



Arbeids- og sosialdepartementet

Deres ref: 15/1458

Vår ref: 15/2635

Vår dato: 31. august 2015

Et NAV med muligheter - høringsuttalelse fra Arbeids- og velferdsdirektoratet

Vi viser til Arbeids- og sosialdepartementets høringsbrev av 23. april. Vedlagt følger Arbeids- og velferdsdirektoratets høringsuttalelse.

Arbeids- og velferdsdirektoratet har valgt å levere en forholdsvis omfattende høringsuttalelse. Vi har både omtalt forslag som krever politiske avklaringer og forslag som ligger innenfor det handlingsrommet Arbeids- og velferdsforvaltningens har i dag. Dette fordi vi ønsker å gi en samlet vurdering av hva vi mener skal til for å få realisert ekspertgruppens fem hovedpunkter for utvikling av NAV-kontoret:

1. Rykke nærmere arbeidsmarkedet og arbeidsgiver
2. Større lokal frihet til å tilpasse tjenester til brukernes behov
3. Mindre styring og mer ledelse
4. Økt oppmerksomhet på brukeren, ikke på system
5. Sikre kunnskapsbaserte tjenester og kompetanse i møte med brukerne

Vår høringsuttalelse er skrevet etter drøftinger med og innspill fra fylkeskontorer og resultatområder i ytre etat. Ekspertgruppen har, etter Arbeids- og velferdsdirektoratets vurdering, levert en god og treffsikker analyse av NAVs utfordringer. Forslagene gruppen har lagt fram er også i hovedsak positivt mottatt av de ansatte i NAV.

Vi er enig i at NAV må ha tettere kontakt med arbeidsgiverne og mer kunnskap om tilbud og etterspørsel i arbeidsmarkedet. Den samlede kapasiteten til å følge opp folk til arbeid er mindre i NAV i dag enn i tidligere Aetat, samtidig som innsatsen på tiltaksleverandørenes side har økt betydelig. Vi mener samfunnet er tjent med et mer kompetent NAV som har både kunnskap og kapasitet til å følge brukere og arbeidsgivere tettere enn i dag. Etaten har tatt noen store skritt i riktig retning de seneste årene, men vi må lykkes bedre i å få folk i jobb. Her er flere av ekspertgruppens forslag helt sentrale.

TJENESTEAVDELINGEN // ARBEIDS- OG VELFERSDIREKTORATET

Postadresse: Postboks 5, St. Olavs plass // 0130 OSLO

Besøksadresse: Økernveien 94 // 0579 Oslo
Tel: 21071000 // Faks:

www.nav.no //

NAV må selv få bistå flere av de brukerne som trenger enklere avklarings- og oppfølgingstiltak for å komme i jobb, og ikke være pålagt å kjøpe tiltak fra eksterne leverandører i like stor skala som i dag. Mulighet for mer fleksible og individuelle løsninger kommer brukerne til gode.

Styringen av arbeidsmarkedstiltakene bør bli vesentlig forenklet. NAV kjøper årlig tiltak for om lag 7 milliarder kroner, og styres på at et politisk bestemt antall tiltak fordelt på noen separat prioriterte målgrupper blir gjennomført. Med dagens detaljstyring kan effekten for den enkelte bruker komme i skyggen av målet om å gjennomføre et riktig antall tiltak. NAV bør styres – og styre – mer på kvalitet og resultatoppnåelse, og mindre på telling av tiltaksplasser i stort.

Vi må satse mer på ledelse og kompetanse i organisasjonen og utvikle større, mer spesialiserte kompetansemiljøer. I dag har vi 454 NAV-kontor. Det bør etter vår vurdering være færre. Arbeidsmarkeder dekker naturlig flere kommuner, og arbeidssøkere må orientere seg bredere enn kommunegrensene. Med større kontorer vil vi kunne møte arbeidsgivere og brukere på en bedre måte, og jobbe mer effektivt. Oppheving av minimumsgarantien for kontorer med færre enn tre ansatte vil også bidra til dette.

Vi deler ekspertgruppens oppfatning om at NAV-kontorene må gis større frihet til å gi brukerne individuelt tilpassede tjenester. Mer lokal frihet vil gi et mer brukervennlig NAV. Direktoratet vil legge mer vekt på kompetanse og kvalitet i oppfølgingen av NAV-kontorene, og vi ønsker oss færre og mer overordnede mål i departementets styring av etaten. Vi ønsker også en diskusjon om kommunenes bredde av oppgaver inn i NAV-kontorene. Bredden bør reduseres for å gi kontorene tid til å konsentrere seg om å få folk i arbeid.

Vi ser fram til den videre oppfølgingen av ekspertgruppens rapport, og mener den i all hovedsak staker ut en bedre kurs for NAV.

Med vennlig hilsen



Kjersti Monland

Fungerende Arbeids- og velferdsdirektør



Bjørn Gudbjørgrud
Tjenestedirektør

Vedlegg: Et NAV med muligheter. Høringsuttalelse til NAV-ekspertgruppen (Vångeng-utvalget)



Et NAV med muligheter

**Høringsuttalelse til NAV-ekspertgruppen
(Vågeng-utvalget)**

Sammendrag

Ekspertgruppen ledet av Sigrun Vågeng har etter Arbeids- og velferdsdirektoratets vurdering levert en god og treffsikker analyse av NAVs utfordringer. Forslagene gruppen legger fram er også i hovedsak positivt mottatt av de ansatte i NAV.

Vi er enig i at NAV må ha tettere kontakt med arbeidsgiverne og mer kunnskap om tilbud og etterspørsel i arbeidsmarkedet. Den samlede kapasiteten til å følge opp folk til arbeid er mindre i NAV i dag enn i tidligere Aetat, samtidig som innsatsen på tiltaksleverandørenes side har økt betydelig. Vi mener samfunnet er tjent med et mer kompetent NAV som har både kunnskap og kapasitet til å følge brukere og arbeidsgivere tettere enn i dag. Etaten har tatt noen store skritt i riktig retning de seneste årene, men vi må lykkes bedre med å få folk i jobb. Her er flere av ekspertgruppens forslag helt sentrale.

NAV må selv få bistå flere av de brukerne som trenger enklere avklarings- og oppfølgingstiltak for å komme i jobb, og ikke være pålagt å kjøpe tiltak fra eksterne leverandører i like stor skala som i dag. Mulighet for mer fleksible og individuelle løsninger kommer brukerne til gode.

Styringen av arbeidsmarkedstiltakene bør bli vesentlig forenklet. NAV kjøper årlig tiltak for om lag 7 milliarder kroner, og styres på at et politisk bestemt antall tiltak fordelt på noen prioriterte målgrupper blir gjennomført. Med dagens detaljstyring kan effekten for den enkelte bruker komme i skyggen av målet om å gjennomføre et riktig antall tiltak. NAV bør styres – og styre – mer på kvalitet og resultatoppnåelse, og mindre på telling av tiltaksplasser i stort.

Vi må satse mer på ledelse og kompetanse i organisasjonen og utvikle større, mer spesialiserte kompetansemiljøer. I dag har vi 454 NAV-kontor. Det bør etter vår vurdering være færre. Arbeidsmarkeder dekker naturlig flere kommuner, og arbeidssøkere må orientere seg bredere enn kommunegrensene. Med større kontorer vil vi kunne møte arbeidsgivere og brukere på en bedre måte, og jobbe mer effektivt. Oppheving av minimumsgarantien for kontorer med færre enn tre ansatte vil også bidra til dette.

Vi deler ekspertgruppens oppfatning om at NAV-kontorene må gis større frihet til å gi brukerne individuelt tilpassede tjenester. Mer lokal frihet vil gi et mer brukervennlig NAV. Direktoratet vil legge mer vekt på kompetanse og kvalitet i oppfølgingen av NAV-kontorene, og vi ønsker oss færre og mer overordnede mål i departementets styring av etaten. Vi ønsker også en diskusjon om kommunenes bredde av oppgaver inn i NAV-kontorene. Bredden bør reduseres for å gi kontorene tid til å konsentrere seg om å få folk i arbeid.

Vi ser fram til den videre oppfølgingen av ekspertgruppens rapport, og mener den i all hovedsak staker ut en bedre kurs for NAV.

Innhold

Sammendrag.....	2
0. Innledning	4
1. Tettere på arbeidsmarkedet for å få flere i jobb	5
2. Større og mer kompetente NAV-kontor.....	11
3. Redusere bredden av kommunale tjenester i NAV-kontor	14
4. Samarbeid og virkemidler overfor innvandrere og ungdom.....	16
5. Lokal frihet gir et mer brukervennlig NAV	17
6. Forenkling av styring og oppfølging av arbeidsmarkedstiltak.....	21
7. Økt satsing på kompetanse, ledelse og kunnskapsbasert utvikling.....	23
Vedlegg: En oppsummering av NAVs meninger.....	26

0. Innledning

Mer lokal frihet og større trykk mot arbeidsmarkedet

Ekspertgruppen har etter Arbeids- og velferdsdirektoratets vurdering levert en god og treffsikker analyse av NAVs utfordringer. Rapporten har i tråd med gruppens mandat først og fremst valgt NAV-kontoret som ståsted for analysen og forslagene.

Ekspertgruppen leverer et helhetlig forslag med fem hovedområder som NAV bør forbedre. Både de langsiktige, strategiske forbedringsforslagene og de mange enkeltforslagene er i hovedsak positivt mottatt av de ansatte i NAV. Denne høringsuttalelsen er et resultat av en prosess der store deler av organisasjonen har vært involvert.

