



# Sjekkliste for gode prosesser ved sammenslåing av NAV- kontor ved kommunesammenslåing

## Dokument til prosjektleder

Arbeids- og velferdsdirektoratet og KS anbefaler at den totale sammenslåingsperioden fra vedtak om kommunesammenslåing til etablering av nytt NAV-kontor i ny kommune er på minst 18 måneder. Vurderingen er basert på erfaringer fra etablering av NAV-kontor.

Hensikten med denne sjekklisten er å forberede prosjektleder på oppgaver i et sammenslåingsprosjekt.

Dette dokumentet omtaler aktiviteter i gjennomføringen av prosjektet. I denne perioden må prosjektleder være på plass for å sikre flyt og fremdrift slik at ny enhet blir ferdig etablert innen fristen. Prosjektleder vil ha en nøkkelrolle i etableringen av det nye NAV-kontoret.

Vi understreker at denne sjekklisten er et forslag. Aktivitetene nevnt her må tilpasses lokale forhold. I dette dokumentet sier vi kun noe om *hva*, ikke noe om *hvordan*.



## Til dere som skal jobbe med sammenslåing av NAV-kontor

Stortinget har vedtatt en kommunereform som skal legge til rette for at flere kommuner slår seg sammen. Målet er større, mer robuste kommuner med økt makt og myndighet for å møte morgendagens utfordringer og innbyggernes forventninger.

NAV-kontorene eies av kommunene og staten i fellesskap, og kommunereformen påvirker derfor NAV-kontorene. Når kommuner slår seg sammen, utløser det også sammenslåing av NAV-kontor.

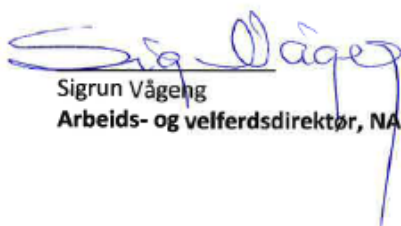
Innbyggerne får best velferdstjenester når staten og kommunene samarbeider godt om NAV-kontorene, og NAV og KS har gjennom mange års samarbeid høstet mye nyttig erfaring. De kommende kommunesammenslåingene gir oss muligheter til å videreutvikle tjenestetilbudet, slik at vi kan levere bedre brukermøter og få flere i arbeid og aktivitet.

Da NAV ble etablert i 2006 laget Arbeids- og velferdsdirektoratet og KS en håndbok for etablering av NAV-kontor. Nå bygger vi videre på dette samarbeidet. NAV har også fulgt to nyere kontorsammenslåinger tett. Resultatet er disse sjekklistene, som gir oversikt over hvilke aktiviteter som må til ved sammenslåing av NAV-kontor. Det finnes én sjekkliste for det kommunale og statlige partnerskapet, og én til bruk for den lokale prosjektlederen.

Vi håper listene blir et nyttig verktøy for dere som skal jobbe med kontorsammenslåinger, både for kommuner og NAV. Vi håper også at listene bidrar til at brukerne får gode tjenester under og etter sammenslåingene.

Lykke til med arbeidet!

Oslo, januar 2017

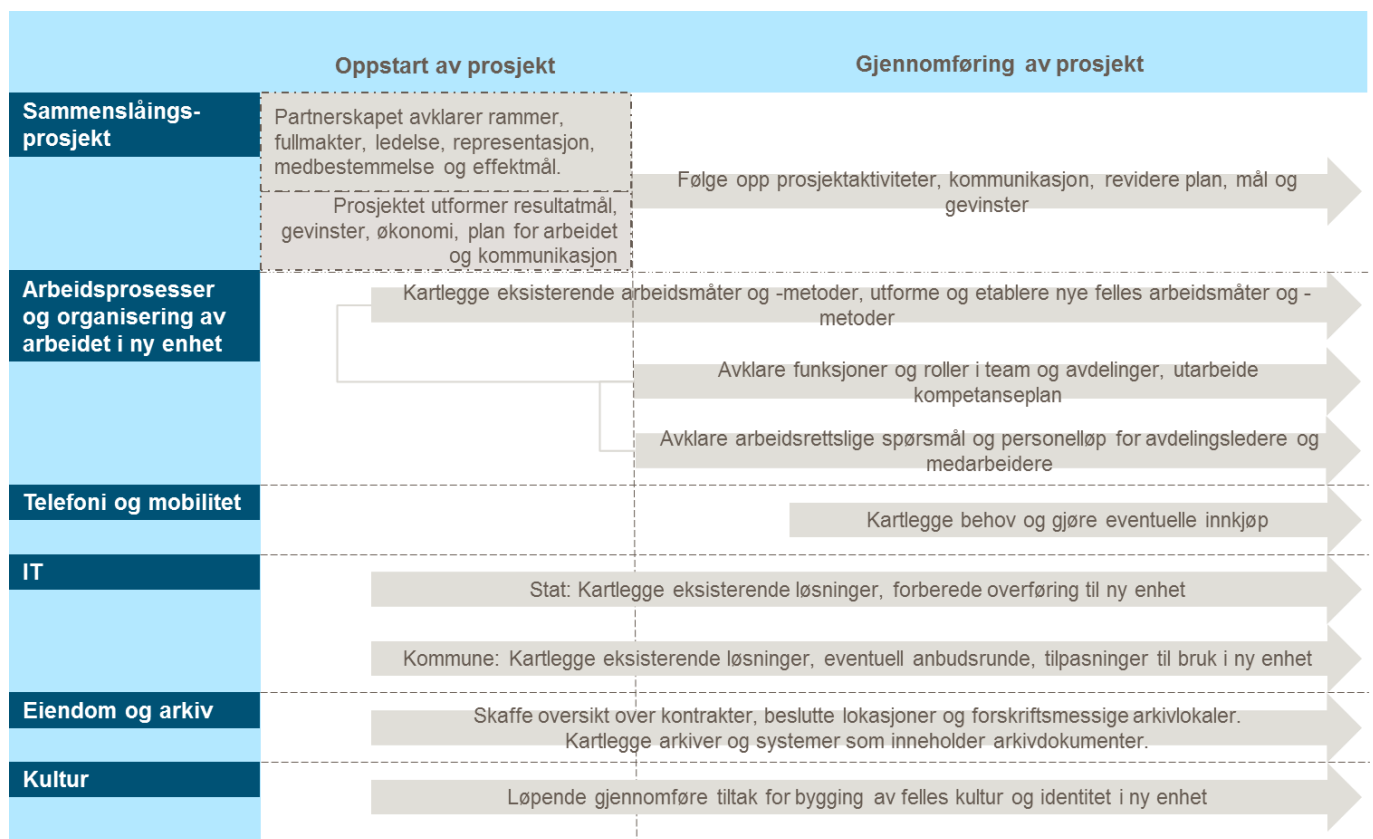
  
Sigrun Våge  
Arbeids- og velferdsdirektør, NAV

  
Lasse Hansen  
Administrerende direktør, KS

## Innledning

Vi har identifisert seks ulike arbeidsstrømmer ved oppstarten av et prosjekt, med tilhørende aktiviteter.

Arbeidsstrømmene kan visualiseres i denne tentative fremdriftsplanen:



Hver arbeidsstrøm vil bli gjort grundig rede for i egne kapitler i denne sjekklisten.

