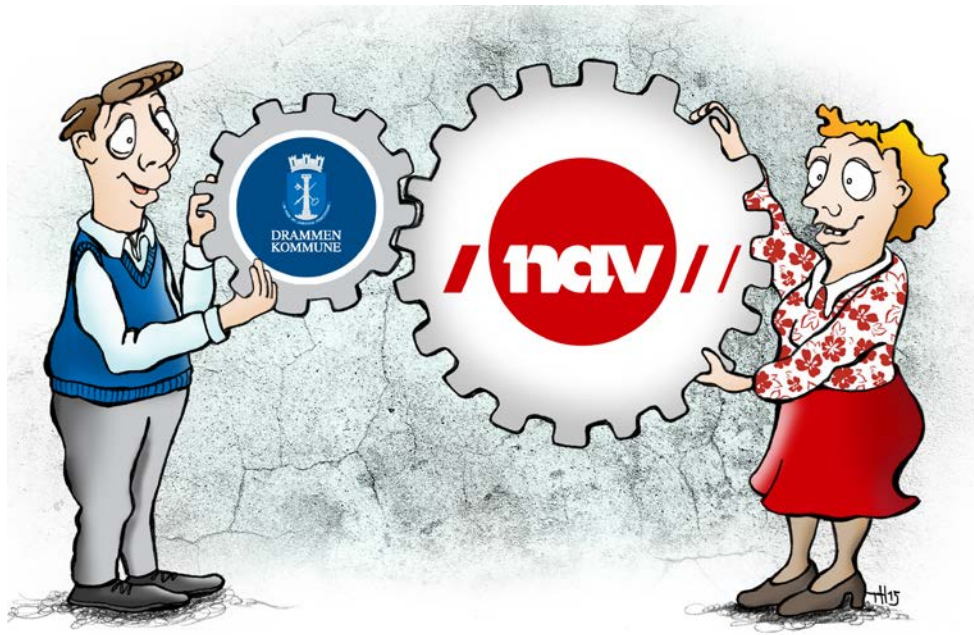




Partnerskapet i Drammen:

likeverdighet, aktiv resultatoppfølging og integrerte tjenester

v/ HSO-direktør Eva Milde, Fylkesdirektør Elisabeth Holen og NAV-leder Steinar Hansen

Oslo, 13. april 2015

Fem år siden startskuddet gikk i Drammen



NAV Drammen:

- Åpnet på Papirbredden 9/2-10
- Nytt bygg
- Drammen valgte "minimumsløsning" for kommunale tjenester i NAV
- *En* leder – helhetlige tjenester
- Like arbeidsvilkår for alle ansatte uansett ansettelsesforhold
- Flere NAV-enheter samlet
- Store forventninger fra kommune og stat



The screenshot shows a news article from the website dt.no. The header includes the site logo and navigation links for Nyheter, Kultur, Sport, and DTTV. The main image depicts a woman, Nina Nordvik, interacting with a blue machine labeled 'TREKK KØLAPP HIER' while a man stands nearby. The article text, partially visible, mentions a Lithuanian woman testing English skills. The photo credit 'Foto: FOTO: SVEN-ERIK RØED' is at the bottom of the image. The article title 'Nav Drammen åpnet i ny drakt' is displayed in large, bold letters at the bottom of the screenshot.

dt.no

Nyheter Kultur Sport DTTV

Du trenger å trekke denne kølappen, sier vert Nina Nordvik til Gintaras Tribulas fra Litauen. Hun fikk prøvd engelskkunnskapene f