Vi er grunnleggende enig i at det er avgjørende at NAV klarer å rykke nærmere arbeidsmarkedet og arbeidsgiverne. NAV har de siste årene styrt etter en virksomhetsstrategi der ambisjonen om *Arbeid først* har stått øverst på agendaen. Vi har tatt mange skritt i retning av å bli en tydeligere, mer arbeidsrettet organisasjon, men ser samtidig at det er mye som gjenstår. Vi mener at særlig tre forutsetninger står sentralt for at vi skal lykkes:

- å legge til rette for økt egenproduksjon av viktige deler av NAVs kjerneoppgaver i form av avklarings- og oppfølgingstiltak
- å heve kompetansen i organisasjonen og utvikle større, mer spesialiserte kompetansemiljøer som svarer til arbeidsgivernes behov
- å forenkle styringen og oppfølgingen av arbeidsmarkedstiltakene vesentlig.

Vi støtter utvalget i at det er nødvendig å gi NAV-kontorene større frihet til å kunne tilpasse tjenestene til lokale behov. Dette betyr at både departementet og direktoratet må endre sine styringsambisjoner i retning av mindre detaljert styring. Og vi må ha en aksept for at ting kan gjøres forskjellig. Vi mener det er viktig og riktig å legge mer vekt på å gjøre de riktige tingene, enn å gjøre tingene etter strengt fastsatte prosedyrer. Det oppnår vi antakelig bedre med å legge mer vekt på ledelse og kompetanse, og mindre vekt på styring.

Samtidig som vi er positive både til helheten og enkeltforslagene fra ekspertgruppen, mener vi den ikke går langt nok på enkelte områder. Det er spesielt to store utfordringer vi savner nærmere drøfting av. Det gjelder partnerskapsmodellen, og NAVs store kompleksitet med mange og kryssende mål. Begge disse forholdene gjør det vanskelig å lykkes med det som ekspertgruppa mener er NAVs kjerneoppdrag: Å få flere i arbeid. Vi mener at den videre oppfølgingen av rapporten må adressere dette.

NAV er godt i gang med å følge opp mange av enkeltforslagene i ekspertgruppens rapport. Vi håper å ha på plass en ny og forenklet oppfølgingsmodell neste år, og vi vil

kunne øke NAVs service og fleksibiliteten i det nasjonale arbeidsmarkedet gjennom en forbedret CV- og stillingsdatabase.

1. Tettere på arbeidsmarkedet for å få flere i jobb

NAV mener:

- **For å komme tettere på arbeidsmarkedet og øke etatens innsats med å få folk i jobb må NAV utføre flere tiltak i egen regi. Dette oppfølgingsarbeidet representerer NAVs kjerneoppgaver, og en virksomhets kjerneoppgaver bør utføres av virksomheten.**
- **For å følge opp brukerne tettere og mer individuelt, må det være færre brukere for hver veileder.**
- **Det bør vurderes om tiltaket Varig tilrettelagt arbeid (VTA) skal overføres til kommunene**
- **Det bør utvikles en ny og forbedret CV- og stillingsbase som gjør det enklere å matche ledige personer med ledige stillinger. Verktøyet bør driftes av NAV, men være tilgjengelig for private aktører.**

Vi ser betydelige utfordringer i NAVs brukeroppfølging og bistand til arbeidsgivere, og dette understøttes av en rekke forskningsrapporter og undersøkelser. Det er særlig kapasiteten og antall brukere per medarbeider som pekes ut som et hovedproblem. Sagt på en annen måte: Det er et stort gap mellom de forventningene til brukeroppfølging og arbeidsretting som uttrykkes i mange politiske dokumenter, og NAVs faktiske mulighet til å møte disse.

Som ekspertutvalget viser, har det også gjennom flere år foregått en outsourcing av avklaring og oppfølging av brukere. Mens den samlede kapasiteten til arbeidsrettet oppfølging i NAV er mindre enn i tidligere Aetat, har innsatsene på leverandørsiden økt betydelig. Samtidig har ambisjonene og forventningene til NAVs eget oppfølgingsarbeid blitt merkbart høyere, både når det gjelder metodikken og det tilhørende juridiske rammeverket. På toppen av dette kommer at brukerpopulasjonen som skal inn i et tydelig arbeidsrettet løp har økt betydelig, eller som utvalget uttrykker det: «antall brukere per årsverk har økt betydelig siden NAV-reformen og innholdsreformen i 2010».

Dette fører for ofte til en reaktiv og ikke en proaktiv oppfølging; til at brukere med behov for oppfølging ikke får det i tilstrekkelig grad, og generelt til mangler når det gjelder kvalitet og arbeidsretting i avklarings- og oppfølgingsarbeidet.

Vi vil understreke at det er behov for å tydeliggjøre forventningene til NAV i årene framover. Skal man fortsette en utvikling der vesentlige kjerneoppgaver ivaretas utenfor NAV, kjøpt av NAV – eller skal denne utviklingen reverseres? Dette er etter vår oppfatning et viktig politisk og faglig veivalg. Det vil også være helt vesentlig for hvilken type arbeids- og velferdsforvaltning vi skal bygge i årene framover, for den videre utformingen av NAVs virksomhetsstrategi, og ikke minst for hva slags kompetanse det bør satses på å bygge opp i NAV-kontorene.

I tillegg til at utviklingen i stor grad har gått sin gang med få diskusjoner av prinsipiell karakter om outsourcing av NAVs kjerneoppgaver, vil vi også mene at det er få gode *faglige* argumenter for en slik utvikling. Dette mener vi ekspertgruppen argumenterer for på en overbevisende måte.

Den foreløpige evalueringen av forsøkene med «Kjerneoppgaver i NAV-kontor» (KIN) illustrerer de potensielle effektene på helt sentrale NAV-mål. En viktig side ved forsøkene har vært nybrottsarbeid – det er første gang ressurser er hentet *fra* eksterne tiltak og *til* NAV-kontor. Dette betyr også at det så langt har vært mye prøving og feiling. Allikevel ser vi allerede etter et par år en klar tendens til at NAV-enhetene gir bedre resultater - dog ennå ikke signifikante pga. det korte tidsrommet - på helt sentrale primæroppgaver som tettere brukeroppfølging, mer individtilpasset bistand og flere i arbeid. Når det gjelder arbeidsinkludering antyder evalueringen «en substansiell effekt i en arbeidslivs- og tiltaksforskningssammenheng». Erfaringene som nå er gjort, vil utvilsomt gi grunnlag for at vi framover vil kunne oppnå tilsvarende og antakelig enda bedre resultater.

De empiriske resultatene støtter godt opp under at NAV selv bør kunne beslutte hvordan avklarings- og oppfølgingsressursene skal brukes:

- *Kortere ventetider:* Antall vekslinger mellom ulike aktører som møter brukerne vil reduseres, noe som kan bidra til raskere oppfølging mot arbeid for den enkelte. Evalueringen viser, i tillegg til at KIN har redusert ventetiden for brukere inn i tiltak, også bedre samhandling og dialog om brukeren mellom saksbehandler og eksterne tiltak der slike benyttes.
- *Effektivisering og mer igjen for pengene:* Evalueringen antyder økt effektivitet i organiseringen av den arbeidsrettede brukeroppfølgingen.
- *En vitamininnsprøytning i NAV-kontorene:* Evalueringen viser at KIN-kontorene i større grad makter å stille krav og ha en aktiv rolle overfor brukerne, og at «fokus er flyttet fra saksbehandling og regelverk til oppfølging». Den viser også at tilfeldighetene ved valg av tiltak ser ut til å ha blitt redusert i forsøkskontorene.

- *Arbeidsretting av kontorene:* KIN-forsøkene viser at NAV-ansatte får bedre kunnskap og kompetanse om arbeidsmarkedet, og mer kontakt og tettere samhandling med arbeidsgivere.
- *Brukervennlighet:* Brukerne må forholde seg til færre miljøer og personer, noe brukerorganisasjonene ofte framholder som helt vesentlig for gode brukeropplevelser. Evalueringen viser at bistanden er mer individuelt tilpasset brukeren enn i sammenlikningskontorene.
- *Forholdet mellom rett og plikt:* NAV er, i større grad enn tiltaksleverandørene, i posisjon til å stille krav til brukerne. Leverandørene står fjernt fra inntektssikringen. En god match mellom rettigheter og plikter forutsetter imidlertid at det er rom for å investere tid og energi på den enkelte brukeren – noe som er meget problematisk med dagens avklarings- og oppfølgingsressurser i NAV.
- *Støtte og service til arbeidsgivere:* I forsøkene mente to av tre arbeidsgivere at den servicen, oppfølgingen og støtten de har fått fra KIN har vært svært eller meget bra, og ofte noe bedre enn tiltaksleverandører som leverer tilsvarende tjenester. I følge evalueringen har også tid brukt til arbeidsplassoppfølging og samarbeid med arbeidsgivere økt betydelig i forsøkene.
- *Tverrsektorielt samarbeid:* Evalueringen viste at forsøkskontorene oppnådde «tettere samhandling med andre støtteinstanser og økt koordinering av NAV og samarbeidspartnere sine tilbud til brukeren». Vi mener at eksterne tiltaksleverandører kompliserer det ofte nødvendige samarbeidet med f.eks. utdannings- og helsesektorene. Det å involvere en ekstra aktør i oppfølgingsarbeidet gjør det enda vanskeligere å sikre den nødvendige helheten i brukeropfølgingen. Samarbeid på tvers forutsetter et helhetsblikk på brukerens muligheter og begrensninger, noe det kan være mer problematisk å ha i en leverandørposisjon. Det vil også være svært problematisk å håndtere skiftende samarbeidskonstellasjoner- og avtaler, som man skal forholde seg til gjennom et anbudsregime. Tverrsektorielt samvirke vil lettere kunne håndteres med egne personalressurser – som også har adskillig enklere tilgang til å trekke inn annen nødvendig NAV-kompetanse der dette er hensiktsmessig.
- *Mer likeverdighet og tettere integrasjon mellom stat og kommune:* Som ekspertgruppen påpeker, har i dag kommunene frihet til å beslutte hvilke tjenester de skal produsere selv i NAV-kontoret, og hvilke de skal anskaffe. På statssiden bestemmes dette gjennom fordelingen mellom ulike budsjettkapitler i statsbudsjettet. Innen de kommunale tjenestene gjennomføres i langt større grad avklarings- og oppfølgingstjenester i egen

regi. Dette gir opphav til ulike arbeidsmåter og dels kulturforskjeller innad i NAV-kontorene.

