har fått beskjed om å bygge vei så skal vi bygge vei og ikke togbane. Men innenfor dette, hvordan veien skal se ut og hva som er den beste måten for å få veien til å passere mellom fjellene, der har vi handlingsrom. Så måten jeg definerer det på er at vi i det lokale har et handlingsrom til å definere hvordan vi i vårt lokale arbeidsmarked kan rigge dette til på en best mulig måte. Men oppdraget er allikevel fastlåst og bestemt». (Kim)

I teori om kontekstualisering så viste jeg til at Røvik har en modell som kalles *den hierarkiske oversettelseskjeden* (2007). Denne modellen inneholder en fremstilling av et sett logisk

sammenhengende forutsetninger og forventninger til hva som blant annet vil være de sentrale arenaer og aktører når ideer skal tas inn og tas i bruk i bestemte organisatoriske kontekster. Et av disse argumentene kalles «*fra det abstrakte til det konkrete*» (Røvik, 2007, s.295). I min forståelse av dette argumentet omtalte jeg det som en slags «veien blir til mens vi går» implementering. Det er kommet et budskap fra sentral ledelse som skal tas ned til lokale enheter. Budskapet er imidlertid ikke av en slik karakter at det beskriver trinn for trinn hvordan oppdraget skal løses. Da er det rom for lokale tolkninger. Nettopp dette passer godt med Kim sin beskrivelse av at oppdraget er bestemt, men du har handlingsrom til å vurdere hvordan oppdraget kan løses ut ifra lokale forhold.

6.1.3 Dokumentasjon på samstyring i praksis

Empirien viser at Nav-lederne i stor grad opplever samsvar mellom utfordringsbildet i egen kommune og de prioriteringene som mål- og disponeringsbrevet legger opp til. Det at brevet ikke oppleves å gå på tvers av hva kommunene mener bør prioriteres kan sees i sammenheng med teori om samstyring. I teoridelen ble samstyring definert som «*den ikke-hierarkisk prosessen hvorved offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening*» (Røiseland & Vabo som referert i Røiseland & Vabo, 2016, s.21). Som nevnt tidligere kan Nav i seg selv sees på som en samstyringsprosess. En ting er imidlertid teori, en annen ting er praksis. Nettopp derfor er det interessant å se at Nav-lederne som representant for praksisfeltet bekrefter at mål- og disponeringsbrevet matcher godt med det lokale utfordringsbildet:

*«Nå opplever jeg det er stor grad av samsvar mellom kommunebrev og mål- og disponeringsbrev, og det er veldig lett å oversette til det vi står oppi i kommunen»
(Kalle).*

Teori om samstyring var innom at samstyring krever en eller annen form for rammer, regler og rutiner (Røiseland & Vabo, 2016, s.27). Her ble partnerskapsavtalen nevnt som et eksempel på dette. Med de skussmålene som Nav-lederne gir mål- og disponeringsbrevet kan brevet definitivt stå seg som dokumentasjon på at styringssignalene i Nav i praksis kan beskrives som en samstyring mellom stat og kommune.

6.2 Hvordan påvirker mål- og disponeringsbrevet handlingsrommet til ledere på lokale Nav-kontor?

Det er flere vinklinger å belyse dette forskningsspørsmålet fra. Jeg vil i tur og orden ta dem for meg under egne overskrifter og se hvilke teorier som kan bidra til å forklare funnene i empirien.

6.2.1 En aktiv leder har større handlingsrom

Mål- og disponeringsbrevet har klare føringer på hvilke brukergrupper som skal prioriteres. Det som mål- og disponeringsbrevet likevel ikke er like rigid på er hvordan en Nav-leder skal sørge for at disse brukergruppene blir prioritert. Dette gjenkjenner Nav-lederne som handlingsrom. Som en av dem poengterte så har du som Nav-leder et tydelig oppdrag, men hvordan du ønsker å prioritere ressursene for å løse oppdraget, det har du handlingsrom til å styre selv. En tolkning av dette er at Nav-leder i oversettelsen av styringssignalene har en viss grad av frihet til å kunne tilpasse budskapet til lokale forhold. Nav-leder vet at mål- og disponeringsbrevet legger opp til at unge brukere under 30 år og personer med fluktbakgrunn er blant de gruppene som skal prioriteres. Fra kommune til kommune vil det variere hvor mange brukere Nav-kontoret har oppfølging med i de ulike brukergruppene. Dersom du er Nav-leder i en kommune hvor det er bosatt få flyktninger vil det være dårlig ressursbruk å sette av store personalressurser til denne brukergruppen. Om Nav-leder hadde et rigid forhold til styringssignalene kunne det imidlertid blitt vist til mål- og disponeringsbrevet, og at prioriteringen om å bruke store ressurser på flyktninger var i henhold til dette. Her kan Røviks (2007) teori om oversettelse av organisasjonsideer, og da nærmere bestemt begrepet frihetsgrader, kaste lys over empirien. Når Nav-leder selv definerer hvordan ressursene på kontoret skal fordeles ut ifra lokale forhold, så har Nav-leder mange frihetsgrader som translatør av mål- og disponeringsbrevet (Røvik, 2007, s.257). Budskapet er fortsatt det samme, men innholdet er tilpasset lokale forhold. En aktiv Nav-leder har da skapt et større handlingsrom enn en passiv, fordi den aktive Nav-lederen har utnyttet frihetsgradene og selv tatt ansvar for å oversette innholdet i mål- og disponeringsbrevet til situasjonen i egen kommune.

Flere av Nav-lederne poengterer at tildelt budsjetttramme kan begrense handlingsrommet. Verdt å merke seg her er imidlertid at det finnes et handlingsrom innenfor budsjettrammen. En kommentar fra en av Nav-lederne understreker nettopp dette:

«Så lenge det er balanse så legger ikke Nav Rogaland seg opp i hvordan jeg forvalter budsjettet». (Kristoffer)

Mål- og disponeringsbrevet tillater med andre ord at Nav-leder kan ha kontroll på pengesekken som er innenfor budsjettrammen. Her kan læringsperspektivet fra iverksettingsteori dras inn for å forklare hvordan en aktiv Nav-leder kan ta styring og definere sitt eget handlingsrom innenfor budsjett. Selv om tildelingen er *gitt* gir ikke mål- og disponeringsbrevet begrensninger på muligheten for å *ta* en aktiv rolle i hvordan tildelingen

tas i bruk. Trolig vil dette imidlertid kreve at en som leder har oversikt på de typiske prosessene som gjenspeiler den daglige aktiviteten i organisasjonen (Offerdal, 2014, s.236). Klarer en å tilegne seg denne kunnskapen kan en benytte friheten i mål- og disponeringsbrevet til å styre de tilmålte ressursene til beste for kontoret. Utnyttelse av dette handlingsrommet vil nok favorisere ledere som har en viss fartstid i en organisasjon. I den forbindelse kan det poengteres at Kristoffer har vært Nav-leder i ni år.

Som en avrunding på dette punktet vil jeg vise til at funnene om handlingsrom innenfor mål- og disponeringsbrevet kan sees i sammenheng med tidligere funn om handlingsrom for ledere i Nav. Longvanes & Eikås sin artikkel fra 2019, «Krav, val og avgrensingar – endring av handlingsrom for leierar under omstilling», fant at etter hvert som «må oppgavene» lettet fikk Nav-lederne et større handlingsrom fordi nasjonale målsettinger ble modifisert og lokale tilpasninger for gjennomføring ble akseptert (Longvanes & Eikås, 2019, s.293). Dette harmonerer med at Nav-lederne jeg har intervjuet beskriver et handlingsrom innenfor styringssignalene til å kunne styre bruk av personal og budsjett der hvor dette gir best ressursutnyttelse lokalt.

6.2.2 Nav mer *trendy* enn sitt rykte

Evnen og muligheten til å tilpasse seg omgivelsene kan kobles til begrepet *fleksibilisering* som Røvik nevner i boken om *trender og translasjoner*. Dette begrepet beskriver en økende grad av midlertidige organisasjonsformer og en økende frekvens i endringen av formelle strukturer (Røvik, 2007, s.125). I punkt 5.3.2 i empirikapittelet kommer det frem at Nav-lederne har satt i gang ulike prosjekter hvor Nav-kontoret har samarbeidet med andre instanser i kommunen eller eksterne aktører for å gi et bedre tilbud til en brukergruppe. At Nav-lederne har mulighet til å etablere nye prosjekter i organisasjonen som følge av kravene de møter om å levere resultater for særskilte grupper, kan tolkes som et utvidet handlingsrom. Dette inntrykket styrkes ytterligere når Nav-lederne får spørsmål om samhandling. Her svarer omtrent samtlige av dem at de har igangsatt ulike prosjekter for å møte utfordringsbilder som de har i sin kommune. Dette velger jeg å tolke som at de har handlingsrom til å kunne iverksette nødvendige endringer ved behov. En slik mulighet til å starte opp prosjekter kan kobles til det *fleksibilisering* sier om en økende grad av midlertidige organisasjonsformer. Muligheten for å drive prosjektarbeid passer også godt inn i begrepet *temporarisering*. Denne trenden er en betegnelse på ulike prosjekter, matrisestruktur og/eller nettverksbasert organisering (Røvik, 2007, s.128). Når Nav-lederne har handlingsrom til å starte prosjekter for å løse problemene de står i lokalt, kan dette sees som en kontrast til det byråkratiske bildet

mange gjerne har av offentlige organisasjoner som Nav. Nettopp derfor er begrepet *fleksibilisering* et bilde på avbyråkratisering, med tendensen til stadig raskere skifter av formelle strukturer og økt bruk av midlertidige organisasjonsformer (Røvik, 2007, s.125). Selv om ingen av Nav-lederne nevner at de driver med avbyråkratisering, kan deres beskrivelse av lokalt prosjektarbeid implisitt tolkes slik. Så langt har dette avsnittet vist til empiri som kan tale for at *fleksibilisering* er en gjenkjennelig trend i Nav. I fortsettelsen av dette er det naturlig å stille seg spørsmålet om mål- og disponeringsbrevet i seg selv bidrar til økt *fleksibilisering*, og med det også økt handlingsrom. Nav-lederne tilbakemelder at føringene som kommer i mål- og disponeringsbrevet er gjenkjennelige sammenlignet med det lokale utfordringsbildet. De erfarer også at det er mulig å finne lokale løsninger i møte med utfordringsbildet som mål- og disponeringsbrevet beskriver. Det at brevet ikke oppleves rigid i sin form, samt det at graden av detaljstyring oppleves å være lav, gjør det rimelig å anta at graden av *fleksibilisering* i hvert fall ikke holdes tilbake av mål- og disponeringsbrevet. Logikken her blir at et «rundt» formulert budskap med lav grad av detaljstyring ikke står i kontrast til en økende frekvens i endringen av formelle strukturer eller muligheten til å rigge midlertidige organisasjonsformer som *fleksibilisering* fremhever som viktige poeng. Tvert om kan det heller være slik at når du opplever at styringssignalene støtter opp under det du uansett anser som viktig, så gir det ekstra motivasjonen for å gå i gang med prosjekter som kan bidra til økt måloppnåelse. Da våger jeg påstanden om at graden av *fleksibilisering* øker fordi du raskere vil kunne iverksette endringer når du opplever støtte i styringssignalene. Med oppbakking fra styringssignalene vil du som leder sannsynligvis også føle deg tryggere på å prøve ut midlertidige prosjekter slik Nav-lederne i min studie har beskrevet. Selv om mål- og disponeringsbrevet ikke eksplisitt bruker begrepet *fleksibilisering*, vil jeg allikevel med bakgrunn i empirien hevde at mål- og disponeringsbrevet som styringssignal påvirker Nav-lederne sin mulighet for *fleksibilisering* i positiv retning ved at det gis handlingsrom for prosjektarbeid. Ut ifra Røvik sin beskrivelse av *fleksibilisering* (2007), så tillater jeg meg å kalle det for en trend innenfor organisasjonsteori. Ved å gi rom for denne trenden i Nav, uavhengig av om det er bevisst eller ei, vil jeg avrunde dette avsnittet med å fremme påstanden om at Nav kanskje er mer *trendy* enn sitt rykte.

6.2.3 Er mål og- disponeringsbrev et nyttig kompass eller oppleves det å være en type overformynderi som begrenser handlingsrommet lokalt?

Empiri fra intervjuene med Nav-lederne har vist at de ser på mål- og disponeringsbrevet som et slags «kalibreringsverktøy» på hva Nav-kontorene skal prioritere. Med tanke på mitt forskningsspørsmål om hvordan mål- og disponeringsbrevet påvirker handlingsrommet til

ledere på lokale Nav-kontor vil det være interessant å analysere om dette «kalibreringsverktøyet» treffer på det lokale utfordringsbildet ute i de enkelte kommunene. Som en innledning til dette er det verdt å minne om at Nav-lederne svarte at de brukergruppene som mål- og disponeringsbrevet sa de skulle prioritere, er brukergrupper som de uansett ville prioritert uavhengig av mål- og disponeringsbrevet:

«Så de styringssignalene virker veldig naturlige egentlig for det burde vi nesten gjort uansett uavhengig av styringssignalene. Prioritert de gruppene». (Kristoffer)

Denne kommentaren fra Kristoffer vil jeg koble på funn om det *overlokale hierarkiet* som Djupvik & Eikås drøftet i sin artikkel om skjønnsutøving i Nav. De var i artikkelen inne på at direktoratet har definert hvilke fire innsatsgrupper brukerne skal plasseres i. De nevnte at dette satte noen begrensninger uten å kommentere spesifikt at det var handlingsrommet som ble begrenset (Djupvik & Eikås, 2022, s.12). Tilbakemeldingene fra Nav-lederne om at mål- og disponeringsbrevet treffer godt på de utfordringene de uansett ville prioritert å jobbe med må sies å være en formildende omstendighet når det skal vurderes om brevet begrenser handlingsrommet. At brevet gir føringer som mottas med gjenkjennelige nikk gjør det også lite sannsynlig at mål- og disponeringsbrevet oppleves som en type overformynderi som begrenser handlingsrommet lokalt. Denne opplevelsen av brevet er imidlertid ikke noe den sentrale ledelsen i Nav skal ta for gitt. Det mål- og disponeringsbrevet Nav-lederne har mottatt de siste årene er nemlig ikke representativt for hvordan brevet var utformet tidligere:

«Jeg tror de første brevene var 80-90 sider. Det bar litt preg av prosjektorganisering i direktoratet. Nå ser jeg at det henger mer sammen. Det er en logisk oppbygning. Vi får ikke noen overraskelser når vi får mål- og disponeringsbrevet.» (Kalle)

Det Kalle kommenterer her kan sees i sammenheng med funnene i Longvanes & Eikås sin artikkel. Handlingsrommet til Nav-lederne har endret seg fra oppstarten av Nav (Longvanes & Eikås, 2019, s.293). Kalle har vært leder i Nav i 15 år, så han har vært med på hele reisen fra etableringen av Nav til Nav anno 2023. Jeg vil derfor påstå at det bidrar til å gi hans kommentar ekstra empirisk pondus sammenlignet med hva tilfellet ville vært om dette var inntrykk han hadde «arvet» fra andre Nav-ledere som hadde vært hans forgjengere. Informasjonen fra Kalle styrker Longvanes & Eikås sin konklusjon om at når presset på «måloppgavene» lettet fikk Nav-lederne et større handlingsrom. Endringene av mål- og disponeringsbrevet som Kalle beskriver står i stil til *modifisering av nasjonale målsettinger og aksept av en mer pragmatisk gjennomføring lokalt* som begge var sentrale poenger for

opplevelse av økt handlingsrom for Nav-lederne (Longvanes & Eikås, 2019, s.293). Men kan det være noe mer i teorien som ytterligere kan bidra til å se en sammenheng mellom endringer i mål- og disponeringsbrevet, og opplevelse av økt handlingsrom lokalt? Her vil jeg igjen dra inn teori fra Røviks bok om trender og translasjoner (2007). Når mål- og disponeringsbrevet har blitt et mer lettfattelig dokument slik Kalle beskriver det, blir detaljstyringsnivået Nav-lederne må forholde seg til redusert. Da blir Røvik sin teori om translasjon aktuell. Når et budskap skal oversettes kan det variere hvor stor frihet translatøren har i oversettelsen av budskapet. Dette defineres som «frihetsgradene translatøren har til å omtolke og forme det som skal oversettes, etter eget ønske og skjønn» (Røvik, 2007, s.257). Mindre detaljstyring i mål- og disponeringsbrevet åpner for at Nav-leder har økt grad av frihet som translatør, eller flere frihetsgrader. Større frihet i oversettelsen av mål- og disponeringsbrevet er en bekreftelse på økt handlingsrom fordi Nav-leder har fått en mindre rigid ramme å forholde seg til når lokale tiltak skal iverksettes.

Som en avrunding på denne punktet vil jeg gå tilbake til overskriften hvor jeg stiller spørsmål om mål- og disponeringsbrevet oppleves å være et nyttig redskap eller en begrensende faktor på handlingsrommet til Nav-leder. Data fra Nav-lederne bekrefter at mål- og disponeringsbrevet er et verktøy som er til nytte når de skal sette retningen for kontorets prioriteringer. Om ikke alle Nav-lederne bruker mål- og disponeringsbrevet like aktivt i det daglige, kan brevet likevel sies å ha en funksjon tilsvarende et kompass, siden det bidrar til å holde kursen på hvordan ressurser bør prioriteres. En kommentar fra Knut gir en god beskrivelse av nettopp det:

«Jeg bruker det ganske mye og bruker det jevnlig også i ledersamtaler og ledermøter. Sånn hjelper det oss til å holde kursen» (Knut).

6.2.4 Er det plass til en «U-sving» dersom kartet har pekt deg i feil retning?

Empiri som er drøftet så langt bekrefter at det er relativt stor grad av harmoni mellom mål- og disponeringsbrevet og de utfordringene Nav-lederne mener må prioriteres i egen kommune. Når mål- og disponeringsbrevet treffer godt i sin beskrivelse av prioriterte grupper, inneholder det få kilder til konflikt. Da utfordrer ikke brevet Nav-lederne sitt handlingsrom i like stor grad som det kunne gjort dersom brevet beskrev prioriteringer som var helt ute av takt med det Nav-lederne vurderte som viktig. I dette avsnittet vil jeg derfor ta et raskt blikk på empirien for å se om den sier noe om hvilket handlingsrom Nav-leder har til å foreta prioriteringer som går på tvers av det mål- og disponeringsbrevet legger opp til. I intervju med Nav-lederne ble de spurt om mål- og disponeringsbrevet lot seg oversette til det

utfordringsbildet som de hadde i egen kommune. Der var det en kommentar som kan kaste noe lys over hvilken frihet en Nav-leder har til å gjøre andre prioriteringer enn det som står spesifikt nevnt i mål -og disponeringsbrevet:

«Det er jo sånn at hvis det er mindre lokale forhold hvor vi har så og så mange brukere, så kan vi og i det handlingsrommet lage lokale tiltak til en viss grad i hvert fall». (Kristoffer)

En skal alltid være forsiktig med å trekke for mye ut av en enkelt kommentar. Men Kristoffer beskriver at det finnes et visst handlingsrom for å kunne legge en annen kurs enn det som står beskrevet i mål- og disponeringsbrevet. «U-sving» er kanskje å ta det litt langt, men kommentaren kan tolkes dithen at en Nav-leder har frihet til å kunne finne «omkjøringsveier» dersom det lokale utfordringsbildet viser seg å være noe annerledes enn det som beskrives i mål- og disponeringsbrevet.

6.2.5 Kan mindre rom for tolkning gi større handlingsrom?

Noen av Nav-lederne nevner at når mål- og disponeringsbrevet binder opp kontorets ressurser til å følge opp spesifikke brukergrupper så må det nødvendigvis gå på bekostning av noe annet. Da har en Nav-leder kanskje færre frihetsgrader enn en ville hatt dersom ingen føringer var gitt. Samtidig ville trolig få eller ingen føringer heller ikke vært en situasjon å foretrekke med tanke på kompleksiteten i det samfunnsoppdraget en Nav-leder skal forholde seg til. Her kan det være interessant å se nærmere på hvordan balansen mellom detaljnivå og rom for tolkning i mål- og disponeringsbrevet påvirker handlingsrommet for Nav-lederne. En kommentar fra Kim på spørsmålet om mål- og disponeringsbrevet legger føringer på organisering av driften kan bidra i analysen av dette:

«Nei egentlig tror jeg det i liten grad gjør det. Jeg skulle ønske at det hadde gjort mer av det, at det var mer føringer. Det er rett og slett fordi som jeg sa litt tidligere, at her må kontorene finne ut selv hvordan en skal rigge ressursene». (Kim)

I forlengelsen av denne kommentaren nevner Kim at for liten grad av styringssignaler gjør at de gamle konstellasjonene som var forut for Nav, med Aetat, trygdekontor og sosialtjenesten lever videre internt som egne avdelinger i Nav-kontorene. Den synergieffekten som sammenslåingen av de tre etatene skulle gi, mener Kim fortsatt ligger som et uforløst potensial. Dette er en interessant betraktning, som i seg selv kunne vært utgangspunkt for en studie. Jeg skal imidlertid begrense meg til å vurdere dette poenget opp mot min problemstilling om handlingsrom og styringssignal. Da er det helt klart at det som Kim

beskriver påvirker handlingsrommet til en Nav-leder. Når det gjelder ønsket om enda tydeligere føringer er iverksettingsteori igjen aktuelt å dra inn. Som jeg har vært innom tidligere i drøftingen, så har mål- og disponeringsbrevet endret karakter. Nav-lederne har beskrevet at de første brevene var mer detaljorienterte og omfattende enn hva tilfellet er nå. Ut fra iverksettingsteori kan dette tolkes som at brevet tidligere bar mer preg av å være en form for «ovenfra-og-ned» styringssignal, mens det nå fremstår å ha beveget seg mer i retning av et læringsperspektiv hvor større ansvar er lagt over på Nav-leder til å oversette brevet til lokale forhold. Dersom det viser seg å være en utbredt praksis at de gamle konstellasjonene bestående av Aetat, trygdekontor og sosialtjenesten er med på å redusere handlingsrommet til Nav-lederne slik Kim beskriver, så bør det vurderes om mål- og disponeringsbrevet må gi tydeligere føringer på sammensetningen av ressurser ute i Nav-kontorene. Igjen vil jeg påpeke at her kan det være flere nyanser både når det gjelder personlige preferanser som leder og ikke minst hvor lang erfaring man har som leder i Nav. Når det er sagt så har Kim fem års fartstid som leder i Nav. Ut ifra læringsperspektivet kan en da hevde at han har den nødvendige kunnskapen som gjør en leder i stand til å kunne justere målene ut ifra de til enhver tid gjeldende forutsetningene organisasjonen må levere innenfor (Offerdal 2014, s.238). Men denne kunnskapen har nok begrenset verdi hvis du som leder må balansere interessene til tre ulike organisasjonskulturer når ressurser skal fordeles.

6.3. Kan økt oppmerksomhet på prosesser som samstyring og samskaping bidra til bedre måloppnåelse og større handlingsrom for ledere på lokale Nav-kontor?

Dette er det tredje og siste forskningsspørsmålet som skal hjelpe meg på veien mot en konklusjon på problemstillingen for min studie:

Hvilket handlingsrom for ledelse har ledere på lokale Nav-kontor innenfor rammene av nasjonale styringssignaler?

Fokus til nå i drøftingen har vært på hvordan mål- og disponeringsbrevet slik det står seg i dag, påvirker det lokale handlingsrommet på Nav-kontorene. I denne delen av drøftingen vil jeg se om økt innslag av samstyring og samskaping som fokusområde for styringssignal kan styrke handlingsrommet for ledere på Nav-kontor.

6.3.1 «Jo flere ledd jo mer forringet blir det som en faktisk snakker om»

Tidligere har jeg vært innom at Nav som organisasjon kan ses på som en samskappingsprosess. Ungdomsavdelingene i Nav er også dratt frem som eksempel på en vellykket samskappingsprosess hvor ressurser og kompetanse fra alle de tre forhenværende organisasjonene Aetat, trygdekontor og sosialtjenesten er satt i system for å jobbe med å bistå

unge voksne som står utenfor arbeidslivet. Denne type organisering er imidlertid ikke representativ for alle arbeidsprosesser i Nav. Saksgang for ytelser som uføretrygd og sykepengene, hvor lokalt Nav-kontor har oppfølgingsansvar og forvaltningsenhet har vedtaksmyndighet, kan være et eksempel på en annen type organisering. Her er det en fare for at det kan gå mye tid til frustrasjon om uenighet rundt vurderinger av søknader:

«Det har vært noe frustrasjon spesielt mellom lokalkontor og Nav Arbeid og ytelser som behandler utføre de siste årene». (Kalle)

Nav-lederne i min studie legger ikke skylden for frustrasjonen på forvaltningsenhetene eller lokalkontoret. De viser i stedet til at det er lite samhandling mellom enhetene internt i Nav, og at det blir brukt lite energi på samarbeidet mellom lokalkontor og forvaltningsenheter. Kari oppgir at i løpet av de syv årene hun var leder i Nav så kan hun kun huske at det var to ganger hvor hun deltok på møte sammen med den som var leder for forvaltningsenheten. På generell basis opplevde hun at det ble snakket lite om samhandlingen mellom lokalkontorene og forvaltningsenhetene på felles ledermøter for Nav-ledere i Rogaland.