Kapittelinnstillingen vil derfor bli slik:

**Kapittel 1:** Sammenslåingsprosjekt

**Kapittel 2:** Arbeidsprosesser og organisering av arbeidet i ny enhet

**Kapittel 3:** Telefoni og mobilitet

**Kapittel 4:** IT

**Kapittel 5:** Eiendom og arkiv

**Kapittel 6:** Kultur

**Kapittel 7:** Avslutning

## Kapittel 1 Sammenslåingsprosjekt

Dette kapitlet beskriver aktiviteter for å få et innhold i prosjektorganisasjonen, og hvordan prosjektaktiviteter kan bli fulgt opp gjennom etableringen.

### 1) Utarbeide en prosjektbeskrivelse

Prosjektbeskrivelsen må inneholde følgende temaer:

- Bakgrunn, formål, prosjektets omfang og bidrag til virksomhetsstrategi/intensjonsavtale for sammenslåing
- Roller og ansvar
- Kritiske suksessfaktorer
- Effektmål og resultatmål
- Gevinster
- Medbestemmelse
- Kommunikasjon
- Økonomi
- Prosjektkart
- Fremdriftsplan
- Prosjektleveranser
- Hovedmilepæler
- Ressursoversikt
- Prosjektoppfølgning
- Risiko

I prosjektbeskrivelsen må det også formuleres milepæler. Milepæler er naturlige stoppunkt i prosjektperioden, datoer hvor man må ha oppnådd nærmere definerte mål. Det vil naturlig være variasjon i når oppgaver og aktiviteter gjennomføres i ulike prosjekt, mens intervallene mellom fristene sannsynligvis vil være omtrent de samme.

Prosjektet må formulere sine egne milepæler, men prosjektplanen bør minimum inneholde disse milepælene, som rapporteres til partnerskapet.

- MP1 Når prosjektbeskrivelse er godkjent (senest 8 måneder før sammenslåing)
- MP2 Når arbeidsprosesser og organisering i det nye NAV-kontoret er beskrevet (senest 2 måneder før sammenslåing)
- MP3 Når ledere og nøkkelroller er avklart
- MP4 Når medarbeideres arbeidsrettslige forhold er avklart
- MP4 Når alle IT-krav er tilfredsstilt (senest 1 måned før sammenslåing)
- MP5 Når det nye NAV-kontoret skal være klart til oppstart (senest 2 uker før sammenslåing)

Det er viktig å få på plass disse milepælene så tidlig som mulig, da langvarig og langsiktig usikkerhet er ugunstig for prosjektgjennomføringen.

Se mal for prosjektbeskrivelse fra Metodeportalen [her](#).

Se mal for prosjektbeskrivelse fra Difi [her](#).

## 2) Formulere effektmål og resultatmål

Et overordnet samfunns mål for prosjektet vil kunne være for eksempel «flere i arbeid og aktivitet og færre på stønad», eller «større og mer robuste NAV-kontor». Samfunnsmålene er en overordnet begrunnelse for prosjektet. Det er flere måter å definere mål på, og i dette dokumentet opererer vi med begrepene *effektmål*, *resultatmål*, samt *prosessmål* og *målinger*.

Sammenslåing av NAV-kontor vil gjerne hovedsakelig ha to sett med mål:

- **Effektmål** som beskriver det som prosjekteierne ønsker å oppnå gjennom prosjektets arbeid, dvs. selve virkningen av sammenslåingen. Ansvaret for å oppnå fastsatte effektmål ligger hos kommune og stat som prosjekteiere. .
- **Resultatmål** som beskriver hvordan det skal se ut når prosjektet har gjennomført de aktiviteter som skal bidra til å nå effektmålene. Resultatmålene danner grunnlag for hva man velger å gjøre i prosjektet. Resultatmålene er som regel knyttet til leveranser, kvalitet, kostnads mål eller tidsmål. Ansvar for å oppnå fastsatte resultatmål ligger hos prosjektleder.

Prosjektet kan også ha egne **prosessmål** som beskriver hvordan en ønsker at sammenslåingsprosessen skal være.

En mulig kategorisering av mål innenfor hver måltype er:

- NAV som organisasjon
- Brukere/innbyggere i ny kommune/samarbeidspartnere
- Medarbeidere i kontorene som skal slås sammen

Eksempler på effekt- og resultatmål:

Effektmål	Resultatmål
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisasjon<ul style="list-style-type: none"><li>○ Mer effektiv og stabil drift</li><li>○ Større andel av ressursene brukt direkte i oppfølgingsarbeid</li></ul></li><li>• Brukere/innbyggere/samarbeidspartnere<ul style="list-style-type: none"><li>○ God informasjon til innbyggerne i ny kommune om endringene som skjer i NAV</li><li>○ Høyere brukertilfredshet</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisasjon<ul style="list-style-type: none"><li>○ Beskrivelse av hvordan sammenslått kontor skal jobbe</li></ul></li><li>• Brukere/innbyggere/samarbeidspartnere<ul style="list-style-type: none"><li>○ Beredskapsplan for respons til media ved oppslag i lokal presse</li><li>○ Rutiner for hvordan veiledere skal møte besøkende på kontoret</li></ul></li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbeidere <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Attraktive og robuste fagmiljøer</li> <li>Arbeidsmiljø som beholder</li> <li>nøkkelkompetanse</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbeidere <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nytt arbeidsforhold avklares med</li> <li>forutsigbare rammer og involvering</li> <li>○ Plan for kompetanseutvikling</li> </ul> </li> </ul>
<b>Prosessmål</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasjon <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stabil produksjon i kontorene gjennom prosjektperioden</li> </ul> </li> <li>• Brukere/innbyggere/samarbeidspartnere Innbyggerne og samarbeidspartnere skal ha god informasjon om hva som skjer i sammenslåingsprosessen</li> <li>• Tillitsvalgte/verneombud og medarbeidere skal løpende involveres i prosessen etter reglene i hovedavtalene for kommunal og statlig sektor, og i henhold til bestemmelsene i arbeidsmiljøloven</li> <li>• Medarbeidere skal være involvert i arbeidet med sammenslåing gjennom deltakelse i arbeidsgrupper</li> <li>• Medarbeidere blir sett og hørt i omstillingsprosessen</li> <li>• Reell medvirkning i sammenslåingsprosessen</li> </ul>	

### Mål, måleindikator og måling

For å følge opp hvorvidt (effekt)målene er nådd kan en videre formulere indikatorer på tilstander som kan si om noe har skjedd eller ikke. Man kan også beskrive hvordan det skal bli målt. For å kunne si noe om endringene kan målinger f. eks gjøres ved et nullpunkt før nytt kontor er i drift, og som en oppfølging etter 6 eller 12 måneder etter sammenslåing.