Pilotene har så langt i liten grad utnyttet andre deler av NAV (f.eks. Arbeidslivssentrene) i sitt inkluderingsarbeid. Ved en utvidelse av modellen vil vi kunne sikre et tettere samarbeid med andre deler av NAV, noe det er grunn til å forvente kan gi enda bedre resultater.

Det viktigste prinsipielle argumentet for å gi kontorene større frihet til å selv disponere avklarings- og oppfølgingsressursene, er behovet for å myndiggjøre NAV-kontorene. Vi mener prinsipielt at avgjørelsen om hvordan midlene til avklaring og oppfølging best kan nyttes for å oppnå gode resultater, ikke bør tas av Storting, Regjering eller direktorat, men av det nivået som kjenner de lokale brukerne og omgivelsene. Det er også dette nivået som har innsikt i den lokale kompetansesituasjonen, og i hvilken grad det er reelle alternativer i leverandørmarkedet. Vi snakker om å gi NAV på lokalt og regionalt nivå *mulighet* til å avklare og følge opp brukerne sine selv inn mot arbeidslivet - ut fra helt lokale vurderinger av en rekke forhold.

Vi vil understreke at vi her snakker om én type arbeidsrettet «tiltak» Supported employment, bl.a. avklaring, motivering, veiledning, rådgivning, bistand inn på arbeidsplass mv. Det er denne typer funksjoner vi ser det som meningsfullt å ivareta selv – og ikke (slik ekspertgruppen også understreker) tilbud som krever spesielle typer fagekspertise eller spesielt tilrettelagte avklarings- og treningsmiljøer. Vi vil i denne sammenheng også bemerke at utviklingen i retning av en bestiller-utførermodell også på avklarings- og oppfølgingsområdet kan sies å ha røtter i tidligere tiders forestillinger om arbeidsrettede tiltak. Men mens de tradisjonelle arbeidsmarkedstiltakene gjerne besto av elementer av sysselsetting og opprustning av individene, og best kunne ivaretas på spesielle arenaer utenfor forvaltningen, er det langt mindre meningsfullt å introdusere eksterne leverandører for å ivareta avklaring og oppfølging innen en «tiltaksmodell». Skal arbeidslivet anses ikke bare som et mål, men også som det viktigste virkemiddelet i brukerløpene, vil det svært mange steder være både enklere og mer brukervennlig, rasjonelt og effektivt å håndtere avklarings- og oppfølgingsarbeidet med egne krefter.

Utvikling av en nasjonal infrastruktur - CV/stillingsbase

Et av målene med etatens markedsarbeid er å bidra til et gjennomsluttig og velfungerende arbeids- og stillingsmarked som øker overgangen til arbeid i arbeidsstyrken. Gjennomsluttighet er sentralt i denne sammenheng, men selv om Arbeidsmarkedslovens kapittel 3, § 7¹ slår fast at arbeidsgivere plikter å melde ledige

¹ § 7. Arbeidsgivers plikt til å melde ledige stillinger. Arbeidsgiver skal straks melde ledig stilling til Arbeids- og velferdsetaten. Bli det med en gang satt en inn i stillingen, faller meldeplikten bort.

stillinger til Arbeids- og velferdsetaten så vokser andelen stillinger som ikke lyses ut i offentlige kanaler i Norge. Tallene på andel stillinger NAV ikke får tilgang til varierer mellom fylkene, fra 42 til 75 prosent. Dagens kompliserte arbeidsmarkeds- og stillingskanalstruktur stiller stadig større krav til NAVs arbeidsmarkedskompetanse, samtidig som det synliggjør behovet for en åpen, felles arena hvor arbeidsgivere, arbeidssøkere, private bemanningsbyråer og andre aktører kan møtes.

Vi støtter ekspertutvalgets forslag om å opprette en nasjonal base med grunnlagsdata for stillingsmarkedet som vil være tilgjengelig for offentlige og private foretak. Dette vil gi grunnlag for bedre oversikt over ledige stillinger for NAVs brukere og ansatte og gjøre at NAV i større grad kan yte rekrutteringstjenester til arbeidsgivere.

Det er fire grunner til at NAV har behov for å ha en velfungerende stillingsbase

1. For å utføre samfunnsoppdraget – få flere i jobb og færre på trygd

Et av de viktigste elementene for at arbeidssøkere og personer med nedsatt arbeidsevne raskt kommer i jobb er at informasjonen om ledige stillinger er lett tilgjengelig på nett og at det er mulig å gjøre presise søk på stillinger. Det er også viktig at personer som trenger bistand til og veiledning i jobbsøking får hjelp av NAV. For at både arbeidssøker og veileder i NAV skal slippe å søke i flere databaser er det en stor fordel om hoveddelen av utlyste stillinger ble samlet på ett sted.

Det er når personer som står utenfor arbeidsmarkedet kommer i jobb, NAV lykkes. Videre når arbeidsgiver får besatt en stilling som ellers ville blitt stående ledig. For å lykkes, må NAV være mye nærmere arbeidsmarkedet og arbeidsgiverne enn i dag. Kunnskapen om arbeidsmarkedet er «ferskvare» som endrer seg i tråd med økonomiske konjunkturer. Stillingsbasen vil være hovedkilden for en veileder for å kunne følge utviklingen i arbeidsmarkedet og i forbindelse med den daglige jobben med å følge opp bruker.

At arbeidssøkerens CV og yrkesønsker er registrert, er en betingelse for at man kan kjøre en såkalt «jobbmatch», det vil si at det søkes etter stillinger som passer eller «matcher» arbeidssøkernes jobbønsker og CV. Dagens CV- og stillingsdatabase møter ikke NAVs behov. Brukervennligheten er dårlig og søkefunksjonaliteten gir upresise søk- og matchresultater. Dagens situasjon medfører at NAV har redusert tilgang til stillinger og reduserte muligheter til å koble arbeidsgivere og arbeidssøkere. CV-basen understøtter ikke den arbeidsrettede oppfølgingen av personer med behov for bistand fra NAV på en god nok måte.

2. Kontrollaspekt – det er kostbart for samfunnet å ha personer på trygd

Som ekspertutvalget peker på er det en svært høy kostnad for samfunnet når personer som kunne ha kommet i jobb forblir utenfor arbeidslivet fordi de ikke ønsker å flytte eller ikke selv er aktive nok mht. å finne en jobb. Det er derfor viktig at

bruker selv legger ned tilstrekkelig egeninnsats for å komme tilbake i arbeid. NAV har en dobbeltrolle, vi skal både bistå og kontrollere at brukerne gjør en egeninnsats. CV- og stillingsbasen er grunnlaget for den aktiviteten bruker selv skal utføre. Dagens løsninger logger i liten grad de aktivitetene bruker utfører selv. Andre land har utviklet selvbetjeningsløsninger som gjør det mulig å følge aktiviteten til brukerne og få varsler dersom aktiviteten stopper opp. Disse selvbetjeningsløsningene gir brukere og veiledere oversikt over all aktivitet som skjer. En videreutvikling av CV- og stillingsbasen vil gjøre det mulig å utøve bedre kontroll slik at vi kan stanse ytelser til personer som ikke oppfyller aktivitetsplikten.

3. Behov for kunnskap

Manglende og upresise data om stillingsmarkedet, gjør at data fra etatens stillingsbase i mindre grad kan benyttes til analyse- og statistikkformål. Fallende markedsandel for NAVs eksisterende stillingsdatabase bidrar også til at statistikken over tilgangen på ledige stillinger blir en dårligere konjunkturindikator. Data knyttet til arbeidsmarkedet er viktig for analyser som etaten selv utfører og for analysemiljøer utenfor NAV. Kunnskapen om arbeidsmarkedet er viktig for å planlegge hva slags type arbeidsmarkedstiltak som skal anskaffes for alle fylker og NAV-kontor.

4. Et transparent arbeidsmarked

Internasjonal erfaring viser at flere land velger en moderniseringsstrategi, der det bygges et IKT-verktøy som muliggjør høy grad av samhandling med alle aktører på arbeidsmarkedet, og som består av attraktive, fritt tilgjengelige og brukervennlige løsninger. I tillegg fokuserer arbeidsmarkedsetatene i disse landene på kvalitet i tjenester til arbeidsgivere. Løsningene gir en felles arena hvor arbeidsgivere, arbeidssøkere, private bemanningsbyråer og andre aktører kan møtes.