«På ledermøtene for Nav-ledere i Nav Rogaland så var det mer enn type orientering om status på samarbeidet og hva de hadde tenkt å gjøre. Men jeg opplevde nok at det var lite involvering, altså at vi som Nav-ledere ble lite involvert i de prosessene som gikk på akkurat det med samarbeid mellom lokalkontor og forvaltningsenheter. Det var en sånn vanskelig greie det». (Kari)

Om vi ser beskrivelsen av samhandlingen mellom lokalkontor og forvaltningsenhet i sammenheng med samstyring som er definert som *«den ikke-hierarkisk prosessen hvorved offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening»* (Røiseland & Vabo som referert i Røiseland & Vabo, 2016, s.21), så er det noen av punktene i definisjonen på samstyring som samhandlingen mellom de lokale Nav-kontorene og forvaltningsenhetene ikke korresponderer med. Når Kari snakker om lite involvering i prosessene mellom lokalkontor og forvaltningsenheter så blir det en kontrast til det samstyring sier om *«felles retning og mening»*.

Teori om samstyring nevner at sammensetningen av et samarbeid kan ha avgjørende betydning for hva som er mulig å få til av løsninger innenfor samarbeidet (Røiseland & Vabo, 2016, s.88). Overskriften til dette avsnittet er en kommentar fra Kim på spørsmålet om hva som kan styrke samhandlingen mellom lokalkontor og forvaltningsenheter. Bemerkningen om at *«jo flere ledd jo mer forringet blir det som en faktisk snakker om»* var et stikk til dagens

organisering hvor noen beslutninger skal gjennom flere ledd enn det som oppleves som hensiktsmessig. Et forslag fra Kim for å unngå dette scenarioet var at de som var direkte involvert i tjenesteleveransene kunne sette seg ned og diskutere hva som ville vært en mer hensiktsmessig måte å sikre gode tjenester. Her mente Kim at det finnes et potensial for å gjøre det bedre enn hva tilfellet er i dag:

«Hvis de faktisk kunne satt seg ned de det gjaldt, så hadde en levert bedre tjenester, bedre produkt for alle parter og brukt mindre ressurser som en igjen kunne brukt på andre områder». (Kim)

Denne bemerkningen fra Kim kan tolkes dithen at en bevisstgjøring av hvem som er involvert i de ulike samhandlingsprosessene mellom lokalkontor og forvaltningsenheter er et tiltak som kan gi større handlingsrom fordi ressursene utnyttes på en bedre måte. Da står en midt i det som ble henvist til fra teori om samstyring ovenfor, om at sammensetning av hvem som skal være involvert i et samarbeid i tillegg til hvilke interessenter som deltar i samarbeidet er viktig. Dette fordi det påvirker hvilke løsninger som lar seg gjennomføre innenfor samarbeidet (Bryson som referert i Røiseland & Vabo, 2016, s.88). I et slikt perspektiv kan unødvendige ledd (eller involverte parter) forringe innholdet i budskapet.

6.3.2 En felles problemforståelse starter med å treffes

Under forrige delkapittel var samstyring under lupen. Nå vil jeg se nærmere på om det er spor i empirien som kan antyde om samskaping er noe som kan bidra i positiv retning når det kommer til handlingsrom. Nav-lederne ble stilt spørsmål om hva som kan styrke samhandlingen mellom lokale Nav-kontor og forvaltningsenhetene i Nav. En fellesnevner i svarene var at større grad av dialog og felles forståelse mellom lokalkontor og forvaltningsenheter kan gi mer fremdrift og færre omkamper:

«Hadde vi hatt en større grad av dialog og felles forståelse så tror jeg jo det kunne blitt et bedre resultat og et raskere resultat uten mange omkamper». (Kåre)

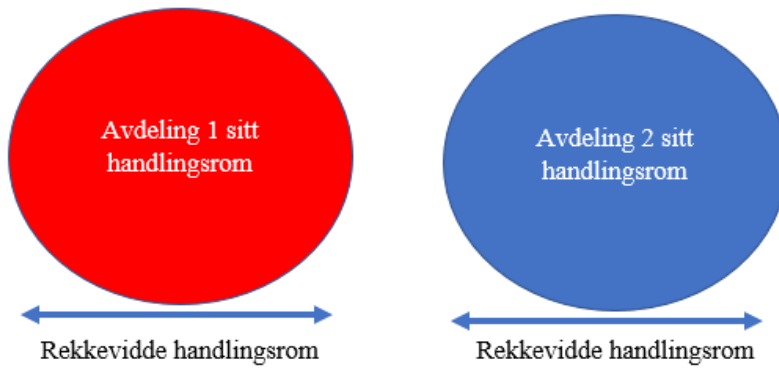
I kommentaren her referer Kåre til saksbehandlingsprosessen på de områdene hvor beslutningsmyndighet ligger til forvaltningsenhetene. Teori om samskaping viser til at det er en prosess hvor aktører som blir påvirket av hverandres arbeid møtes. Dynamikken mellom lokalkontor og forvaltningsenheter kan definitivt beskrives som en prosess hvor en har aktører som blir påvirket av hverandres arbeid. Problemet i prosessen mellom lokalkontor og forvaltningsenhet er imidlertid det som Kåre etterlyser, at det er en manglende grad av dialog. Dette kan også sees i sammenheng med en tidligere kommentar fra Kari hvor hun poengterte

at i løpet av sju år som Nav-leder så kunne hun huske å ha vært på felles møte med leder for forvaltningsenhet to ganger. I fortsettelsen av beskrivelsen av samskaping så handler det om å finne en felles problemforståelse som er mer nyansert enn den problemforståelsen partene sitter med alene. Påfølgende steg vil være å se på felles løsninger for det som oppfattes som et felles problem (Ansell & Torfing; Fogsgaard & de Jongh som referert i Krogh et al., 2020, s.45). Igjen passer dette godt inn i bildet av hva Nav-lederne etterlyser for å styrke samhandlingen mellom lokalkontor og forvaltningsenhet; *en felles problemforståelse starter med å treffes*.

6.3.3 Ikke «mitt og ditt», men «vårt felles» handlingsrom

I empirien ble ungdomsavdelingene i Nav nevnt som eksempel på en vellykket samskappingsprosess. Suksesskriteriet som ble fremhevet med ungdomsavdelingene var sammensetningen av ansatte. Ungdomsavdelingene er bygd opp av ansatte med erfaring fra alle de tre tjenesteområdene som sammen dannet Nav. I ungdomsavdelingene har Nav virkelig smeltet sammen de gamle konstellasjonene til noe som driftes i fellesskap. Avdelinger som jobber med sosiale tjenester, arbeidsavklaringspenger og uføretrygd for brukere som ikke tilhører ungdomsavdelingen er derimot mer rendyrket i sin form. Rendyrket vil her si at de ansatte som jobber med sosiale tjenester er kommunalt ansatte, siden dette er kommunens ansvar, mens ansatte som jobber med arbeidsavklaringspenger eller uføretrygd er statlig ansatte siden ansvaret for disse ytelsen ligger til den statlige delen av Nav. Da blir det nødvendigvis en annen holdning til «samskappingsprosjektet Nav» i disse avdelingene. Min beskrivelse av samskaping i teorikapittelet var relativt begrenset. Allikevel mener jeg den er tilstrekkelig til å få frem det som er essensen. Samskaping handler om komplekse problemstillinger som skal løses. Flere parter påvirkes av problemstillingene, og derfor er det nødvendig med et samspill mellom partene for å finne de beste løsningene. Ambisjonen med samskapingen er at løsningene som skapes har verdi for fellesskapet, og at fellesskapet verdsetter det (Ansell & Torfing, 2014; Fogsgaard & de Jongh, 2018 som referert i Krogh et al., 2020, s.45). I tilfellet med ungdomsavdelingene kan det virke som Nav er et godt stykke på vei her. Oppfølging av ungdom er en kompleks problemstilling. For å lykkes i oppfølgingsarbeidet er det nødvendig med involvering fra flere parter. Dette har Nav tatt tak i når de har satt sammen ressurser som går på tvers av alle tjenesteområdene i kontoret for å bygge et «lag rundt ungdommen». Når ressurser slås sammen på denne måten kan det argumenteres for at handlingsrommet også blir større. Det har jeg forsøkt å illustrere med figurer som viser handlingsrommet før og etter sammensmeltingen av ressurser i en ungdomsavdeling:

Før samskapingsprosess

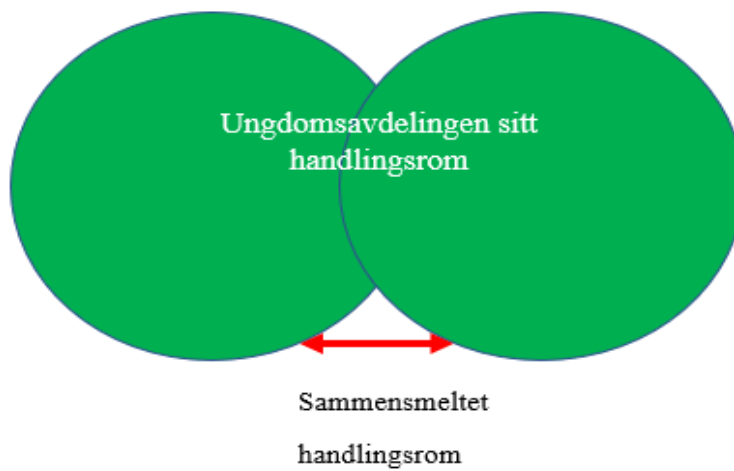


Figur 1: Før samskapingsprosess

Etter samskapingsprosess



Figur 2: Etter samskapingsprosess



Figur 3: Sammensmeltet handlingsrom

Det figur 1 viser er rekkevidden på handlingsrommet til to avdelinger før samskapingsprosessen. Figur 2 viser at rekkevidden på det samlede handlingsrommet for de to avdelingene har blitt større som følge av at en har lykket med samskapingsprosessen. Ser en på handlingsrommet til hver av avdelingene før samskapingsprosessen kan det argumenteres for at den enkelte avdeling har måttet «ofre» noe av handlingsrommet i samskapingsprosessen. Da tenker jeg spesifikt på den delen av handlingsrommet hvor avdelingene er «sammensmeltet». Dette er forsøkt illustrert med den røde pilen på figur 3 som viser det «sammensmeltede» handlingsrommet som avdelingene «deler» etter samskapingsprosessen. Hvis de to avdelingene etter sammenslåing drar i hver sin retning mot de målene de hadde forut for samskapingsprosessen, så vil det «sammensmeltede» handlingsrommet bli det handlingsrommet de ender opp med å miste som følge av en mislykket samskapingsprosess. Poenget med egne ungdomsavdelinger er imidlertid å legge fra seg de gamle avdelingsstrukturene i overgangen til den nye ungdomsavdelingen. Da er det ikke lenger noe «mitt og ditt» handlingsrom siden dette er blitt erstattet av «vårt felles» handlingsrom. For en Nav-leder har samskaping da bidratt til at organisasjonen har fått et større handlingsrom til å løse utfordringsbildet for denne brukergruppen.

7.0 Konklusjon

Ved hjelp av innsamlet data og forskningsspørsmål har jeg analysert følgende problemstilling.

Hvilket handlingsrom for ledelse har ledere på lokale Nav-kontor innenfor rammene av nasjonale styringssignaler?

Det er alltid vanskelig å være absolutt når det skal konkluderes. Min problemstilling er intet unntak. Allikevel har empiri og drøfting av denne gitt noen pekepinner på hvilket handlingsrom Nav-ledere har innenfor rammene av nasjonale styringssignaler, og da mer spesifikt det årlige mål- og disponeringsbrevet.

Mål- og disponeringsbrevet gir åpning for lokalt handlingsrom. Det er flere forklaringer på dette. Den ene er at prioriteringsområdene i brevet er gjenkjennelige sammenlignet med det utfordringsbildet som lokalkontorene har. Det gjør implementeringen av styringssignalene enklere enn hvis det motsatte var tilfelle. Selv om mål- og disponeringsbrevet i utgangspunktet må sies å være en type ovenfra-og-ned tilnærming fremstår det ut ifra Nav-lederne sin tilbakemelding som at brevet mer er en toveis prosess hvor det både går ovenfra-og-ned og nedenfra-og-opp, eller det som i teorien også omtales som fremadskuende kartlegging og baklengs kartlegging (Elmore som referert i Offerdal, 2014, s.230). En annen forklaring på at mål- og disponeringsbrevet åpner for lokalt handlingsrom er at oppgavebeskrivelsen i brevet er såpass generell i sin form at Nav-lederne opplever å ha handlingsrom til å oversette brevet til lokale forhold. Lav grad av detaljstyring i brevet gir større frihet til Nav-lederne når brevet skal oversettes til lokale forhold. Nav-lederne har da mange *frihetsgrader* til å tolke brevet etter eget skjønn (Røvik, 2007, s.257).

Noe uventet gir det lave detaljstyringsnivået i brevet også utfordringer for handlingsrommet. Det viser seg nemlig at Nav-lederne etterlyser en tydeliggjøring på hvordan ressurser skal fordeles når lokalkontorene skal prioritere de brukergruppene som mål- og disponeringsbrevet fremhever. I utgangspunktet høres tydeligere føringer ut som selve motsatsen til økt handlingsrom. Det finnes allikevel en logikk her. Ledelse av et Nav-kontor er en kompleks oppgave. Det å fordele ut ressurser på de ulike fagfeltene er derfor ingen enkel affære. Ansatte har en mening om fordelingen, fagforeninger likedan, og i tillegg har du «etterlevningene» fra de gamle konstellasjonene Aetat, trygdekontor og sosialtjenesten som vil mene noe om dette. Det å stå i en slik prioriteringsspagat er en krevende øvelse, og det kan være utfordrende å komme ut av spagaten på en god måte. Derfor er det forståelig at en type fordelingsnøkkel på ressurser trolig ville gjort hverdagen enklere for en Nav-leder. Da kunne frigjort tid og krefter

i stedet blitt brukt til å løfte blikket til å drive mer med ledelse enn med styring. Mer rom for ledelse kan da sammenstilles med økt handlingsrom for Nav-lederne.

Finnes det organisatoriske grep den sentrale ledelsen i Nav kan gjøre for at ledere på lokale Nav-kontor skal oppleve større handlingsrom?

Dette er et naturlig spørsmål å stille med bakgrunn i det datamaterialet denne oppgaven har gitt meg. Egentlig blir dette et retorisk spørsmål, for med størst sannsynlighet vil det alltid være slik at man kan gjøre noen grep for sikre en leder større handlingsrom. Det vil ikke bare gjelde i Nav, men generelt innenfor ledelse. Men et konkret grep som kan gjøres i Nav for å øke handlingsrommet til lederne på lokalkontorene er å initiere flere samskapingsprosesser etter modell fra hvordan de har organisert ungdomsavdelingene. Empirien jeg sitter igjen med kan tyde på at en organisering hvor avdelinger settes sammen av ulike kompetanse fra både statlig og kommunalt ansatte gir en merverdi både for brukerne og Nav-kontorene. For Nav-leder kan merverdien av samskaping tas ut i et større handlingsrom fordi en sammensmelting av ressurser med ulike erfaringer gir muligheter til å løse oppgaver på nye måter. Og nettopp der ligger det et større handlingsrom fordi du som leder har fått flere verktøy til å løse de oppgavene du er satt til å løse. Flere samskapingsprosesser kan også bidra til å bryte opp de gamle etatsstrukturene som har fulgt med som en «nisse på lasset» inn i Nav. Da får Nav-kontorene «rene» Nav avdelinger i stedet for å være et Nav-kontor bestående av avdelinger som minner om Aetat, trygdekontor og sosialtjenesten. Dette vil gi Nav-leder større handlingsrom fordi det vil være et tydelig signal på at her styres det mot et felles mål i stedet for at du har krefter som drar i ulike retninger.

Vil Nav-ledere på lokalkontorene få større handlingsrom dersom ansvar for forvaltningsoppgavene overføres fra egne enheter til lokalkontorene?

Dette er ikke noe Nav-lederne ønsker. Snarere tvert om. Med tanke på kompleksiteten i det å være Nav-leder er det kanskje ikke så overraskende at Nav-lederne ikke ønsker ytterligere kompleksitet. Sannsynligheten er nok større for at Nav-lederne hadde risikert å få mindre handlingsrom med en slik overføring fordi en som leder hadde fått enda et element å holde kontroll med. Det som imidlertid kan bidra til økt handlingsrom for ledere på lokalkontor er økt vektlegging av samhandling mellom lokalkontor og forvaltningsenhetene. Det trenger ikke nødvendigvis å være en samskapingsprosess slik som beskrevet med ungdomsavdelingene i Nav, men mer samstyring hadde vært et bra sted å begynne. Det kan ha i seg et potensial til økt handlingsrom ikke bare for Nav-ledere på lokalkontorene, men også

for Nav-ledere på forvaltningsenhetene. Begrunnelsen blir på mange måter den samme som ble brukt for flere samskapingsprosesser internt på lokalkontorene. Dersom lokalkontor og forvaltningsenheter drar i samme retning vil prosesser bli bedre og brukere vil oppleve et mer samlet Nav. En Nav-leder for et kontor som har godt omdømme og økt *goodwill* i befolkningen vil ha helt andre arbeidsvilkår enn en Nav-leder i motsatt ende av skalaen. Det gjelder uavhengig av om en er Nav-leder på et lokalkontor eller en forvaltningsenhet. Som en understrekning av dette poenget vil jeg avrunde med å gjenta en treffende kommentar fra Kim:

«Hvis de faktisk kunne satt seg ned de det gjaldt, så hadde en levert bedre tjenester, bedre produkt for alle parter og brukt mindre ressurser som en igjen kunne brukt på andre områder». (Kim)

7.1 Oppsummering av oppgaven og forslag til videre forskning

Nav lederne tilbakemelder at «mål- og disponeringsbrevet» er et tydelig styringssignal. Selv om brevet er et typisk ovenfra-og-ned styringssignal erfarer Nav-lederne at de har handlingsrom til å oversette brevet til lokale forhold.

En overraskende tilbakemelding fra Nav-lederne er deres ønske om klarere føringer i mål- og disponeringsbrevet på hvordan kontorene skal fordele ressursene på de ulike brukergruppene som brevet sier de skal prioritere. I utgangspunktet kan dette tolkes som et ønske om innskrenket handlingsrom. Dette ønsket må imidlertid sees i sammenheng med kompleksiteten i oppgavebildet Nav-kontorene skal løse. I tillegg er det interessekamper internt i Nav-kontorene om ressursfordeling. Disse interessekampene kan spores tilbake til de gamle konstellasjonene som var forut for etableringen av Nav. Når disse elementene legges inn i ligningen kan tydeligere føringer faktisk bidra til å utvide handlingsrommet til Nav-leder. Dette fordi Nav-leder vil få frigjort kapasitet når mindre tid går med til detaljstyring. Den frigjorte kapasiteten kan brukes til å utøve mer ledelse, og da styrkes samtidig handlingsrommet fordi du som leder får bedre vilkår for å nå de målene du jobber mot.

Mer samskaping internt i Nav-kontorene, etter modell fra de allerede etablerte ungdomsavdelingene, kan også være med å øke handlingsrommet til Nav-leder. Forutsetningen er imidlertid at nye avdelinger, team eller lignende, som kommer til som resultat av en samskapingsprosess, må enes om et felles mål og dra i samme retning. Hvis ikke vil det i stedet kunne medføre at handlingsrommet blir redusert.

Mer samstyring på tvers av enheter i Nav har også potensial til å gi økt handlingsrom for Nav-ledere. Forklaringen er at mer samstyring vil kunne bidra til at brukere som er i kontakt med Nav får bedre brukeropplevelser når de møter en samlet organisasjon og ikke ulike enheter med ulike mål. Dette kan øke *goodwillen* i befolkningen, og skape større tillit til Nav generelt, og der ligger det også et potensial for økt handlingsrom. En leder for en organisasjon som har innbyggernes tillit har bedre arbeidsvilkår for å nå organisasjonens mål enn organisasjoner som sliter med mistillit.

Når det gjelder forslag til videre forskning er det verdt å merke seg at de gamle konstellasjonene Aetat, trygdekontor og sosialtjenesten fortsatt beskrives som å henge igjen i veggene internt i Nav. Her er det flere problemstillinger det kunne vært spennende å utforske nærmere. Blant annet i hvor stor grad dette «arvegodset» påvirker handlingsrommet til en Nav-leder. Videre kunne det også vært interessant å se om det er noen Nav-kontor som har tatt tak i dette «arvegodset» og funnet en måte å bygge en ny Nav-kultur på som er løsrevet fra tankesettet til de gamle «tantene» Aetat, trygdekontor og sosialtjenesten. Det oppdraget overlater jeg imidlertid til andre å ta fatt på, og med det setter jeg punktum for min masteroppgave.

Referanser

- Arbeidsplassen. (2023, 11.april). *Leder NAV Nærøysund*. Hentet fra:
<https://arbeidsplassen.nav.no/stillinger/stilling/503f2efb-bcf8-4b5e-af01-d3f93726d90c>
- Aspøy, A. & Berg, L. P. (2022, 03. august). NAV. I *Store norske leksikon*.
<https://snl.no/NAV>
- Baldersheim, H. & Rose, L.E. (red.). *Det kommunale laboratorium*. (3. utg.).
Fagbokforlaget.
- Balsvik, E. (2018). Forskningsetikk for samfunnsvitenskapene - en oversikt. I: Balsvik, E. og Solli, S. (red). *Introduksjon til samfunnsvitenskapene*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Balsvik, E. og Solli, S. (red). (2018). *Introduksjon til samfunnsvitenskapene*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bukve, Oddbjørn (2021). *Forstå, forklare, forandre* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Det norske akademis ordbok. (u.å.). *Handlingsrom*. Hentet 4. februar 2023 fra
<https://naob.no/ordbok/handlingsrom>
- Djupvik, A.R & Eikås, M. (2022). Skjønnsutøving i NAV – Korleis opplever tilsette handlingsrommet i aktiveringsarbeidet? *Tidsskrift for velferdsforskning*. 1-14.
<https://doi.org/10.18261/tfv.25.2.4>
- Krogh, A.H, Sørensen, E. & Torfing, J. (2020). Samskabelse af innovative offentlige løsninger. I: Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.). *Samskaping* (3.utg.).
Universitetsforlaget.
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.) Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lepperød, T. (2019, 29.oktober) Advokat om Nav-skandalen: - Kan omfatte flere typer trygdeytelser. *Nettavisen*. <https://www.nettavisen.no/nyheter/advokat-om-nav-skandalen-kan-omfatte-flere-typer-trygdeytelser/s/12-95-3423870201>

- Longvanes, L. & Eikås, M. (2019) Krav, val og avgrensingar – endring av handlingsrom for leiarar under omstilling. *Universitetsforlaget*. 278 – 296.
<https://doi.org/10.18261/9788215034393-2019-13>
- Nav. (2023, 20.februar). *Veileder til partnerskapsavtalen*. Hentet fra:
<https://www.nav.no/samarbeidspartner/veileder-til-partnerskapsavtalen>
- Nav. (2023, 8. mai). *Hva er NAV?* Hentet fra: <https://www.nav.no/hva-er-nav#organisering>
- Nav. (u.å.). *Bergen*. Hentet 5.februar 2023 fra:
<https://www.nav.no/sok?f=0&c=1&s=0&daterange=-1&ord=bergen&uf=1>
- Nordahl, A.M., (2015, 2.februar) Navs IT-satsing sprekker med 1,5 mrd. kr. *NRK*.
https://www.nrk.no/norge/navs-it-satsing-sprekker-med-1_5-mrd.-kr.-1.12184490
- Offerdal, A. (2014). Iverksettingsteori. I: Baldersheim, H. & Rose, L.E. (red.). *Det kommunale laboratorium*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Røiseland, A. & Vabo, S. (2016) *Styring og samstyring – governance på norsk* (2. utg.) Fagbokforlaget.
- Rønningstad, C. (2020). Spenninger som påvirker styring og ledelse fra førstelinjeledere i Nav. *Fontene forskning*, 13(2), 58-69.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2018): *Systematikk og innlevelse* (5.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Vabø, M. & Vabo, S. I. (red). (2010). *Velferdens organisering*. Oslo: Universitetsbokforlaget.
- Vabø, M. (2014). Dilemmaer i velferdens organisering. I: Vabø, M. & Vabo, S. I. (red). *Velferdens organisering*. Oslo: Universitetsbokforlaget.
- Wikipedia. (2023). Stortingsvalg 1945–. Fra *Wikipedia*. Hentet 21. april 2023 fra:
https://no.wikipedia.org/wiki/Stortingsvalg_1945%E2%80%93
- Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.). (2020). *Samskaping*. Universitetsforlaget.