Eksempler:

Effekt mål	Måleindikator	Måling
Mer effektiv og stabil drift	X % av oppgaver er løst på frist	Ukentlig telling
Høyere brukertilfredshet	X % av de som har vært i kontakt med NAV-kontoret skal svare at de er «svært fornøyd» med hvordan de har blitt møtt	Brukerundersøkelse
Attraktive og robuste fagmiljøer	Positiv utvikling i score på medarbeiderundersøkelse etter sammenslåing	Årlig medarbeiderundersøkelse
Større andel av ressursene brukt direkte i oppfølgingsarbeid	X % av ressurser i NAV-kontoret brukt direkte i oppfølgingsarbeid	Årlig ressursundersøkelse

### 3) Formulere prosjektleveranser og plassere ansvar for leveranser

Prosjektleveransene vil være knyttet opp til resultatmålene for prosjektet. Eksempler på prosjektleveranser kan være å opprette arbeidsgrupper som får i oppdrag å beskrive dagens

arbeidsprosesser og foreslå arbeidsprosesser i nytt kontor, utarbeide forslag til organisering, analyser og konsekvenser for medarbeidere, og utføre og gjennomføre en kompetanse-kartlegging som sikrer at medarbeidere har riktig kompetanse til å utføre sine oppgaver i det nye kontoret.

I en sammenslåingsprosess er det også viktig å avklare grensesnitt mot andre enheter i NAV. Her må prosjektet gjennomføre en kartlegging av hvilke enheter det nye NAV-kontoret skal samarbeide med, og sørge for at det er en rutine i det nye kontoret. Dette er spesielt viktig i de tilfeller der sammenslåinger krysser fylkesgrenser, for eksempel når det gjelder saker til forvaltningsenheter, samhandling med Hjelpemiddelsentralen, Arbeidslivssenteret, NAV Kontaktsenter mv. Det er også viktig å ha oversikt over eventuelle endringsprosesser som er i gang i disse enhetene.

#### **4) Avklare økonomi og tidsbruk**

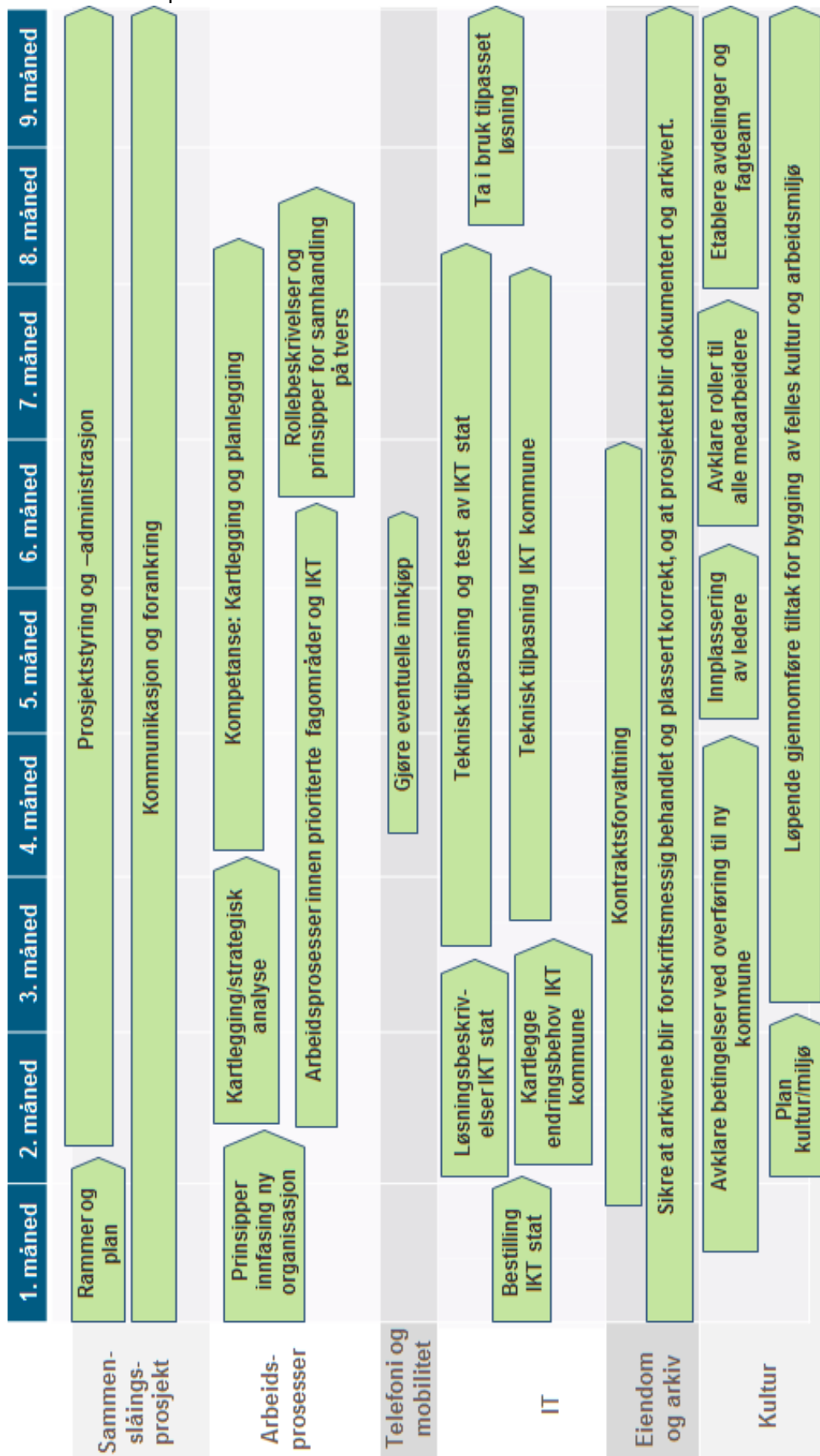
Prosjektleder må avklare prosjektets økonomi, og eventuelt føre opp et prosjektbudsjett. Sammenslåingsprosjektet må påregne kostnader i prosjektperioden. Partnerskapet må vurdere økonomiske rammer til å gjennomføre sammenslåingsprosessen.

Eksempler på kostnader kan være kompensasjon av lønn og overtid i forbindelse med merarbeid i prosjektet, reiseutgifter, og kulturaktiviteter som for eksempel felles samlinger. Lokalprosjektet vil også oppleve å ha utgifter knyttet til innkjøp av telefoni og mobilitetsutstyr, kommunal IT og eiendom og arkiv, se fremdriftsplan i punktet nedenfor. Tidsbruk er også en kostnad som må synliggjøres og vurderes.