Ekspertgruppen foreslår å ta i bruk lovhjemmelen som pålegger arbeidsgivere å melde ledige stillinger til NAV. Hjemmelen kan håndheves ved at private tilbydere i stillingsmarkedet leverer inn disse opplysningene på vegne av arbeidsgiverne. Stillingene i NAVs base gjøres, som andre statlige grunndata, tilgjengelig for private som ønsker å benytte dem til egne stillingsbaser og analyseformål. Forslaget innebærer at flere aktører får tilgang til en felles database over stillinger og CV og kan utvikle nettbaserte løsninger basert på grunndatabasen. Dette vil i større grad bidra til et transparent og velfungerende arbeidsmarked. Det vil også gi kommersielle aktører en god oversikt over stillingsmarkedet og gjøre søk etter kandidater til stillinger enklere enn i dag.

Arbeids- og velferdsdirektoratet har forståelse for ekspertgruppens forslag. Vi er imidlertid innstilt på først å gå i dialog med de aktuelle aktørene med sikte på å finne frivillige løsninger.

2. Større og mer kompetente NAV-kontor

NAV mener:

- **Antall NAV-kontor bør reduseres. For å dekke naturlige arbeidsmarkedsområder på en kompetent og koordinert måte bør 200 NAV-kontor være tilstrekkelig. I den grad det ikke er mulig å flytte både statlige og kommunale oppgaver på tvers av kommune, vil Arbeids- og velferdsetaten vurdere å samle deler av sine oppgaver i færre NAV-kontor.**
- **Minimumsgarantien for NAV-kontor med færre enn tre ansatte bør avvikes. Dette er nødvendig for å få en jevnere ressursbelastning mellom NAV-kontorene.**
- **Arbeids- og sosialdepartementet bør vurdere tiltak for å stimulere kommunene til interkommunale løsninger.**

De 454 NAV-kontorene har til sammen ca. 9 900 årsverk hvorav 49 prosent av de ansatte er statlig tilsatt. De fleste kontorene er små. 145 kontorer har samlet sett seks årsverk eller mindre, og 227 kontorer 20 årsverk eller mindre. En femtedel av NAV-kontorenes samlede bemanning arbeider i disse kontorene.

Omlag 150 NAV-kontor har statlig minimumsbemanning, med en samlet bemanning på drøyt 300 statlige årsverk. Disse kontorene har i liten grad blitt utsatt for bemanningsreduksjoner i omstillingsperioden.

Ekspertgruppen peker på at de små kontorene har flere utfordringer sammenliknet med større kontorer. De er mer sårbare ved sykdom og fravær og de opplever lettere habilitetsproblemer. Gruppen peker videre på at små kontorer vil ha utfordringer i å sikre nok kompetente medarbeidere som kan jobbe ut mot arbeidsgivere og dekke naturlige arbeidsmarkedsområder. Med større fagmiljøer samlet på færre og større kontorer, vil NAV lettere kunne dekke naturlige arbeidsmarkedsområder på en mer kompetent og koordinert måte. Utvalget argumenterer for at større frihet forutsetter kontorer som er store nok til å ha god fag- og lederkompetanse til å omsette økt handlingsrom til bedre tjenester for brukerne.

Vi støtter disse vurderingene. Vi vil i tillegg understreket at den desentraliserte strukturen gjør det vanskelig å oppnå effektiv ressursutnyttelse. Våre analyser viser at veilederne på NAV-kontorene i gjennomsnitt følger 150 brukere med nedsatt arbeidsevne. Her er det imidlertid store forskjeller kontorene imellom, og arbeidsbelastningen er gjennomgående minst i de minste kontorene. Dette skyldes for en stor del at permanent tilstedeværelse forutsetter en minste grunnbemanning, blant annet av hensynet til medarbeidernes sikkerhet. Den såkalte garantibestemmelsen om statlig minimumsbemanning, bidrar også til en skjev fordeling av arbeidsoppgaver og ressurser mellom NAV-kontorene.

Arbeids- og velferdsetaten vil alltid ha behov for å sikre best mulig disponering av ressursene for å nå sine mål. Dette innebærer at det regelmessig er nødvendig å vurdere organisasjonsstruktur, oppgaveplassering og fordeling av ressurser. Etter vår vurdering er det etaten selv som er best egnet til å gjøre disse vurderingene. Dette er også i tråd med prinsippene for styring i staten. Rent prinsipielt bør etaten ikke styres på ressursdisponering og organisatoriske strukturer innenfor rammene av driftsbudsjettet. Den politiske bemanningsreguleringen av de små kontorene må oppheves, slik Vångeng-utvalget anbefaler. Etaten bør også få handlefrihet til selv å kunne beslutte organiseringen av de tjenestene som ytes fra blant andre arbeidslivssentrene og NAV Intro. Vi er videre positive til utvalgets forslag om å legge til rette for regionalisering av fylkene.

Overføring av arbeidslivssentrene til NAV-kontor

Vångeng-utredningen foreslår at arbeidslivssentrene skal overføres til NAV-kontorene for å styrke NAVs samlede markedsarbeid ut mot arbeidsgivere og sikre bedre koordinerte og mer helhetlige tjenester til arbeidsgivere. Arbeids- og velferdsdirektoratet mener det er viktig at NAV-kontorene og arbeidslivssentrene blir knyttet tettere sammen og at de opptrer mer enhetlig. En slik retning vil også støtte opp under behovet for større NAV-kontor i en desentralisert styringsmodell.

Det å overføre arbeidslivssentrene til NAV-kontorene kan støtte opp under en slik utvikling. På den annen side er det en risiko for at en slik løsning vil bidra til at det blir krevende å opprettholde den spesialiserte kompetansen som dagens arbeidslivssentre har, ikke minst når det gjelder systemrettet og forebyggende bistand til virksomhetene. Prinsipielt sett gjelder de samme argumentene om behov for lokal frihet og desentralisering for arbeidslivssentrene som for andre NAV-enheter. Vi er i utgangspunktet positive til en overføring, men mener det er nødvendig å gjennomføre en nærmere utredning og foreslår at dette gjøres med representasjon fra partene i arbeidslivet.

Lokalisering av NAV-kontor

Den konkrete lokaliseringen av NAV-kontorene er nedfelt i lokale avtaler om etablering og drift, mellom etaten ved fylkesdirektør og den enkelte kommune. For å gi de lokale samarbeidspartene handlingsrom til å finne hensiktsmessige løsninger, er det gjennom lovverket lagt til rette for interkommunale løsninger og for at stat og kommune skal kunne utføre oppgaver for hverandre. Det er med andre ord ikke et krav om å ha et NAV-kontor i alle kommuner. Loven bruker formuleringen "dekker alle kommuner" for ikke å stenge for interkommunale løsninger der forholdene ligger til rette for det (Innst. O. nr. 55 (2005-2006)).

Omfanget av interkommunalt samarbeid der et NAV-kontor dekker flere kommuner er, som det fremgår av Vångeng-rapporten, relativt lavt. Dette skyldes at kommunene ikke har hatt ønske om å gå inn i slike løsninger. De fleste kommuner vil ha eget NAV-

kontor, blant annet for å opprettholde lokal styring og statlige og kommunale arbeidsplasser, og sørge for at brukerne har en fysisk nærhet til NAV-kontoret.

Fylkesdirektøren har adgang til å delegerer fullmakter til en NAV-leder slik at lederen kan disponere de samlede statlige ressursene for flere kontorer uten at det iverksettes et tilsvarende samarbeid på kommunal side. Dette vil imidlertid føre til svekket integrasjon mellom statlig og kommunal tjenesteyting. Av den grunn er også denne ordningen blitt benyttet i begrenset grad.

NAV-loven åpner for at stat og kommune kan utføre oppgaver for hverandre. Dette gjøres i de fleste NAV-kontor som en del av den daglige tjenesteytingen. Anledningen til å betale kommunene for at kommunalt ansatte kan gjøre statlige oppgaver i små NAV-kontor uten fast statlig lokal tilstedeværelse er ikke blitt benyttet. Dette blant annet som en konsekvens av pålegget om at alle NAV-kontorer med tre statlig årsverk eller færre ikke skal kunne få redusert statlig bemanning.

Vångeng-utvalget peker på at mulige endringer i kommunestrukturen vil få konsekvenser for antall NAV-kontor. Vi mener at det ved kommunesammenslåinger ikke bør være mer enn ett NAV kontor per kommune, med unntak for de aller største kommunene.

Vi mener videre at behovet for å redusere antall NAV-kontor er tilstede også dersom det viser seg at antall kommuner som slår seg sammen blir færre enn antatt. Det bør derfor legges til rette for dette uavhengig av kommunereformen. Dette er i tråd med det Vångeng-utvalget uttaler om at NAV uavhengig av kommunereformen bør ha som mål å etablere færre og større NAV-kontor som dekker et større område enn i dag.

Vi har ikke foretatt analyser som gir grunnlag for å tallfeste hvor mange NAV-kontorer det vil være hensiktsmessig å styre mot, men Norsk institutt for by- og regionsforskning deler inn norske kommuner i 160 bo- og arbeidsmarkedsregioner. Med utgangspunkt i dette antar vi at det kan være hensiktsmessig å redusere antall NAV-kontor til i underkant av 200. I den grad dette ikke løses ved kommunesammenslåinger mener Arbeids- og velferdsdirektoratet dette primært bør skje ved interkommunale løsninger, slik lovverket åpner for. Dette fordi vi gjennom slike løsninger både vil kunne etablere større kompetansemiljøer og sikre god integrering av tjenester på tvers av statlige og kommunale ansvarsområder.

I den grad dette ikke er mulig å få til, vil vi vurdere å samle deler av den statlige kompetansen i enheter som dekker flere kommuner. For eksempel kan vi flytte oppgaver ved oppfølging mot arbeid og aktivitet til større regionsentre. Samtidig bør enkelte av Arbeids- og velferdsetatens førstelinjeoppgaver, for eksempel veiledning i selvbetjeningsløsninger for alderspensjon og andre ytelser, kunne bli varetatt av kommunale enheter.