Willumsen, E., Ødegård, A. & Sirnes, T. (2020). Sosial innovasjon og samskaping. I:

Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.). *Samskaping*. Universitetsforlaget.

Vedlegg 1: Godkjenning NSD



[Meldeskjema](#) / [Hvordan påvirker sentrale styringssignaler i Nav, i form av det årlige m...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 918949 **Vurderingstype** Standard **Dato** 10.10.2022

Prosjekttittel

Hvordan påvirker sentrale styringssignaler i Nav, i form av det årlige mål- og disponeringsbrevet, mulighetene for å utøve ledelse på ved lokale Nav kontor?

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for helse- og sosialvitenskap / Institutt for helse- og omsorgsvitenskap

Felles behandlingsansvarlige institusjoner

Høgskulen i Volda / Avdeling for samfunnsfag og historie

Prosjektansvarlig

Kjersti Halvorsen

Student

Arne Fagerland

Prosjektperiode

29.08.2022 - 30.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.6.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan påvirker sentrale styringssignaler i Nav, i form av det årlige mål- og disponeringsbrevet, ledelse ved lokale Nav kontor?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke handlingsrommet for ledelse til ledere på lokale Nav kontor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I Nav er det mange styringssignaler som kommer fra sentralt hold. Det årlige mål- og disponeringsbrevet som sier hva som skal være årets prioriteringer er et eksempel på dette. I dette prosjektet ønsker jeg å undersøke hvordan ledere på lokale Nav kontor opplever dette styringssignalet. Begrenser det muligheten for å fokusere på lokale forhold, eller er det tilstrekkelig handlingsrom til å kunne gjøre lokale prioriteringer som ikke nødvendigvis er i tråd med mål- og disponeringsbrevet?

Med dette som bakteppe skal jeg skrive en masteroppgave som foreløpig har følgende tittel:

Hvordan påvirker sentrale styringssignaler i Nav, i form av det årlige mål- og disponeringsbrevet, ledelse ved lokale Nav kontor?

I tilknytning til denne problemstillingen har jeg også to forskningsspørsmål som jeg skal analysere:

- 1. Opplevs det å være samsvar mellom det årlige mål- og disponeringsbrevet og det lokale utfordringsbildet? Er det eventuelt noen organisatoriske grep som den sentrale ledelsen i Nav kan iverksette for at ledere på lokale Nav kontor skal oppleve større samsvar mellom disse to?*
- 2. Kan en overføring av ressurser og ansvar for forvaltningsoppgavene fra egne enheter til lokale Nav kontor bidra til økt myndiggjøring og større handlingsrom for ledere på lokale Nav kontor? Hvis ja, hvorfor og på hvilke måter? Hvis nei, hvorfor ikke?*

Opplysningene som kommer inn i prosjektet er kun tenkt brukt til å analysere nevnte problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet (HVL) er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Grunnen til at du blir spurt om delta i dette prosjektet er at du har erfaring med å lede et lokalt Nav kontor. For å kunne svare på problemstillingen er det nødvendig med denne type frøstehåndskunnskap. For øvrig har jeg også vært i kontakt med fylkesdirektør i NAV Rogaland, Merethe Haftorsen, og fått godkjent at jeg kan kontakte Nav ledere for intervju. At nettopp du av alle Nav ledere i Rogaland blir spurt er resultat av tilfeldig utvelgelse hvor eneste kriteriet er at det var ønskelig å intervjuere ledere både i sør og nord samt ledere av kontor av ulik størrelse.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil gå gjennom en intervjuguide som jeg har utformet. Intervjuguiden inneholder spørsmål om temaene handlingsrom og samskaping. Intervjuene er tenkt gjennomført med båndopptaker. Dette for å sikre at opplysningene kan gjengis så korrekt som mulig. I tillegg håper jeg det ivaretar en best mulig flyt i samtalen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun undertegnede og veileder for prosjektet som vil ha tilgang til opplysningene.

Informasjon som kommer frem i intervju, vil ikke bli direkte delt med andre. Jeg vil transkribere opplysningene fra intervjuene i en tabell. Denne tabellen vil bli delt med min veileder ved Høgskolen i Volda, Randi Bergem, men hun vil ikke få direkte tilgang til lydfilene fra intervjuet. De er det kun undertegnede, Arne Fagerland, som vil ha tilgang til.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes innen utgangen av juni 2023. Det kan imidlertid være at denne datoen blir forskjøvet med noen måneder dersom det er behov for noe ekstra tid for å slutføre prosjektet. Etter prosjektets slutt så vil lydopptak som er gjort i forbindelse med intervju bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskulen på Vestlandet, masterstudent Arne Fagerland 228667@stud.hvl.no eller mobil: 92255613
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17
- Rettleiar, Randi Bergem, bergemr@hivolda.no mobil 48 15 72 71
- Prosjektansvarlig HVL, Kjersti Halvorsen; kjersti.halvorsen@hvl.no eller telefon: 57 67 62 09
- Vårt personvernombud: HVL personvernombud: personvernombod@hvl.no Trine Anikken Larsen, telefon: 55587682
- Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
 - Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Student
Arne Fagerland

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: *Hvordan påvirker sentrale styringssignaler i Nav, i form av det årlige mål- og disponeringsbrevet, ledelse ved lokale Nav kontor?*

og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide

Intervjuguide Nav ledere:

Introduksjon

- Kort informasjon om prosjektet:
 - o Undersøkelse av handlingsrom for Nav ledere på lokalkontor.
 - o Hvordan blir sentrale styringssignal (som mål- og disponeringsbrevet) tolket på lokale Nav kontor? I hvilken grad er det samsvar (eller mangel på samsvar) mellom nasjonale styringssignal og utfordringer lokalt?
 - o Samarbeid mellom lokalkontor og forvaltningsenheter
- Info om anonymitet
- Informert samtykke (få skjemaet signert), mulighet for å trekke seg.

Styringssignaler

- Hva legger du i begrepet «styringssignaler»?
- Hva vil du si er de mest sentrale «styringssignalene» i Nav?
- Er mål- og disponeringsbrevet et «styringssignal» som du ofte refererer til i ditt daglige virke som Nav leder? Hvorfor/hvorfor ikke?

Handlingsrom

- Hva legger du i begrepet handlingsrom?
- Hvordan vil du beskrive ditt handlingsrom som Nav leder?
- Er det forskjeller i handlingsrom på den kommunale og den statlige delen av Nav? Oppfølgingsspørsmål hvis ja: På hvilke områder er det forskjeller? Hvorfor er det forskjeller, tror du?
- Hvis du fikk større handlingsrom som Nav leder, hvilke fordeler/ulempene ville det vært med dette? Hvilke fordeler/ulempene tror du en innskrenkning av handlingsrom kunne gitt deg som Nav leder?
- Opplever du at styringssignalene i mål- og disponeringsbrevet lar seg oversette/er overførbare til utfordringsbildet i din kommune? Hvis nei: Hvorfor ikke? Hvis ja: kan du komme med eksempel der det har vært overførbart?
- Legger mål- og disponeringsbrevet føringer for hvordan du velger å organisere driften av kontoret? I så tilfelle på hvilken måte? Gir det f.eks. utslag på ressursfordeling mellom ulike avdelinger/fagområder?

Samskaping og samhandling

- Hvordan vil du definere/forstår du begrepene samhandling og samskaping?
- Kan du nevne noen eksempler på samskappingsprosesser i Nav?
- Er samskaping eller samhandling noe det refereres til i partnerskapet mellom stat og kommune? F.eks. på partnerskapsmøter?
- Er samskaping mellom lokal kontorene og forvaltningsenhetene i NAV et aktuelt tema på ledemøter i Nav? Hvis ja; Hvordan kommer det til uttrykk i møtene eller på andre arenaer?
- Hva kan styrke samhandlingen mellom lokale Nav kontor og forvaltningsenhetene i Nav, tror du?
- Kan det være noen gevinst å hente på mer samskaping mellom lokalkontor og forvaltningsenheter, tror du? Hvis ja; Hvorfor og hvilke gevinster? Hvis nei; Hvorfor ikke?

Bakgrunnsinformasjon

- Hva slags utdannelsesbakgrunn har du?
- Hvor lenge har du vært ansatt i lederstilling på Nav?

Avrunding

- Er det noe mer du ønsker å si når det gjelder handlingsrom, samhandling og samskaping i NAV, sett ut ifra din rolle som leder?
- Kan jeg bruke disse dataene, dersom jeg fortsetter med forskning senere (anonymisert, selvsagt!)?

Vedlegg 5: E-post utveksling med Nav Rogaland

Hei Arne

Beklager det sene svar.

I Rogaland finnes det 20 lokale NAV-kontorer, du finner listen her: <https://navno.sharepoint.com/sites/enhet-rogaland/SitePages/Organisasjon.aspx>

Jeg har ikke presise tall på hvor mange som er ansatt i NAV-kontorene. Det kan være Ingvil fra Økonomi kan hjelpe deg. Jeg har satt henne på cc.

Du finner antall som er brukere som er registrert hos NAV Rogaland i statistikkpakken som sendes ut i Lederrepet engang i måneden. Her er lederrepet fra desember hvor du finner det:

[https://navno.sharepoint.com/sites/LederrepetNAV/Rogaland/SitePages/Lederrepet_-uke-50\(1\).aspx?](https://navno.sharepoint.com/sites/LederrepetNAV/Rogaland/SitePages/Lederrepet_-uke-50(1).aspx?)

[https://navno.sharepoint.com/sites/LederrepetNAV/Rogaland/SitePages/Lederrepet_-uke-50\(1\).aspx?xsdata=MDV8MDF8fGQyNW14MwYwMmIxMTRhNTc1ZGUyMDhkYWRjMmJjY2E0fDYyMzY2NTM0MwVjMzQ5NjI4ODY5OWI1NTM1Mjc5ZDBifDB8MHw2MzgwNjQzNzc5MDEzNzQ5NDZ8VW5rbm93bnxWR1ZvYlhOVFp3D%3D&sdata=NmxzdmprNkZEeXU2U3IGc1RBTXRIL3p2byt2V0V0OXh3b21Sam54WjISYz0%3D&ovuser=62366534-1ec3-4962-8869-9b5535279d0b%2CLerke.Dahl.Jorgensen%40nav.no&OR=Teams-HL&CT=1672646450915](https://navno.sharepoint.com/sites/LederrepetNAV/Rogaland/SitePages/Lederrepet_-uke-50(1).aspx?xsdata=MDV8MDF8fGQyNW14MwYwMmIxMTRhNTc1ZGUyMDhkYWRjMmJjY2E0fDYyMzY2NTM0MwVjMzQ5NjI4ODY5OWI1NTM1Mjc5ZDBifDB8MHw2MzgwNjQzNzc5MDEzNzQ5NDZ8VW5rbm93bnxWR1ZvYlhOVFp3D%3D&sdata=NmxzdmprNkZEeXU2U3IGc1RBTXRIL3p2byt2V0V0OXh3b21Sam54WjISYz0%3D&ovuser=62366534-1ec3-4962-8869-9b5535279d0b%2CLerke.Dahl.Jorgensen%40nav.no&OR=Teams-HL&CT=1672646450915)

Hvis du er interessert i flere tall kan du selv gå inn i Datavarehuset og trekke ut bestemt tall.

Lykke til 😊!

Med vennlig hilsen

Lærke Dahl Jørgensen

Rådgiver

NAV // NAV Rogaland

☎ 90 95 47 21//

✉ lerke.dahl.jorgensen@nav.no

www.nav.no



Følg NAV Rogaland på sosiale medier – [Facebook](#) | [LinkedIn](#)

SV: Bakgrunnstall til masteroppgave



Slyk, Ingvild Landsnes

Til Fagerland, Arne

Du svarte på meldingen 07.01.2023 08:01.



ons. 04.01.2023 07:59

Hei Arne,

Takk for sist, så spennende at du skriver masteroppgave.

Når det gjelder totalt antall ansatte er det vanskelig å få til et eksakt tall, da vi ofte ikke registrerer kommunalt ansatte i systemene før de skal inn/ut av læringsportalen eller organisasjonskartet. Det er leder som må gi beskjed om dette, og det er litt varierende hvor nøye de er på dette. 😊

Per dags dato har vi 533 statlig ansatte fordelt på kontorene (da har jeg trukket fra støtteenhetene), og 461 kommunalt ansatte. Minner igjen om at du må ta de kommunalt ansatte med en viss feilmargin, ettersom jeg kun kan hente ut statistikken basert på at leder har meldt i fra om ansettelsesforholdet har startet eller opphørt. De statlige henter jeg fra lønnslisten.

Ønsker deg lykke til med oppgaven.

Mvh

Ingvild

Hei Arne

Det er godkjent.

Lykke til med oppgaven.

Mvh

Merethe

Fra: Fagerland, Arne <Arne.Fagerland@nav.no>

Sendt: mandag 1. august 2022 07:02

Til: Haftorsen, Merethe Prytz <Merethe.Prytz.Haftorsen@nav.no>

Emne: Forespørsel om å intervju NAV ledere i Rogaland i forbindelse med masteroppgave

Hei Merethe 😊

Som nevnt for deg tidligere så skal jeg skrive masteroppgave om ledelse i NAV. Problemstillingen for oppgaven er:

«Hvordan påvirker sentrale styringssignaler i Nav, i form av det årlige mål- og disponeringsbrevet, mulighetene for å utøve ledelse på lokale Nav kontor? Er det et nyttig kompass i en kompleks organisasjon eller oppleves det å være en tvangstrøye som begrenser muligheten for å finne de beste løsningene lokalt?»

I forbindelse med oppgaven så ønsker jeg å intervju noen ledere på NAV kontor i Rogaland. Sender med dette en formell forespørsel på om det er OK at jeg tar direkte for å avtale intervju med aktuelle NAV ledere?

Med vennlig hilsen

Arne Fagerland

Avdelingsleder – inkluderingsavdelingen

NAV Karmøy-Bokn

☎ 55553333 / 92255613

✉ arne.fagerland@nav.no

Vedlegg 6: Mål- og disponeringsbrev 2021



Til: Direktørene for NAV fylke
Fra: Arbeids- og tjenestedirektør

Dato: 15.03.21
Saksnr. 20/18057

Endelig Mål- og disponeringsbrev 2021 til NAV fylke

Innhold

Innledning.....	3
Del 1. Prioriteringer 2021 for Arbeids- og tjenestelinjen.....	3
Del 2. Nærmere om de prioriterte områdene.....	4
2.1. Styrket arbeidsrettet oppfølging overfor ledige.	4
2.2. Økt inkludering av utsatte grupper på arbeidsmarkedet.....	5
2.3. Personer med nedsatt arbeidsevne skal sikres tidlig og tett oppfølging	9
2.4. Et inkluderende arbeidsliv.....	11
Del 3: Øvrige faglige føringer.....	12
3.1. Samarbeid med andre aktører skal legge til rette for bedre koordinerte tjenester	12
3.2. Bedre brukermøter preget av respekt, service og brukermedvirkning.....	13
3.3. Pålitelig forvaltning.....	15
3.4. Arbeidsmiljøet i NAV	16
3.5. Økonomistyring	16
4. Planlegging, resultatoppfølging og styringsparametere	16
4.1. Styringsparametre for 2021	17
4.2. Rapporteringskrav 2021	17

Innledning

Mål- og disponeringsbrevet tar utgangspunkt i tildelingsbrevet fra Arbeids- og sosialdepartementet og langtidsplanen for NAV. Mål- og disponeringsbrev med budsjetterammer gir de overordnede føringer for virksomheten, og skal legges til grunn for virksomhetsplanleggingen 2021. Det forventes at enhetene overholder alle relevante bestemmelser som er nedfelt i lov, rundskriv, retningslinjer og strategier, selv når disse ikke er omtalt i Mål- og disponeringsbrevet.

Det er viktig at de ansattes organisasjoner og vernetjenesten gjennom MBA og AMU blir involvert i endrings- og omstillingsarbeidet i henhold til Hovedavtalen for staten og Tilpasningsavtalen for NAV. Hver enhet må også legge til rette for at budsjetter og planer blir behandlet i medbestemmelsesapparatet i tråd med hovedavtalen.

Del 1. Prioriteringer 2021 for Arbeids- og tjenestelinjen

De langsiktige og overordnede føringene for NAV er: *Flere i arbeid, Bedre brukermøter, Pålitelig forvaltning.*

Koronapandemien rammet arbeidsmarkedet hardt i 2020. Smitteverntiltak både i Norge og utlandet førte til det bratteste fallet i aktivitetsnivået i norsk økonomi som noensinne er målt, og den høyeste registrerte arbeidsledigheten siden mellomkrigstiden. Dette har økt betydningen av og etterspørselen etter Arbeids- og velferdsetatens tjenester. Antall brukere som har behov for inntektssikring og arbeidsrettet bistand fra Arbeids- og velferdsetaten, økte betydelig gjennom 2020. Et vedvarende svekket arbeidsmarked og ny nedstengning på grunn av pandemien kan medføre begrensninger i etatens handlingsrom også i 2021. Det må sikres beredskap for at det kan komme perioder med innstramninger i smitteverntiltakene, og dermed en kraftig økning i antall ledige og permitterte. Arbeids- og velferdsetaten må raskt kunne mobilisere og omdisponere ressurser slik at etatens kjerneoppgaver i størst mulig grad ivaretas, selv i en situasjon med hel eller delvis nedstengning på grunn av pandemien.

Arbeids- og velferdsetatens bistand til ledige, personer med nedsatt arbeidsevne og arbeidsgivere skal bidra til et omstillingsdyktig arbeidsliv med høy sysselsetting, lav ledighet og god utnyttelse av arbeidskraften. Den raske ledighetsveksten, ledighetsnivået og de usikre rammebetingelsene framover gir oss en særskilt utfordring i 2021 sammenliknet med tidligere år. En av etatens viktigste oppgaver i 2021 er arbeid for å hindre at ledigheten fester seg på et varig høyt nivå, og at utsatte grupper ikke skyves lengre unna arbeidsmarkedet. Det er særlig viktig å trappe opp samarbeidet med arbeidsgivere og utdanningssektoren, og videreføre samarbeidet med helsesektoren.

Ledige og permitterte må raskest mulig komme tilbake i arbeid. Gjennom inkluderingsdugnaden og ungdomsinnnsatsen må vi nå ut med målrettet oppfølging og gode tiltakstilbud. Et høyt aktivitetsnivå kan sikre utsatte grupper tilhørighet til arbeidsmarkedet og motvirke varig utstøting. På grunn av den utsatte stillingen mange ungdommer er kommet i, forsterkes ungdomsinnnsatsen.

For 2021 vil Arbeids- og tjenestelinjen ha følgende prioriteringer:

Den arbeidsrettede oppfølgingen og arbeidet med å håndtere høy ledighet styrkes

- Arbeidsledige som trenger bistand fra NAV skal gis oppfølging basert på kunnskap om arbeidskraftsbehovet. Ledige med standard innsatsbehov skal i hovedsak tilbys digitale tjenester, digital oppfølging og digitale tiltak.
- Arbeidsgiverkontakten bygges ytterligere ut for å sikre tilgang på ledige stillinger og tiltaksplasser.
- Arbeidsmarkedstiltakene skal trappes opp og lønnstilskudd og kvalifiserende tiltak prioriteres.
- Oppfordre permitterte og ledige til å benytte muligheter for utdanning og opplæring med dagpenger.

- Staten skal legge til rette for oppfølging og kontroll av om vilkårene for ytelsene er oppfylt. Krav til aktivitet og mobilitet skal så langt det er mulig, innenfor gjeldende smittevernrestriksjoner, praktiseres konsekvent og strengt.

Økt inkludering av utsatte grupper på arbeidsmarkedet

- For å forebygge langvarig ledighet økes innsatsen overfor de prioriterte målgruppene, i særlig grad for unge under 30 år.
- For brukere med svake kvalifikasjoner skal opplæringstiltak som gir formell kompetanse vektlegges. Det skal sikres et forsterket samarbeid med fylkeskommunen og andre utdanningsaktører for å gi våre målgrupper kompetansehevende tilbud.
- Arbeidet med inkluderingsdugnaden styrkes og videreutvikles. For å bidra til at flere med nedsatt funksjonsevne kommer i arbeid skal hjelpemiddelsentralenes kompetanse tas i bruk tidlig i oppfølgingsløpet.

Tidlig og tett oppfølging av personer med nedsatt arbeidsevne

- Brukere med arbeidsavklaringspenger (AAP) skal gis en tidligere avklaring og tettere arbeidsrettet oppfølging, herunder vurdere hensiktsmessige tiltak. Alle saker som nærmer seg slutten av ordinær periode med AAP skal bli vurdert i god tid før vedtaket utløper.
- I sykefraværsoppfølgingen skal aktivitetskravet ved 8 uker vurderes og følges opp både for sykmeldte med og uten arbeidsgiver. Det skal gis god oppfølging ved langvarig og/eller gjentakende sykefravær.
- Satsingen på HelseArbeid skal styrkes og etableres i alle fylker.

Bedre brukermøter og pålitelig forvaltning

- Bidra til bedre kvalitet gjennom mer helhetlige og koordinerte tjenester. For brukere med arbeidsrettede ytelser må det sikres et godt samarbeid med Arbeid og ytelser.
- Styrke brukermedvirkning og systematisk utvikle og forbedre tjenestetilbudet.
- NAV Kontaktsenter skal sikre god tilgjengelighet og bidra til at brukerne får riktige svar på spørsmål om tjenester, regelverk og forstår sine rettigheter og plikter.
- Sikre at gevinster tas ut med bruk av de digitale tjenestene slik at det frigjør tid til tettere oppfølging av brukere med bistandsbehov og bedre kontakt med arbeidsgivere.

Del 2. Nærmere om de prioriterte områdene

Flere i arbeid

2.1. Styrket arbeidsrettet oppfølging overfor ledige.

2.1.1. Arbeidsgiverkontakten bygges ytterligere ut for å sikre tilgang på ledige stillinger og tiltaksplasser.

Fylkene skal drive et aktivt markedsarbeid og ellers legge til rette for et godt samarbeid med arbeidsgivere for å få flere av etatens brukere i arbeid. Arbeidsgivere som ber om rekrutteringsbistand, skal raskt få tilvist egnet arbeidskraft. Samarbeidsavtaler mellom NAV og virksomheter som har rekrutteringsbehov følges opp. Arbeidsgivere med stabilt behov for arbeidskraft vil være viktige samarbeidspartnere for NAV og følges tett uavhengig av om de har avtale eller ikke.

I den arbeidsrettede oppfølging skal NAV ha god kunnskap om bransjer og om virksomhetenes oppgaver og rekrutteringsbehov knyttet til svingninger og usikkerhet i arbeidsmarkedet lokalt og på landsbasis.

Det er et mål at flest mulig virksomheter skal finne relevant informasjon, råd og veiledning på Mitt NAV for arbeidsgiver og nav.no som dekker deres behov for tjenester for å skaffe/beholde arbeidskraft, ved nedbemanning, og i forbindelse med forvaltningstjenester. NAV skal legge til rette for økt bruk av digitale jobbmesser og møteplasser for arbeidsgivere og arbeidssøkere.

Etableringen av markedsteam og aktiv bruk av Salesforce legger til rette for en koordinert innsats mot arbeidsgivere og skal føre til at arbeidsgivere opplever å møte ett NAV. Virksomheter som ønsker å inkludere eller har et sesongavhengig eller akutt behov, der digitale tjenester ikke er tilstrekkelig, skal få et mer utvidet eller strategisk samarbeid med NAV.

NAV skal gjennom EURES-tjenesten bistå arbeidsgivere med å rekruttere utenlandsk arbeidskraft innenfor EU/EØS-området og Sveits. Gjennom EURES-tjenesten skal det også gis bistand til arbeidssøkere som ønsker jobb innenfor dette geografiske området¹. Ved behov må det legges til rette for samhandling mellom fylker ved rekruttering og formidling til/fra utlandet. Det er viktig at de som leverer EURES-tjenesten er tilgjengelig i førstelinjen.

I 2021 vil også bistand ved nedbemanning og omstillinger kunne bli viktig.

2.1.2. Bruk av arbeidsmarkedstiltak

Det antas høy ledighet også i 2021 og bruk av arbeidsmarkedstiltak blir særskilt viktig. Fylkene må ha oppmerksomhet på ledighetssituasjonen lokalt og regionalt. Det må foretas grundige analyser av arbeidskraftsbehovet, sammensetningen av brukerporteføljen og hvordan arbeidsmarkedstiltak kan benyttes på best mulig måte. Det må også vektlegges behovet for geografisk og yrkesmessig mobilitet dersom det er større muligheter for arbeid i enkelte deler av landet.

Fylkene skal øke bruken av kvalifiserende tiltak, fortsatt prioritering av tiltak i ordinært arbeidsliv, samt sørge for at gruppen med standard- og situasjonsbestemt innsats får vurdert behov for arbeidsmarkedstiltak for å redusere risiko for langtidsledighet.