#### **5) Utarbeide fremdriftsplan**

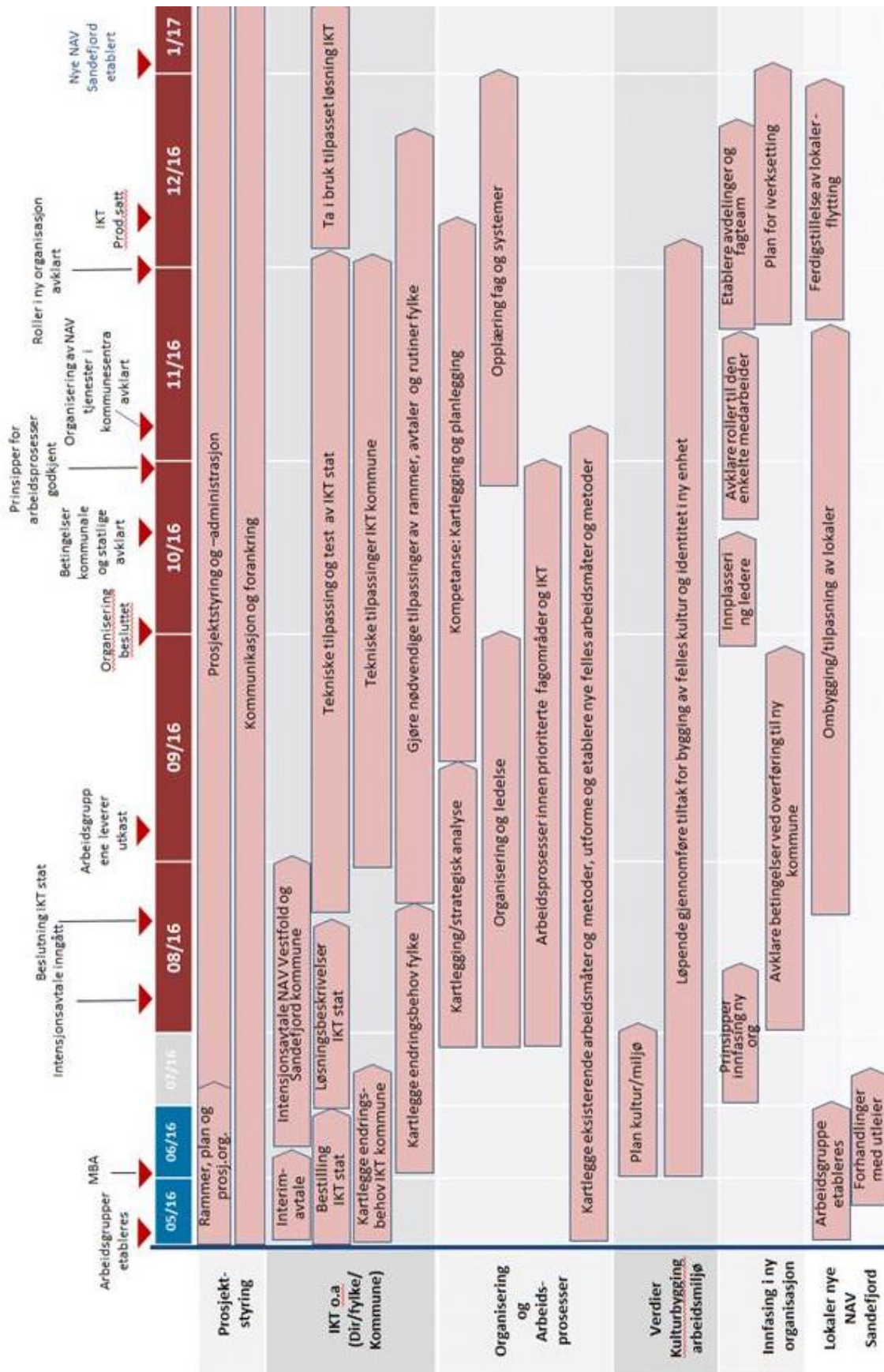
Prosjektleder må utarbeide en fremdriftsplan for prosjektet. Se eksempler på de neste sidene:

Generelt eksempel:

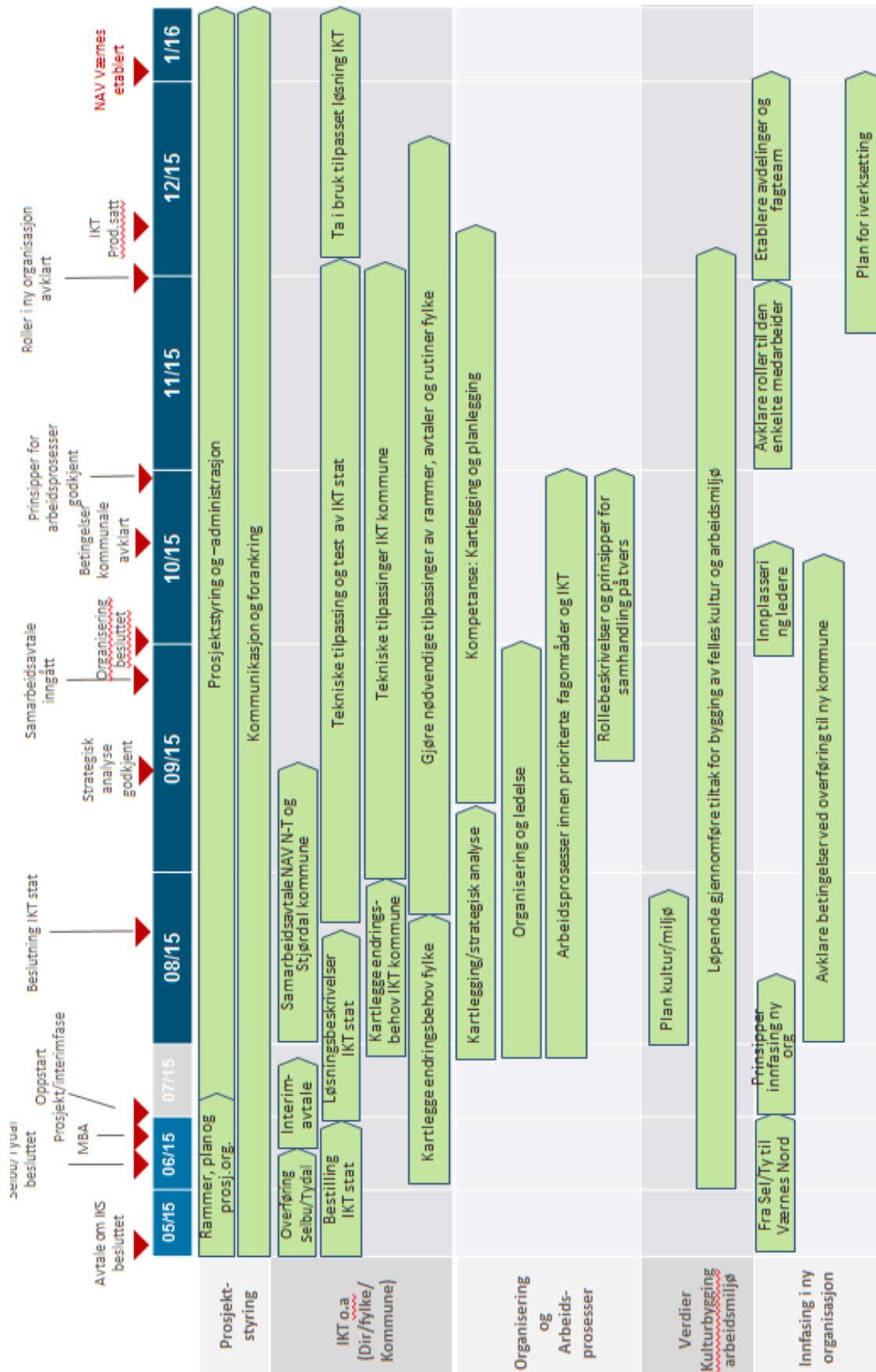




Eksempel fra sammenslåingsprosjektet i Sandefjord:



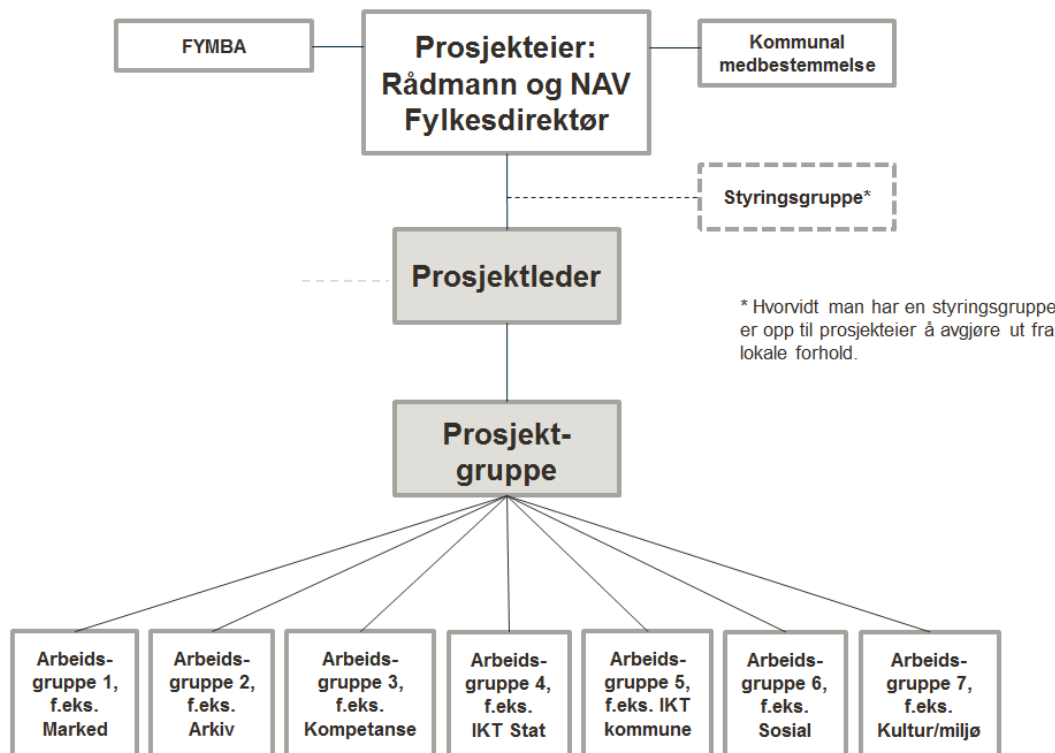
Eksempel fra sammenslåingsprosjektet i Værnes:



## 6) Utarbeide prosjektkart og utvikle arbeidsform i prosjektet

Det er utarbeidet følgende prosjektkart for sammenslåingsprosjekter:

# Prosjektkart sammenslåingsprosjekt



Kontorene må både levere sikker og stabil drift gjennom prosjektperioden, gjennomføre prosjektaktiviteter, og balansere forholdet mellom involvering og skjerming av medarbeidere til ulike oppgaver. Det vil være viktig å analysere eksisterende arbeidsprosesser i alle kontorene, og bruke denne analysen som grunnlag for å beslutte organisering i det sammenslåtte NAV-kontoret.

Prosjektgjennomføringen kan struktureres på en effektiv måte gjennom at prosjektleder har en prosjektgruppe knyttet til seg som har et ansvar for ulike leveranser gjennom prosjektperioden. Prosjektleder koordinerer oppgaver i arbeidsgrupper gjennom leveranseansvarlige, som utpekes blant ledere og medarbeidere i kontorene. Dette bør gjøres sammen med fagansvarlige/avdelingsledere. Det er prosjektleders oppgave å ha oversikt over fremdrift i de enkelte arbeidsgruppene, og å påse at gruppene går i samme retning og i takt, og sørge for koordinering mellom arbeidsgrupper. Ved valg av organisering må det synliggjøres at man tar hensyn til innspill fra arbeidsgruppene, eventuelt begrunne hvorfor man gjør andre valg.

Erfaringer viser at arbeidsgruppene utgjør selve kjernen i arbeidet med å utmeisle hva det nye kontoret skal bli. Arbeidsgrupper etableres på områder som anses hensiktsmessig. Målet med arbeidsgruppene er å oppnå felles faglig, kulturell og teknologisk likhet for det nye NAV-kontoret gjennom involvering. Med dette etableres nye felles måter å arbeide på. Arbeid i

arbeidsgrupper gir medarbeiderne eierskap til sammenslåingsprosjektet, det bidrar til å bygge ny felles kultur, og det gjør at medarbeiderne opplever eierskap til de valg som gjøres for organisering av arbeidet i det nye kontoret.

Det kan være hensiktsmessig for medarbeiderne å benytte eksisterende møtearenaer (for eksempel fagområder, satsingsområder) for å utføre sine prosjektoppgaver. Når prosjektoppgaver utføres parallelt med ordinære driftsoppgaver vil det være en viktig oppgave for prosjektleder å sørge for at de får små, konkrete oppgaver fra gang til gang, for eksempel fra uke til uke. Eksempler på slike oppgaver er å kartlegge restansesituasjonen på et aktuelt område, forberede prosesskartlegging og å beskrive rutiner med videre.

Det er en viktig oppgave for ledere i eksisterende kontor å prioritere sammenslåingsaktiviteter i en periode.

## 7) Utarbeide en oversikt over ressurspersoner og rollebeskrivelser

En oversikt over ressurspersoner er et godt verktøy for prosjektleder slik at han/hun til enhver tid vet hvilke ressurser det er å spille på. For å sikre forventningsavklaring kan det også være hensiktsmessig med en kort beskrivelse av alle rollene. Forholdet mellom rollene vil avhenge av lokale forhold. Eksempel på måte å avgrense rollene:

Rolle	Rollebeskrivelse
NAV-leder for nytt kontor	NAV-leder for nytt kontor tar de formelle beslutningene om det nye kontoret gitt delegerede fullmakter, og sikrer driften av kontoret.
Prosjekteier	Prosjekteier er stat og kommune, som regel representert ved rådmann og NAV fylkesdirektør. Disse utgjør partnerskapet i NAV.
Prosjektleder	Prosjektleder leder prosjektet frem mot et nytt NAV-kontor. Fullmakter gis av prosjekteier. Tilsetting av prosjektleder skjer etter gjeldende regler iht. de vilkår som skal gjelde for tilsettingen (kommunale eller statlige)
Arbeidsgruppe-leder	Med arbeidsgruppeleder menes de som er utsett til å lede de ulike faggruppene i prosjektet. Disse sitter også i prosjektgruppen og får sitt oppdrag av prosjektleder.
Arbeidsgruppe-medlem	Dette er fagpersoner som sitter i de ulike arbeidsgruppene og som til daglig har sitt arbeid på samme fagfelt som arbeidsgruppen, i kontoret. Det kan være hensiktsmessig at tillitsvalgte deltar i arbeidsgruppen. Tillitsvalgtes deltakelse i arbeidsgruppen o.l. erstatter imidlertid ikke den formelle medbestemmelsesfunksjonen.
Evt. andre roller	Dette kan være prosjektsekretærer eller andre roller som prosjektet finner nødvendig å etablere i forbindelse med prosjektet.

## 8) Rapportere status i prosjektet

Underveis i prosjektperioden skal prosjektleder rapportere status, fremdrift og oppnådde mål til prosjekteierne. Statusrapportering er også en hensiktsmessig måte å få dokumentert prosjektet på. Rapporteringsrutiner må følge hierarkiet i prosjektets organisering, se pkt. 6 prosjektkart.