3. Redusere bredden av kommunale tjenester i NAV-kontor

NAV mener:

- **Det bør utredes om det kan være hensiktsmessig å supplere minimumsløsningen for kommunale tjenester i NAV-kontor med en maksimumsløsning, slik at bredden av kommunale tjenester reduseres. Dette med sikte på å understøtte NAV-kontorenes oppdrag om å få flere i arbeid og aktivitet.**

I NAV-lovens § 13 fremgår det at etaten og kommunene skal ha felles kontor som dekker alle kommunene. Videre heter det at kontoret skal ivareta etatens oppgaver og kommunens oppgaver etter lov om sosiale tjenester i NAV. Etaten og kommunene kan avtale at også andre kommunale tjenester skal inngå i kontoret. Lov om sosiale tjenester innebærer at følgende tjenester skal tilligge alle NAV-kontor:

- Opplysning, råd og veiledning
- Økonomisk stønad (sosialhjelp)
- Kvalifiseringsprogrammet
- Individuell plan
- Midlertidig bosted

Per i dag har kun 13 prosent av NAV-kontorene denne minimumsløsningen for kommunale tjenester. Mer enn 40 prosent av NAV-kontorene har bosetting av flyktninger som tjeneste i kontoret. Nærmere halvparten av kontorene har rusoppfølging, introduksjonsordningen og bostøtte tillagt kontoret. I tillegg kommer mer enn 50 øvrige kommunale områder som i varierende grad er tillagt enkeltkontorer.

Arbeids- og velferdsetaten har etter etableringen av NAV i 2006 flyttet ut betydelige oppgaveområder fra NAV-kontorene. Dette betyr at NAV-kontorene i dag ikke lenger utfører saksbehandling på statlige ytelsesområder som for eksempel alderspensjon og grunn- og hjelpestønad. NAV-kontorene er ikke førstelinje for telefonhenvendelser (mer enn seks millioner årlig) og de håndterer ikke lenger helsetjenesterefusjoner og syke transport, siden Stortinget har flyttet disse oppgavene ut av etaten. Omfanget av oppgaveflyttingen tilsvarer nærmere 3000 statlige årsverk.

En av de viktigste begrunnelsene for denne oppgaveflyttingen var å sikre at NAV-kontorene ble mer arbeidsrettet. Kommunene har ikke i samme grad hatt dette perspektivet i sin tilnærming.

Vångeng-utvalget uttaler at et bredt kommunalt oppgavespekter i utgangspunktet kan bidra til mer effektiv samhandling mellom NAV-kontorets arbeidsrettede oppgaver og tilgrensende kommunale oppgaver, men samtidig svekke arbeidsfokus. Utvalget

uttaler videre at det finner argumenter både for og i mot en bred eller smal kommunal portefølje. Ekspertgruppen viser til at det ikke foreligger forskning som viser betydningen av tjenester i NAV-kontoret, ut over at kontorer med mange tjenester har litt mer fornøyde brukere.

Departementet nedsatte i februar 2010 en ekspertgruppe som skulle se på arbeidsdelingen og samhandlingen mellom NAV-kontorene og forvaltningsenhetene. Gruppen kom med to delrapporter. Den første ga en deskriptiv analyse av forholdene i etaten, herunder en gjennomgang av dagens arbeidsdeling mellom NAV-kontorene og forvaltningsenhetene. Ekspertgruppen beskrev utfordringer i arbeidsdelingen og anbefalte endringer, blant annet i arbeidsoppgaver mellom NAV-kontor og andre enheter, brukergrensesnitt, modell for ledelse av kontorene og kommunal oppgaveportefølje i kontorene.

Ekspertgruppen anbefalte en redusert kommunal oppgaveportefølje i NAV-kontorene. De foreslo en forskningsbasert evaluering av samordningsgevinster og -ulempes ved ulik organisering av sosiale tjenester i NAV-kontorene, og ny gjennomgang av NAV-kontorenes oppgaveportefølje på bakgrunn av den. Gruppen viste til at en bred oppgaveportefølje kan redusere kontorets oppmerksomhet på arbeid og aktivitet.

Ekspertutvalget i 2010 beskrev en viktig problemstilling som fortsatt gjelder. Et bredt spekter av oppgaver vil utvilsomt gi NAV-kontorene utfordringer når det gjelder kompetanseutvikling, lederfokus og ikke minst muligheten til å nå hovedmålet for NAV-reformen: «Flere i arbeid og færre på trygd». Dette er bekreftet i kvalitative studier gjennomført av Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Det foreligger ikke forskning som kan underbygge klare oppfatninger om hvor omfattende tjenesteinnholdet i NAV-kontor kan være uten at det svekker forutsetningene for at kontorene skal lykkes i de arbeidsrettede tjenestene. Samtidig er det et faktum at svært mange NAV-kontor har en rekke tjenester som ikke er knyttet til arbeid og oppfølging mot arbeid. Tilbakemeldingene Arbeids- og velferdsdirektoratet mottar fra de ansatte på dette området er relativt entydige i retning av at dette er et utfordrende punkt.

Arbeids- og velferdsdirektoratet mener det er viktig at tjenesteinnholdet blir revurdert i forbindelse med fremtidige kommunesammenslåinger. NAV-loven fastslår at tjenesteinnholdet i NAV-kontorene skal fastsettes i samarbeidsavtalen og at ingen kan pålegges et tjenesteinnhold utover minimumsløsningen. En mulig løsning kan være at minimumsløsningen suppleres med en maksimumsløsning, med mindre det er særskilte forhold som trekker i retning av en bredere oppgaveportefølje i enkeltkontorer. Vi mener dette spørsmålet bør utredes nærmere.

4. Samarbeid og virkemidler overfor innvandrere og ungdom

NAV mener:

- Det bør utvikles flere større interkommunale introduksjonsprogram.
- Det er behov for en tydelig avklaring av hvem som skal ha ansvaret for å dekke livsoppholdsutgifter under grunnleggende opplæring.
- For ungdom som ikke har fullført videregående opplæring, er det viktig å legge til rette for «å fullføre utdanning først» framfor «arbeid først»

Innvandrere – samarbeid og virkemidler

Arbeid og utdanning er etter vår vurdering de grunnleggende elementene i godt integreringsarbeid. Fleksible kvalifiseringsordninger og kunnskaper om det norske samfunnet er nødvendig for å hjelpe flest mulig over i arbeid og utdanning.

Introduksjonsordningen står sentralt i integreringsarbeidet. Vi er enig med utvalget i at det er behov for et bedre samarbeid om denne. Det må sikres gode og sømløse overganger mellom ulike tiltak og virkemidler som tilbys fra kommune og stat i integreringsarbeidet. Dette gjelder også for overgangen mellom introduksjonsordningen, og oppfølging og bistand fra NAV. Det kan være en fordel å involvere NAV på et tidlig tidspunkt i introduksjonsprogrammet. Målsetningen med introduksjonsprogrammet er at deltakerne skal settes i stand til å forsørge seg selv gjennom arbeid, og i denne prosessen kan NAV være en viktig bidragsyter.

Utfordringene med innvandrergruppen må vurderes i et langtidsperspektiv. NAVs tjenester, kommunens tiltakstilbud og brukers behov må ses i sammenheng. Etter vår vurdering er det viktig å stimulere til økt samarbeid mellom kommunene gjennom større introduksjonsprogram. Erfaringsmessig gir dette bedre kvalitet i det tilbudet som tilbys gruppen, ikke minst ved at en får større kompetansemiljøer.

Utvalget mener at tiltakene NAV tilbyr til innvandrere i for liten grad møter behovet til brukerne. Sett fra vårt ståsted er det viktig å avklare hvem som skal bære ansvaret for å dekke livsoppholdsutgifter under grunnleggende opplæring. Vi mener at NAV bør være leverandør av yrkesrettede tjenester, mens utdanningssektoren i større grad bør ivareta området som omhandler grunnleggende opplæring. Her er vi enig med utvalget når de slår fast denne ansvarsdelingen.

Det må på et overordnet politisk nivå tydeligere avklares grenselinjer og målkrav mellom de ulike sektorene som i dag arbeider med målgruppen. Direktoratet viser for øvrig til samarbeidet og innspill fra Arbeids- og velferdsdirektoratet rundt «Stortingsmelding om livslang læring og utenforskap», og de føringene denne vil gi for retningen på arbeidet videre.

Ungdom – samarbeid og virkemidler

Det er etter vår vurdering komplekse årsaker til at ungdom ikke gjennomfører videregående opplæring. Vi er opptatt av at oppfølgingen av ungdomsgruppen i større grad fokuserer på utdanning framfor kortsiktige tiltak mot arbeid. Også for denne gruppen er det behov for avklaringer av ansvarsforholdene når det gjelder livsopphold som tiltakspenger og økonomisk sosialhjelp.

Tiltaksporteføljen i NAV er ikke alltid tilpasset målgruppen. Det må i større grad være mål og mening med hvilke tiltak som tilbys ungdom enn det som er tilfellet i dag. Vi mener det er behov for å se arbeidspraksis til ungdom bedre i sammenheng med utdanning. Det er behov for avklaring, og «tetting av gap», mellom ungdomsrett og voksenrett til utdanning. Vi mener det er behov for å vurdere om det bør foretas endringer i lovverket som gjør at utdanning inngår som en større del av et kvalifiseringsprogram enn det som er tilfelle i dag.