I perioder hvor smittevern hensyn tilsier behov for mindre fysisk mobilitet, skal fylkene påse at leverandører tilbyr digitale løsninger i den utstrekning det er hensiktsmessig. Tiltak og leverandører med høy resultatoppnåelse skal prioriteres. Utløsning av opsjon på forlengelse av avtaler i anskaffede tiltak skal vurderes forholdsvis strengt, hvor resultatoppnåelse skal tillegges stor vekt.

Arbeidsledige som har behov for standard innsats skal hovedsakelig tilbys digitale tiltak. Det nye nasjonale digitale oppfølgingstiltaket for arbeidsledige («digital jobbklubb») prioriteres for å avlaste NAV-kontorenes oppfølging av brukere med standard innsatsbehov.

Det skal sikres et levedyktig leverandørmarked slik at bruk av både tiltak i egen regi og hos anskaffede leverandører skal benyttes.

2.2. Økt inkludering av utsatte grupper på arbeidsmarkedet.

Brukere som har behov for bistand fra NAV for å skaffe eller beholde arbeid sikres tidlig avklaring og tettere arbeidsrettet oppfølging. Bistanden tilpasses den enkeltes forutsetninger og behov med sikte på en varig tilknytning til arbeidslivet. Inkluderingskompetansen i NAV-kontoret skal styrkes².

¹ Registrering av tjenesteleveringen skjer via rapporteringsverktøyet på www.euresnorge.no. Fylkene kan fortløpende melde inn nye medarbeidere for rapporteringsløsningen til nav.eures.direktoratet@nav.no.

² Det er utarbeidet en oppdatert veileder for inkluderingskompetanse, som har fått en egen side på navet. Veilederen foreslår også noen aktiviteter som kan gjennomføres lokalt for å styrke inkluderingskompetansen.

Oppfølgingstjenester i egen regi (IPS og Utvidet oppfølging) skal tilby personer med store og sammensatte utfordringer en individuelt tilrettelagt bistand til å få og beholde vanlig, lønnet arbeid. Styrket tildeling til Utvidet oppfølging skal blant annet knyttes til «*Utvidet oppfølging i opplæring*» for at unge med bistandsbehov som tar fag- og yrkesopplæring som arbeidsmarkedstiltak kan få oppfølging fra NAV-kontoret med sikte på å øke fullføringsgraden. De faglige føringene for Utvidet oppfølging vil bli oppdatert og ettersendt.

Arbeidsforberedende trening (AFT) er et sentralt arbeidsmarkedstiltak for målgruppen med nedsatt arbeidsevne og det er viktig at NAV sikrer et godt kvalitativt tilbud gjennom tett oppfølging av arrangørene. I AFT er det et krav til arrangørene om å legge til rette for yrkesfaglige løp og annen opplæring/utdanning for eksempel i samarbeid med skole, fylkeskommune og arbeidsgivere. Fylkene bes om å vektlegge dette i oppfølgingen av tiltaket.

Utviklingshemmede skal utgjøre en prioritert gruppe ved inntak til varig tilrettelagt arbeid. Varig tilrettelagt arbeid i ordinært arbeidsliv skal vektlegges.

2.2.1. Gjennomføre regjeringens inkluderingsdugnad

Etaten har en sentral rolle i å følge opp gjennomføringen av regjeringens inkluderingsdugnad, som er iverksatt for å øke overgangen til arbeid for personer med nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV-en. Inkluderingsdugnaden styrkes, ved økt bevilgning til etablering av en tiltakskoordinator i hvert fylke. Tiltakskoordinatorene skal legge til rette for økt bruk av tiltak og være ressurspersoner for andre NAV-veiledere i fylket.

2.2.1.1. Innsats rettet mot arbeidsgivere

Arbeidsgivere skal gis god støtte ved ansettelse av utsatte grupper og for å beholde disse i arbeid. I dialogen med arbeidsgivere er det viktig å kartlegge og registrere inkluderingsmuligheter og ta i bruk hjelpemiddelsentralenes kompetanse for å bidra til at flere med nedsatt funksjonsevne kommer i arbeid. NAV skal også bistå statlige virksomheter som har behov for bistand fra etaten knyttet til 5 %-målet.

Virkemidler som reduserer arbeidsgivers risiko ved ansettelse av utsatte grupper og som øker tiltaksdeltakers muligheter i arbeidsmarkedet skal prioriteres. Dette innebærer bruk av virkemidler som har dokumentert effekt som lønnskudd, i tillegg til andre tilskuddsmidler som mentor og inkluderingsstilskudd.

Prosjektet «Vi inkluderer» videreføres i Vestland, Trøndelag og Oslo. «Vi inkluderer» skal bidra til mer samordnede og koordinerte tjenester til arbeidsgivere fra NAV og NAVs leverandører. Leder av NAV-kontoret utpeker fast kontaktperson for oppfølging av virksomhetene som signerer «Vi inkluderer» avtaler. Arbeidet ses i sammenheng med fylkets øvrige markedsarbeid.

Ved bruk av arbeidsmarkedstiltak og ved formidlingsbistand skal NAV unngå samarbeid med useriøse arbeidsgivere.

2.2.1.2. Innsats for å kvalifisere flere til arbeid

For personer med behov for kvalifisering skal NAVs opplæringstiltak vurderes. Fag- og yrkesopplæring bør prioriteres, særlig for brukere som ikke har fullført videregående opplæring. Det skal så langt det er mulig legges til rette for at brukere tilbys tilrettelagt opplæring innenfor det offentlige utdanningssystemet. Samarbeid med fylkeskommunen om opplæringstilbud tilpasset NAVs brukeres behov bør prioriteres. Fylkene bør også ha et tilbud om arbeidsmarkedsopplæring (AMO) som gir kompetanse som er i tråd med arbeidsmarkedets behov. Fylkene skal vurdere det fremtidige kompetansebehovet i arbeidsmarkedet ved anskaffelser eller i samarbeid om opplæring, og vurdere muligheter for å inngå samarbeid om opplæring og formidling med bransjer eller arbeidsgivere med behov for arbeidskraft.

I 2021 skal det etableres team av opplæringskoordinatorer, og bevilgningen er styrket med ytterligere tre årsverk i hvert fylke. Opplæringskoordinatorene skal legge til rette for at flere av etatens brukere får hensiktsmessige kvalifiseringstilbud, skal bidra til et styrket samarbeid mellom Arbeids- og velferdsetaten og fylkeskommunen, og inngå i et nasjonalt nettverk av opplæringskoordinatorer.

2.2.1.3. Innsats som kombinerer helse- og arbeidsrettet oppfølging

Fylkene må bidra til at flere får samtidig helse- og arbeidsrettet bistand ved at det etableres et systematisk samarbeid mellom NAV og helsetjenester i kommuner og i spesialisthelsetjenesten:

- Oppfølging av brukere med milde til moderate psykiske helseplager.
Samarbeidet mellom helsetjenesten og NAV om denne målgruppen må vies særlig oppmerksomhet. Dette innebærer at NAV og helsetjenestene inngår et systematisk samarbeid om brukere som har behov for samtidige tjenester, basert på kunnskap og erfaringer fra virksomme samarbeidstiltak. Fylkets kontaktperson har en nøkkelrolle i utviklingen av samarbeidet med helsetjenestene.

NAV Øst-Viken har et særskilt oppdrag med å være utviklingsfylke når det gjelder innsats rettet mot denne målgruppen og kan tilby støtte til andre fylker ved behov.
- Individuell jobbstøtte (IPS) til brukere med moderate til alvorlige psykiske lidelser og eventuelle rusmiddelproblemer.
I samarbeid med psykisk helse- og rustjenestene i kommuner og spesialisthelsetjenesten skal NAV fortsatt sikre god kvalitet i allerede eksisterende IPS-virksomheter, og sørge for en ytterligere utvidelse av IPS-tilbudet og en satsning på IPS Ung gjennom midler over statsbudsjettet i 2021. Formålet med IPS Ung er at flere unge med psykiske lidelser og/eller rusproblematikk kommer over i ordinært lønnet arbeid/fullfører utdanning/lærlingeløp gjennom et integrert samarbeid med jobbspesialist og behandler i kommunene og/eller spesialisthelsetjenesten. Regionale IPS-rådgivere og Ressurssentre for IPS skal være en obligatorisk del av nyetablering og kvalitetssikring av IPS-tjenester. Kontakten mellom IPS-regionale rådgivere, IPS-ressurssentre og fylkesleddet skal formaliseres og struktureres for å bidra til å styrke samarbeidet med helsesektoren innenfor psykisk helse.
- HelseArbeid
Fylkene skal prioritere arbeidet med å etablere og tilby konseptet HelseArbeid i tråd med etableringsveilederen og tilhørende kvalitetsskala. HelseArbeid-koordinatorer skal fortsatt ha en sentral rolle i arbeidet med etablering og videreutvikling av modellen. I etablering av modellen skal både bedrifts- og individtiltaket inngå, og det utvikles løsninger som vil gjøre det mulig å tilby bedriftsmodulen digitalt. Ressursenheten for HelseArbeid videreføres, og det bevilges midler tilsvarende en stilling til Universitetssykehuset i Nord-Norge og en stilling til NAV Arbeidslivssenter Troms og Finnmark.

2.2.2. Innsatsen overfor utsatte grupper

2.2.2.1. Styrking av ungdomsinnsatsen

Ledigheten blant unge har økt betydelig og unge er nå mer utsatt for langvarig ledighet enn før koronapandemien. Mange unge har lave formelle kvalifikasjoner og liten arbeidserfaring. Det er spesielt viktig at unge, som kan ha et langt yrkesliv foran seg, kommer over i utdanning og arbeid.

Ungdomsinnsatsen innebærer at unge ledige og personer med nedsatt arbeidsevne under 30 år, senest innen åtte uker, skal tilbys en individuelt tilpasset arbeidsrettet oppfølging. Målet er at unge raskt skal komme i utdanning eller arbeid, og at andelen unge mottakere av helserelaterte ytelser reduseres. Tverrfaglige ungdomsteam er et godt organisatorisk grep for å sikre helhetlige og koordinerte tjenester. Det må sikres et godt samarbeid med andre tjenesteytere både i og utenfor

NAV for å møte de unges behov så tidlig og koordinert som mulig. Ungdomsinnsatsen inngår i inkluderingsdugnaden.

Unge som har behov for utdanning og arbeidserfaring kan få tilbud om hensiktsmessige tiltak som understøtter dette. For brukere med svake kvalifikasjoner skal opplæringstiltak som gir formell kompetanse vektlegges. Det skal sikres et forsterket samarbeid med fylkeskommunen og andre utdanningsaktører for å gi unge kompetansehevende tilbud.

NAV fylke og NAV-kontor skal samarbeide tett med fylkeskommunen og videregående skoler for å bidra til å forebygge frafall i videregående opplæring og integrere ungdom i arbeidslivet. Forsøket «NAV-veileder i videregående skole» synliggjør at det finnes elever i videregående opplæring som har betydelige levekårsutfordringer og sosiale problemer, og at det er et behov for NAVs tilbud og tjenester for en elevgruppe som har utfordringer med å fullføre videregående opplæring. Erfaringene fra forsøket³ bør ses i sammenheng med de fylkesvise samarbeidsavtalene. *Se punkt 3.1.3: Videreutvikle og styrke samarbeidet med fylkeskommunen.*

En ny sommerjobbordning gis som et eget tilskudd til virksomheter som tar inn unge arbeidssøkere med bistandsbehov. Tilbudet om sommerjobb vil omfatte både offentlige og private virksomheter, og skal gi unge muligheten for en tidlig arbeidslivstilknytning, samt virke motiverende for videre deltakelse og aktivitet.

Det er også viktig å benytte tilbud til ungdom som gjøres tilgjengelig gjennom NAV sin tilknytning til europeiske samarbeidsnettverk som EURES.

Unge AAP-mottakere skal sikres en tidligere og bedre avklaring, og det skal gis en målrettet og tettere arbeidsrettet oppfølging gjennom hele stønadperioden. For å bidra til at flere har arbeidsrettet aktivitet samtidig med medisinsk behandling skal samarbeid med den kommunale helsetjenesten, også fastleger, styrkes. IPS Ung satsingen skal samarbeide tett med ungdomsteamene for å styrke tjenestetilbudet for unge med helseutfordringer, og gi en ytterligere styrking av tilbudet til unge på AAP.

Kompetanse

En god kompetanseblanding mellom sosialfaglig kompetanse, arbeidsmarkedskompetanse og handlingskompetanse anbefales i oppfølging av unge⁴.

2.2.2.2. Innvandrere fra land utenfor EØS⁵

Innvandrere er overrepresentert blant arbeidsledige og blant brukere med nedsatt arbeidsevne. Dagens arbeidsmarked gjør det spesielt vanskelig for personer med svake norskferdigheter og lave formelle kvalifikasjoner. Innvandrere fra land utenfor EØS-området skal prioriteres for arbeidsmarkedstiltak og oppfølging. Alle fylker skal ha utpekte ressurspersoner og en plan for kompetanseutvikling på området. Dette må ses i sammenheng med integreringsstrategien⁶, inkluderingsdugnaden, kompetanseløftet og innføringen av ny integreringslov.

Ny integreringslov trer i kraft 1.1.2021 og dagens samarbeidsrundskriv⁷ skal oppdateres. Fylkene må sørge for at nytt samarbeidsrundskriv gjøres godt kjent i alle NAV-kontor. Med ny lov innføres en rekke standardiserte elementer som består av ulike faglige anbefalinger. "Hurtigsporet" er et av elementene. Det er viktig at arbeids- og velferdsetaten samarbeider tett med kommunen for å sikre at

³ Resultatene og erfaringene fra forsøket er oppsummert og formidlet på nav.no

⁴ Ref Fafos rapport 2020: 19 «Tid for aktivisering. Evaluering av forsterket ungdomsinnsats i NAV»

⁵ SSBs kategori landgruppe 3: Dvs. innvandrere fra Afrika, Asia inkl. Tyrkia, Sør- og Mellom-Amerika, Oceania unntatt Australia og New Zealand samt fra Europa utenfor EØS.

⁶ Regjeringens integreringsstrategi understreker at sysselsettingen blant innvandrerbefolkningen er for lav, og at hovedårsaken er mangel på kompetanse som det norske arbeidslivet etterspør.

⁷ G27/2017 samarbeid mellom kommunen og Arbeids- og velferdsetaten om introduksjonsordningen for nyankomne innvandrere.

aktuelle hurtigspor-deltakere får den oppfølgingen og arbeidsmarkedstiltakene de trenger for å nå sitt mål om arbeid.

For deltakere i introduksjonsprogrammet er det viktig at NAV-kontoret kommer inn så tidlig som mulig og kan være med i utformingen av integreringsplanen. På den måten vil man tidlig kunne identifisere hvem som vil ha behov for NAVs arbeidsmarkedstiltak, og hvem som vil ha behov for videre bistand fra etaten i etterkant av endt introduksjonsprogram.

I Integreringsloven åpnes det for differensiert programtid for deltakere i Introduksjonsprogrammet. For i større grad å kunne sikre gode overganger og kontinuitet i den arbeidsrettede oppfølgingen/kvalifiseringen ber vi NAV-kontorene være særskilt oppmerksomme på deltakere med kort programtid.

Det er viktig at fylkene ivaretar denne brukergruppens behov i anskaffelsen og i utviklingen av opplæringstiltak. NAV fylke må også bidra til å forsterke samarbeidet med fylkeskommunen om videregående opplæring for voksne innvandrere med fokus på fag- og yrkesopplæring.

2.2.2.3. Langtidsledige

Personer som har vært ledig over lengre tid skal prioriteres i oppfølgingen og ved bruk av arbeidsmarkedstiltak. Innsatsen i form av oppfølgingssamtaler rettet mot personer med kort tid igjen av dagpengeperioden videreføres. Det skal legges til rette for at ledige kan ta arbeid innenfor nye yrker, gjennom omskolering og opplæring.

2.2.2.4. Forsvarets utenlandsveteraner

NAV fylke skal sikre at personell som har deltatt i internasjonale operasjoner for Norge får god oppfølging. Det nasjonale kompetansemiljøet for veteransaker (KMOV) ved NAV Elverum bidrar med støtte og intern kompetanseheving på området, deltar i regionale fagnettverk og bistår kommunene ved utarbeidelse av kommunale veteranplaner. Det er etablert en prøveordning ut januar 2022 med en veterankontakt i NAV Oslo og Viken, som vil bli evaluert både underveis og etter endt periode.

2.3. Personer med nedsatt arbeidsevne skal sikres tidlig og tett oppfølging

Brukere med nedsatt arbeidsevne skal få avklart sitt bistandsbehov så tidlig som mulig og sikres tidlig og tett oppfølging. Dette gjelder også brukere som ikke lenger har rett på AAP og som er i karenperiode. Arbeidet med å styrke og målrette den arbeidsrettede oppfølgingen skal fortsette gjennom aktiv bruk av aktivitetsplanen både under og etter endt behandling og/eller arbeidsrettet aktivitet, i tillegg til samtaler/møter med for eksempel arbeidsgiver. Samtaler/møter kan også gjennomføres digitalt.

Innholdet i aktivitetsplanen og oppfølgingen må være innenfor myndighetenes gjeldende smittevernregler og arbeidsrettet aktivitet skal så langt som mulig gjennomføres så lenge aktivitetene ikke kommer i konflikt med disse.

NAV Arbeidsrådgivning og tilsvarende enheter skal supplere NAV-veiledere med kompetanse og tjenester som skal bidra til avklaring av arbeidsevne og aktive brukere, der unge brukere på AAP prioriteres.

For brukere med helserelaterte ytelser skal den rådgivende legetjenesten bidra med rådgivning og kompetanseoverføring internt, samt bidra i relevant kompetanse- og tjenesteutvikling. Det forventes også at de bidrar med informasjon, opplæring og samhandling med helsetjenesten. For å stimulere til arbeid først og forebygge overgang til øvrige helserelaterte ytelser, bør rådgivende leges innsats benyttes ikke minst i kompliserte brukersaker. Spesielt gjelder dette for unge brukere. Det er opprettet en koordineringsenhet for den rådgivende legetjenesten i NAV. Hensikten er å avklare hvilke ROL-ressurser som skal brukes til utviklingsoppgaver og sette rammer for den faglige utviklingen av den rådgivende legetjenesten.

Brukere som har behov for flere tjenester samtidig, skal få et helhetlig og koordinert tilbud. Det skal sikres et godt samarbeid med arbeidsgivere, helsetjenesten, utdanningssektoren og andre viktige tjenesteytere.

2.3.1. Oppfølging av brukere med arbeidsavklaringspenger (AAP)

Det er en forventning om at gjennomsnittiden på AAP går ned med kortere og færre venteperioder. Tett oppfølging er viktig for å redusere overgangen til uføretrygd for brukere som når maksimal varighet.

Arbeidsretting må sikres i oppfølgingen ved at det løpende vurderes om det er mulighet for samtidig behandling og arbeidsrettet aktivitet. Andel brukere som har medisinsk behandling samtidig med arbeidsrettet aktivitet skal øke. AAP-perioden er kortere og helsegevinstene ved å være i aktivitet er store.

For å sikre at AAP-mottakere benytter sin arbeidsevne skal det settes tydelige krav til aktivitet. NAV må følge opp at brudd på bestemte aktivitetsplikter fører til reaksjon og konsekvens for ytelse. Krav til aktivitet og øvrige vilkår gjelder uavhengig av opphold i Norge eller andre EU/EØS-land.

For brukere som har som hovedmål å skaffe seg arbeid, må det så tidlig som mulig vurderes om brukers kompetanse er aktuell for arbeidsmarkedet, både på kort og lengre sikt. Dette innebærer også at brukers yrkesmessige og geografiske muligheter må vurderes.

Dersom brukers hovedmål er å beholde arbeid og brukeren skal tilbake til eget arbeid/egen arbeidsgiver, må det i oppfølgingsløpet vurderes om bruker kan kombinere medisinsk behandling med å komme tilbake i arbeid. Det gjelder også muligheten for bruk av opptrapping hos egen arbeidsgiver, som kan ha en varighet på inntil 12 måneder. Dersom brukeren på grunn av pandemien er permittert eller har mistet jobben, må det gjøres en vurdering av om brukers hovedmål må endres.

Alle saker som nærmer seg slutten av ordinær periode med AAP skal bli vurdert i god tid før vedtaket utløper. Dette gjelder uavhengig av om vedtaket er forlenget etter den midlertidige forskriften i forbindelse med Covid-19 eller ikke.

For brukere som er ferdig avklart som jobbsøkere skal det avtales konkrete jobbsøkingsaktiviteter i aktivitetsplanen og det er viktig at veileder vurderer aktuelle tiltak og formidlingsbistand.

NAV-kontorene må sikre at veiledere som jobber med oppfølging av AAP-mottakere har god kompetanse på regelverket og på arbeidsinkludering. Det anbefales å gjennomføre opplæringsmodulen «Arbeidsavklaring»⁸ for alle medarbeidere i kontoret som jobber med oppfølging av brukere med AAP. Fylkene må påse at besluttere som kvalitetssikrer § 11-5 vurderingene/vedtakene er fagressurser som har svært god kompetanse og er trygge i sine vurderinger. I tillegg må det sikres at veiledere har fora der de kan drøfte og diskutere saker både ved søknad om AAP og underveis i oppfølgingsløpet.

Det må sikres et godt samarbeid med Arbeid og ytelse, ved jevnlig samhandlingsmøter mellom enhetene.

Se også innsats for unge AAP-mottakere under pkt. 2.2.2.1: Styrking av ungdomsinnsatsen.

2.3.2. Uføretrygdede og arbeid

For at alle brukere skal få muligheten til å bruke sin arbeidsevne skal det før avslutning av AAP-perioden vurderes om brukeren har en arbeidsevne som kan benyttes i ordinært arbeid. Dersom personer som mottar uføretrygd ønsker bistand fra NAV for å komme i helt eller delvis arbeid, skal de få vurdert sitt bistandsbehov etter NAV-lovens § 14a. Dette innebærer at arbeidsrettet bistand og

⁸ <https://navno.sharepoint.com/sites/fag-og-ytelser-arbeid-arbeidsrettet-brukeropplgning/SitePages/Ny-i-NAV-del-3---oppgavespesifikk-oppl%C3%A6ring---arbeidsavklaring.aspx>

oppfølging, inkludert bruk av arbeidsrettede tiltak, skal vurderes dersom det er nødvendig og hensiktsmessig.

2.3.3 Sykefraværsoppfølging

NAV-kontorenes sykefraværsoppfølging får endret oppgaveinnhold fra 1.1.2021. En rekke oppgaver med forvaltningspreg flyttes til NAV Arbeid og ytelser. Fylkene skal sørge for at NAV-kontorene opprettholder sin ressursbruk på sykefraværsområdet, og bidra til å styrke oppfølgingsrollen i tråd med oppgaveoverføringens målsetting. Det skal legges til rette for økt samarbeid mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter for å sikre at arbeidsgivere opplever helhetlige tjenester fra NAV. I NAV-kontorets oppfølging av sykmeldte, med og uten arbeidsgiver, skal følgende prioriteres:

- Vurdering og oppfølging av aktivitetskravet ved 8 uker
- Oppfølging ved langvarig og/eller gjentakende sykefravær
- Gode vilkårsvurderinger (herunder medisinske vilkår, medvirkningsplikt, friskmelding til arbeidsformidling, søknad om utenlandsopphold)

For sykmeldte med arbeidsgiver skal dialogmøte 2 gjennomføres innen frist, og når aktørene melder behov for møte. Dialogmøte 3 skal vurderes. Direktoratet vil i 2021 jobbe med utvikling av innholdet i SYFO-rollen i samarbeid med fylkene, og formidle relevant støttmateriell.

Ved behov skal etaten iverksette arbeidsrettede tiltak for sykmeldte. Arbeidsmarkedstiltaket «Arbeidsrettet rehabilitering» kan benyttes for sykmeldte og personer med nedsatt arbeidsevne som har behov for bistand som kombinerer helsemessig og arbeidsrettet innsats. Tiltaket er særlig tilpasset personer med arbeidsforhold.

Tilskudd til ekspertbistand skal benyttes for arbeidstakere med langvarig eller gjentakende sykefravær. Fylkene må sørge for kjennskap til ordningen, og for at arbeidslivssentrene og NAV-kontorene samarbeider om å benytte seg av den.

Som en del av IA-avtalen, har Arbeids- og velferdsdirektoratet satt i gang en utprøving med utvidet bruk av kompetansetiltak for langtidssykemeldte arbeidstakere som på grunn av sykdom eller skade ikke kan komme tilbake til sin arbeidsgiver. Fem fylker gjennomfører utprøvingen; Nordland, Troms og Finnmark, Agder, Innlandet og Øst Viken. For å sikre at forsøket bygger på relevant kunnskap og har verktøy og rutiner er det gjennomført et forprosjekt i 2020. Hovedprosjektet skal gjennomføres i 2021-2022.