Se mal for statusrapportering fra Prosjektveiviseren til Difi [her](#).

## 9) Utarbeide kommunikasjonsplan

En kommunikasjonsplan er tidsbesparende, da man kan basere presentasjoner og innlegg på omforente budskap som utvikles én gang. Dette gjør det enklere å gjenbruke gode budskap i ulike fora eller i pressen, og dermed sikre at alle som omtaler prosjektet uttaler seg enhetlig, noe som bygger tillit.

En kommunikasjonsplan bidrar til å fokusere på hva man ønsker å oppnå, hvem man vil nå, og hvilke tiltak som er best egnet.

Kommunikasjonsaktivitetene bør spisses til den relevante målgruppen.

Det er viktig å benytte kommunikasjonsressurser fra kommune/NAV fylke ved utarbeidelse av kommunikasjonsplan. Planen som utarbeides i gjennomføring av prosjekt må bygge videre på den planen og de aktiviteter som ble laget for oppstart av prosjekt.

Det er viktig at tillitsvalgte involveres i kommunikasjonsopplegget i hht. hovedavtale i stat og kommune.

Se mal for kommunikasjonsplan fra Prosjektveiviseren til Difi [her](#).

## Kapittel 2 Organisering av arbeidet i ny enhet

Dette kapitlet beskriver aktiviteter for å organisere arbeidet i ny enhet. Praksisen fra flere enheter skal i sammenslåingsprosessen bli praksisen til én ny enhet, og det er flere aktiviteter som må utføres for å oppnå lik praksis.

### 1) Kartlegge eksisterende praksis og utvikle ny felles praksis

Kartleggingsarbeidet gjøres i arbeidsgruppene. En del av arbeidsgruppene som blir etablert vil være rettet mot de fagområder som nytt kontor skal jobbe med. Innretningen kan som det fremgår av prosjektkartet baseres på for eksempel fagområder (AAP, SYFO, sosial), satsninger (ungdom, flyktninger), eller andre måter som kontorene har delt inn oppfølgingen på. Når man her skal gå fra ulike praksiser til én felles praksis har man en god anledning til å tenke nytt, slik at man gjerne også kan vurdere sammensetning i arbeidsgruppene på tvers av tidligere fagområder, f. eks. relatert til overordnede mål for ny enhet, eller til resultatmål.

Viktige steg i prosessen vil her være:

Ansvarlig	Prosessteg
Prosjektleder	Ha enighet om oppdraget til arbeidsgruppe, dvs. hva/hvordan
Arbeidsgruppeleder	Kartlegge overordnet situasjon/omfang på aktuelt område med styrker og utfordringer
Arbeidsgruppeleder	Kartlegge arbeidspraksis, dvs. hvordan det blir arbeidet på det aktuelle området i dag
Arbeidsgruppeleder	Utarbeide forslag til ny arbeidspraksis
NAV-leder, som beslutter saken i MBA	Beslutte ny arbeidspraksis
NAV-leder og prosjektleder	Forberede innføring av ny arbeidspraksis
NAV-leder ved etablering	Introdusere ny arbeidspraksis
NAV-leder sammen med partnerskapet	Følge opp ny arbeidspraksis

## 2) Informasjon, drøfting og medbestemmelse

Sammenslåing av NAV-kontor ved kommunesammenslåinger medfører ofte store omstillingsprosesser hvor det er svært viktig at de tillitsvalgte involveres så tidlig som mulig i alle prosessene som etableres. Erfaringer viser også at det i tillegg er viktig å informere de ansatte direkte for å skape gode prosesser. Omstillingen bør være forutsigbar og oppleves som ryddig og tydelig. Det er viktig å være tydelig på hva målene for omstillingen er. Ved sammenslåing av NAV-kontor er det viktig å ivareta lov- og avtaleverk som regulerer medbestemmelse for henholdsvis statlig og kommunalt ansatte i kontorene. Arbeidsgivers generelle plikt til å gi informasjon og gjennomføre drøftinger i forbindelse med omstillingsprosesser er regulert i arbeidsmiljøloven §§ 8-2, jf. 8-1. I arbeidsmiljøloven § 8-2 (4) er det gitt adgang til å fravike bestemmelsen ved tariffavtale så fremt de mål og prinsipper som følger av bestemmelsen ivaretas.

Statlig medbestemmelse må for øvrig utøves i henhold til Hovedavtalen i staten jmf. kap. 4, §§ 11-13. Det er særlig viktig å merke seg de områder som skal være gjenstand for forhandlinger, dvs. § 13.

For kommunalt ansatte i NAV-kontor angir Hovedavtalen i KS-området rammen for hvordan samhandlingen mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte skal være. De lokale parter må innenfor rammen definere hvordan samhandling og medbestemmelse skal praktiseres. Det drøftes med tillitsvalgte hvordan medbestemmelse skal ivaretas gjennom omstillingsprosessen, jf. HA del B § 1-4-3, jf. 1-4-1.

Kommunesammenslåinger innebærer at to eller flere kommuner rettslig sett opphører samtidig som det etableres en ny kommune. Kommunesammenslåingen vil innebære en virksomhetsoverdragelse fra alle de opprinnelige kommuner til den nye kommunen. Dette berører særskilt kommunalt ansatte på NAV-kontor som slås sammen ved kommunesammenslåing.

Veilederen «Arbeidsrettslige spørsmål som oppstår ved en kommunesammenslåing – et juridisk verktøy for de kommuner som omfattes av en sammenslåing» behandler arbeidsrettslige spørsmål, og omtaler særlig informasjon, drøfting og medbestemmelse i kap. 3. Veilederen ligger [her](#).

### **3) Kartlegge og utvikle kompetanse**

Ved sammenslåing av NAV-kontor vil den totale kompetansesituasjonen være uoversiktlig. For å kunne avstemme kompetansebeholdningen mot nye oppgaver og nye arbeidsformer i det nye kontoret må kompetansen derfor kartlegges for alle ansatte i det nye kontoret.

På bakgrunn av kartleggingen gjøres det så en overordnet vurdering av den samlede kompetansen i det nye NAV-kontoret. Deretter må det utarbeides en plan for kompetanseutvikling og eventuelle nødvendige kompetansetiltak i lys av ny praksis. Det kan for eksempel vise seg å være behov for både kompetanseheving på visse områder, omdisponering av ressurser på visse områder og utfasing av kompetanse på visse områder. Aktuelle opplæringsmetoder kan for eksempel være e-læring, opplæringsverksted under ledelse av opplæringsansvarlig, organisert medlytt og selvstudium.

Målet med kompetansekartleggingen er å få det slik at de riktige medarbeiderne løser de riktige oppgavene. Et nyttig verktøy her kan være kompetanse@nav.

Nærmere om kartlegging av nåsituasjon, bemanningsplan, oppgaver, ansatte og kompetanse er omtalt i tidligere nevnte veileder, og vil være et verktøy for gode prosesser for kommunalt ansatte i NAV-kontorene.