5. Lokal frihet gir et mer brukervennlig NAV

NAV mener:

- **Direktoratet har i sin styring vært for opptatt av å styre på ting som kan telles, av standarder og prosedyrer. Vi ønsker å gi større lokal frihet og å fokusere mer på kompetanse og kvalitet.**
- **Kravene i tildelingsbrevet fra departementet bør endres til færre, mer overordnede mål. Riksrevisjonens oppfølging bør gjenspeile dette, og dreie seg om å undersøke om vi beveger oss i riktig retning på de vesentlige områdene og på forhold NAV kan påvirke.**
- **Den faglige støtten til NAV-kontorene på sosialområdet bør samles i fylkes/regionkontorene.**

Ekspertgruppen legger i sin rapport vekt på at NAV-kontorene må gis større frihet til å gi brukerne individuelt tilpassede tjenester. Summen av styringsmekanismer og prosedyre- og dokumentasjonskrav som den enkelte veileder og NAV-kontorene styres av, anbefales redusert.

Arbeids- og velferdsdirektoratet slutter seg til disse vurderingene. Den statlige styringen av NAV har etter oppstarten i stor grad dreid seg om aktivitetsstyring, men har fra 2015 blitt mer fokusert på resultatindikatorer. Vi vil imidlertid påpeke at det er sammenheng mellom den interne styringen i Arbeids- og velferdsetaten og overordnede myndigheters styring av Arbeids- og velferdsdirektoratet. Økte frihetsgrader for NAV-kontorene forutsetter derfor også endringer i styringen av Arbeids- og velferdsdirektoratet. Den politiske styringen av Arbeids- og velferdsetaten bør ha mindre detaljstyring og økt grad av styring på et overordnet nivå.

Vångeng-utvalgets rapport tar utgangspunkt i styringen av NAV-kontorenes faglige oppgaver. Vi vil bemerke at det også foregår omfattende, og til dels svært detaljert styring av NAV-kontorene på andre områder med utgangspunkt i politiske føringer, lover, forskrifter, rundskriv mv. Kontorene følges ofte opp ved tilsyn og revisjoner fra Riksrevisjonen, kommunerevisjoner og statlige tilsynsorganer, noe som ofte avstedkommer pålegg, prosedyre- og dokumentasjonskrav. Vi vil derfor påpeke at selv om en gir NAV-kontorene økt handlingsrom i den faglige oppgaveløsningen, vil det foregå detaljstyring på andre områder i en slik grad at disse vil trekke oppmerksomhet vekk fra kontorenes kjernevirksomhet. Arbeids- og velferdsdirektoratet mener det derfor er nødvendig at en går gjennom den samlede styringen som NAV-kontorene blir gjenstand for.

Kvaliteten på NAVs tjenester er forbundet med gode møter mellom bruker og NAV, ikke med gode dokumenter. Kvaliteten sikres best gjennom tilstrekkelig kompetanse og evaluering av brukermøtene. I styring og rapportering foreslår ekspertgruppen at det skal legges mer vekt på resultater for brukerne enn på telling av aktiviteter. Rapporten peker også på at større frihet forutsetter god kompetanse og at større kontorer bedre sikrer god utvikling av kompetansemiljøer.

Vi vil understreke at en forutsetning for at mer lokal frihet vil øke brukervennligheten, er at det enkelte NAV-kontoret har tilstrekkelig kompetanse og treffsikker kunnskap om omgivelsene. Vi støtter ekspertgruppens synspunkter om at det er nødvendig med større kontorer for å sikre bedre kompetansemiljøer. Økt handlingsrom for å praktisere kunnskapen, bidrar til å vedlikeholde og utvikle kompetanse som igjen kommer brukerne til gode. Å sikre tilstrekkelig kompetanse vil redusere faren for tilfeldig forskjellsbehandling og manglende rettsikkerhet.

Den statlige delen av NAV-kontoret er langt mer standardisert enn den kommunale delen. Det er større variasjon i innhold og utforming av de kommunale tjenestene i NAV-kontoret, og den utøvende styringen fra kommunal side varierer. Forskning viser at standardisering og sterk aktivitetsstyring oppleves som den største utfordringen i partnerskapet sett fra kommunal side. Likere rammebetingelser fra statlig og kommunal side vil antakelig gjøre styringen av NAV-kontorene enklere.

Det er igangsatt en dialog mellom Arbeids- og sosialdepartementet og Arbeids- og velferdsdirektoratet om videreutvikling av prosess og innhold i tildelingsbrevene. Vi mener det er nødvendig å utvikle mål og resultatstyringen i retning av:

- tydelige hovedprioriteringer i form av færre, mer operative virksomhetsmål som peker på effekter for brukerne
- styringsparametere som måler etatens innsats for å nå målet og synliggjør effekt for brukerne
- tydeliggjøring av styring som mål, parametere eller oppdrag, og ikke som «skjulte» skal-formuleringer i teksten

- innføring av nye kvalitetsmål når vi har utviklet gode nok parametere til at de gir pålitelig informasjon
- ytterligere reduisering i antall rapporteringspunkter, spesielt i særreporteringen (50 i 2015), og la direktoratets vurdering av risiko og vesentlighet påvirke innholdet i de mer overordnede hovedrapporteringspunktene.

Riksrevisjonen reviderer NAV ut fra lover og stortingsproposisjoner, og ut fra krav i tildelingsbrevene. Kravene i tildelingsbrevet bør utformes slik at denne revisjonen bidrar til å undersøke om vi beveger oss i riktig retning på de vesentlige områdene og på forhold NAV kan påvirke.

For ikke å trekke ressurser vekk fra brukeroppfølgning og markedskontakt, ønsker vi i størst mulig grad å unngå styringsparametere og rapporteringskrav som krever manuelle tellinger på NAV-kontorene og detaljerte tilleggsrapporteringer.

Arbeids- og velferdsdirektoratet mener at vi i vår styring har vært for mye opptatt av å telle det som kan telles, og på å innføre standarder og prosedyrer i forsøk på å sikre god kvalitet. Behovet for god ledelse som understøtter læring og utvikling, og som sikrer fleksibel bruk av NAVs tjenester ut fra brukernes behov, har fått mindre oppmerksomhet. Både gjennom kompetansestrategien vår og gjennom ledelsessatsningen framover, vil vi utvikle og bevisstgjøre våre ledere i denne retning. Vi har, som Vågeng-utvalget påpeker, fra 2015 endret innrettingen av mål- og resultatstyringen. Dette arbeidet fortsetter. Vi har blant annet nedsatt en partssammensatt gruppe som vil komme med forslag til hvordan vi kan forbedre utøvelsen av styring i NAV, både i NAV-kontorene og gjennom linjene.

Større vekt på ledelse, kompetansebygging og bruk av skjønn i veiledningen, vil kunne redusere behovet for prosedyrer og rutiner. Dette er mest relevant i den lokale brukeroppfølgningen mot arbeid. Når det gjelder standardiserte inntektssikringsordninger er behovet for desentraliserte løsninger og bruk av skjønn mindre. På dette området er bruk av saksbehandlingsverktøy, rutiner og resultatoppfølging nødvendige verktøy for å sikre at brukerne får rett ytelse til rett tid, og rett tjeneste til ved behov.

NAV-kontoret får i dag faglig støtte til utvikling av tjenestene fra både fylkeskontoret i Arbeids- og velferdsetaten og fra Fylkesmannen. Ekspertgruppen foreslår å samle denne faglige støtten i fylkeskontoret til etaten. De ser dette i sammenheng med økt vektlegging på lokal utvikling og bygging av utviklingskapasitet på fylkesnivå, å sikre mer koordinert og enhetlig støtte til NAV-kontoret og som ett av flere grep for å gi NAV-kontorene mer enhetlige omgivelser å forholde seg til. Vi støtter denne vurderingen og forslaget. Dette kan være et bidrag for å underbygge og videreutvikle partnerskapet ved at kompetanseutviklingstiltak får større plass i partnerskapsamtaler eller i egnede samarbeidsfora mellom fylkeskontorene og

kommunene. På denne måten kan kommunene få større delaktighet og eierskap til NAVs tilrettelegging av kompetansetiltak.

Behov for å forenkle NAVs oppfølgingsmodell

Oppfølgingsarbeid i NAV innebærer alt fra tips og veiledning i korte enkeltstående møter og telefonsamtaler, gruppesamtaler mellom brukere og NAV, avklaringsaktiviteter, praktisk støtte i en arbeidssituasjon eller deltakelse i arbeidsrettede tiltak. Begrepet brukes også i forbindelse med tjenester for brukere med sammensatte behov og kan innebære hjemmebesøk, besøk ute i bedriften, i forbindelse med tverrfaglige team eller sammen med fastlegen. Ekspertgruppen gir en god og treffsikker analyse av NAVs utfordringer på oppfølgingsområdet, og vi slutter oss til de anbefalinger utvalget kommer med. Vi ønsker spesielt å kommentere viktigheten av å forenkle NAVs oppfølgingsmodell.

I forbindelse med etableringen av NAV ble det utarbeidet en felles oppfølgingsmetodikk som skulle være førende for arbeidsprosessene som NAV-kontorene skulle bruke. Metodikken ble implementert fra 2008 og omfatter blant annet behovsvurdering, arbeidsevnevurdering og bruk av aktivitetsplan. Bakgrunnen var NAV-reformen og AVI-meldingen som inneholdt en rekke lov- og forskriftsendringer som skulle bygge opp under NAV-reformen. Et sentralt grep ved innføringen av AAP var å tydeliggjøre arbeidsevnen som et hovedvilkår knyttet til den nye livsoppholdsyttelsen. Samtidig skulle behovsvurderinger og arbeidsevnevurderinger understøtte en helhetlig vurdering av den enkeltes muligheter i arbeidsmarkedet. Metodikken som ble utviklet la føringer for brukers egenaktivitet, rutiner for saksbehandlere og samhandlingen mellom veiledere og brukere. Det ble utviklet nye IKT-systemløsninger og gjennomført en omfattende opplæring.