2.4. Et inkluderende arbeidsliv

Oppdraget i IA-avtalen (2019-2022) gjelder for hele NAV, og avtalen omfatter alle virksomheter. Fylkene skal støtte opp under og fortsette med etableringen av gode samarbeidsformer for de mest sentrale aktørene i IA-oppgavet; NAV Arbeidslivssentre, NAV kontor og NAV Kontaktsenter. Et slikt tverrfaglig samarbeid vil gi arbeidsgiverne helhetlig og koordinerte arbeidslivstjenester og dermed bedre tjenester innenfor forebyggende arbeidsmiljøarbeid og støtte i sykefraværsarbeidet.

Fylkene skal jobbe i tråd med servicerutinen og veilederen for inkluderende arbeidsliv⁹, og direktoratet vil i 2021 prioritere videreutvikling av veilederen. Prioriteringen av virksomheter som skal få prosessbistand fra NAV Arbeidslivssenter, skal gjøres med bakgrunn i disse dokumentene. De fleste virksomheter får dekket sine behov for bistand gjennom digitale tjenester på nav.no, Idébanken og Arbeidsmiljøportalen, og fylkene må bidra til at disse tas i bruk etter hvert som de utvikles.

Arbeids og velferdsetaten bidrar på strategisk nivå i utvikling av bransjeprogrammene. Fylkene skal legge til rette for at Arbeidslivssentrene, som er et virkemiddel i IA-avtalen på virksomhetsnivå, skal kunne bidra til oppfølging av bransjeprogrammene på den enkelte arbeidsplass. Der prioriteringen av

⁹ <https://navno.sharepoint.com/sites/fag-og-ytelser-arbeid-inkluderende-arbeidsliv/SitePages/Servicerutine-Inkluderende-arbeidsliv.aspx>

virksomheter fra fylkets side sammenfaller med prioriteringer i bransjeprogrammene skal dette ses i sammenheng.

Fylkene skal støtte opp under og legge til rette for lokalt og regionalt samarbeid mellom NAV og Arbeidstilsynet under Arbeidsmiljøsettingen.

For å ivareta god og tett samhandling med partene i arbeidslivet og andre aktører kan fylkene etablere egne IA-råd, dersom de ser det hensiktsmessig.

Del 3: Øvrige faglige føringer

3.1. Samarbeid med andre aktører skal legge til rette for bedre koordinerte tjenester

For å sikre brukerne tilpassede og gode tjenester skal samarbeid internt i NAV, i partnerskapet med kommunen, med sentrale aktører i arbeidslivet, med utdannings- og helsesektoren og andre viktige tjenesteytere styrkes.

I Arbeids- og tjenestelinjen skal det være god samhandling mellom NAV fylke, NAV Kontaktsenter og NAV Hjelpemidler og tilrettelegging.

3.1.1. Videreføre samarbeidet mellom NAV Arbeid- og tjenestelinjen og NAV Arbeid og ytelser

For brukere med arbeidsrettede ytelser skal det sikres et godt samarbeid mellom NAV Fylke og NAV Arbeid og ytelser. Gjeldende servicerutiner skal etterleves og enhetene må opptre som ett NAV for å sikre god dialog og samarbeid til det beste for brukeren.

3.1.2. Videreutvikle og styrke samarbeidet med helsetjenesten

Der det ikke allerede er etablert samarbeid/samarbeidsavtaler skal fylkene ta initiativ til å etablere samarbeidsavtaler mellom NAV og helseforetakene, og det skal tas initiativ til å etablere formalisert samarbeid mellom NAV-kontor og helsetjenesten i kommunen om felles brukere med rus- og/eller psykiske helseproblemer.

Statsforvalteren har fått et oppdrag om å kartlegge samarbeidet mellom NAV og helsetjenestene, basert på et opplegg som utarbeides av Helsedirektoratet og Arbeids- og velferdsdirektoratet. Kartleggingen skal skje som et samarbeid mellom Statsforvalteren og NAV fylke. Med bakgrunn i kartleggingen, bør fylkene invitere Statsforvalteren inn til et samarbeid om aktuelle tiltak.

Tiltak og metoder som er utviklet og etablert i forbindelse med handlingsplaner og prosjektsatsinger videreføres som en del av det ordinære tjenestetilbudet i NAV og inngår i Arbeids- og velferdsdirektoratet og Helsedirektoratet sin felles Strategi for arbeid og helse.

3.1.3. Videreutvikle og styrke samarbeidet med fylkeskommunen

Samarbeidet mellom NAV fylke og fylkeskommunen må styrkes og videreutvikles, med basis i samarbeidsavtaler og i fylkeskommunens rolle i regional kompetanseplanlegging, med utgangspunkt i det regionale arbeidsmarkedets behov. Samarbeidsavtaler mellom NAV fylke og fylkeskommunen bør omfatte samarbeid for at ungdom fullfører videregående opplæring, og samarbeid om opplæring for voksne med manglende kompetanse - herunder også nyankomne innvandreres behov for tilrettelagt yrkesfaglig opplæring.

3.1.4. Videreføre samarbeidet mellom NAV fylke og Statsforvalteren

NAV fylke og Statsforvalteren skal samarbeide om gjennomføring av kompetanse og utviklingsløp i Arbeids- og velferdsforvaltningen, der sosiale tjenester inngår slik at NAV-kontoret opplever opplæringen som helhetlig og tilpasset veiledernes behov. Statsforvalteren og NAV fylke skal

samarbeide om en felles kompetanseplan om opplæringstiltak og kompetanseutvikling som retter seg mot NAV-kontoret, som inneholder et felles mål bilde og som tar utgangspunkt i de kompetansebehovene som NAV-kontoret har. NAV fylke skal sette i verk kompetansehevede tiltak og legge til rette for erfaringsutveksling om oppfølging av utsatt ungdom i NAV-kontorene i samarbeid med Statsforvalteren.

For at personer med behov for tett og individuell oppfølging skal få mulighet til å komme inn i arbeidslivet er det et mål at antall deltakere i Kvalifiseringsprogrammet (KVP) øker. KVP skal inngå i dialogen mellom NAV fylke og Statsforvalteren. I dialogen skal det blant annet være oppmerksomhet på at brukere som fyller vilkårene for deltagelse i KVP får tilbud om dette og at KVP gis nødvendig prioritet og forankring i NAV-kontorene. I dialogen skal det også være oppmerksomhet på at det tas særlige hensyn til barns behov i vurderinger der tjenestemottaker har barn.

Se nytt oppdrag for samarbeid om kartlegging på arbeid- og helseområdet under punkt 3.1.2.

3.1.5. Styrke samarbeidet mellom Arbeids- og velferdsetaten og kriminalomsorgen

Retningslinjer for ansvar og oppgaver for NAV-veileder i fengsel er forankret i samarbeidsavtalen, og skal være førende for NAVs innsats i fengsler.

3.2. Bedre brukermøter preget av respekt, service og brukermøtevirksomhet

Arbeids- og velferdsetaten skal arbeide for å bedre brukernes møte med forvaltningen. Informasjon og veiledning gjennom de ulike kanalene skal være korrekt, tilgjengelig, ha et klart språk og i størst mulig grad tilpasses brukernes forutsetninger og behov. Effektive, helhetlige og brukerrettede tjenester skal bidra til gode brukeropplevelser og god service. Brukermøter skal så langt det er mulig være planlagt og forberedt ut fra brukerens behov, og brukerne skal møtes med respekt. I brukermøtet er tydelig kommunikasjon og forventningsavklaring viktig, og det skal sikres en forsvarlig håndtering av rettigheter og plikter. I den arbeidsrettede brukeropfølgingen skal samtalen og den digitale kommunikasjonen ha et klart språk. Språket skal legge til rette for at brukerne blir involvert, forstår sine rettigheter og plikter og blir klar over egne muligheter til arbeid og utdanning. Mangfoldsperspektivet skal ivaretas. Arbeidet med klart språk skal integreres i etatens utviklingsarbeid og skal prioriteres i gjennomgangen av brev, skjemaer og tekster på nav.no.

Den arbeidsrettede brukeropfølgingen skal ta utgangspunkt i NAV lovens § 14 a og de lovpålagte steg som er beskrevet i «*Veilederen for arbeidsrettet brukeropfølging*»¹⁰. Brukerne skal ha en aktiv rolle i oppfølgingen for å skaffe eller beholde arbeid.

Alle brukere har rett til å få vurdert om de trenger språktolk i en veiledningssamtale med NAV. For brukere med innvandrerbakgrunn som ikke behersker norsk godt nok, må dette bli ivarettatt gjennom bruk av kvalifisert språktolk. Fylkene må følge opp at alle kontor er kjent med retningslinjene for bruk og bestilling av språktolk i Arbeids- og velferdsetaten og at NAV-kontorene har oppmerksomhet på dette.

Ledere og medarbeidere må ha god kunnskap om kravene til personvern og behandling av personopplysninger, og at hensynet til personvern og taushetsplikt ivaretas i all brukerkontakt.

Det er viktig at etaten lærer av sine feil og tilbakemeldinger fra brukere. Ledere må ha god kjennskap til utviklingen i antall klager samt innholdet i serviceklager og andre brukermeldinger for sin enhet. Denne kunnskapen benyttes som grunnlag for å videreutvikle brukerservicen. Serviceklagene skal behandles innen tre uker.

3.2.1. Brukermøtevirksomhet

Brukermøtevirksomhet skal vektlegges i NAVs arbeid, både på systemnivå og i oppfølgingen av den enkelte brukeren. Brukermøtevirksomhet er avgjørende for å kunne gi brukerne riktig oppfølging og

¹⁰ <https://navno.sharepoint.com/sites/fag-og-ytelser-veileder-for-arbeidsrettet-brukeropfolging>

tjenester, og for å lykkes med økt overgang til arbeid. Den systembaserte brukermedvirkningen bygger på «Strategi for brukermedvirkning på system- og tjenestenivå» og legges til grunn i den videre tjenesteutvikling.

3.2.2. Bruk av digitale muligheter og digitale møter

Oppfølging av brukere kan foregå gjennom ulike møteformer, som fysiske møter, gjennom videomøter, på telefon eller gjennom digital dialog. Brukerne vil ha ulike behov og ønsker om hvordan møtet med NAV bør foregå. Ved å tilby ulike møteformer sikrer NAV at informasjon og tjenester er tilgjengelig for brukere i ulike situasjoner. Kanal for informasjon bør vurderes ut fra om det er en individuelt tilpasset informasjon/ dialog som treffer den enkelte bruker eller om det er informasjon av mer generell karakter til flere brukere samtidig (eks. ved bruk av webinar), eller en kombinasjon av disse. De digitale tjenestene skal være effektive og brukervennlige, slik at de blir tilgjengelige for flest mulig av NAVs brukere.

For å sikre brukermedvirkning er det viktig at brukerne støttes og veiledes i bruken av digitale tjenester. Aktivitetsplanen er brukernes viktigste dokument for brukermedvirkning. Planen må brukes aktivt i samhandlingen med brukeren for å evaluere fremdrift, og sikre arbeidsretting i brukernes prosess på vei mot arbeid. Dialogen som skjer i aktivitetsplanen skal handle om brukers aktiviteter for å komme i jobb, og hva NAV eventuelt kan bistå med i den forbindelse.

NAV skal sikre at brukere som er ikke-digitale også får nødvendig informasjon og tilgjengelige tjenester som ivaretar deres behov. Servicerutiner beskriver hvordan brukere skal få informasjon og ha kontakt med NAV.

Hver enkelt leder har ansvar for nødvendige tilpasninger og endringer i eget kontor som følge av stadig nye digitale leveranser. Det krever at kontorene er oppdatert på utviklingen av de nye digitale løsningene, og at kompetansen i enhetene tilpasses i takt med at flere tjenester digitaliseres. En vellykket omstilling krever at ledere, tillitsvalgte og medarbeidere diskuterer og tilpasser arbeidsprosesser og oppgavefordeling ut ifra de nye løsningene.

3.2.3. Økt kompetanse og kunnskapsdeling

For å bidra til at medarbeidere har de kunnskaper og ferdigheter som trengs, skal fylkene legge til rette for at det arbeides systematisk og kontinuerlig med kompetanseutvikling i eget fylke. Fylkene skal sikre god koordinering av kompetansetiltak, etablere gode arenaer for kunnskapsdeling og læring, og gi støtte til NAV-ledernes arbeid med å utvikle kompetanse i egen enhet. Dette gjelder særlig på kjerneområder som veiledning, arbeidsavklaring, arbeidsinkludering, arbeidsmarked og forvaltning. I tillegg er kompetanse om klart språk og formidlingsevne viktig, slik at vi kan kommunisere med brukerne på en enkel og forståelig måte.

Kompetanse skal være en viktig del av fylkets strategiske utviklingsarbeid og forankres i virksomhetsplanleggingen. Kompetanseutvikling i NAV-kontoret skal skje gjennom statlig og kommunalt samarbeid. NAV-leder har ansvar for å sikre tilstrekkelig kompetanse i sin enhet.

Fylkene Vest-Viken, Vestland, Trøndelag og Troms og Finnmark får et særskilt oppdrag med å bistå Arbeids- og velferdsdirektoratet i prosjektet "Økt kompetanse" og samarbeide med Statsforvalterembetet om utvikling av produkter og iverksetting av tiltak i regi av prosjektet. Det er avgjørende at samarbeidsfylkene bidrar med sitt utviklingsarbeid for å sikre gode leveranser på prosjektets innsatsområder. Avklaringer om videre arbeid er forelagt samarbeidsfylkene i notat av 11.november 2020. Fylkenes innsats på området må sees i sammenheng med viktigheten av at NAV må jobbe bedre og mer systematisk på kompetanseområdet framover.

Læringsløpet for nytilsatte, Ny i NAV del 1 og 2, skal gjennomføres i løpet av de første seks månedene etter ansettelsen. Dette for å sikre at nyansatte har en felles grunnkompetanse. Ny i NAV er obligatorisk for statlig ansatte og kan tilbys kommunalt tilsatte. Nytilsatte som skal jobbe med arbeidsavklaring skal få tilbud om å gjennomføre "Ny i NAV del 3 Arbeidsavklaring". Dette for å sikre

tilstrekkelig grunnkompetanse og trygghet i utøvelsen av oppgavene. Vi anbefaler at alle veiledere går gjennom de ulike e-læringsmodulene i del 3.

Veiledningsplattformen i NAV¹¹ er oppdatert, forenklet og nå lettere tilgjengelig på Navet. Veiledningsplattformen kan brukes av den enkelte veileder som et støtteverktøy for gode grep og ferdigheter i møte med brukere og som en støtte til kollegaveiledning. Veiledningsfaget i NAV krever et høyt ferdighetsnivå og faglig trygghet, og det bør legges til rette for kollegaveiledning på kontorene. Hovedhensikten med veiledningsplattformen er å bidra til profesjonelle og trygge veiledere, og styrke evnen til kritisk refleksjon over egen veiledningspraksis for å skape bedre brukermøter.

3.3. Pålitelig forvaltning

3.3.1. EØS

For de helserelaterte ytelsene skal aktivitetskravene fastsettes ut fra hva som er hensiktsmessig av helsemessige grunner. Brukere med sykepenger eller AAP har medvirknings- og aktivitetsplikt. Dette gjelder uavhengig av om brukeren oppholder seg i Norge eller andre EU/EØS-land. De øvrige vilkår for ytelsene gjelder fortsatt. Det må sikres at medarbeidere har tilstrekkelig EØS-kompetanse og er trygge i vurderingene.

3.3.2. Partnerskapet og utvikling av NAV-kontor

- NAV fylke må bidra til en videreutvikling av partnerskapene¹². Det utvikles en felles forståelse for NAVs mål, innsats og bidrag i arbeids-, velferds- og sosialpolitikken i kommunen og i bo og arbeidsmarkedsregionen.
- Det er et potensiale for tettere samarbeid mellom tjenestene ved NAV-kontoret og de øvrige kommunale tjenestene. For å få flere i arbeid eller utdanning er det viktig å utnytte virkemidler på tvers av stat og kommune.
- Det er et mål å bidra til færre og større NAV-virksomheter og interkommunalt samarbeid om NAV-tjenester. NAV fylke må bidra til kunnskapsbasert dialog om- og vurdering av behovet for økt grad av interkommunalt NAV-samarbeid og/eller sammenslåing av NAV-virksomheter. Vi skal synliggjøre fordelene av å utvikle større, sterkere og mer kompetente fagmiljøer.
- NAV-lederen er ansvarlig overfor begge linjer uavhengig av tilsettingsforhold. NAV-leder, kommunal ledelse og statlig ledelse har gjensidig ansvar for utvikling av partnerskapet. NAV-leder har et særlig ansvar i å tilrettelegge for konstruktive og utviklende partnerskapsmøter.

3.3.3. Personvern og databehandleravtaler

- Gjennomføre personvernkonsekvensvurderinger på fagområder (inkludert leverandører og på HR-området) hvor det behandles personopplysninger.
- Inngå og følge opp nødvendige databehandleravtaler på eget ansvarsområde.

3.3.4. Gevinstrealisering

- Bidra til at NAVs digitale tjenester tas i bruk og sikre at brukerne møter NAV i riktige kanaler.
- Ta ut mulige gevinster av nye systemløsninger gjennom nye og effektive arbeidsprosesser.
- Realiserte gevinster skal bidra til tettere oppfølging av brukere med bistandsbehov og bedre kontakt med arbeidsgivere.

¹¹ <https://navno.sharepoint.com/sites/fag-og-ytelser-arbeid-arbeidsrettet-brukeroppfolging/SitePages/Veiledningsplattformen.aspx>

¹² Jfr. rapporten «Utvikling av NAV-kontor – større handlingsrom og ansvar».

3.4. Arbeidsmiljøet i NAV

Digital personalledelse og fortsatt hjemmekontor

Vi må også i 2021 innrette oss for hjemmekontor i perioder pga. koronasituasjonen. NAV skal ha et trygt og inkluderende arbeidsmiljø som fremmer mestring, helse og trivsel der ansatte sikres en faglig og personlig utvikling. Når vi ikke ser hverandre daglig, er det viktig å finne andre måter å være en god leder og kollega på ved å bruke de digitale kommunikasjonskanalene og verktøyene vi har.

Forebygge emosjonell arbeidsbelastning

Enheter med brukerkontakt (fysisk, telefonisk og/eller digitalt) skal fortsatt ha oppmerksomhet på forebyggende og oppfølgende tiltak for å redusere belastninger som følge av krevende situasjoner med brukere, sjikane, trusler og vold. I den sammenheng er det viktig at det gjøres gode trussel- og risikovurderinger. Ledere og medarbeidere ved trusselutsatte enheter skal spesielt opparbeide seg kompetanse tilsvarende innholdet i fordypningsmodulen om forebygging og håndtering av vold og trusler. Ledere har ansvaret for å tilrettelegge gjennomføring av slik opplæring ved enheten.

Forebygge arbeidsrelatert sykefravær

Lederne skal fortløpende gi medarbeidere trygghet til å stå i endring og omstilling og legge til rette for bred involvering og god medvirkning. HMS-arbeidet skal støtte opp om dette og være i samsvar med [IA-avtalens](#) intensjoner. Av tidligere arbeidsmiljøundersøkelse (AFI 2018) vet vi at mestringsfaktorene læringsmuligheter, medvirkning i arbeidet og egenkontroll har den sterkeste sammenhengen med egenmeldingsfraværet i NAV. Personalledere skal vektlegge disse faktorene når de tilrettelegger og følger opp sykefraværet for å forebygge arbeidsrelatert sykefravær.

Mangfold og inkludering

Alle enheter skal bidra til at etaten når inkluderingsdugnadens [målsettinger](#). Driftsenhetene oppfordres til å ansette traineer innenfor [traineeprogrammet i Staten](#) når det er behov for rekruttering.

Det kan komme ytterligere føringer fra departementet i løpet av året.

3.5. Økonomistyring

NAV fylke skal sikre god styring og kontroll både med driftsbudsjettet og budsjettet for de rammestyrtede virkemidlene. Det skal sikres god internkontroll, herunder etterlevelse av statens etiske retningslinjer.

4. Planlegging, resultatoppfølging og styringsparametere

Arbeidet med risikostyring og internkontroll skal være en integrert del av virksomhetsstyringen. Det gjennomføres risikovurderinger knyttet til planprosessen for 2021, og fylkene skal iverksette tiltak på områder som vurderes som kritisk. Risikoreducerende tiltak som har blitt iverksatt rapporteres i virksomhetsrapportene.

Resultatoppfølging gjennom virksomhetsrapportering / budsjetterapportering og resultat- og delingsdialoger gjennom året. Virksomhetsrapportering 1. og 3. tertial (årsrapport). Fylkene har et selvstendig ansvar for å varsle direktoratet om vesentlige avvik både i resultatoppnåelsen (inkl. risikovurderinger) og i økonomistatus snarest mulig, også utenom de fastsatte rapporteringstidspunktene.

4.1. Styringsparametre for 2021

Styringsparametere	Resultatkrav
<ul style="list-style-type: none">- Andel arbeidssøkere med overgang til arbeid- Andel personer med nedsatt arbeidsevne med overgang til arbeid	Skal bevege seg i retning 2019-nivået
<ul style="list-style-type: none">- Overgang til arbeid fra tiltak fordelt på:<ul style="list-style-type: none">- situasjonsbestemt innsatsbehov- spesielt tilpasset innsatsbehov	Skal bevege seg i retning 2019-nivået
<ul style="list-style-type: none">- Antall formidlinger totalt og fordelt på:<ul style="list-style-type: none">- situasjonsbestemt innsatsbehov- spesielt tilpasset innsatsbehov	Skal bevege seg i retning 2019-nivået
<ul style="list-style-type: none">- Andel med gradert sykmelding ved passering 12 uker	Skal bevege seg i retning 2019-nivået
<ul style="list-style-type: none">- Andel AAP-mottakere som er i arbeid eller tiltak på 26 ukers-tidspunktet	Skal bevege seg i retning 2019-nivået
<ul style="list-style-type: none">- Andel brukere under 30 år med arbeidsrettet aktivitet fordelt på:<ul style="list-style-type: none">- situasjonsbestemt innsatsbehov- spesielt tilpasset innsatsbehov	Skal bevege seg i retning 2019-nivået
<ul style="list-style-type: none">- Andel brukere under 30 år som har hatt dialog, møte eller samtale med NAV siste 30 dager fordelt på:<ul style="list-style-type: none">- situasjonsbestemt innsatsbehov- spesielt tilpasset innsatsbehov	Skal bevege seg i retning 2019-nivået
Felles føringer for alle enheter i NAV	
<ul style="list-style-type: none">- Sum egenmeldt og legemeldt sykefravær i gjennomsnitt for året for etaten (<i>den enkelte enhet setter sitt sykefraværs mål basert på lokal situasjon</i>)	< 6,1 %
<ul style="list-style-type: none">- Andel nyrekrutterte til fast stilling som er personer med nedsatt funksjonsevne eller med hull i CVen (inkluderingsdugnadens mål)	> 5,0 %

4.2. Rapporteringskrav 2021

Det legges opp til en forenklet rapportering også i 2021. Virksomhetsrapportering 1. og 3. tertial (årsrapport). Frist for 1. tertialrapport er 14. mai 2021 og for årsrapporten 14. januar 2022.

Fylkene må være forberedt på at det kan komme justeringer/endringer i rapporteringskrav i løpet av året.

1. Situasjonen på arbeids- og velferdsområdet i fylket, og en overordnet vurdering av gjennomføringen av arbeids- og velferdspolitikken i fylket

- En kort vurdering av situasjonen og utviklingen på arbeidsmarkedet og utviklingen på de helserelaterte stønadsordningene. utfordringer for etatens arbeid.
- En kort samlet vurdering av resultatoppnåelsen i fylket knyttet til hovedprioriteringene for etaten.

- En overordnet vurdering av risikoer (vesentlige risikoområder).
Hva er de mest kritiske driftsområdene, og hva vurderes som de største risikoene fremover.
Hvilke risikoreducerende tiltak er planlagt/iverksatt på områder der risikoen vurderes som kritisk.

2. Rapportering knyttet til de prioriterte områder

Flere i arbeid

2.1. Inkluderingsdugnaden:

En kort redegjørelse av hva som er gjort i arbeidet med Inkluderingsdugnadens tre hovedgrep:

- Innsats rettet mot arbeidsgivere som vil ansette fra dugnadens målgrupper, herunder bruk av arbeidsmarkedstiltak
- Innsats for å kvalifisere flere til arbeid, herunder samarbeidet med fylkeskommunen
- Innsats som kombinerer helse- og arbeidsrettet oppfølging, særlig for personer med psykiske helse og/eller rusproblemer.