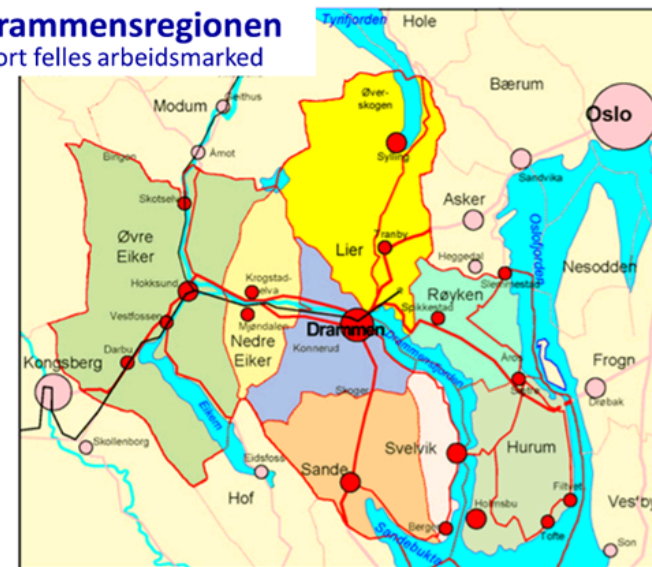
Foto: FOTO: SVEN-ERIK RØED

Nav Drammen åpnet i ny drakt

Drammen – en internasjonal by i vekst



Drammensregionen
Stort felles arbeidsmarked

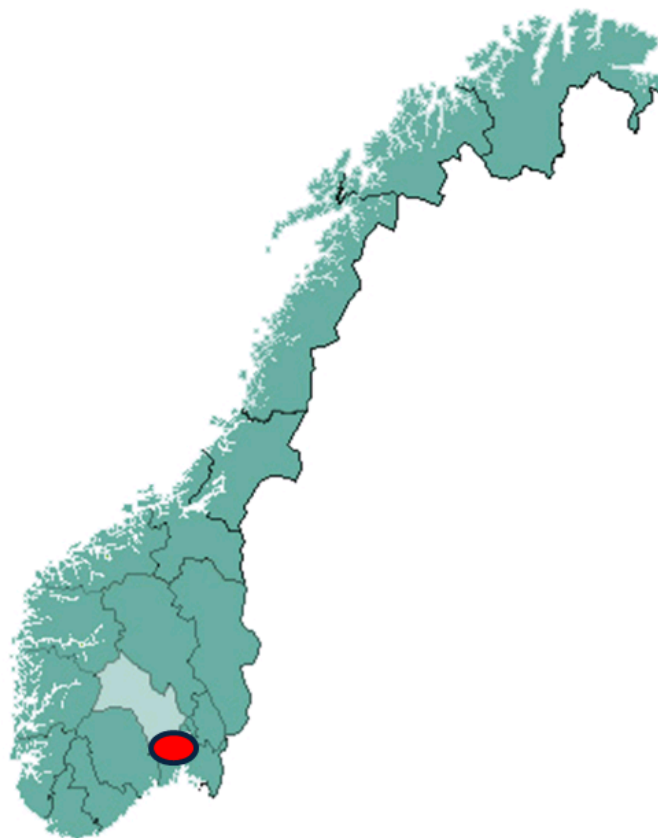


- Et variert og livskraftig næringsliv. Består av bedrifter og institusjoner med totalt nesten 34.000 arbeidsplasser
- Drammen plasserer seg høyt på listen blant landets kommuner med hensyn til nye næringsetableringer
- Målet fremover er at flest mulig skal kunne bo og arbeide i elvebyen

Mange innbyggere har store utfordringer !

*«Drammen kommunes behov
for sosiale tjenester er beregnet
til å være 44 % høyere enn
landsgjennomsnittet i 2014»*

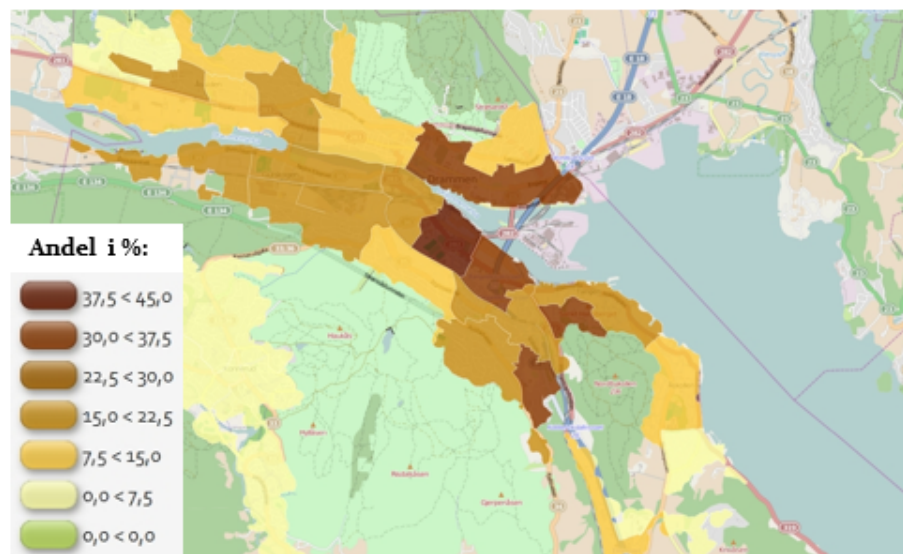
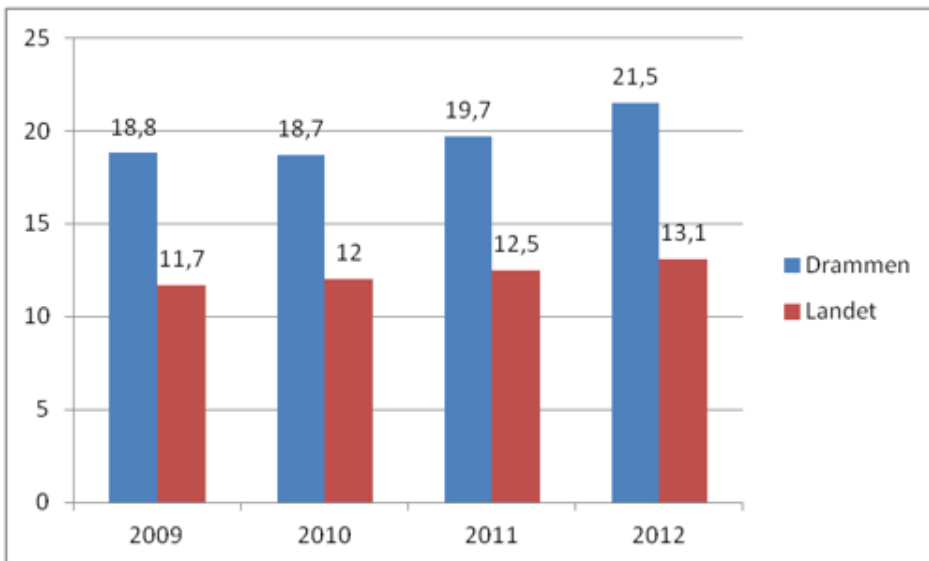
Agenda Kaupang, 09.12.13



Levekårsutvikling i perioden – ett eksempel

Andel barn som lever i familier med inntekt under fattigdomsgrensen

Familier med dårlige levekår bor spredt over nesten hele byen



Partnerskapet !