Som ekspertgruppen påpeker er det en rekke utfordringer knyttet til dagens oppfølgingsmetodikk. Arbeids- og velferdsdirektoratet har satt i gang et arbeid for å forenkle oppfølgingsmodellen. Målet med forenklingen er å skape en mer effektiv hverdag, både for bruker og NAV, gjennom å fjerne eller forbedre tungvinte oppgaver. Dermed kan veileder konsentrere innsatsen mer direkte overfor bruker, der bruker opplever behovet.

Dette skal bidra til å løse de ovennevnte utfordringene og gi brukere med behov for arbeidsrettet oppfølging nødvendig og treffsikker bistand, slik at de unngår lang ventetid og kommer i arbeid raskere. Med forenkling menes i denne sammenheng å fjerne eller endre unødvendige eller tungvinte arbeidsprosesser, innføre systemstøtte som kan automatisere prosesser, samt forbedringer som gir brukerne økt involvering og forutsigbarhet.

Den forenklete oppfølgingsmetodikken skal beskrive en ny forbedret brukerreise for både brukere og veiledere. Forprosjektet er i en utredningsfase og vi jobber foreløpig

ut i fra en antakelse om at det ikke er behov for store justeringer i regelverket for å få til en forenkling av metodikken. Vi vil komme tilbake med en forespørsel til departementet dersom vi avdekker behov for endringer i lov eller forskrifter.

I tillegg vil tydeliggjøring av plikter og rettigheter bidra til å gjøre brukere mer aktive, slik at flere kommer i arbeid raskere. Målet er å få til en transparent forvaltning hvor vurderinger gjøres tilgjengelig for brukerne på Ditt nav samt at dokumenter er færre og lett forståelige. I tillegg er det et mål å tydeliggjøre skillet mellom oppfølging og krav til dokumentasjon for rett ytelse slik at dette blir lettere å forstå for brukerne.

Ekspertgruppen understreker behovet for mindre byråkrati og økt fokus på brukerne, men går ikke inn på betydningen av hva som ansees som enkeltvedtak. Ved innføring av behovsvurderingen etter NAV-lovens §14a ble det lagt til grunn at dette enkeltvedtaket ville være tilstrekkelig til å avklare brukernes rettigheter og plikter etter forvaltningslovens i hele den påfølgende oppfølgingen. Senere har Sivilombudsmannen argumentert for at tildeling av arbeidsmarkedstiltak og fastsettelse av aktivitetsplan også er enkeltvedtak. Vi ser betydningen av å sikre at brukere har innsyn i egen sak og kan klage dersom vedkommende mener NAV gjør feil. Vi vil imidlertid peke på at en utvidelse av hva som ansees som enkeltvedtak bidrar til økt standardisering, redusert handlingsrom og byråkratisering. Det ville vært en styrke dersom ekspertgruppen hadde drøftet hvordan dette dilemmaet kan løses. Vi mener det er viktig at dette avklares, for eksempel gjennom den varslede stortingsmeldingen.

6. Forenkling av styring og oppfølging av arbeidsmarkedstiltak

NAV mener:

- **Den detaljerte styringen av arbeidsmarkedstiltakene må forenkles. Det må legges mer vekt på kvalitet og resultatoppnåelse, og mindre vekt på telling av tiltaksplasser og prioritering av tiltaksplasser knyttet til ulike spesifikke målgrupper.**
- **Et styringssystem for arbeidsmarkedstiltak som sikrer mer fleksibilitet og som gir etaten økt handlingsrom til å utøve godt faglig skjønn, bør utredes. En mulig modell kan eksempelvis være at det ikke defineres måltall for tiltaksplasser som skal gjennomføres, men at det i hovedsak styres på ressursbevilgning. I tillegg kan det settes krav til at etaten skal følge opp og rapportere på ulike variabler. Eksempler på dette kan være hvor mange tiltaksplasser som er gjennomført innenfor tildelte bevilgning og hvordan resultatoppnåelsen vurderes sett opp mot faktorer som overgang til arbeid,**

kvalitet i tiltakene og hvordan tiltakene bidrar til endring i brukernes tilstand/situasjon.

- **Det bør vurderes om tiltakspenger med tilleggsstønader bør overslagsbevilges for å bidra til en mer fleksibel tiltaksbruk og bidra til en forenkling av økonomistyringen av arbeidsmarkedstiltakene.**

Når det gjelder gjennomføringen av arbeidsmarkedstiltakene er etaten underlagt en meget detaljert styring. Ekspertgruppen er særlig opptatt av at den samlede styringen av arbeidsmarkedstiltak hvor det skal styres på samlet budsjett og på tiltaksnivå, er vanskelig å kombinere med at tiltak skal fordeles ut fra individuelle behov. Skal etaten lykkes å komme i mål både på budsjett og tiltaksnivå for landet som helhet, krever det en oppfølging fra direktorat og fylke som reduserer NAV-kontorenes mulighet til å tilpasse til brukerens behov. Etter ekspertgruppens vurdering må det gis større rom for at bruken av tiltakene besluttet lokalt. Utvalget mener at det ikke er kunnskapsgrunnlag for dagens detaljerte styring av tiltakene.

I dag styres arbeidsmarkedstiltakene både på økonomisk ramme og på antall tiltaksplasser som skal gjennomføres i løpet av budsjettåret. I Nasjonalbudsjettet, i Prop. 1 S og i tildelingsbrevet til Arbeids- og velferdsetaten angis det hvordan det samlede tiltaksnivået skal fordeles på henholdsvis ordinære ledige og personer med nedsatt arbeidsevne. Tiltakspenger til tiltaksdeltakere (både ordinære og personer med nedsatt arbeidsevne) uten annen livsoppholdytelse, skal også dekkes innenfor tildelte økonomisk ramme. I tildelingsbrevet angir departementet akseptabelt avvik i antall gjennomførte tiltaksplasser innenfor et intervall rundt det samlede tiltaksnivået. I 2015 ble et tiltaksnivå på årsbasis innenfor et intervall på +/- 3 prosent av det totale måltallet akseptert. I tillegg til denne styringsparameteren, er det angitt om lag ytterligere femten styringssignaler for arbeidsmarkedstiltak. Videre skal direktoratet rapportere på om lag 35 ulike tiltaksvarianter med svært varierende kostnader for gjennomføring av den enkelte tiltaksplass. Dette tilsier at gjennomføring av arbeidsmarkedstiltak er ett av de områdene hvor etaten blir sterkest styrt. Selv om ulike styringsparametere og initiativ kan begrunnes hver for seg, mener Arbeids- og velferdsdirektoratet at det helhetlig sett er for mange målkrav på tiltaksområdet. Det gjør at styring av arbeidsmarkedstiltak blir ressurskrevende for etaten og fører til mindre fleksibilitet for brukerne.

Det er krevende å gjennomføre et gitt antall tiltaksplasser innenfor en gitt bevilgning, fordi prisene på tiltak og andel deltakere med tiltakspenger kan variere, og fordi

etatens skjønnsutøvelse og sammensetning av brukernes bistandsbehov varierer over tid og mellom NAV-kontor. Dagens styringsmodell kan føre til at det overordnede målet om økt overgang til arbeid gis for lite oppmerksomhet, fordi fokus blir på rapportering av hvor mange tiltaksplasser som gjennomføres til hvilke priser.

Et annet vesentlig forhold er at når ressurser og konkrete måltall for tiltaksnivå fordeles i en så desentralisert organisatorisk modell som NAV, innebærer det at alle enheter som tildeles tiltaksplasser må treffe på de planene som er lagt, eller at avvikene må i sum oppveie hverandre. Det krever betydelig administrativ styring i etaten for å kunne oppnå det nasjonale aktivitetskravet.

Direktoratet vurderer det som nødvendig at styringssystemet for arbeidsmarkedstiltakene videreutvikles i en retning som sikrer mer fleksibilitet og gir etaten økt handlingsrom til å utøve godt faglig skjønn. Vi mener også det er behov for å se på muligheten for å overslagsbevilge tiltakspenger med tilleggsstønader. En slik endring kan bidra til å fjerne styringsmessige utfordringer med at tiltakspengene finansieres over samme budsjettpost som arbeidsmarkedstiltakene.

7. Økt satsing på kompetanse, ledelse og kunnskapsbasert utvikling

NAV mener:

- **NAV må satse mer på rollebasert kompetanseutvikling, særlig innenfor områdene avklaring/oppfølging, arbeidsinkludering og kontakt med arbeidsgivere. Vi må legge til rette for at mer utvikling og kunnskap spres på tvers av enheter.**
- **Virksomhetsforståelse og -kunnskap bør være en sentral del av et nytt lederutviklingsprogram.**
- **En felles tariffavtale vil trolig bidra til enklere administrasjon og bedre arbeidsmiljø på NAV-kontorene, og det bør nedsettes en partssammensatt gruppe som utreder saken.**

Kompetanse

Ekspertgruppen peker på at variabel kompetanse i NAV-kontorene er en av flere faktorer som gir variabel kvalitet på tjenestene. Vi er enig i denne vurderingen. Kompetanse blir enda viktigere med den retningsendringen som ekspertgruppen foreslår med redusert nasjonal styring og økt lokalt handlingsrom.