2.2. Styrket kontakt med arbeidsgivere for å beholde og skaffe arbeid

- Hva gjøres for å styrke kontakten med arbeidsgiverne?
- Bistand ved rekruttering
- Bistand ved omstilling, nedbemanning/permittering

2.3. Oppfølging av ledige og de prioriterte målgruppene, herunder bruk av arbeidsmarkedstiltak.

- Ungdom, herunder den forsterkede ungdomssatsingen
- Innvandrere utenfor EØS
- Langtidsledige, herunder personer med kort tid igjen av dagpengeperioden
- Håndtering av kravene til aktivitet og mobilitet:
 - Hvordan legges det til rette for oppfølging og kontroll av om vilkårene for ytelsene er oppfylt.
 - Hvordan praktiseres konsekvens for ytelse og mobilitetskrav, herunder forhåndsvarsling

2.4. Oppfølging av personer med nedsatt arbeidsevne, herunder bruk av arbeidsmarkedstiltak.

- AAP-mottakere, herunder unge under 30 år:
 - Arbeidet med å sikre tidligere avklaring og tettere arbeidsrettet oppfølging.
 - Samarbeidet med Arbeid og ytelser
- Sykefraværsoppfølgingen og IA-arbeidet

2.5. Bedre brukermøter og en pålitelig forvaltning

- Hva gjøres for å bedre brukernes møte med NAV
- Det skal rapporteres på hvordan fylkene arbeider med å heve kompetansen om klarspråkarbeidet
- Samarbeidet i partnerskapet

For rapportering på HR-området: Se eget vedlegg.

Vedlegg 7: Mål- og disponeringsbrev 2022



Til: Direktørene for NAV Fylke,
Fra: Arbeids- og tjenestedirektør

Dato: 28.02.22
Saksnr. 22/5427

Mål- og disponeringsbrev 2022 til NAV Fylke

Innhold

Innledning	3
Del 1. Prioriteringer 2022 for Arbeids- og tjenestelinjen.....	3
Bidra til at flere kommer i jobb eller får kvalifisering.....	3
Bidra til økt inkludering av utsatte grupper på arbeidsmarkedet.....	3
Personer med nedsatt arbeidsevne sikres tidlig og tett oppfølging	4
Bedre brukermøter og en pålitelig forvaltning	4
Del 2. Nærmere om de prioriterte områdene.....	4
Del 3: Øvrige faglige føringer	12
3.1. Samarbeid med andre aktører skal legge til rette for bedre koordinerte tjenester.....	12
3.2. Bedre brukermøter preget av tilgjengelighet, empati og brukermedvirkning	14
3.3. Pålitelig forvaltning	17
Del 4. Arbeidsmiljøet i NAV (HMS-arbeid).....	19
Del 5. Planlegging, resultatoppfølging og styringsparametere	20
5.1. Styringsparametre for 2022.....	21

Innledning

Mål- og disponeringsbrevet tar utgangspunkt i tildelingsbrevet fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet og langtidsplanen for NAV. Mål- og disponeringsbrev med budsjetttrammer gir de overordnede føringer for virksomheten, og skal legges til grunn for virksomhetsplanleggingen 2022. Det forventes at enhetene overholder alle relevante bestemmelser som er nedfelt i lov, rundskriv, retningslinjer og strategier, selv når disse ikke er omtalt i Mål- og disponeringsbrevet.

Det er viktig at de ansattes organisasjoner og vernetjenesten gjennom MBA og AMU blir involvert i endrings- og omstillingsarbeidet i henhold til Hovedavtalen for staten og Tilpasningsavtalen for NAV. Hver enhet må også legge til rette for at budsjetter og planer blir behandlet i medbestemmelsesapparatet i tråd med hovedavtalen.

Del 1. Prioriteringer 2022 for Arbeids- og tjenestelinjen

Prioriteringene i Mål- og disponeringsbrevet som gjelder NAV-kontoret er også ment å legge et grunnlag for en drøfting i partnerskapet om mål, prioriteringer og tiltak. I tillegg kan levekårsutfordringene i den enkelte kommune legge et grunnlag for drøftingene.

Situasjonen på arbeidsmarkedet har bedret seg betraktelig, med redusert ledighet og økt antall utlyste stillinger. Samtidig har mange ledige ikke den kompetansen som etterspørres. NAVs bistand til ledige, personer med nedsatt arbeidsevne og arbeidsgivere skal bidra til et velfungerende arbeidsmarked med høy overgang til arbeid eller utdanning og motvirke at flere faller varig ut av arbeidslivet.

Bidra til at flere kommer i jobb eller får kvalifisering

- Arbeidsledige som trenger bistand fra NAV skal gis god oppfølging basert på kunnskap om arbeidskraftsbehovet. Ledige med standard innsatsbehov skal i hovedsak tilbys digitale tjenester, digital oppfølging og digitale tiltak.
- Oppfølgingsressursene skal i størst mulig grad rettes mot utsatte grupper i arbeidsmarkedet.
- Sikre god styring og kvalitet i tiltaksgjennomføringen. Bruk av lønnstilskudd og opplæringstiltak prioriteres.
- Markedsarbeidet i NAV skal bidra til økt inkludering og sysselsetting.
- Langtidsledige, herunder dagpengemottakere med 26 uker eller mindre igjen av dagpengeperioden, skal gis forsterket innsats.

Bidra til økt inkludering av utsatte grupper på arbeidsmarkedet

- De prioriterte målgruppene for oppfølging og bruk av arbeidsmarkedstiltak videreføres.¹
- For brukere med svake kvalifikasjoner skal arbeidet med å gi tilrettelagt videregående opplæring styrkes. Arbeidet krever et godt samarbeid med fylkeskommunen, og ordningen med opplæringskoordinatorer videreføres.
- For å bidra til at flere med nedsatt funksjonsevne kommer i arbeid eller tiltak skal hjelpemiddelsentralenes kompetanse tas i bruk tidlig i oppfølgingsløpet.

¹ Unge arbeidsledige under 30 år og unge med nedsatt arbeidsevne under 30 år. Innvandrere fra land utenfor EØS (landgruppe 3). Langtidsledige, herunder dagpengemottakere som nærmer seg slutten på dagpengeperioden. Mottakere av AAP, herunder mottakere som nærmer seg slutten på AAP-perioden.

- Arbeidsgivere som ønsker å inkludere skal prioriteres i formidlingsarbeidet. Arbeidsgivere skal få god oppfølging ved ansettelse av utsatte grupper, og for å beholde disse i arbeid.

Personer med nedsatt arbeidsevne sikres tidlig og tett oppfølging

- Mottakere av AAP skal gis raskere avklaring og tett oppfølging. Det skal være gjennomført nødvendig arbeidsavklaring og tydelig informasjon om videre rettigheter og oppfølging fra NAV i god tid før vedtaksperioden utløper.
- For brukere som har som hovedmål å skaffe seg arbeid, må det så tidlig som mulig kartlegges og vurderes om brukerens kompetanse er aktuell for arbeidsmarkedet, både på kort og lengre sikt.
- Sikre et godt samarbeidet mellom NAV og helsetjenesten om felles målgrupper, og bidra til at flere kombinerer arbeidsrettet aktivitet med behandling.
- Følge opp sykmeldte og virksomheter med behov for bistand og derigjennom bidra til redusert sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Satsingen på HelseArbeid videreføres.

Bedre brukermøter og en pålitelig forvaltning

- Bidra til bedre kvalitet og helhetlige brukerrettede tjenester, gjennom økt kompetanse og et godt samarbeid med andre tjenesteytere både i og utenfor NAV.
- Sikre god brukermedvirkning og systematisk utvikle og forbedre tjenestetilbudet.
- NAV Kontaktsenter skal sikre god brukertilgjengelighet. Informasjon til brukerne skal være tydelig, korrekt og tilpasset den enkelte brukers situasjon og behov.
- Sikre at enheter med brukerkontakt følger gjeldende rutiner og retningslinjer knyttet til sikkerhet.

Del 2. Nærmere om de prioriterte områdene

Flere i arbeid

2.1. Bidra til at flere kommer i jobb eller får kvalifisering

2.1.1. Markedsarbeidet skal bidra til økt inkludering og sysselsetting.

Arbeidsgiverkontakten skal styrkes for å få god oversikt over arbeidskraftsbehovet og sikre tilgang på ledige stillinger og tiltaksplasser. Det skal legges til rette for et godt samarbeid med arbeidsgivere for å få flere av etatens brukere i arbeid. Arbeidsgivere og arbeidssøkere skal tilbys bistand med god kvalitet for å oppnå økt kvalifisering, inkludering og rekruttering.

For å oppnå målet om et velfungerende arbeidsmarked er det viktig at arbeidsgivere som har rekrutteringsbehov eller ber om rekrutteringsbistand, raskt får tilgang til kandidater som matcher deres behov. I all kontakt med arbeidsgivere, både digital og personlig, må det raskt avklares om arbeidsgivere kan tilrettelegge og/eller rekruttere fra NAVs prioriterte grupper. Arbeidsgivere som ønsker å inkludere skal prioriteres i formidlingsarbeidet og alle arbeidsgivere skal gis god informasjon om tjenester på arbeidsplassen.no og nav.no.

Arbeidsgivere skal få god oppfølging ved inkludering av utsatte grupper, og for å beholde disse i arbeid. For å få flere brukere med nedsatt funksjonsevne i arbeid, er det viktig at kontorene benytter seg av kompetansen til NAV Hjelpemidler og tilrettelegging i slike saker. NAV skal også bistå statlige virksomheter som har behov for bistand fra etaten knyttet til inkludering (5 %-målet).

Strategisk rammeverk for markedsarbeid i NAV gir retning for hvordan arbeidet skal støtte opp om overordnede mål og prioriteringer, og sikrer at tjenestene som leveres til arbeidsgivere er helhetlige, koordinerte og brukerrettede. Arbeidsgivere med stabilt behov for arbeidskraft og som ønsker å inkludere vil være viktige samarbeidspartnere for NAV.

Fylkene skal i 2022 også inngå avtaler om strategisk partnerskap på regionalt nivå med 2-3 virksomheter. Et strategisk partnerskap med en virksomhet innebærer at arbeidsgiveren, i tillegg til bistand til rekruttering/ inkludering, også vil få bistand på områder innen IA, sykefraværsoppfølging, ved permitteringer og nedbemanning. Behov for å inngå et strategisk partnerskap vurderes av fylkene i samarbeid med virksomhetene. Eksisterende samarbeidsavtaler mellom NAV og virksomheter som har rekrutteringsbehov følges opp.

Fylkene skal gjennom EURES-tjenesten bistå arbeidsgivere med å rekruttere utenlandsk arbeidskraft innenfor EU/EØS-området og Sveits. Gjennom EURES-tjenesten skal det også gis bistand til arbeidssøkere som ønsker jobb innenfor dette geografiske området. Det må sørges for at medarbeidere som leverer EURES-tjenester til målgruppene settes i stand til å praktisere fortløpende registrering av tjenesteleveringen ved bruk av euresnorge.no. Fylkene skal bidra i planlegging og rapportering av aktiviteter, etter de regler som gjelder for EURES-samarbeidet.

2.1.2. Videreføre innsatsen knyttet til inkludering

De tre hovedinnsatsområdene som skal bidra til at flere personer med nedsatt funksjonsevne/ arbeidsevne og/eller hull i CV-en kommer i arbeid, videreføres:

- i) Innsats rettet mot arbeidsgivere som vil ansette personer med nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV-en
- ii) Innsats for å kvalifisere flere til arbeid
- iii) Innsats som kombinerer helse- og arbeidsrettet oppfølging, særlig for personer med psykiske helse- og/eller rusproblemer

NAV skal prioritere tiltak og samarbeid som støtter opp under måloppnåelse på de tre innsatsområdene. Samarbeidsprosjektet med partene i arbeidslivet, «Vi inkluderer!», forlenges ut 2022.

2.1.3 Bruk av arbeidsmarkedstiltak

For å få flere i arbeid må fylkene ha oppmerksomhet på ledighetssituasjonen lokalt og regionalt. Det må foretas grundige analyser av arbeidskraftsbehovet, sammensetningen av brukerporteføljen og hvordan arbeidsmarkedstiltak kan benyttes på best mulig måte. Det må også vektlegges behovet for geografisk og yrkesmessig mobilitet dersom det er større muligheter for arbeid i enkelte deler av landet.

Arbeidsledige som har behov for standard innsatsbehov skal hovedsakelig tilbys digitale tiltak. Det nasjonale digitale oppfølgingstiltaket for arbeidsledige («digital jobbklubb») prioriteres for å avlaste NAV-kontorenes oppfølging av brukere med standard innsatsbehov.

Fylkene skal fortsatt sikre et høyt nivå av midlertidig lønnstilskudd.

Fylkene skal opprettholde et høyt nivå på kvalifiserende tiltak, fortsatt prioritering av tiltak i ordinært arbeidsliv, og sørge for at gruppen med standard- og situasjonsbestemt innsatsbehov samt sykmeldte får vurdert behov for arbeidsmarkedstiltak for å redusere risiko for langtidsledighet og utenforskap.

For personer med behov for kvalifisering skal NAVs opplæringstiltak vurderes. Fag- og yrkesopplæring bør prioriteres, særlig for brukere som ikke har fullført videregående opplæring. Det skal så langt det er mulig legges til rette for at brukere tilbys tilrettelagt opplæring innenfor det offentlige utdanningssystemet. Samarbeid med fylkeskommunen om opplæringstilbud tilpasset NAVs brukeres behov bør prioriteres. Fylkene bør også ha et tilbud om arbeidsmarkedsopplæring (AMO) som gir kompetanse som er i tråd med arbeidsmarkedets behov. Fylkene skal vurdere det fremtidige kompetansebehovet i arbeidsmarkedet ved anskaffelser eller i samarbeid om opplæring, og vurdere muligheter for å inngå samarbeid om opplæring og formidling med bransjer eller arbeidsgivere med behov for arbeidskraft.

Som et ledd i å sikre at brukere med spesielt tilpasset innsatsbehov får et opplæringstilbud, bør fylkene følge opp at tiltaksarrangører av Arbeidsforberedende trening tilbyr tilrettelagt opplæring med sikte på å oppnå reell og formell kompetanse.

Prioriterte brukere som etter endt tiltak kommer tilbake til NAV bør umiddelbart prioriteres for videre oppfølging.

Utviklingshemmede skal utgjøre en prioritert gruppe ved inntak av deltakere til varig tilrettelagt arbeid (VTA). Andelen VTA deltakere i ordinært arbeidsliv skal øke, og etaten skal forsterke oppfølgingen av disse deltakerne.

Det skal sikres et levedyktig leverandørmarked slik at bruk av tiltak både i egen regi og hos anskaffede leverandører skal benyttes. Tiltak og leverandører med høy resultatoppgjørelse og god kvalitet skal prioriteres, dette gjelder både anskaffede tiltak og tiltak levert av forhåndsgodkjente arrangører. Tett oppfølging av leverandører skal bidra til høy kvalitet og gode resultater i tiltakene.

2.2. Bidra til økt inkludering av utsatte grupper på arbeidsmarkedet

2.2.1. Unge

Mange unge med behov for tjenester fra NAV har lave formelle kvalifikasjoner, liten arbeidserfaring og psykiske helseutfordringer. En økt andel unge ledige med innvandrerbakgrunn gjør at integreringsperspektivet er viktig.

Unge er en høyt prioritert målgruppe. Ungdomsinnsatsen som skal sikre utsatte unge tidlig innsats videreføres. Ledige og personer med nedsatt arbeidsevne under 30 år skal senest innen åtte uker tilbys en individuelt tilpasset arbeidsrettet aktivitet. Målet er å sikre at unge får rask, målrettet og individuelt tilpasset bistand for å fullføre utdanning og øke overgang til arbeid. Andelen unge mottakere av helselaterte ytelser skal reduseres.

Tverrfaglige ungdomsteam er et godt organisatorisk grep for å møte unge med sammensatt problematikk og sikre helhetlige og koordinerte tjenester. Det må sikres et godt samarbeid med andre tjenesteytere både i og utenfor NAV for å møte de unges behov så tidlig og koordinert som mulig.

Unge og utdanning

For unge brukere med svake kvalifikasjoner skal opplæringstiltak som gir formell kompetanse vektlegges. Teamene med opplæringskoordinatorer bør prioritere arbeid som kan bidra til at unge får fullført utdanning og tilegnet seg formell kompetanse (jf punkt 3.1.3. Videreutvikle og styrke samarbeidet med fylkeskommunen).

Unge og tidlig arbeidslivstilknytning

Sommerjobbordningen gis som et eget tilskudd til virksomheter som tar inn unge arbeidssøkere med bistandsbehov, og med lite eller ingen arbeidserfaring. Tilbudet om sommerjobb vil omfatte både offentlige og private virksomheter, og skal gi unge muligheten for en tidlig arbeidslivstilknytning, samt virke motiverende for videre deltakelse og aktivitet. Fylkene må sikre at arbeidet med å fremskaffe sommerjobbplasser starter tidlig på året ved å gå i dialog med aktuelle arbeidsgivere og avklare mulige kandidater for tiltaket.

Unge med helseutfordringer

Unge AAP-mottakere skal sikres tidligere og bedre avklaring, og det skal gis målrettet og tettere arbeidsrettet oppfølging gjennom hele stønadperioden. For å bidra til at flere har arbeidsrettet aktivitet samtidig med medisinsk behandling skal samarbeid med den kommunale helsetjenesten, også fastleger, styrkes. Faglige føringer og anbefalinger for arbeidsrettet oppfølging av unge på AAP er tilgjengelig på Navet².

Utprøvingen av IPS ung skal gi tett oppfølging til unge i alderen 16-30 år samtidig som de får behandling i helse- og omsorgstjenesten for moderat/alvorlige psykiske lidelser og/eller rusmiddelproblemer. Målet er at flere unge i målgruppen gjennomfører skole/utdanning og kommer over i ordinært lønnet arbeid. NAV skal i denne utprøvingen samarbeide systematisk med tjenester for unge, særlig helsetjenester, men også med utdanningssektoren eller andre der det er aktuelt. IPS ung-satsingen skal samarbeide tett med ungdomsteamene for å styrke tjenestetilbudet for unge med helseutfordringer. Tilbudet IPS ung gis til ungdom som har behov for samtidig og koordinert oppfølging fra NAV og behandler uavhengig av ytelse, men vil også kunne gi en ytterligere styrking av tilbudet til unge på AAP. Satsningen kan også bidra til læring i arbeidet med å utvikle gode samhandlingsformer til helsetjenestene som kan utnyttes i øvrig arbeid i ungdomsteamene.

Kompetanseutvikling i arbeidet med unge

En god kompetanseblending mellom sosialfaglig kompetanse og arbeidsmarkedskompetanse anbefales i oppfølging av unge³. Veiledningsplattformen, veilederen for arbeidsrettet oppfølging og "faglige føringer og anbefalinger for arbeidsrettet oppfølging av unge på AAP" er sentrale støtteverktøy i oppfølging av unge.

Inkluderingskompetanse er et sentralt kompetanseområde i arbeidet med unge. Fylker som har fått opplæring bes om å trappe opp bruken av den digitale læringsarenaen i inkluderingskompetanse slik at flest mulig ungdomsteam kommer i gang med arbeidet for å sikre seg denne kompetansen. Læringsarenaen er utviklet i tråd med det faglige grunnlaget for inkluderingskompetanse i NAV⁴.

NAV har fått oppdrag fra AID om å opprette piloter i fylkene Troms og Finnmark og Møre og Romsdal med sikte på å videreutvikle tilbudet til unge gamere. Hensikten er at kompetansen til unge blir benyttet og at de unge kobles med bedrifter som trenger digital kompetanse. Vi kommer nærmere tilbake til organiseringen av dette overfor involverte fylker.

En stor andel unge som trenger oppfølging og tjenester fra NAV har psykiske helseutfordringer. NAV Arbeidsrådgivning skal bidra til at ungdomsveiledere i NAV-kontorene får tilbud om støtte og

² [Faglige føringer og anbefalinger for oppfølging av unge AAP-mottakere \(sharepoint.com\)](#)

³ Tid for aktivisering – evaluering av forsterket ungdomsinnsats (Fafu rapport 2020-19)

⁴ [Inkluderingskompetanse \(sharepoint.com\)](#)

kompetansepåfyll ved behov i oppfølging av unge med psykiske helseutfordringer, samt sammensatte problem.

2.2.2. Innvandrere fra land utenfor EØS⁵

Innvandrere fra land utenfor EØS er sterkt overrepresentert blant arbeidssøkere og blant personer med nedsatt arbeidsevne. Gruppen sliter i større grad enn andre med å komme tilbake på arbeidsmarkedet etter pandemien. Svake norskferdigheter og lave formelle kvalifikasjoner fører oftere til en mismatch mellom kompetanse og arbeidslivets krav. Innvandrere fra land utenfor EØS skal derfor prioriteres for oppfølging og bruk av arbeidsmarkedstiltak, som eks. kvalifiserende tiltak.

NAV er en sentral integreringsaktør

NAV er en sentral aktør i integreringsarbeidet, og samhandling med andre aktører er avgjørende i arbeidet mot utenforskap. For å få nyankomne flyktninger raskt ut i arbeid, skal Arbeids- og velferdsetaten samarbeide med kommunen om oppfølgingen av deltakere både i og etter endt introduksjonsprogram. Med innføringen av integreringsloven, ble det utarbeidet en veileder for samarbeid mellom kommunen og NAV om introduksjonsprogrammet. Fylkene må følge opp at NAV-kontorene har en samarbeidsavtale/ samarbeidsrutine i tråd med føringene i denne veilederen. Dette er spesielt viktig for å sikre at NAV involveres tidlig og for bedre overgang fra introduksjonsprogram til NAV for de deltakerne som har behov for det, herunder videreføring av påbegynte kvalifiseringsløp. Etaten skal være særlig oppmerksom på gruppen som skal ha kort tid i introduksjonsprogrammet. For deltakere med kort programtid og med arbeid som slutt mål, kan hurtigsporet være et aktuelt standardisert element. I disse sakene vil NAVs arbeidsmarkedskompetanse og arbeidsmarkedstiltak stå sentralt.

Ressurspersoner i fylkene og behov for kompetanse

Alle fylker skal ha en ressursperson som skal være en pådriver for å løfte innvandrerguppen i arbeidet med kvalifisering og oppfølging. Ressurspersonen skal også bidra til kompetanseutvikling i eget fylke. Markeds- og integreringsarbeidet må knyttes tettere sammen, med mål om at innvandrere skal få anvendt sin kompetanse og bidra til økt mangfold i arbeidslivet, i tråd med hovedgrep 5 i Integreringsstrategien⁶.

Tiltak for målgruppen og samhandling om opplæring

Det er viktig at fylkene ivaretar denne brukergruppens behov i anskaffelsen og i utviklingen av opplæringstiltak. Fylket må også bidra til å forsterke samarbeidet med fylkeskommunen om videregående opplæring for voksne innvandrere med vekt på fag- og yrkesopplæring.

2.2.3. Langtidsledige

Personer som har vært ledig over seks måneder skal prioriteres i oppfølgingen og ved bruk av arbeidsmarkedstiltak. Oppfølgingen av langtidsledige arbeidssøkere bør inneholde planlagte samtaler hvor brukerne er involverte i planleggingen av innhold, møteform, og av tidspunkt for neste møte.

Etaten skal sørge for god informasjon og veiledning til dagpengemottakere om ordningen med opplæring og utdanning i dagpengeperioden. Særlig bør dagpengemottakere med mangelfulle formelle kvalifikasjoner, eller som ikke har fullført videregående opplæring, oppfordres til å søke.

⁵ SSBs kategori landgruppe 3: Dvs. innvandrere fra Afrika, Asia inkl. Tyrkia, Sør- og Mellom-Amerika, Oceania unntatt Australia og New Zealand samt fra Europa utenfor EØS.

⁶ <https://www.regjeringen.no/contentassets/710bc325b9fb4b85b29d0c01b6b6d8f1/regjeringens-integreringsstrategi-20192022.pdf> side 33

Den forsterkede innsatsen i form av oppfølgingssamtaler rettet mot personer med mindre enn 26 uker igjen av dagpengeperioden videreføres. I oppfølgingen av denne gruppen skal det legges vekt på yrkesmessig og geografisk mobilitet, og det skal legges til rette for at ledige kan ta arbeid innenfor nye yrker, gjennom opplæring. Oppfølgingssamtaler bør minimum ta for seg temaene:

- Arbeidssøking
- Kompetanseheving
- Realitetsorientering på økonomi

2.3. Personer med nedsatt arbeidsevne sikres tidlig og tett oppfølging

Personer som har nedsatt arbeidsevne må få tidlig og tett oppfølging slik at de raskt får avklart sitt bistandsbehov og hva som er nødvendig og hensiktsmessig av aktiviteter for å komme helt eller delvis i jobb. Dette gjelder uavhengig av hvilken økonomisk ytelse personen mottar fra NAV.

Det er viktig at innsatsen for å styrke og målrette den arbeidsrettede oppfølgingen fortsetter. Aktivitetsplanen skal benyttes i samhandlingen med den enkelte, og dialogen i planen skal være et supplement til planlagte møter. Aktivitetsplanen skal brukes aktivt både under og etter gjennomført behandling og/eller arbeidsrettet aktivitet. Dette for å sikre at aktivitetene evalueres og for å vurdere om det er framdrift i saken.

Innholdet i aktivitetsplanen og i den arbeidsrettede oppfølgingen, må være innenfor de til enhver tid gjeldende smittevern hensyn.