- Hva har vi lykket med så langt?
- Hva har vi ikke fått til slik vi ønsket?

Positiv utvikling i partnerskapsperioden:

- Samarbeidet med arbeidslivet – bidrar til å gi arbeidssøkere muligheter
- Aktivitetskrav og vilkårspolitikk
- Utgiftene til øk. sosialhjelp er holdt på et sammenlignbart nivå med andre byer

Negativ utvikling i partnerskapsperioden:

- Lav sysselsetting
- Relativ høy arbeidsledighet
- Høy andel med lav inntekt
- Lavt utdanningsnivå

Partnerskapet i praksis

- Felles målgruppe:
Innbyggere i Drammen – én dør inn
- Partnerskapsmøtene
 - 2-3 ganger i året
 - veksler på møtested / møteledelse
- Eksempler på saker
 - Resultater og analyse av disse
 - Styringssignaler fra "begge linjer"



Utfordringer for partnerskapet

- Å "jakte" på sakene som får frem diskusjoner om de sakene som utfordrer partnerskapet i forhold til intensjonen reformen – **innbyggerne skal oppleve helhetlige og gode tjenester**
- Å ha et overordnet fokus i møtene – hva skal behandles i partnerskapet og hva må løses på andre arenaer
- Å kommunisere koordinerte felles mål og forventninger til NAV-leder. Statlige styringssignaler og rapporteringskrav kan komme i konflikt med lokale (kommunale) forventninger

Forventninger til NAV Drammen i 2015:

Arbeids- og velferdsdirektoratet:

- Øke andelen med overgang til **arbeid** og aktivitet.
- **Aktivitetskravene** skal praktiseres strengt.
- Ressursene skal rettes mot dem som har størst behov, med vekt på tidlig intervensjon.
- Personer under 30 år skal prioriteres.
- Det skal sikres god **samhandling og dialog med arbeidsgivere** for at flere av NAVs brukere skal komme i /eller beholde arbeid.
- Det ordinære arbeidslivet skal i større grad tas i bruk som tiltaksarena.
- Riktig bruk av de arbeidsrettede virkemidlene, og sikre et godt tilbud gjennom hele året.
- Kvaliteten på våre tjenester skal bedres.

Drammen kommune:

- Flere skal bli selvhjulpne.
- Helseavklaring for langtidsmottakere av sosialhjelp iverksettes.
- Økt bruk av **aktivitetsplikt** og styrket **samarbeid med næringsliv**, frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører
- Nye modeller for **arbeids**avklaring av unge og nye sosialhjelpsmottakere



Aktiv resultatoppfølging

0602 - Målekort Drammen - Microsoft Excel

Brukerperspektivet

			Siste periode				Hittil i år		
ID	Navn	Prioritet	Virkelig	Mål	Forrige måling	Trend	Snitt/Sum	Mål	Status
B.12	Andel arbeidssøkere i brukere med nedsatt arbeidsevne med oppfølging siste 3 mnd.	Middels	Ingen måling	70%	76%	■	77%	70%	●
B.14	Andel graderte på 12 ukers tidspunkt	Middels	Ingen måling	43%	42%	■	40%	43%	●
B.16	Andel personer med nedsatt arbeidsevne med overgang til arbeid	Middels	Ingen måling	45%	27%	■	29%	45%	●
B.17	Andel arbeidssøkere med dagpenger med overgang til arbeid	Middels	Ingen måling	70%	68%	■	72%	70%	●
B.18	Andel arbeidssøkere uten dagpenger med overgang til arbeid	Middels	Ingen måling	45%	40%	■	44%	45%	●
B.22	Andel virksomheter som har fått arbeidsmarkedsbistand fra NAV(SP)	Middels	Ingen måling	20,0%	27,1%	■	24,8%	20,0%	●
B.23	Antall forordninger	Middels	Ingen måling	#/T	1	■	2	#/T	●
B.40	Andel "Kontakt bruker" behandlet innen fristen	Middels	Ingen måling	85%	61%	■	62%	85%	●
B.50	Andel gjennomførte dialogmøte 2 innen 26 uker (kun sykmeldte uten fritak)	Middels	Ingen måling	80%	84%	■	87%	80%	●
B.53	Andel arbeidssøkere med jobbmatch	Middels	Ingen måling	30%	45%	■	46%	30%	●
B.76	Andel med nedsatt arbeidsevne 20-29 år med spesielt tilpasset innsatsbehov med godkjent aktivitetsplan	Middels	Ingen måling	90%	59%	■	59%	90%	●
B.101	Andel som har mottatt økonomisk sosialhjelp	Middels	Ingen måling	1,5%	1,6%	■	1,1%	1,5%	●
B.102	Andel som er langtidsmottakere med økonomisk sosialhjelp som viktigste kilde til livsopphold	Middels	Ingen måling	35,0%	0,7%	■	0,5%	35,0%	●
B.103	Andel unge som har mottatt økonomisk sosialhjelp	Middels	Ingen måling	1,8%	2,0%	■	1,4%	1,8%	●
B.104	Andel mottakere av økonomisk sosialhjelp med forsørgelsesplikt for barn under 18 år i husholdningen	Middels	Ingen måling	28%	31%	■	32%	28%	●
B.151	Antall deltakere i kvalifiseringsprogram	Middels	Ingen måling	75	7	■	7	75	●