### **4) Avklare arbeidsrettslige spørsmål og personelløp for ledere og medarbeidere**

Sammenslåing av NAV-kontor innebærer en omstillingsprosess, og det er viktig at arbeidsgiveransvaret ivaretas på en god måte. Erfaringer viser at det er viktig at prosjektet legger til rette for gode prosesser gjennom medvirkning, håndtering av arbeidsmiljøutfordringer og informasjon/kommunikasjon løpende.

For statlige ansatte er det slik at sammenslåing av NAV-kontor endrer organisasjonskartet. Dette kan medføre endringer i stillinger på saksbehandlernivå og ulike ledernivå, og ikke minst for eksisterende NAV-ledere. Et personelløp må derfor bygges slik at det er egnet til å skape trygghet og motivasjon blant de ansatte, som er viktig i omstillingsfaser. Et uklart personelløp vil tilsvarende kunne skape misnøye og påvirke motivasjonen til de ansatte.

Elementer som er viktige i utvikling og gjennomføring av personelløp er blant annet disse:

- Vurdere og konkludere med hensyn til fremtidig hensiktsmessig organisering
- Overordnet leder (fylkesdirektør, rådmann) må gjennomføre samtaler med eksisterende NAV-ledere så tidlig som mulig i prosessen
- Avklare stillingsinnhold og kompetanse i ny organisasjon
- Ledere må gjennomføre nødvendige samtaler med sine ansatte

I en sammenslåingsprosess vil det være behov for omstillingssamtaler mellom leder og medarbeider. Det brukes forskjellige begreper, f.eks. orienteringssamtale,

beslutningssamtale og videreutviklingsamtale. For statlig del av NAV henvises det her til [omstillingsavtalen](#).

Det vises for øvrig til Statens personalpolitiske retningslinjer for omstilling, der dialog og samtaler beskrives som nødvendige virkemidler i omstilling. Retningslinjene beskriver arbeidsgivers plikter i forbindelse med omstilling.

Les mer om Statens personalpolitiske retningslinjer for omstilling [her](#).

For kommunalt ansatte vil en sammenslåing av kommuner innebære en virksomhetsoverdragelse. Arbeidsrettslige spørsmål om dette er omtalt i veilederen fra KS, se [her](#):

## Kapittel 3 Telefoni og mobilitet

Dette kapittelet beskriver aktiviteter for å sikre et fleksibelt og moderne NAV-kontor med tilpasset teknologisk kommunikasjonsutstyr.

Kanalstrategien angir hvordan NAV ønsker å møte brukerne i fremtiden, og legger til grunn at det er brukernes behov som skal ligge til grunn for NAVs kanalbruk. Brukernes behov både var, er og vil fortsette å være sammensatte, og det vil i fremtiden være behov for et fleksibelt NAV som møter brukerne der de er. Telefoni og mobilitetsløsninger vil derfor være viktige kanaler for NAV. Flexibiliteten kan for eksempel imøtekommes ved å ha tilgang på egnet møterom, eller ved å møte bruker på arbeidsplassen.

Dette er en vurdering som henger tett sammen med arbeidsstrøm eiendom. Teknisk utstyr gjør det mulig å ta med både telefon og PC med tilgang på fagsystemer i møter med brukerne utenfor NAV kontoret. Det kan også vurderes alternativer for å håndtere akutte henvendelser om for eksempel økonomisk nødhjelp eller midlertidig bolig, uten at bruker fysisk møter opp ved NAV kontoret.

### 1) Foreta eventuelle innkjøp

Det må kartlegges om det er behov for å kjøpe nytt utstyr innen telefoni og mobilitetsløsninger.

Innkjøpene bør avstemmes med Kanalstrategien og avklares i partnerskapet. Kanalstrategien angir hvordan NAV ønsker å møte brukerne i fremtiden, og har blant annet disse prinsippene:

- Brukernes behov skal ligge til grunn for NAVs kanalbruk.
- NAV skal tilby selvbetjening til de fleste, og dialog til de som har behov for det.
- NAV skal tilby flere tjenester i de mest tilgjengelige kanalene.
- Kanal er definert som en møteplass mellom NAV og brukere.

Det må også vurderes om det er behov for å inngå nye kontrakter om tjenestetelefon.



Avtaleskjema om elektronisk kommunikasjonstjeneste finner du [her](#).

Les mer om tjenestetelefon i NAV [her](#).

## Kapittel 4 IT

Dette kapitlet beskrives aktiviteter for å sikre at det nye kontoret kan jobbe på den samme arbeidsbenken i Arena, Gosys og Infotrygd, og ha en felles identadministrasjon. Arbeidsprosesser og organisering må besluttet uten hensyn til geografiske begrensninger knyttet til tidligere kommunegrensener for hvordan medarbeiderne i den nye enheten skal jobbe.

### 1) Avklare forhold knyttet til statlig IT

Prosjektleder må sikre at statlig IT-verktøy er best mulig tilpasset ønsket arbeidsform i det nye NAV-kontoret. Det må foretas systemtilpasninger som bidrar til at IT og fagsystemer ikke legger geografiske begrensninger for hvordan medarbeiderne i det nye kontoret kan og ønsker å jobbe.

Utvikling av gode IT-løsninger for å imøtekomme den nye enhetens behov er en stor del av et sammenslåingsprosjekt. Identadministrator har også en del oppgaver knyttet til å registrere alle medarbeidere på ny enhet med dertil hørende tilganger i fagsystemer. Målet er å få en IT-løsning som legger til rette for at alle medarbeiderne i den nye enheten kan arbeide som én enhet, med felles enhetsnummer, og felles oppgavebenk i Gosys, Arena og Infotrygd.

Se oversikt [her](#) for manuelle aktiviteter ved kommunesammenslåing.

### 2) Avklare forhold knyttet til kommunal IT

Prosjektleder må sikre at kommunalt IT-verktøy er tilpasset ønsket arbeidsform i det nye NAV-kontoret. Dette innebærer å kartlegge eksisterende løsninger i samarbeid med kommunen, og avstemme disse mot arbeidsprosesser og rutiner i det nye kontoret.

Erfaring viser at det er viktig å starte kartlegging av behov for endringer i kommunale IT-løsninger tidlig i prosessen. Statlige løsninger leveres som de er. For kommunale løsninger må det for eksempel utarbeides maler for brev og vedtak. Det er også ulike muligheter for å kode systemer basert på de faglige rutiner man har i kontoret. Erfaring har vist at det kan være stor variasjon i rutiner mellom kontor. Også hjelpebehov vil variere.

## Kapittel 5 Eiendom og arkiv

Dette kapittelet beskriver aktiviteter for å sikre at det nye NAV-kontoret har tilfredsstillende lokaler og arkiv ved etableringstidspunktet.

### 1) Forvalte kontrakter

Prosjektleder må følge opp kontraktsarbeidet slik at nye kontrakter for nye lokaler inngås til rett tid, og at kontrakter for lokaler som NAV ikke lenger skal leie termineres i rett tid.

Nye lokaler må hensynta krav til arkivlokaler, se [her](#).

NAV har et arealkonsept som inneholder veileder og støttedokumenter i leieforholdet. Arealkonseptet er vedtatt av direktørmøtet i NAV, drøftet i EMBA og forankret i KS. Eiendomsseksjonen i direktoratet bidrar også gjerne med råd, veiledning og praktisk støtte til fylker i eiendomsspørsmål.