Den rådgivende legetjenesten

For brukere med helserelaterte begrensninger skal den rådgivende legetjenesten bidra med rådgivning og kompetanseoverføring internt for å understøtte NAVs hovedmål om flere i arbeid og aktivitet og for å understøtte pålitelig forvaltning. Direktoratet har utarbeidet noen presiseringer til Rollebeskrivelsen for den rådgivende legetjenesten⁷. Presiseringene rettes spesielt mot rådgivende legers rolle i brukersaker. Den rådgivende legetjenesten forventes å bidra i relevant kompetanse- og tjenesteutvikling. Rådgivende legers innsats bør benyttes i tidlig oppfølging av brukere og i tillegg i kompliserte brukersaker hvor helseutfordringene er omfattende og sammensatte. Dette for å bidra til stimulering til arbeid og forebygging av overgang til øvrige helserelaterte ytelser.

NAV Arbeidsrådgivning

NAV Arbeidsrådgivning skal bistå NAV-kontorene med kartlegging, utredning og veiledning av brukere. De skal være en støttespiller for veiledere i oppfølging av personer der det er utfordrende å finne gode løsninger tilknyttet arbeid. NAV Arbeidsrådgivning skal også bidra med kompetanseheving i NAV. Det skal være særlig oppmerksomhet på brukere med psykiske helseproblemer og sammensatt problematikk, herunder unge. *Viser til oppdrag under punkt 2.2.1 Unge/kompetanse.* NAV Arbeidsrådgivning skal sikre at veiledere har god kjennskap til tjenesten og hvordan de kan bidra til gode brukerløp.

2.3.1. Brukere med arbeidsavklaringspenger (AAP) skal gis raskere avklaring og tett oppfølging

Mottakere av arbeidsavklaringspenger skal få avklart sitt bistandsbehov så tidlig som mulig. Formålet er å unngå lange stønadsforløp og å oppnå raskest mulig overgang til utdanning og ordinært arbeid. Det må løpende vurderes om det er mulig å kombinere medisinsk behandling med arbeidsrettet

⁷ Rollebeskrivelsen kom i 2019

aktivitet eller arbeid. Det er en forventning om at det er få og korte venteperioder i det tidsrommet personen mottar ytelsen.

Med de særskilte koronaførlengelsene vil mange AAP-mottakere ha lange AAP-løp, og mange vil ha siste stønadslag 30. juni 2022. Etaten skal prioritere arbeidet med avklaring og oppfølging av personer med kort tid igjen av perioden på arbeidsavklaringspenger, herunder avklare situasjonen for disse etter utløpet av AAP-perioden. Personen skal være kjent med retten til videre oppfølging og eventuelt andre ytelser. I henhold til gjeldende servicrutiner, skal saken være klar fra NAV-kontoret senest to måneder før vedtaket løper ut.

For å sikre at AAP-mottakerne benytter sin arbeidsevne så mye som mulig, skal det settes tydelige krav til aktivitet. Avtalte aktiviteter skal følges opp og evalueres senest etter endt gjennomføring. Brudd på bestemte aktivitetsplikter skal føre til reaksjon og konsekvens for ytelse. Krav til aktivitet og øvrige vilkår gjelder uavhengig av om personen oppholder seg i Norge eller i annet EU/EØS-land.

For personer som har som hovedmål å beholde arbeid, må det kontinuerlig vurderes om målet fortsatt skal være å komme tilbake i egen jobb, eller om det er mer hensiktsmessig å ta sikte på å skaffe annet arbeid. Videre må det vurderes om AAP-mottakeren kan kombinere medisinsk behandling med arbeid hos egen arbeidsgiver, også i form av opptrappingsvedtak i inntil 12 måneder, jf. ftrl. § 11-23.

Dersom personens hovedmål er å skaffe arbeid må det vurderes om vedkommende har kompetanse og bakgrunn som kan benyttes i arbeidsmarkedet. Dette innebærer at NAV må vurdere AAP-mottakerens yrkesmessige og geografiske mobilitet.

Personer som mottar AAP som aktive jobbsøkere må vurderes for formidlingsbistand, deriblant formidling til direkte meldte stillinger. Både lønnstilskudd og andre aktuelle tiltak bør vurderes. Det skal avtales konkrete jobbsøkningsaktiviteter i aktivitetsplanen og disse aktivitetene må følges opp.

NAV-kontorene må sikre at veiledere som følger opp AAP-mottakere har god kompetanse om AAP-regelverket (spesielt hjemlene som har betydning for den arbeidsrettede oppfølgingen av den enkelte), arbeidsinkludering, arbeidsmarkeds- og veiledningskompetanse. Det er nødvendig at veilederne har god forvaltningskompetanse for å sikre at vedtakene og vurderingene er i tråd med gjeldende lover og regler. Alle veiledere skal derfor gjennomføre e-læring i «Innføring i forvaltningsrett og juridisk metode» (Ny i NAV del 3 Arbeidsavklaring).

Fylkene må sikre at besluttere som fatter vedtak etter ftrl. § 11-5 er gode fagressurser med svært god fagkompetanse. Dette innebærer at de er trygge i sine vurderinger slik at de kan bidra til kompetanseoverføring og gi god støtte til veilederne. Det må legges til rette for at veilederne har tverrfaglige fora for å kunne løfte faglige spørsmål og problemstillinger knyttet til konkrete saker.

Samarbeidet med NAV Arbeid og ytelser fortsetter (jf. punkt 3.1.1.). Personer som har behov for hjelpemidler og tilrettelegging skal sikres tidlig avklaring av behov og oppfølging tilpasset sin situasjon.

2.3.2 Uføretrygdde og arbeid

For at alle skal få mulighet til å bruke sin arbeidsevne skal det alltid ved utløpet av en arbeidsavklaringsperiode vurderes om vedkommende har en arbeidsevne som kan benyttes i ordinært arbeid.

Personer som mottar uføretrygd og som tar kontakt med NAV for å få hjelp til å komme helt eller delvis i arbeid, har rett til å få vurdert sitt behov for bistand og vurdert hvilke tiltak som kan være aktuelle for dem, jf. NAV-lovens § 14 a. Dette betyr at de har rett til oppfølging og at arbeidsrettede tiltak skal vurderes dersom de er nødvendige og hensiktsmessige.

2.3.3. Brukere som står uten økonomisk ytelse har rett til oppfølging

Personer har, uavhengig av økonomisk ytelse, rett til å få vurdert sitt bistandsbehov etter NAV-loven § 14 a. Bistandsbehovet skal legges til grunn for vurdering av hvilke aktiviteter og tiltak som kan være aktuelle i oppfølgingen av den enkelte. Samtidig må personer vurderes opp mot rettigheter til andre økonomiske ytelser.

2.4. Sykefraværsoppfølging og IA-arbeidet

2.4.1 Sykefraværsoppfølgingen

NAV-kontorene skal ivareta de faste oppfølgingspunktene i sykefraværsoppfølgingen. Aktivitetskravet skal vurderes ved 8 uker og dialogmøte 2 skal vurderes innen frist. I sen fase av sykefraværet skal NAV-kontorene følge opp innmeldte oppfølgingsbehov fra den sykmeldte, arbeidsgiveren og behandleren, og gjøre egne vurderinger av hensiktsmessige oppfølgingsaktiviteter som for eksempel dialogmøte.

De faste oppfølgingspunktene i sykefraværsoppfølgingen skal brukes til å vurdere oppfølgingsbehovet til den enkelte sykmeldte. Sykmeldte med behov for bistand fra NAV skal i større grad vurderes for arbeidsrettet oppfølging gjennom økt bruk av behovsvurderinger og oppfølgingsvedtak.⁸

Gradert sykmelding skal være hovedalternativet dersom helsesituasjonen tillater det, og oppfølging gjennom hele sykefraværsforløpet skal støtte opp om bruk av gradert sykmelding.

Sykmeldte skal så tidlig som mulig vurderes for arbeidsrettede tiltak dersom bedriftsinterne tiltak ikke fører frem. For en del sykmeldte kan det for eksempel være behov for opplæringstiltak for å stå i arbeid. Sykmeldte uten arbeidsgiver skal få avklart sitt oppfølgingsbehov innen 12 uker og motta arbeidsrettet oppfølging ut fra avdekket behov. Det er særlig viktig å avdekke oppfølgingsbehovene hos unge under 30 år som står uten arbeidsforhold, og følge opp brukere i denne målgruppen som har behov for oppfølging fra NAV med alle tilgjengelige virkemidler.

Forvaltningskompetansen til veiledere som følger opp sykmeldte med og uten arbeidsgiver skal styrkes. Fylkene skal legge til rette for kompetansedeling og tiltak for å sikre enhetlig praksis, for eksempel gjennom fagnettverk og fagsamlinger for veiledere hvor temaet er forvaltningsutøvelsen i sykefraværsoppfølgingen. Veiledere skal ha god kjennskap til regelverket for sykefraværsoppfølging, herunder rundskriv og rutiner. Vilkåret om arbeidsuførhet (folketrygdloven §8-4) skal vurderes sammen med aktivitetskravet. I 2021 ble det presisert i loven at aktivitetskravet gjelder i hele sykefraværet.

Kompetansen på sykefraværsoppfølgingen og tilhørende regelverk skal styrkes. I løpet av 2022 publiseres en oppgavespesifikk opplæringsmodul for sykefraværsoppfølging i Ny i NAV som alle nyansatte skal gjennomføre. Opplæringsmodulen vil også være relevant for ansatte med erfaring.

⁸ De nye retningslinjene til 14a vedtaket som er publisert på Navet gir grunnlag og føringer for veileders vurdering av den sykmeldtes muligheter for arbeid og hvilken støtte som kan forventes av NAV i oppfølgingen.

Det skal legges til rette for økt samarbeid mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter for å sikre at arbeidsgivere opplever helhetlige tjenester fra NAV. Hjelpemiddelsentralen kan med fordel trekkes inn som en samarbeidspartner og brukes mer for å styrke mulighetene for tilrettelegging på arbeidsplassen.

2.4.2 Inkluderende arbeidsliv

Fylkene må se sykefraværarbeidet i stort fra oppfølging av sykmeldte til å kunne tilby forebyggende IA-tjenester til virksomhetene. Den forebyggende og inkluderende innsatsen for å bidra til redusert sykefravær skal være forankret på arbeidsplassen.

Fylkene skal jobbe i tråd med servicerutinen og veilederen for inkluderende arbeidsliv samt støtte opp under, og fortsette med etableringen av gode samarbeidsformer for de mest sentrale aktørene i IA-oppgaget: NAV Arbeidslivssenter, NAV-kontor, NAV Hjelpemidler og tilrettelegging og NAV Kontaktsenter. Et systematisk tverrfaglig samarbeid vil gi arbeidsgiverne helhetlige og koordinerte arbeidslivstjenester.

De fleste virksomheter får dekket sine behov for bistand gjennom selvbetjente digitale tjenester på nav.no, Idébanken.org og Arbeidsmiljøportalen. Selvbetjening og bruk av digitale løsninger er førstevalget for virksomheter som signaliserer behov for bistand i IA-arbeidet, og fylkene skal bidra til at disse tjenestene tas i bruk etter hvert som de utvikles. Virksomheter som forplikter seg til nødvendig egeninnsats og virksomheter med størst potensial for redusert sykefravær skal prioriteres i oppfølgingsarbeidet.

Tiltak og virkemidler i IA-avtalen 2019-2022

Vi går inn i siste året av avtaleperioden. Fylkene skal sikre at det samarbeides godt om bruk av IA-avtalens tiltak og virkemidler, som må ses i sammenheng med den øvrige sykefraværsoppfølgingen. For å gi riktig bistand til de sykmeldte bør det i flere saker gjøres vurderinger av om tiltak som tilskudd til ekspertbistand og kompetanseforsøket for langtidssykmeldte kan være aktuelt.

Fylkene skal støtte opp under Arbeidsmiljøloven, og NAV Arbeidslivssenter skal støtte opp om, og bidra i oppfølgingen av IA-bransjeprogrammene på den enkelte arbeidsplass.⁹ Der fylkenes prioriteringer av virksomheter sammenfaller med prioriteringer i IA-bransjeprogrammene skal dette sees i sammenheng.

Fylkene skal legge til rette for å styrke samarbeidet med partene i arbeidslivet. For å ivareta god og tett samhandling med partene og andre aktuelle aktører kan fylkene etablere egne IA-råd, dersom dette vurderes som hensiktsmessig.

Del 3: Øvrige faglige føringer

3.1. Samarbeid med andre aktører skal legge til rette for bedre koordinerte tjenester

For å sikre brukerne tilpassede og gode tjenester skal samarbeid internt i NAV, i partnerskapet med kommunen, med sentrale aktører i arbeidslivet, med utdannings- og helsesektoren og andre viktige tjenesteytere styrkes.

⁹ [Veileder for samarbeid med bransjeprogrammene.](#)

I Arbeids- og tjenestelinjen skal det være god samhandling mellom NAV fylke, NAV Kontaktsenter og NAV Hjelpemidler og tilrettelegging.

3.1.1. Videreføre og styrke samarbeidet mellom NAV Arbeids- og tjenestelinjen og NAV Arbeid og ytelser

For brukere med arbeidsrettede ytelser skal det sikres et godt samarbeid mellom NAV fylke og NAV Arbeid og ytelser. Faste samhandlingsmøter mellom NAV fylke og NAV Arbeid og ytelser fortsetter på sykepenger og AAP. Gjeldende servicerutiner skal etterleves og enhetene må opptre som ett NAV for å sikre god dialog og samarbeid til det beste for brukeren.

3.1.2. Videreutvikle og styrke samarbeidet med helsetjenesten

3.1.2.1. Innsats som kombinerer helse- og arbeidsrettet oppfølging

Samhandlingen mellom arbeids- og velferdstjenestene og helse- og omsorgstjenestene om «brukere som har behov for samtidig eller samordnet bistand fra sektorene» skal styrkes slik at det bidrar til et helhetlig og godt koordinert tjenestetilbud. Dette gjelder særlig for målgruppene med psykiske helseutfordringer og/eller ruslidelse. Fylkene skal bidra til at det etableres systematisk samarbeid mellom NAV og andre sektorer om denne målgruppen. NAV fylke skal i samarbeid med Statsforvalteren utvikle tiltak for å styrke tjenestesamhandlingen.¹⁰

3.1.2.2. Oppfølging av brukere med milde til moderate psykiske helseplager

Utvikling av samarbeid mellom helsetjenesten og NAV om denne målgruppen skal vies særlig oppmerksomhet da dette er en stor gruppe som mottar helse relaterte ytelser, særlig blant unge. Fylkets kontaktperson har en sentral rolle i utviklingen av samarbeidet med helsetjenestene, herunder ha kjennskap til samarbeidet som er etablert, sikre at det inngås samarbeidsavtaler, samhandlingsrutiner, ta initiativ til etablering av felles tilbud mm. NAV Øst-Vikens oppdrag om å være utviklingsfylke videreføres. Oppdraget innebærer at det tilbys støtte til andre fylker ved behov, innenfor områdene tjenestesamhandling, kompetanse og fagutvikling.

3.1.2.3. Individuell jobbstøtte (IPS) til pasienter med moderate/alvorlige psykiske lidelser og/eller rusmiddelproblemer

I samarbeid med psykisk helse- og rustjenestene i kommuner og spesialisthelsetjenesten, herunder barne- og ungdomspsykiatrisk poliklinikker, skal NAV arbeide for god implementering og utnyttelse av etablerte og nye IPS-tilbud, herunder IPS ung. Det skal arbeides for at jobbspesialister integreres i behandlingsteam for å gi koordinert oppfølging til pasientene/brukerne, slik at flere kommer over i ordinært lønnet arbeid eller fullfører utdanning/lærlingeløp. Regionale IPS-rådgivere og Ressurssentre for IPS skal være en obligatorisk del ved etablering av nye IPS-tilbud og for å sikre god implementering etter IPS fidelitetskala. Kontakten mellom regionale IPS-rådgivere, IPS-ressurssentre og fylkesleddet skal formaliseres og struktureres for å bidra til å styrke samarbeidet med helsesektoren innenfor psykisk helse.

3.1.2.4 HelseArbeid

Fylkene skal prioritere arbeidet med å etablere og tilby konseptet HelseArbeid i tråd med etableringsveileder og den digitale opplæringspakken. HelseArbeid-koordinatorer har en sentral rolle i arbeidet med etablering og videreutvikling av modellen. I etablering av modellen skal både

¹⁰ Statsforvalteren har fått et likelydende oppdrag

bedrifts- og individtiltaket inngår. Ressursenheten for HelseArbeid videreføres, og det bevilges midler tilsvarende en stilling til Universitetssykehuset i Nord-Norge og en stilling til NAV Arbeidslivssenter Troms og Finnmark.

3.1.3. Videreutvikle og styrke samarbeidet med fylkeskommunen

Samarbeidet mellom NAV fylke og fylkeskommunen må styrkes og videreutvikles, med basis i samarbeidsavtaler og i fylkeskommunens rolle i regional kompetanseplanlegging. Samarbeidet skal ta utgangspunkt i det regionale arbeidsmarkedets behov. Samarbeidsavtaler mellom NAV fylke og fylkeskommunen bør omfatte samarbeid for at unge fullfører videregående opplæring, og samarbeid om opplæring for voksne med manglende kompetanse - herunder også nyankomne innvandreres behov for tilrettelagt yrkesfaglig opplæring.

I 2021 ble det etablert team av opplæringskoordinatorer (fire årsverk) i fylkene. Teamene skal ha en sentral rolle i å bidra til et styrket samarbeid mellom Arbeids- og velferdsetaten og fylkeskommunen, samt legge til rette for at flere av etatens brukere får hensiktsmessige kvalifiseringstilbud.

3.1.4. Videreføre samarbeidet mellom NAV fylke og Statsforvalteren

Statsforvalteren og NAV fylke skal samarbeide om kompetansehevende tiltak rettet mot NAV-kontoret:

- Samarbeide om en felles kompetanseplan der opplæringstiltak og kompetanseutvikling som retter seg mot NAV-kontoret inngår, og som inneholder et felles målbilde som tar utgangspunkt i de kompetansebehovene som NAV-kontoret har.
- Ha dialog i utforming og gjennomføring av kompetanse- og utviklingsløp rettet mot NAV-kontorene, der sosiale tjenester inngår, slik at NAV-kontoret opplever opplæringen som helhetlig og tilpasset veiledernes behov.

NAV fylke skal, i samarbeid med Statsforvalteren, sette i verk kompetansehevende tiltak og legge til rette for erfaringsutveksling i NAV-kontorene om oppfølging av utsatt ungdom.

Kvalifiseringsprogrammet (KVP):

For at personer med behov for tett og individuell oppfølging skal få mulighet til å komme inn i arbeidslivet er det et mål at antall deltakere i KVP øker. KVP skal inngå i dialogen mellom NAV fylke og Statsforvalteren. I dialogen skal det blant annet være oppmerksomhet på at brukere som fyller vilkårene for deltagelse i KVP får tilbud om dette og at KVP gis nødvendig prioritet og forankring i NAV-kontorene.

I dialogen skal det også være oppmerksomhet på at det tas særlige hensyn til barns behov i vurderinger der tjenestemottaker har barn.

3.1.5. Videreføre samarbeidet mellom Arbeids- og velferdsetaten og kriminalomsorgen

Retningslinjer for ansvar og oppgaver for NAV-veileder i fengsel er forankret i samarbeidsavtalen, og skal være førende for NAVs innsats i fengsler.

3.2. Bedre brukermøter preget av tilgjengelighet, empati og brukermedvirkning

Arbeids- og velferdsetaten skal arbeide for å bedre brukernes møte med NAV. Brukerne skal oppleve at NAV er tilgjengelig og at de blir møtt i den kanalen de har behov for.¹¹ Samtidig skal vi ha gode

¹¹ Viser til revidert kanalstrategi (se Navet)

alternativ for de brukerne som ikke kan eller ønsker å være digitale. Informasjon og veiledning gjennom de ulike kanalene skal være korrekt, tilgjengelig, ha et klart språk og i størst mulig grad tilpasses brukernes forutsetninger og behov. Klart språk skal også inngå i kvalitetskontroll av vedtak og brev som sendes fra NAV. Effektive, helhetlige og brukerrorettede tjenester skal bidra til gode brukeropplevelser og god service. Mangfoldsperspektivet skal ivaretas. Brukerne skal oppleve NAV som en støttespiller.

Brukermøter skal så langt det er mulig være planlagt og forberedt ut fra brukerens behov, og brukerne skal møtes med empati, kunnskap og respekt. NAV må sørge for at brukerne forstår formålet med samtalene og oppfølgingen fra NAV, slik at de får mulighet til å stille forberedt til brukermøtene og kan involveres for å skape fremdrift i egen sak. I brukermøtet er klart språk, tydelig kommunikasjon og forventningsavklaring viktig, og det skal sikres en forsvarlig håndtering av rettigheter og plikter.

Det er viktig at etaten lærer av sine feil og tilbakemeldinger fra brukere. Ledere må ha god kjennskap til utviklingen i antall klager samt innholdet i serviceklager og andre brukermeldinger for sin enhet. Denne kunnskapen benyttes som grunnlag for å videreutvikle brukerservicen. Serviceklagene skal behandles innen tre uker.

3.2.1. Brukermedvirkning

Brukermedvirkning skal sikres i NAVs arbeid, både på systemnivå og i oppfølgingen av den enkelte bruker. Brukermedvirkning er avgjørende for å kunne gi brukerne riktig oppfølging og tjenester, og for å lykkes med økt overgang til arbeid. Den systembaserte brukermedvirkningen bygger på «Strategi for brukermedvirkning på system- og tjenestenivå» og legges til grunn i den videre tjenesteutvikling. Det skal være brukerutvalg på alle kontor og enheter, enten som eget utvalg eller i samarbeid med andre kontor og enheter.

3.2.2. Bruk av språktolk i NAV

God kommunikasjon er avgjørende for NAVs tjenester og dersom dette hindres av språkbarrierer må det benyttes tolk. 1. januar 2022 trådte tolkeloven i kraft. Den lovfester offentlige organers plikt til å bruke kvalifisert tolk når dette er nødvendig for å ivareta rettssikkerhet og sikre forsvarlige tjenester. Tolkeloven gjelder tolking til og fra norsk og minoritetsspråk, og tolking for døve, hørselshemmede og døvblinde.

NAV har sentrale retningslinjer som skal benyttes for bruk og bestilling av språktolk, og enheter som jevnlig benytter tolk må ha lokale rutiner for dette. Det er viktig at alle enheter med direkte brukerkontakt har kompetanse på bruk av tolk og hva tolkeloven betyr for NAVs tjenester.

NAV har inngått en sentral rammeavtale for kjøp av tolketjenester for minoritetsspråk. Avtalen gjelder fra 1. januar 2022 og gjelder bruk av språktolk knyttet til NAVs statlige tjenester. NAVs tolkeleverandør er Tolkenett AS. Viser til egen side på Navet for informasjon og rutiner om språktolk¹². Alle fylker har kontaktpersoner for tolkeavtalen.

¹² <https://navno.sharepoint.com/sites/fag-og-ytelser-arbeid/SitePages/Spr%C3%A5ktolk.aspx>

3.2.3. Kompetanse og kunnskapsutvikling

For å bidra til at medarbeidere har de kunnskaper og ferdigheter som er nødvendig for å levere gode tjenester skal fylkene legge til rette for at det arbeides systematisk og kontinuerlig med kompetanseutvikling i eget fylke.

Fylkene skal sikre god koordinering av kompetansetiltak, etablere gode arenaer for kunnskapsdeling og læring, og gi støtte til NAV-ledernes arbeid med å utvikle kompetanse i egen enhet. Dette gjelder særlig på kjerneområder som veiledning, arbeidsavklaring, arbeidsinkludering, arbeidsmarkedstiltak, arbeidsmarked og forvaltning. I tillegg er kompetanse om klart språk og formidlingsevne viktig for å kommunisere med brukerne på en enkel og forståelig måte.

Kompetanse skal være en viktig del av fylkets strategiske utviklingsarbeid og forankres i virksomhetsplanleggingen. Kompetanseutvikling i NAV-kontoret skal skje gjennom statlig og kommunalt samarbeid. NAV-leder har ansvar for å sikre tilstrekkelig kompetanse i sin enhet, på grunnlag av felles eierskap mellom kommune og stat.

Prosjekt Økt kompetanse er i en avslutningsfase i de fire samarbeidsfylkene. I det videre arbeidet med kompetanseutvikling er det viktig at enheter i Arbeids- og tjenestelinjen nyttiggjør seg prosjektets resultater og erfaringer. Erfaringsbasen, som er et nytt verktøy for deling av erfaringer fra utviklings- og forbedringsarbeid skal prøves ut i 2022. NAV Fylke skal være en pådriver og gi støtte for at viktig og relevant utviklingsarbeid blir beskrevet og gjort tilgjengelig i Erfaringsbasen¹³.

Vestland og Trøndelag får et særskilt oppdrag med å bistå direktoratet i satsningen "Økt kompetanse - sosiale tjenester" samt samarbeide med statsforvalterembetet om utvikling av produkter og iverksetting av tiltak i regi av satsningen. Det er avgjørende at samarbeidsfylkene, via underliggende NAV-kontor bidrar til utviklingsarbeid for å sikre gode leveranser til satsingen. I tillegg er det inngått et samarbeid med Troms og Finnmark om pilotering av første modul i markedskompetanse.