Produksjonsperspektivet

			Siste periode				Hittil i år		
ID	Navn	Prioritet	Virkelig	Mål	Forrige måling	Trend	Snitt/Sum	Mål	Status
P.1	Andel journaliseringsoppgaver innen 24 timer	Middels	Ingen måling	90%	99%	■	95%	90%	●

Resultatindikatorer:

- Statlige resultatindikatorer (14)
- Kommunale resultatindikatorer (6)
- Diverse styringsstatistikk

Oppfølgingsstruktur:

- Partnerskapsmøtet
- Månedlig gjennomgang av målekort
- Ledermøter stat/kommune
- Styringsdialog stat
- Ledelsens gjennomgang

Medarbeiderperspektivet

			Siste periode				Hittil i år		
ID	Navn	Prioritet	Virkelig	Mål	Forrige måling	Trend	Snitt/Sum	Mål	Status
M.1	Sykefravær for statlig ansatte (sum av legemeldt og egenmeldt fravær) (1 måned på etterskudd)(SP)	Middels	Ingen måling	6,7%	8,1%	■	8,2%	6,7%	●
ML.101	Sykefravær for kommunalt ansatte (sum av legemeldt og egenmeldt fravær)	Middels	Ingen måling	6,7%	10,1%	■	10,7%	6,7%	●

Økonomiperspektivet

			Siste periode				Hittil i år		
ID	Navn	Prioritet	Virkelig	Mål	Forrige måling	Trend	Snitt/Sum	Mål	Status
Ø.1	Faktisk forbruk hittil i år i % av budsjett hittil i år (Driftøkonomi)	Middels	Ingen måling	95,0%-100,0%	81,2%	■	117,3%	95,0%-100,0%	●

Muligheter for partnerskapet

- Et godt partnerskap er det viktigste virkemiddelet for å bedre levekårene i Drammen
- NAV-leder er en av lederne i HSO direktørens lederteam – tverrfaglig samarbeid om sosiale tjenester sikres via felles ledermøter
- Partnerskapet har felles holdning og forståelse av forventninger til hvilke oppgaver NAV-leder skal prioritere
- Å bli gode på gode synergieffekter i partnerskapet, lete etter potensialet

Muligheter og utfordringer

NAV-leders perspektiv:

Integrerende krefter:

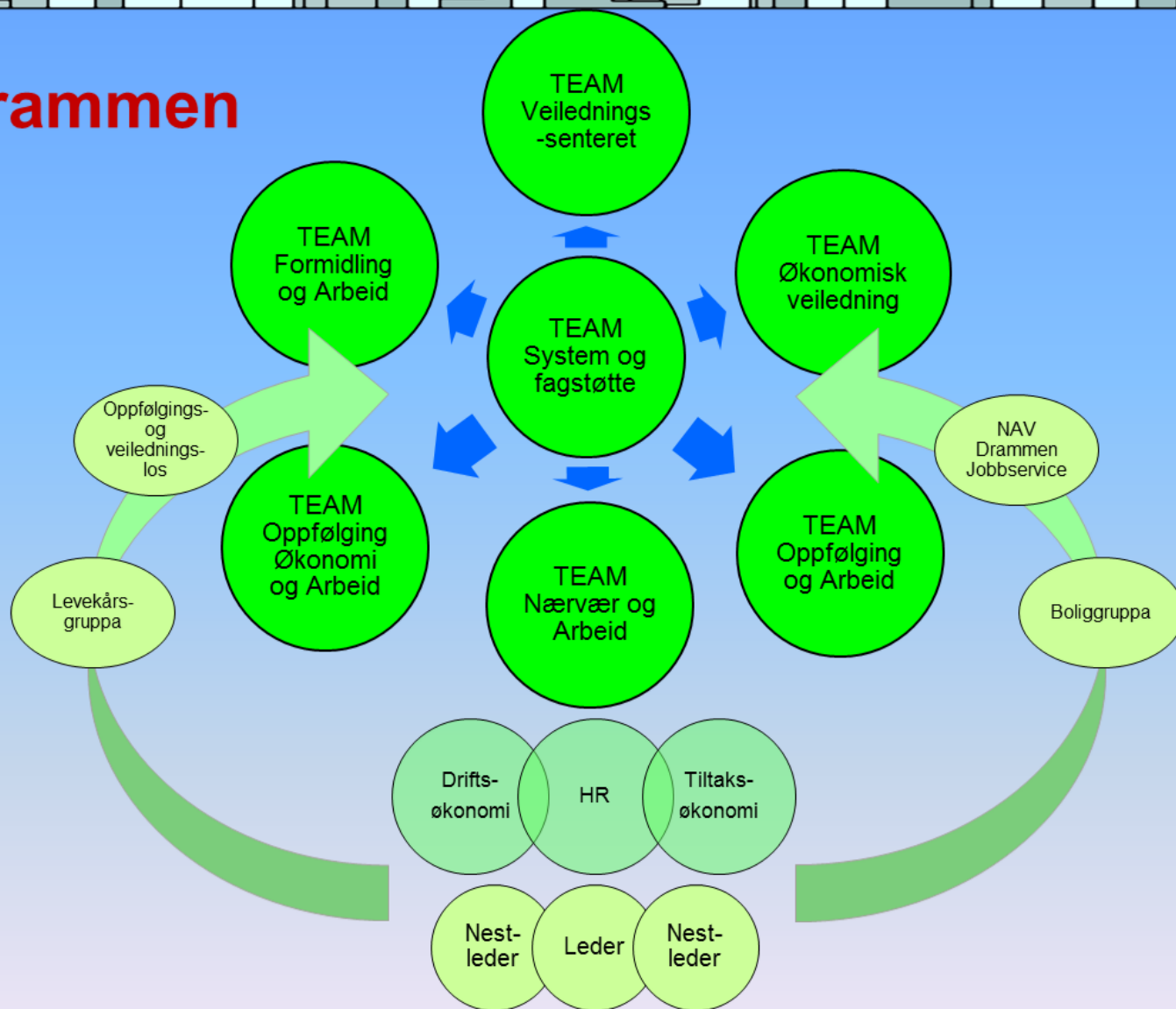
- Gode relasjoner mellom aktørene
- Aktivt og helhetlig engasjement
- NAV-lederens samordningsbestrebelser