### 2) Vurdere fysisk utforming

Prosjektleder blir også involvert i det praktiske arbeidet knyttet til den fysiske utformingen av NAV-kontoret. Det er viktig å sikre at fysisk utforming understøtter de arbeidsprosesser og rutiner man beslutter for det nye kontoret.

NAV sin kanalstrategi og kommunens føringer for publikumsmøter, må legges til grunn for vurderinger om utforming av publikumsmottak i det nye NAV kontoret.

Arbeids- og velferdsetaten har som utgangspunkt at det ikke skal være mer enn ett NAV-kontor-tilbud i hver kommune, med mulighet for flere kontor i de største byene. Der det oppleves å bli et dårlig tilbud til publikum med ett kontor må det planlegges hvordan veiledere i NAV-kontor kan møte brukerne der de jobber eller bor. Det kan for eksempel gjøres ved å ha tilgang på egnet møterom, eller ved å møte bruker på arbeidsplassen. Dette er en vurdering som henger tett sammen med arbeidsstrøm telefoni og mobilitet. Teknisk utstyr gjør det mulig å ta med både telefon og PC med tilgang på fagsystemer i møter med brukerne utenfor NAV-kontoret. Det kan også vurderes alternativer for å håndtere akutte henvendelser om for eksempel økonomisk nødhjelp eller midlertidig bolig, uten at bruker fysisk møter opp ved NAV-kontoret.

### 3) Kartlegge arkiver

Prosjektleder må sikre at arkivene blir forskriftsmessig behandlet i prosjektperioden. Prosjektleder må da få kartlagt fagarkiv i papirarkiv og administrativt arkiv, og administrative systemer som inneholder dokumentasjon.

### 4) Forberede eierskap og overføre arkivmateriale til ny enhet

Arkivmaterialet må befinne seg på riktig sted ved etableringstidspunktet for det nye kontoret. Prosjektleder må derfor sikre at det blir tatt eierskap til arkivmaterialet og at materialet blir overført til ny enhet. Når enheter slås sammen må prosjektleder også sikre at det blir opprettet nye arkivskapende enheter, at deler av arkivet blir flyttet til andre arkivskapere og at arkivskapere blir lagt ned.

## 5) Utforme løsninger for ESA administrativt arkiv

NAV bruker ESA som elektronisk journal for administrasjonsarkivet. Dokumentene her er arkivert i papir. For at det nye NAV-kontoret også skal ha tilgang til ESA må det derfor gjøres flere manuelle øvelser. Disse er listet opp i tabellen i kap. 4, pkt. 1.

## 6) Dokumentere og arkivere prosjektet

Prosjektleder må også sikre at prosjektet blir dokumentert og arkivert i henhold til NAVs rutine for håndtering av prosjektdokumenter.

Det nye NAV-kontoret vil være involvert i følgende manuelle aktiviteter knyttet til arkiv:

- Skaffe oversikt over papirarkiv
- Avslutte saker
- Se på bevaring/kassasjon og eventuell avlevering
- Oppdatere arkivplanen
- Planlegge og forberede periodisering av alle arkiv
- Rutineendringer
- Utnevne en arkivansvarlig for gjennomføring av arkivomlegging i samarbeid med sammenslåingsprosjektet
- Avklare rutiner for overføring av oppgaver mellom ulike forvaltningsnivå

Se også mer informasjon om kommunereform og arkiver fra Arkiverket [her](#).

Arkiverket har også laget en egen veileder for håndtering av arkiv og dokumentasjonsforvaltning i forbindelse med kommunereform, den kan du lese [her](#).

Dette kapittelet beskriver aktiviteter for å sikre at det bygges en felles kultur og felles identitet for de ansatte i den nye enheten.

### 1) Ambisiøs og tydelig ledelse en suksessfaktor

Erfaringer fra sammenslåinger av både NAV-kontor og kommuner viser at en ambisiøs og tydelig ledelse er en suksessfaktor. Ledere må være tydelige på hva som er mål og ambisjoner for sammenslåingen og hva visjonen er for det nye NAV-kontoret. Tydelige ledere som evner å få tillitsvalgte, medarbeidere og organisasjonen for øvrig med seg, bidrar til at omstillingsarbeidet får en felles retning og god fremdrift.

For å lykkes med gode sammenslåingsprosesser er det viktig at ledere håndterer det som:

- Prosjekt
  - kompetanse og innsikt i prosjektledelse
  - bevisst organisering og sammensetning av grupper og utvalg
  - mål og gjennomføringsplan som styringsverktøy
- Endringsprosess
  - evne til å lede omstillings- og endringsprosesser
  - bred forankring av endringer i organisasjonen og utvikling av endringsledere
  - samhandling som en begynnelse på en ny organisasjonskultur
- Integrasjon
  - god integrasjon mellom organisasjonene
  - bevisst tilnærming til hvordan prosessen skal støtte opp under målene som skal realiseres
  - prioritering av aktiviteter fram mot første dag som ny kommune slik at prosessen ikke går utover brukere og innbyggerne

### 2) Guide til god ledelse

I «Guide til god ledelse», et verktøy for god ledelse i kommunesektoren, understrekes det at ledere må beherske tre sentrale ferdigheter;

- oppgaveorientering
- relasjonsorientering
- endringsorientering

Les mer om «Guide til god ledelse» [her](#).

### 3) Ledelsesplattformen

I Ledelsesplattformen til NAV understrekes tre tydelige krav til lederatferd;

- tydelig
- tilstede
- løsningsdyktig

Les mer om Ledelsesplattformen i NAV [her](#).

#### **4) Gjennomføre tiltak**

Det er undervegs i prosessen viktig å sikre at alle har tilgang til oppdatert informasjon på det som skjer, og at alle har mulighet til å påvirke og komme med innspill. Det er dessuten også viktig å sikre at brukere og andre samarbeidspartnere er kjent med det som skjer i prosessen.

Det viktigste bidraget til å etablere en felles kultur er å involvere medarbeidere i arbeidet med å beskrive nåværende arbeidsprosesser og foreslå nye for det nye kontoret. Det er videre viktig at alle medarbeidere kjenner igjen sine bidrag i den organiseringen man bestemmer for kontoret. En god og detaljert Kommunikasjonsplan er et godt verktøy for å sikre en framtidig god kultur. Utover dette kan man lokalt vurdere om det er hensiktsmessig å ha egne aktiviteter rettet mot det å bli ett kontor, som samlinger, informasjon etc.

#### **5) Erfaringer fra kommunereform i Danmark**

Se også lenke til erfaringsmateriale fra arbeid med kommunereform i Danmark [her](#).

## **Kapittel 7 Avslutning**

### **1) Overlevering fra prosjekt til linje**

Ved prosjektslutt skal prosjektleder overlevere prosjektet til linjen. Overleveringen må inneholde tydelige beskrivelser av konsekvenser av de organisatoriske valg og andre valg som prosjektet har tatt. Eksempel på slike valg kan være behov for innkjøp av nytt utstyr, endring av husleie, og reisekostnader etter prosjektperiodens utløp som følge av økt mobilitet for de ansatte. Disse reisekostnadene må vurderes, synliggjøres og legges inn i driftsbudsjettet til det nye kontoret.

Det er viktig at prosjektleder dokumenterer økonomiske konsekvenser av valg underveis i prosjektperioden.