Ekspertgruppen foreslår at det settes særskilte kompetansekrav på enkelte områder. Videre er gruppen opptatt av at utvikling og spredning av kunnskap må gå horisontalt på tvers av NAV-kontorene og ikke bare gjennom en mer tradisjonell top-down

iverksetting fra direktoratet til kontorene. Et godt eksempel er satsingen på sykefraværsoppfølging som er drevet fram av NAV Hedmark i samarbeid med direktoratet.

Eksplisitte kompetansekrav for krevende oppgaver kan være en vei å gå. Dette vil i praksis innebære at vi lager læringstiltak for sentrale roller i NAV-kontorene. Det er særlig aktuelt for områdene avklaring/oppfølging, kontakt med arbeidsgivere, arbeidsinkludering og ledelse

I Arbeids- og velferdsetaten har kontaktsentrene satset på nyansettelser i puljer for å ha tilstrekkelig antall medarbeidere til felles opplæringsopplegg som går over tid og i dybden. Her er det nyttig erfaring som vi vil trekke på i det videre arbeidet.

Vi mener også at en mer bevisst satsing på fag- og profesjonsutvikling i etaten kan være hensiktsmessig. Nederland har for eksempel innført en ordning med Labour market experts som får en egen kvalifiserende utdanning.

Arbeids- og velferdsdirektoratet og flere fylker er i dialog med forsknings- og utdanningsinstitusjoner for å få til tettere samarbeid bl.a. om kompetanseutvikling.

Ledelse

Ekspertgruppen foreslår at det iverksettes lederutviklingsprogram, og det vises bl.a. til erfaringer med rektorutdanning og omfattende opplegg i helsesektoren. En sentral komponent i et slikt program er virksomhetsforståelse og -kunnskap. Økt kunnskap om virksomheten, herunder hvilket handlingsrom den enkelte leder har, anses som en nøkkelkompetanse for at å bli en pådriver for lokal utvikling og tilpasning av tjenester til brukerne.

Det er gjennomført omfattende, desentralisert lederutvikling i etaten de siste årene. Utvikling av egne ledergrupper eller forbedring av egne, enhetsvise problemområder har ofte vært kjernen i disse oppleggene.

Vi slutter opp om mer virksomhetsforståelse og -kunnskap i lederutviklingen, samtidig som dette må kombineres med utvikling av egne forbedringsområder. Dette innebærer at vi utvider konseptet, og bygger videre på kjernepunkter i den lederutviklingen som har vært gjennomført. Arbeidet bør gjennomføres i samarbeid med KS.

Felles tariffavtale

Vi er positive til en felles tariffavtale for ansatte i NAV-kontor. Samtidig vil vi påpeke at dette er en sak mellom partene i arbeidslivet. Dette vil utvilsomt bidra til enklere administrasjon og et bedre arbeidsmiljø på NAV-kontorene.

Det bør trolig nedsettes en partssammensatt gruppe som gjør ytterligere utredninger av saken.

Kunnskapsbasert utvikling i NAV

Utvalget peker på at det på mange av NAVs områder er begrenset med kunnskap om hva som er de beste og mest effektive måtene å hjelpe folk i jobb. Det er nødvendig med en langsiktig satsing på kunnskapen om hvilke typer bistand som gir best effekt for hvilke brukergrupper i ulike situasjoner. Denne kunnskapsbyggingen må både være basert på systematisk forskning og evaluering av høy kvalitet, og av mer operativ utprøving og erfaringsinnhenting av ulike arbeidsmåter.

Det er det siste året nedlagt et betydelig arbeid mellom departement og direktorat for å klargjøre roller, ressurser og forventninger i forskning og evaluering fremover. Det er viktig at dette nå gjennomføres.

Det er betydelige forventninger til tjenestene fra NAV. For å møte disse forventningene og fremtidige utfordringer er det nødvendig å øke utviklingskraften i NAV-kontorene. Økt lokalt handlingsrom og større kontorer vil styrke mulighetene for lokal utvikling og forbedring av tjenestene. Samtidig er det viktig å sikre læring mellom de ulike kontorene. Dette krever organisatoriske tilpasninger, og en mer fleksibel arbeidsmåte på fylkesnivå og i Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Det er også nødvendig å ruste opp fagdirektoratsrollen og skape sammenheng mellom kunnskaping (kunnskapsbaserte utprøvinger) og læring og kompetanseutvikling lokalt. NAV må utvikle en kompetansestruktur basert på læringssløyfer som både ivaretar implementering og tilrettelegging (sentralt initiativ) og samtidig fanger opp lokal utprøving og erfaringslæring. Læring, enten den er formell utdanning eller erfaringsbasert, må bli mer systematisk og en del av organisasjonsutviklingen.

Vedlegg: En oppsummering av NAVs meninger

Under følger en oppsummering av NAVs meninger. Listen gir en samlet oversikt over de samme kulepunktene som innleder kapitlene i høringsvaret.

Tettere på arbeidsmarkedet for å få flere i jobb

- For å komme tettere på arbeidsmarkedet og øke etatens innsats med å få folk i jobb må NAV utføre flere tiltak i egenregi. Dette oppfølgingsarbeidet representerer NAVs kjerneoppgaver, og en virksomhets kjerneoppgaver bør utføres i virksomheten.
- For å følge opp brukerne tettere og mer individuelt, må det være færre brukere for hver veileder.
- Det bør vurderes om tiltaket Varig tilrettelagt arbeid (VTA) skal overføres til kommunene
- Det bør utvikles en ny og forbedret CV- og stillingsbase som gjør det enklere å matche ledige personer med ledige stillinger. Verktøyet bør driftes av NAV, men være tilgjengelig for private aktører.

Større og mer kompetente NAV kontor

- Antall NAV-kontor bør reduseres. For å dekke naturlige arbeidsmarkedsområder på en kompetent og koordinert måte bør 200 NAV-kontor være tilstrekkelig. I den grad det ikke er mulig å flytte både statlige og kommunale oppgaver på tvers av kommene, vil Arbeids- og velferdsetaten vurdere å samle deler av sine oppgaver i færre NAV-kontor.
- Minimumsgarantien for NAV-kontor med færre enn tre ansatte bør avvikles. Dette er nødvendig for å få en jevnere ressursbelastning mellom NAV-kontorene.
- Arbeids- og sosialdepartementet bør vurdere tiltak for å stimulere kommunene til interkommunale løsninger.

Redusere bredden av kommunale tjenester i NAV-kontorene

- Det bør utredes om det kan være hensiktsmessig å supplere minimumsløsningen for kommunale tjenester i NAV-kontor med en maksimumsløsning, slik at bredden av kommunale tjenester reduseres. Dette med sikte på å understøtte NAV-kontorenes oppdrag om å få flere i arbeid og aktivitet.

Samarbeid og virkemidler overfor innvandrere og ungdom

- Det bør utvikles flere større interkommunale introduksjonsprogram.
- Det er behov for en tydelig avklaring av hvem som skal ha ansvaret for å dekke livsoppholdsutgifter under grunnleggende opplæring.

- For ungdom som ikke har fullført videregående opplæring, er det viktig å legge til rette for «å fullføre utdanning først» framfor «arbeid først»

Lokal frihet gir et mer brukervennlig NAV

- Direktoratet har i sin styring vært for opptatt av å styre på ting som kan telles, av standarder og prosedyrer. Vi ønsker å gi større lokal frihet og å fokusere mer på kompetanse og kvalitet.
- Kravene i tildelingsbrevet fra departementet bør endres til færre, mer overordnede mål. Riksrevisjonens oppfølging bør gjenspeile dette, og dreie seg om å undersøke om vi beveger oss i riktig retning på de vesentlige områdene og på forhold NAV kan påvirke.
- Den faglige støtten til NAV-kontorene på sosialområdet bør samles i fylkes/regionkontorene.

Forenkling og styring av arbeidsmarkedstiltak

- Den detaljerte styringen av arbeidsmarkedstiltakene må forenkles. Det må legges mer vekt på kvalitet og resultatoppnåelse, og mindre vekt på telling av tiltaksplasser og prioritering av tiltaksplasser knyttet til ulike spesifikke målgrupper.
- Et styringssystem for arbeidsmarkedstiltak som sikrer mer fleksibilitet og som gir etaten økt handlingsrom til å utøve godt faglig skjønn, bør utredes. En mulig modell kan eksempelvis være at det ikke defineres måltall for tiltaksplasser som skal gjennomføres, men at det i hovedsak styres på ressursbevilgning. I tillegg kan det settes krav til at etaten skal følge opp og rapportere på ulike variabler. Eksempler på dette kan være hvor mange tiltaksplasser som er gjennomført innenfor tildelte bevilgning og hvordan resultatoppnåelsen vurderes sett opp mot faktorer som overgang til arbeid, kvalitet i tiltakene og hvordan tiltakene bidrar til endring i brukernes tilstand/situasjon.
- Det bør vurderes om tiltakspenger med tilleggsstønader bør overslagsbevilges for å bidra til en mer fleksibel tiltaksbruk og bidra til en forenkling av økonomistyringen av arbeidsmarkedstiltakene.

Økt satsing på kompetanse, ledelse og kunnskapsbasert utvikling

- NAV må satse mer på rollebasert kompetanseutvikling, særlig innenfor områdene avklaring/oppfølging, arbeidsinkludering og kontakt med arbeidsgivere. Vi må legge til rette for at mer utvikling og kunnskap spres på tvers av enheter.
- Virksomhetsforståelse og -kunnskap bør være en sentral del av et nytt lederutviklingsprogram.
- En felles tariffavtale vil trolig bidra til enklere administrasjon og bedre arbeidsmiljø på NAV-kontorene, og det bør nedsettes en partssammensatt gruppe som utreder saken.