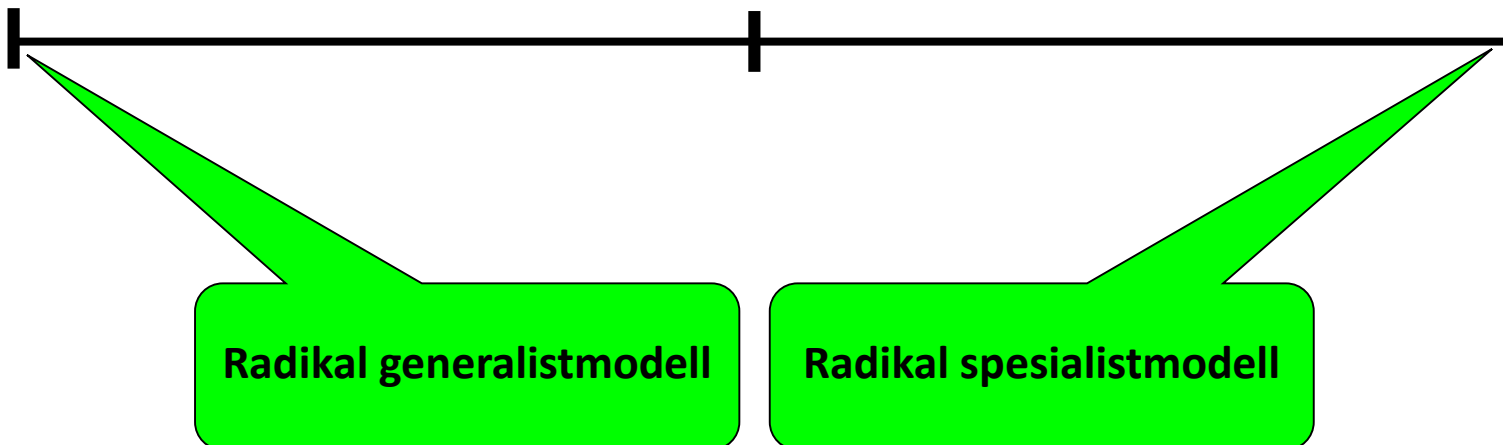
Desintegrerende krefter:

- Mindre gode relasjoner mellom aktørene
- Lavt engasjement
- «Svak» NAV-leder
- To styringslinjer
- Forskjellige styringssystemer
 - statlig MAS vs. kommunal MRS
 - manglende samordning og detaljstyring fra en av partene

NAV Drammen



Modell ?