Læringsløpet for Ny i NAV del 1 og 2 videreføres

For alle statlige nytilsatte er læringsløpet obligatorisk og skal gjennomføres de første seks månedene etter ansettelse. Ny i NAV kan også tilbys kommunalt ansatte. Målet med Ny i NAV er å sikre at alle nytilsatte får en felles basiskompetanse.

I arbeidet med å bedre kvaliteten på brukermøtene, er veiledningskompetanse viktig. Veiledningsplattformen kan brukes av den enkelte medarbeider som faglig støtte til utvikling av relasjons- og kommunikasjonsferdigheter og gode grep i brukermøtene. Det oppfordres videre til at Veiledningsplattformen brukes som en støtte til gjennomføring av kollega- og gruppeveiledning på kontorene. Veiledningsfaget i NAV krever et høyt ferdighetsnivå og faglig trygghet hos veilederne, og alle som jobber med brukerkontakt bør ha et tilbud om å delta i kollega- og gruppeveiledning. Fylkene bør legge til rette for nettverk for gruppeveilederne og bidra til kompetanseutvikling på veiledningsområdet.

NAV-kontorene må gjøre seg kjent med de nye retningslinjene til NAV-loven § 14 a og aktivt bruke «Veileder for arbeidsrettet brukeropfølging» i det daglige arbeidet.

Direktoratet vil i samarbeid med Vestland og Øst-Viken pilotere ett nytt «Kvalitetssystem for arbeidsrettet oppfølging». Dette er et verktøy som skal gi NAV-kontoret støtte til å gjennomføre

¹³ <https://navno.sharepoint.com/sites/intranett-erfaringsbasen?e=1%3a6c1fb2577c914d4687f650185dcb6b03%E2%80%8B>

kvalitetsgjennomganger av saker ved eget kontor. NAV-kontoret skal få innsikt i egen praksis og skal kunne vurdere kvaliteten på oppfølgingen som gis. I tillegg skal det bidra til å løfte frem og bevisstgjøre hva kontorene får til, slik at man kan lære av hverandre og iverksette tiltak. Nasjonal innføring er planlagt før sommeren.

3.2.4. Fylkeskontor – fag og roller

Fylkeskontorene i Arbeids- og tjenestelinjen skal ha tre roller fra 1.1.2022: 1) Styring og samhandling, 2) utvikling, omstilling og støtte og 3) samfunnsaktør.

Et faglig ansvarsdokument for fylkesdirektører blir iverksatt fra januar 2022. Dokumentet følger som vedlegg til mål- og disponeringsbrevet. Videre skal alle fylkeskontor ha god kompetanse på følgende faglige kompetanseområder:

- Kompetanse om det regelverk som ligger til grunn for rettighetene og tjenestene som forvaltes av Arbeids- og tjenestelinjen
- Forvaltningskompetanse
- Kompetanse om arbeidsmetoder og kvalitet i NAV sine tjenester
- Innsikts- og analysekompetanse
- Kompetanse til å se helhet og sammenhenger
- Kompetanse i å drive prosesser og samhandling
- Kompetanse om arbeidslivet og arbeidsmarkedet
- Kompetanse om arbeidsmarkedstiltak

Det skal legges planer for å sikre at ovennevnte kompetanseområder er godt ivaretatt på fylkeskontorene.

3.3. Pålitelig forvaltning

3.3.1. EØS

Selv om det er anledning til å oppholde seg i andre EU/EØS-land samtidig som man mottar sykepengene eller arbeidsavklaringspenger, må de øvrige vilkårene for ytelsene fortsatt være oppfylte. Det betyr at det kan og skal stilles krav til aktivitet på samme måte som man ville gjort dersom brukeren oppholdt seg i Norge. Kravet til aktivitet skal tilpasses de hindringene helsesituasjonen medfører, og at personen oppholder seg i et annet land skal ikke ha innvirkning på kravene NAV stiller. NAV-kontoret må sikre at medarbeidere har kompetanse og er trygge i vurderingene de gjør når de stiller krav til aktivitet hos alle som får oppfølging fra NAV.

3.3.2. Partnerskapet og utvikling av NAV-kontor

- NAV fylke må bidra til en videreutvikling av partnerskapene.¹⁴ Det utvikles en felles forståelse for NAVs mål, innsats og bidrag i arbeids-, velferds- og sosialpolitikken i kommunen og i bo og arbeidsmarkedsregionen. Den felles forståelsen må utvikles i det enkelte partnerskap.
- Det er et potensiale for tettere samarbeid mellom tjenestene ved NAV-kontoret og de øvrige kommunale tjenestene. For å få flere i arbeid eller utdanning er det viktig å utnytte virkemidler på tvers av stat og kommune.
- Det er et mål å bidra til færre og større NAV-virksomheter og interkommunalt samarbeid om NAV-tjenester. NAV fylke må bidra til kunnskapsbasert dialog om- og vurdering av behovet for økt grad av interkommunalt NAV-samarbeid og/eller sammenslåing av NAV-virksomheter. Vi skal synliggjøre fordelene av å utvikle større, sterkere og mer kompetente fagmiljøer.

¹⁴ Jfr. rapporten «Utvikling av NAV-kontor – større handlingsrom og ansvar».

- NAV-lederen er ansvarlig overfor begge linjer uavhengig av tilsetningsforhold. NAV-leder, kommunal ledelse og statlig ledelse har gjensidig ansvar for utvikling av partnerskapet. NAV-leder har et særlig ansvar i å tilrettelegge for konstruktive og utviklende partnerskapsmøter.

3.3.3. Personvern og informasjonssikkerhet

Ansvar for personvern er en integrert del av fagansvaret i linjen,¹⁵ og enhetene må gjøre seg kjent med sine delegerede forpliktelser og gjennomføre nødvendige tiltak. For at vi skal ha tillit hos brukerne og generelt i samfunnet, er det avgjørende at vi behandler personopplysningene på en respektfull og korrekt måte. NAV Fylke, NAV Hjelpemidler og tilrettelegging og NAV Kontaktsenter skal påse følgende innenfor sine ansvarsområder:

- Å inngå og følge opp nødvendige avtaler om behandling av personopplysninger, herunder databehandleravtaler, dataoverføringsavtaler og avtaler om felles behandlingsansvar.
- Sørge for at det gjennomføres nødvendige personvernkonsekvensvurderinger på fagområder (inkludert leverandører og på HR-området) hvor det behandles personopplysninger.
- Sørge for at det gjennomføres nødvendige risiko- og sårbarhetsanalyser, herunder vurderinger av mulige databehandlere og underdatabehandlere.
- Sørge for at en har oversikt over egne behandlinger og at disse er oppdatert og korrekt.
- Sørge for at det etableres rutiner innen eget ansvarsområde for å ivareta fastsatte lagringstider.
- Sikre at kun personer med tjenstlig behov får tilgang til personopplysninger.
- Sørge for å innhente tilstrekkelige råd/kompetanse til å kunne ivareta personvernet på en tilstrekkelig måte.
- Sørge for at medarbeidere har tilstrekkelig personvernkompetanse, inkludert kjennskap til rutiner og instruksjoner. Obligatoriske kurs innen personvern skal gjennomføres. I tillegg skal man vurdere å bruke tilgjengelige samtalepakker og andre opplæringsmoduler om personvern der det er hensiktsmessig.

3.3.4. Sikkerhet og beredskap

Brudd på sikkerheten i NAV kan få alvorlige konsekvenser for både ansatte, brukere og samfunnet, og NAV er derfor underlagt strenge regler til sikkerhet. NAV Fylke, NAV Hjelpemidler og tilrettelegging og NAV Kontaktsenter er ansvarlig for sikkerheten i eget ansvarsområde og skal påse at sikkerhetsarbeidet i underliggende enheter gjennomføres i henhold til gjeldende regler for sikkerhet i NAV, herunder slik dette er avtalt i [felles sikkerhetsnormer for i Arbeids- og velferdsforvaltningen](#):

- Vurdere [sikkerhetsrisiko](#) av egen enhet og rapportere i tertialrapportering
- Evaluerer enhetens beredskapsplaner og rapportere status
- Avvik og sikkerhetsbrudd håndteres løpende og rapporteres i etatens avvikssystem
- Enhetsledere besvarer årlig egenkontroll-undersøkelsen fra Sikkerhetsseksjonen i direktoratet.

Direktørene er ansvarlig for å sikre nødvendig tilgang til sikkerhetsrådgivere og skal legge til rette for at egen sikkerhetskoordinator og andre fagroller har gode forutsetninger for å utøve rollen sin på en god måte. Fylkeskontorene skal spesielt følge opp sikkerhet ved NAV-kontor og sikre god oppfølging i partnerskap med kommunene slik dette er avtalt.

3.3.5. Gevinstrealisering

- Bidra til at NAVs digitale tjenester tas i bruk og sikre at brukerne møter NAV i riktige kanaler.

¹⁵ Styringsdokument for personvern i Arbeids- og velferdsetaten

- Ta ut mulige gevinster av nye systemløsninger gjennom nye og effektive arbeidsprosesser.

3.3.6 «Flere i arbeid – P4»

«Flere i arbeid – P 4» skal i årene frem mot 2025 levere nye løsninger med et samfunns mål om «Flere i arbeid – enklere, raskere, bedre». Løsningene skal sikre migrering ut av Arena og Abetal. Utviklingen skjer i leveransestrømmer i Produktområdene som er beskrevet i Sentralt styringsdokument. Arbeids- og tjenestelinjen skal legge til rette for at leveransene fra «Flere i arbeid – P4» iverksettes og at gevinstene realiseres. Fylkene og resultatområdene må bidra med faglig kompetanse og tilbakemeldinger som kan bidra til at best mulige løsninger utvikles. Det etablerte innføringsnettverket i fylkene og resultatområdene vil få oppgaver av de berørte Produktområdene som jobber med «Flere i arbeid – P4». Nettverket skal bidra med planlegging og gjennomføring av nødvendige tiltak regionalt og lokalt.

Del 4. Arbeidsmiljøet i NAV (HMS-arbeid)

Forebygge helsekonsekvenser knyttet til vold og trusler om vold

NAV har nulltoleranse mot sjikane, trusler og vold som rettes mot våre ansatte, og skal ikke akseptere at ansatte utsettes for vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre. Lederen ved enhetene har ansvar for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø og at medarbeidere og verneombud deltar i arbeidet med å skape et godt arbeidsmiljø og en sikker arbeidsplass. Vi må samtidig utvikle møteplasser med bruker som gir fleksibilitet, tilgjengelighet, trygghet og tillit.

Det vises til sidene på Navet om sikkerhet og beredskap samt «Minimumsstandard med krav til fysisk utforming og sikring av NAV-kontor» som er utarbeidet i samarbeid med Kommunenes Sentralforbund (KS). Enheter med brukerkontakt skal ha sikret etterlevelse av foreliggende rutiner og retningslinjer knyttet til sikkerhet, herunder:

- ha kartlagt forhold ved arbeidssituasjonen som kan medføre at arbeidstaker blir utsatt for vold og trussel om vold
- som følge av denne kartleggingen, ha etablert en plan med tiltak for å redusere sannsynligheten for og/eller konsekvensen av at slike hendelser inntreffer
- ha fulgt opp minimumsstandard og dokumentert eventuelle avvik fra denne
- ha tatt verneombudet med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak mot vold og trusler
- ha gitt de ansatte informasjon og opplæring i de etablerte lokale rutinene som skal forhindre at hendelsene inntreffer
- ha gjennomført øvelse i håndtering av vold- og trusselsituasjoner, samt i bruk av sikkerhetsutstyr.

Fylkeskontorer og styringsenheter skal sikre etterlevelse i underliggende enheter gjennom dialog, støtte og rapportering. Risikovurderinger og planer i NAV-kontor skal behandles i partnerskapsmøter. Verneombud og sikkerhetskoordinator skal tas med på råd¹⁶ når arbeidsmiljø og saker vedrørende helse, miljø og sikkerhet behandles¹⁷.

Forebygge arbeidsrelatert sykefravær

Ledere skal gi medarbeidere trygghet i å stå i endring og omstilling. De skal også legge til rette for bred involvering og god medvirkning. HMS-arbeidet skal støtte opp om dette og være i samsvar med

¹⁶ For eksempel ved deltakelse i partnerskapsmøter når dette behandles

¹⁷ Jfr. minimumsstandard og sjekklister for lokalt sikkerhetsarbeid.

IA-avtalens intensjoner. Arbeidsmiljøundersøkelser gjennomført i NAV har vist sammenheng mellom mestringsfaktorene kompetanseutvikling, medvirkning, egenkontroll, utfordringer i arbeidsmiljøet og egenmeldingsfravær. Ledere skal vektlegge disse faktorene ved å forebygge, tilrettelegge og følge opp arbeidsrelatert sykefravær.

Likestilling, mangfold og inkluderingsarbeid

NAV skal være en inkluderende arbeidsgiver og jobbe for å forhindre diskriminering og fremme likestilling. Ledere skal anerkjenne ulikheter samt rekruttere og sette sammen team der medarbeidere bringer med seg ulike erfaringer og kunnskap. Alle enheter har ansvar for å bidra til at etaten når inkluderingsdugnadens målsettinger. Driftsenhetene oppfordres til å ansette traineer innen [traineeprogrammet i Staten](#) ved behov for rekruttering.

Årlige drøftinger om bruken av midlertidige ansettelse

Arbeidsgiver skal drøfte bruken av midlertidige ansettelse med de tillitsvalgte minimum en gang årlig. Dette er i henhold til Lov om statsansatte § 9 nr. 2 og inkluderer også grunnlaget for og omfanget av slike ansettelse i tillegg til konsekvenser for arbeidsmiljøet. Etterlevelsen av denne bestemmelsen ivaretas gjennom at partene (verneombud omfattes i denne sammenheng av partsbegrepet) ved etatens driftsenheter drøfter bruken av midlertidighet årlig innen utgangen av oktober. Referat fra drøftingene sendes HR-avdelingen som oppsummerer hovedelementene. Denne gir grunnlag for tilsvarende drøftinger mellom partene på virksomhetsnivå.

Lærlinger i statlige virksomheter

Statlige virksomheter skal ha lærlinger. Avdeling med underliggende enheter skal vurdere om det er mulig å tilby opplæring i nye lærefag og om det er mulig å øke antallet lærlinger innenfor sitt område.

Del 5. Planlegging, resultatoppfølging og styringsparametere

Arbeidet med risikostyring og internkontroll skal være en integrert del av virksomhetsstyringen. Det gjennomføres risikovurderinger knyttet til planprosessen for 2022, og fylkene skal iverksette tiltak på områder som vurderes som kritisk. Risikoreduserende tiltak som har blitt iverksatt rapporteres i virksomhetsrapportene. Resultatoppfølging gjennom virksomhetsrapportering/budsjetterapportering og resultat- og delingsdialoger gjennom året. Virksomhetsrapportering 1. og 3. tertial (årsrapport). Frist hhv. 13. mai 2022 og 16. januar 2023.

Fylkene har et selvstendig ansvar for å varsle direktoratet om vesentlige avvik både i resultatoppnåelsen (inkl. risikovurderinger) og i økonomistatus snarest mulig, også utenom de fastsatte rapporteringstidspunktene.

Økonomistyring

NAV fylke skal sikre god styring og kontroll både med driftsbudsjettet og budsjettet for de rammestyrte virkemidlene. Det skal sikres god internkontroll, herunder etterlevelse av statens etiske retningslinjer. Se egne vedlegg for tildelinger på hhv. administrasjonsbudsjettet og budsjettet for de rammestyrte virkemidlene.

Bærekraftsmål

Fylkene skal i 2022 sette i gang et arbeid med å operasjonalisere FN's bærekraftsmål i virksomhetsplanen for 2022. Fylkene må selv sette seg inn i bærekraftsmålene og velge ut hvilke som

en mener er relevante for deres virksomhet. Det bør etterstrebes at man operasjonaliserer alle de tre dimensjonene i bærekraftsmålene; herunder sosiale, økonomiske og klimamessige bærekraftsmål. Arbeidet bør gjøres i samarbeid med Partnerskapet.

5.1. Styringsparametre for 2022


Resultatene sammenlignes med samme periode i 2021.

Styringsparametere	Resultatkrav
<ul style="list-style-type: none"> - Andel arbeidssøkere med overgang til arbeid¹⁸ - Andel personer med nedsatt arbeidsevne med overgang til arbeid - Andel unge under 30 år med overgang til arbeid - Andel innvandrere med bakgrunn fra land utenfor EØS-området med overgang til arbeid¹⁹ 	Skal øke sammenlignet med 2021
<ul style="list-style-type: none"> - Overgang til arbeid fra tiltak fordelt på: <ul style="list-style-type: none"> - situasjonsbestemt innsatsbehov - spesielt tilpasset innsatsbehov 	Skal øke sammenlignet med 2021
<ul style="list-style-type: none"> - Antall formidlinger totalt og fordelt på: <ul style="list-style-type: none"> - situasjonsbestemt innsatsbehov - spesielt tilpasset innsatsbehov 	Skal øke sammenlignet med 2021
<ul style="list-style-type: none"> - Andel med gradert sykmelding ved passering 12 uker 	Skal øke sammenlignet med 2021
<ul style="list-style-type: none"> - Andel AAP-mottakere som er i arbeid eller tiltak på 26 ukers-tidspunktet 	Skal øke sammenlignet med 2021
<ul style="list-style-type: none"> - Andel brukere under 30 år med arbeidsrettet aktivitet fordelt på: <ul style="list-style-type: none"> - situasjonsbestemt innsatsbehov - spesielt tilpasset innsatsbehov 	Skal øke sammenlignet med 2021
<ul style="list-style-type: none"> - Andel og antall langtids arbeidssøkere i arbeidsrettet aktivitet 	Skal øke sammenlignet med 2021
<ul style="list-style-type: none"> - Andel brukere under 30 år som har hatt dialog, møte eller samtale med NAV siste 30 dager fordelt på: <ul style="list-style-type: none"> - situasjonsbestemt innsatsbehov - spesielt tilpasset innsatsbehov 	Skal øke sammenlignet med 2021
Felles føringer for alle enheter i NAV	
<ul style="list-style-type: none"> - Sum egenmeldt og legemeldt sykefravær i gjennomsnitt for året for etaten (<i>den enkelte enhet setter sitt sykefraværs mål basert på lokal situasjon</i>) 	< 6,1 %
<ul style="list-style-type: none"> - Andel nyrekrutterte til fast stilling som er personer med nedsatt funksjonsevne eller med hull i CV-en («inkluderingsdugnadens» mål) 	> 5,0 %

¹⁸ Det er høy overgang til arbeid pga. de permitterte. Kravet bør særlig ses i forhold til ikke-permitterte arbeidssøkere.

¹⁹ Personer fra Asia, Afrika, Amerika (utenom USA og Canada), Øst-Europa (utenfor EU), Oseania (utenom Australia og New Zealand) (landgruppe 3)

Vedlegg 8: Stillingsannonse Nav-leder



NAV-leder

NAV Haugesund-Utsira

Er du en strategisk leder og tenker at endring og resultat blir skapt gjennom kontinuerlig samspill mellom innbyggere, næringsliv og det offentlige? Er du en relasjonsbygger? Får du mennesker med deg mot fastsatte mål? Da er du kanskje den nye lederen til NAV Haugesund-Utsira.

Hos NAV Haugesund-Utsira møter du svært dyktige fagfolk med stort engasjement for NAV sine mål som er å skape et inkluderende samfunn, et inkluderende arbeidsliv og et velfungerende arbeidsmarked. Du er en leder som identifiserer utfordringer, ser sammenhenger, helheten og skaper utvikling i samfunnsoppdraget til NAV og kommunene.

NAV Haugesund-Utsira består av fem avdelinger og har 95 ansatte som leverer både kommunale og statlige tjenester til innbyggerne i Haugesund og på Utsira. NAV Haugesund-Utsira drives som et partnerskap mellom Haugesund kommune og NAV Rogaland. Haugesund kommune har vertskommunesamarbeid med Utsira kommune. Som NAV-leder arbeider du i nært samarbeid med andre NAV kontor, med andre kommunale tjenester, utdanningsinstitusjoner og næringslivet i kommunen.

Stillingen inngår i ledernettverket i NAV Rogaland og ledergruppen til direktør for helse, omsorg og sosiale tjenester i Haugesund kommune, og rapporterer til begge partene. Partnerskapet ansetter leder i fellesskap.

📅 Søknadsfrist:	13.03.2022	👤 Stillinger:	1
🏢 Arbeidsgiver:	NAV	🕒 Heltid / Deltid:	Heltid
📍 Sted:	Haugesund	📄 Ansettelsesf...:	Fast
👤 Stillingstittel:	Leder	📊 Stillingsprose...:	100
🔗 Webcruiter-ID:	4481595957		
🔗 Sosial deling :	● ● ● ●		

Arbeidsoppgaver

- Lede og videreutvikle NAV kontoret i tråd med overordnede målsetninger for NAV og kommunene.
- Skape tillit og være en aktiv aktør i den lokale samfunnsdebatten om arbeids- og velferdsspørsmål.
- Utvikle gode relasjoner og samarbeid med næringslivet og relevante samarbeidspartnere i kommunen og andre offentlige etater.
- Budsjett, personal og resultatansvar.
- Ansvar for å ivareta regelverk for medbestemmelse og avtaleverk for stat og kommune.

Ettersom NAV er i stadig utvikling og endring kan andre arbeidsoppgaver bli aktuelle.

Noe reisevirksomhet må påberegnes.

Kvalifikasjoner

- Høyere utdanning fortrinnsvis på masternivå innen relevante fagområder for stillingen, eksempelvis samfunnsfag, økonomiske fag, juridiske fag. Relevant lederfaring kan kompensere for utdanningskravet.
- Lederfaring med personalansvar.
- Det er en fordel at du har erfaring med å ha ledet større, komplekse organisasjoner.
- Ha interesse for offentlig forvaltning, erfaring fra statlig/kommunal sektor er en fordel.
- God økonomiforståelse.
- Meget god digital kompetanse
- God skriftlig og muntlig framstillingsevne
- Norsk-kunnskaper (tilsvarende C1)

Personlige egenskaper

- Strategisk og analytisk
- Lagspiller og relasjonsbygger
- Innflytelse, du etablerer troverdighet og engasjement i samarbeid med andre
- Resultatorientert
- Pågangsmot, du er positiv og entusiastisk, selv i vanskelige situasjoner. Du påvirker miljøet heller enn å reagere på det.

Personlige egenskaper vil bli tillagt stor vekt. DNV-GL-sertifisert MAP- og Matrigma-test vil bli brukt i rekrutteringen.

Vi tilbyr

- Spennende arbeidsoppgaver med mulighet for faglig og personlig utvikling.
- Dyktige medarbeider og et godt arbeidsmiljø.
- Nye og moderne kontorlokaler.
- Lederoppfølging og -veiledning, samt deltakelse i program for lederutvikling.
- Årslønn for tiden fra kr 715.900 til kr 850.000. For spesielt kvalifiserte søkere kan høyere lønn vurderes.

Ansettelsesforhold etter avtale. Ved statlig ansettelse vil du bli ansatt i kode 1211, seksjonssjef og pensjons- og forsikringsordninger gjennom Statens pensjonskasse (SPK). Ved kommunal ansettelse vil du bli ansatt som virksomhetsleder med pensjonsordning gjennom Haugesund kommunale pensjonskasse (HKP).

Les mer om Haugesund kommune og NAV som arbeidsgiver på:
www.haugesund.kommune.no og www.nav.no.

Vitnemål, attester og tilsvarende må legges ved søknaden elektronisk.

Øvregata 24, 5528 Haugesund, Norge



📍 [Åpne veibeskrivelse](#)

Kontaktinformasjon

KA

Knut Arne Askeland

Direktør Helse, omsorg og sosiale tjenester

☎ 952 61 157

MPH

Merethe Prytz Haftorsen

Direktør NAV Rogaland

☎ 934 26 424

NAV søker ansatte med hjerte for mennesker og våre fagområder. Vår visjon er å gi mennesker muligheter, og dette gjør vi ved å utvikle Norges beste arbeids- og velferdstjenester.

NAV består av 19.000 kompetente og engasjerte medarbeidere. Vi jobber tverrfaglig i sterke fagmiljøer. Hos oss skal arbeidsmiljøet preges av involvering, åpenhet og tillit.

For å kunne levere best mulig tjenester er det viktig med mangfold i rekrutteringen. Vi oppfordrer derfor personer med innvandrerbakgrunn, nedsatt funksjonsevne og hull i CV-en til å søke jobb hos oss. Vi legger arbeidsforholdene til rette for deg dersom du har behov for det. Ønsker du å bli unntatt fra offentlig søkerliste må du begrunne dette. Del gjerne ditt vitnemål eller karakterutskrift via vitnemålsportalen.no.

NAVstilling



Haugesund kommune

[Bruksvilkår](#) [Tilgjengelighetserklæring](#) [Webcruiter](#)