Arbeid, aktivitet og nærvær

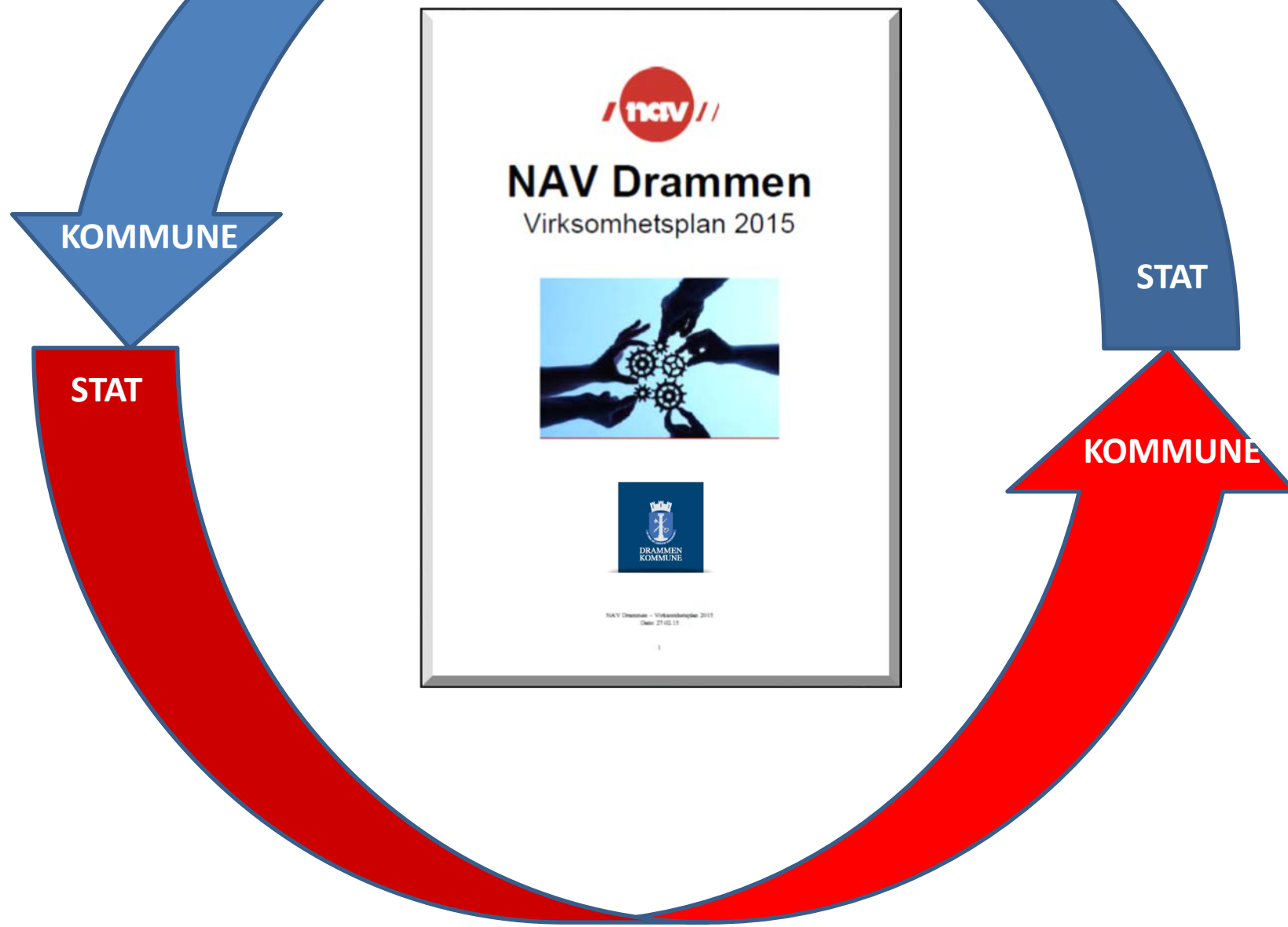
- Råd og veiledning
- Rause arbeidsgivere som åpner opp dørene
- Nærvær til jobb, tilbake til jobb, formidling til jobb
- Avklaring og trening i det ordinære arbeidsliv

Økonomisk uavhengighet

- Råd og veiledning
- Midlertidig øk. stønad
- Midlertidig øk. forvaltning
- Midlertidig gjeldsrådgivning
- Husbankens virkemidler

Helhetsperspektiv:

jobb, bolig, økonomi, familie, barn, levekår



Integrerte NAV-tjenester

forutsetninger:

Helhetlige vurderinger:

Veiledere som følger opp brukers muligheter for arbeid og/eller økonomisk uavhengighet, skal sikre *kartlegging og vurdering av alle relevante forhold* som kan påvirke brukers muligheter.

Dersom man i en slik kartlegging og vurdering avdekker forhold som begrenser brukers muligheter til å skaffe eller beholde arbeid, *skal målrettede tiltak initieres* slik at brukeren får den bistand han/hun trenger for å komme i arbeid og aktivitet.

Sømløs samhandling:

Ledere og medarbeidere ...skal løpende sikre aktiv, rask, tilstrekkelig og løsningsfokusert *samhandling med interne og eksterne samarbeidspartnere* til brukerens beste.

NAV-leders fokus:

- Effekter for innbyggerne
- Ledelsesutvikling
- Kulturutvikling
- Kunnskapsdeling
- Sammenheng







Ledelsesplattform i NAV Drammen

Tydelig	Til stede	Løsningsdyktig
Ledere i NAV inspirerer og motiverer - Jeg kjenner målene og gjør dem relevante og inspirerende for mine ansatte ved å - identifisere meg med organisasjonens oppdrag og mål - utvikle langtråkte mål som skaper forutsetning - skape eierskap gjennom å ta ansvar for å operasjonalisere målene og invitere til dialog om hvordan vi kan nå målene - tydeliggjøre målernes mening og hensikt i en større sammenheng - Jeg er tydelig på hva som forventes ved å - sørg for at jeg utvikler og deleter kommunisere spesifikke, motiverende, ambisiøse, relevante, tidbestemte og enkle mål til den enkelte i enheten - kjenne arbeidsdagen til den enkelte, slik at det er enklere for meg å gi og ta løpende tilbakemeldinger - viser den enkelte at jeg følger opp det vi har avtalt - Jeg synliggjør det som virker og er bra, og sier klart fra hva som må bli bedre ved å - kommunisere på en ryddig og strukturert måte, slik at budskapet blir tydelig - viser frem positive resultater - framsette et samvirkende mål og derfor vet hva som skal til for at noe skal bli bedre	Ledere i NAV skal være til stede så folk merker det - Jeg lytter og er positivt nysgjerrig på andres oppfatninger og tilbakemeldinger ved å - være tilstede med hele meg, ha øye-kontakt og være bevisst kroppsspråkets betydning - være åpen, tilgjengelig, vennlig og lyttende, slik at den enkelte opplever at det er lett å gi uttrykk for sine oppfatninger - Jeg gir medarbeidere og ledere ansvar, utfordringer og handlingsrom ved å - konkretere og avklare medarbeidernes ansvare- og arbeidsoppgaver og be om medarbeidernes egne løsningsforslag - motivere den enkelte til å se muligheter i handlingsrommet - Jeg støtter og stimulerer til videreutvikling og mestring ved å - fokussere på NAV sin visjon, verdier og mål i alt vi gjør - støtte den enkelte medarbeider til å realisere sitt potensial innenfor rammen av godt NAV-arbeid - stimulere medarbeidernes ledelse-, motivasjon og innsats i hverdagen	Ledere i NAV finner helhetlige løsninger - Jeg etterspør ulike vinkelpunkter fra jeg-besøtere, og følger skritt opp at beslutninger gjennomføres ved å - sørg for god planlegging, gjennomføring og oppfølging av møter - være åpen og involverende i beslutningsprosessen - fatte beslutninger slik situasjonen krever det - Jeg er opptatt av å finne løsninger som også skaper resultater støttet egen enhet ved å - samarbeide med kollegaer på tvers av egen enhet - være åpen og dele - tilby kollegaer konstruktiv støtte og positivt engasjement - Jeg er pådriver for å skape entusiasme for ny innsikt og genuin læring ved å - be om tilbakemelding på egen atferd - slik at jeg kan forbedre meg - være nysgjerrig og positiv til ny kunnskap - stille spørsmål og utfordre den enkelte til personlig engasjement



Kulturplattform i NAV Drammen

Våre verdier og kulturtrekk uttrykker kraften og energien i NAV Drammen på sitt beste. Sammen skal de være vår rettesnor i både ord og praksis.

VERDIER	KULTUR
Vi er tydelige, til stede og løsningsdyktige i alt vi gjør! Våre verdier minner oss på hvordan vi skal utøve rollen som NAV-medarbeider, samfunns-aktør, kollega og samarbeidspartner.	Kulturen skapes gjennom tanker og praksis. Vi vet derfor at vi kan utvikle og styrke vår arbeidskultur. Vi i NAV Drammen ble våren 2014 enige om å aktivt fremskaffe følgende kulturtrekk: Åpenhet Vi er samferdige og opptrer med integritet. Vi er imøtekomende, interesserte og engasjerte. Vi er ubyttelige, men viser respekt og toleranse. Vi kommuniserer presist, gir og tar i mot tilbakemeldinger, er trygghet, samarbeider med andre og deler erfaringer. Del kunnskap, vær åpen! Kunnskap Vi søker kunnskap, er ambisiøse og tenker nytt. Vi er en kunnskapsorganisasjon. Ved å være åpen for andre menneskers kunnskap, skaper vi ny kunnskap sammen. Vi oppdaterer oss og utvikler kunnskapsbasert praksis. Vær åpen, del kunnskap!



Verdier
Praksis
Kunnskap
Kultur



Næringslivsforeningen, Nav og Introduksjonssenteret i nytt samarbeid

Nå skal folk få jobb

Drammen Næringslivsforening er på ballen. Nå vil de inspirere medlemmene sine til å åpne arbeidsplassene for folk som Saeeda Mahmood.

HANNE M. AUSTAD
hanna.austad@drd.no

481 12 648

Leder av Drammen Næringslivsforening (DNF), Hans Petter Tønnes, har i lang tid hatt et ønske om å knytte kontakt mellom næringslivet og innvandrermiljøet i regionen. Og han ser det godt nå han får høre om hva en enkel praksisplass har betydning for Saeeda Mahmood.

Vis meg fram

Eller fire år på Kivi XL på Åsiden har hun nå ansvar for både regnskap og kontroll av mat, og er blitt en av butikkeier Mikael Gustavsen mest betroede medarbeidere.

– Jeg fikk anledning til å vise meg fram, jeg fikk vite hva jeg kunne, forteller hun.





*I Drammen må unge i aktivitet
fra dag én for å få sosialhjelp.
For Joel Patrick Maniriho (28)
har det gitt håp om å komme
seg videre i livet.*

**«Jeg visste ikke
hvordan jeg skulle
fylle dagene.»**

Joel Patrick Maniriho

TEKST: ELSABETH ARNET FOT: WEBNER JUVIK

politikkutfører, samfunnsutvikler, portvokter



Bærekraftig reform ?

»For at reformer i velferdsstaten skal være bærekraftige, må de representere endelige løsninger på det reelle politiske problem»

Partnerskapet i Nav – innovasjon eller "same procedure"?

Anne Lise Fimreite



Leder av NAV-evalueringen

Anne Lise Fimreite:

Partnerskap ble valgt for løse gamle problem:

Partnerskapet ble fremstilt som en fascinerende løsning på et tilsynelatende uløselig konfliktspørsmål i norsk politikk: lokalt selvstyre vs. velferdsstatens standardiseringsbehov.

Men..., vanskelig å organisere seg bort fra gamle politiske kontroverser.

Innholdet i NAV kjennetegnes mer av standardisering, byråkrati og oppdragsstyring... enn av nettverk og gjensidig tilpasning.

Mas som styring

Når det ikke er nok å være flink og ikke lønner seg å være god kan det være en trøst at det finnes en mulig løsning; følg aktivitetslederens beskjeder, eller mas. Mål- og resultatstyring er det grunnleggende styringsprinsippet i statlig sektor. Men er det nå egentlig denne styringsformen som er rådende i tildelingsbrev og styringsdialog mellom departement og direktorat, tilsyn og embeter? Nei. Det er MAS (Mål- og aktivitetsstyring) som råder.

Dette mener administrerende direktør Dag Stokland i konsultantselskapet Agenda Kaupang, som har hatt mange sentrale oppdrag i forbindelse med organisering og styring av offentlige virksomheter.

– Det grunnleggende prinsippet i mål- og resultatstyring kan omformuleres til «Fasthet på mål, frihet til handling og resultat i alt». Og her er det frihet i handling eller vektlegging av tillit som er den helt prinsipielle forskjellen til MAS. MRS fastholder virksomhetens handlingsrom med vekt på nærhet til oppgaveløsingen, faglighet og skjønn. MAS innsnevrer det samme handlingsrommet.

Leder, 19. Mars 2015

Fra styring til ledelse !

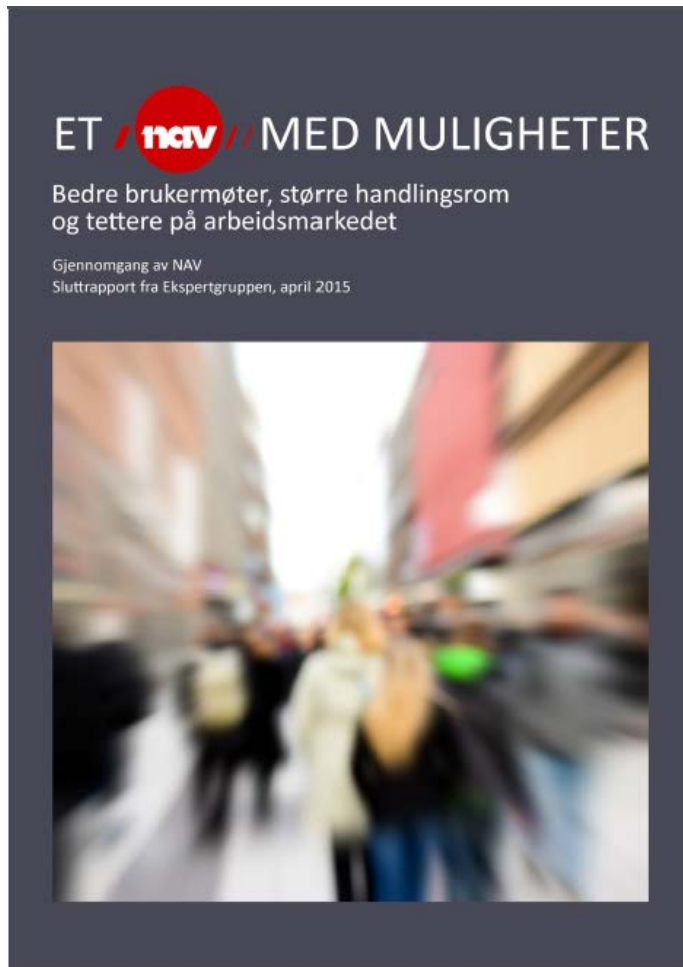


- Sterk statlig styring, MAS, standardisering og instrumentell språkdrakt skaper fremmedgjøring i en *kunnskapsorganisasjon*...!
- Behov for mer ledelse, mål- og resultatstyring, lokal kulturutvikling, horisontal kunnskapsdeling, organisasjonslæring, benchmarking av beste praksis, skjønn...!
- *Inngå lederavtaler, utfordre ledere til å levere resultater, gi ledere handlingsrom, oppfølging og støtte, bring avtaler til opphør dersom resultatene uteblir ...*



Ekspertgruppens anbefalinger

Relevant for Drammen ?



- *NAV-kontorene må gis større frihet !*
- Eierne må få en likere forståelse av utøvelsen av mål- og resultatstyring
- Styrke utviklingskraften i NAV-kontoret
 - Nytt regionledd kan gi faglig utviklingsstøtte
 - Sikre ressurser til innovasjon og læring i regionalt samarbeid med andre byer og utdannings- og forskningsinstitusjoner
- NAV-kontorets omgivelser må blir mer koordinerte:
 - Flytte fylkesmannens veilednings-funksjon til nytt regionnivå
- Behov for se system- og individnivå i markedsarbeidet i sammenheng.
 - Overføre arbeidslivssenteret til lokalkontoret.

Partnerskapsmodellen fremover...

- «Partnerskapet er kommet for å bli»
- Statliggjøring av kommunal sosialhjelp ?
- Kommunen som vertskap for både kommunale og statlige arbeids- og velferdstjenester ?
- Parallellstyring eller reell samstyring ?



Takk for oppmerksomheten !

Eva Milde, Drammen kommune

Elisabeth Holen, NAV Buskerud

Steinar Hansen, NAV Drammen

