



Forslag til fremtidig regional struktur i Arbeids- og tjenestelinjen i NAV

Delrapport 4

Regionalisering gir muligheter

HØRINGSdokUMENT



Mars 2017

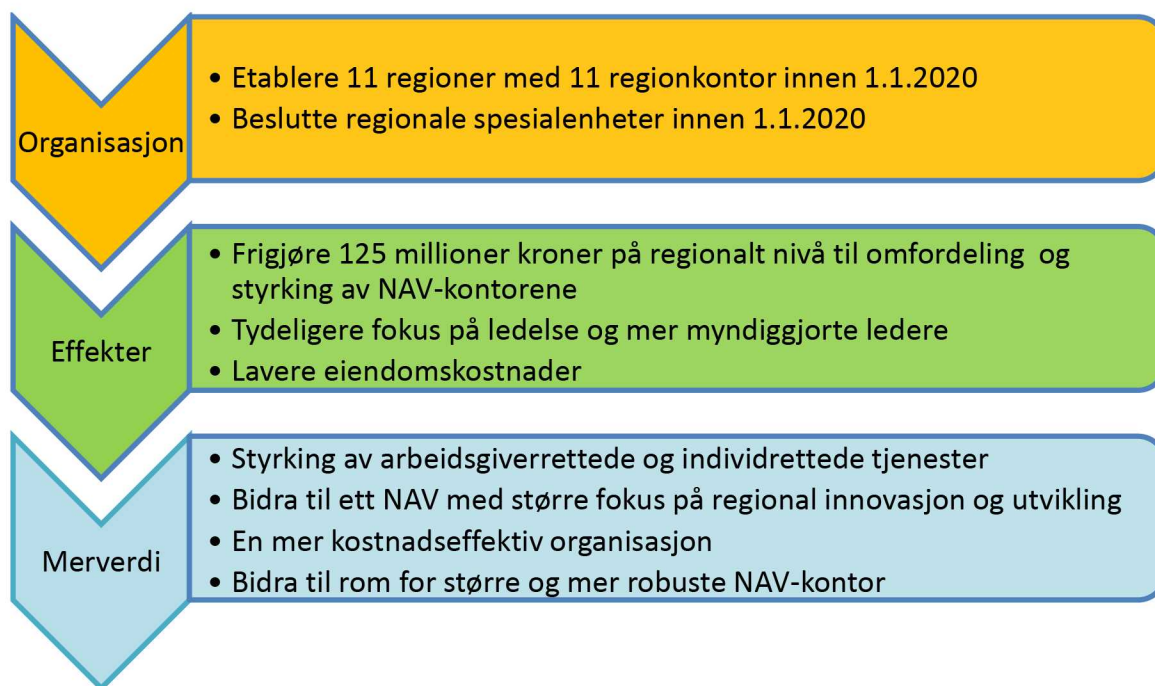
Høringsdokumentet bygger på vurderinger og anbefalinger gjort i tre delrapporter:

Delrapport 1 – Vurdering av ulike modeller og forslag til videre utredning.

Delrapport 2 – Vurdering av roller og oppgaver på regionalt nivå. En overordnet struktur.

Delrapport 3 – Frigjøring av ressurser til NAV-kontoroppgaver og vilkår for lokalisering av regionkontor og regionale spesialenheter.

Målbildet for regionalisering



Innhold

1 Innledning.....	5
1.1 Om mandatet	5
1.2 Arbeidsprosessen.....	6
1.2.1 Bemanning av prosjektet	6
1.2.2 Konsultasjoner og kommunikasjon underveis	6
1.2.3 Delrapportene	7
1.3 Behovet og begrunnelser for regionalisering	8
1.3.1 Begrunnelser i brukernære tjenester.....	8
1.3.2 Begrunnelser i endringer av samfunn og arbeidsliv	8
1.3.3 Økonomiske begrunnelser	9
1.3.4 Begrunnelser i parallelle endringsprosesser i NAV	10
1.3.5 Begrunnelser i den politiske regionreformen	11
1.3.6 Begrunnelser i endringer av fylkesmannsembetene.....	12
2 Fra fylker til regioner	14
3 Prinsipper for utvikling av det regionale nivå	19
3.1 Regionkontorets roller.....	19
3.2 De regionale spesialenhetenes rolle	21
3.3 Utvikling av NAV-kontorene i et regionalt perspektiv	22
3.4 Kompetanseutvikling i et regionalt perspektiv.....	23
4 Det regionale nivået – oppgaver og organisering.....	26
4.1 Oppgaver for regionkontoret.....	26
4.2 Oppgaver for regionale spesialenheter	28
4.2.1 Dagens regionale spesialenheter	29
4.2.2 Andre tjenester med regional organisering	31
4.3 Organisering av regionkontoret.....	32
4.4 Organisering av regionale spesialenheter	32
5 Det regionale nivået – ressurser og lokalisering	34
5.1 Frigjøring og omfordeling av ressurser til oppgaver i NAV-kontor	34
5.2 Samlokalisering vs. delt lokalisering	35
5.3 Kriterier for geografisk lokalisering.....	36
5.3.1 Kriterier for lokalisering av regionkontor	37

5.3.2 Kriterier for lokalisering av regionale spesialenheter	39
6 Implementering	40
6.1 Målbildet	40
6.2 Fra utredning til planlegging	40
6.3 Risikomomenter og risikodempende tiltak	42
6.4 Beslutning og implementering	44
7 Noen aktuelle høringspunkter	45
8 Referanser og litteratur	46
9 Figurer	48
10 Forkortelser	49
11 Vedlegg	50

1 Innledning

Arbeids- og velferdsdirektøren igangsatte våren 2016 et utredningsprosjekt for å vurdere en ny fremtidig regionalisering av Arbeids- og tjenestelinjen i NAV. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe som har innhentet informasjon, analysert og vurdert, og gitt sine foreløpige anbefalinger til prosjektets styringsgruppe.

Mandatet ligger i sin helhet med som vedlegg.

1.1 Om mandatet

Prosjektet er gitt mandat til å utrede og legge fram forslag til en fremtidig regional struktur i Arbeids- og tjenestelinjen i NAV. Mandatet beskriver to hovedhensikter med utredningsarbeidet:

- Frigjøre ressurser til oppgaver i NAV-kontorene
- Anbefale fremtidig regional struktur for å lede og utvikle virksomheten regionalt på en best mulig måte.

Det er flere forhold ved NAVs fremtidige regionale struktur som er utredet:

- Antall regioner
- Innhold og oppgaver for regionalt nivå
- Roller og ansvar for regionalt nivå
- Størrelse – antall medarbeidere og ledere (konsekvens av innhold, oppgaver, roller og ansvar)
- Inndeling av fylkeskontor og fylkesvise spesialenheter i ny regional struktur
- Kriterier for lokalisering av nye regionkontor

Prosjektet fikk i oppgave å vurdere hensiktsmessigheten av følgende modeller:

- A. «Radikalt alternativ»: 5-6 regioner
- B. «Mellomalternativ»: 10-13 regioner
- C. «Basisalternativ»: Endringer av regionalt nivå i takt med endringer i omgivelsene – dvs. fylkesmannen, fylkeskommuner og andre samarbeidspartnere
- D. «Nullalternativ»: Dagens fylkesstruktur videreføres

I delrapport 1 gis en omtale av dagens struktur (D). Deretter vurderes det mest radikale alternativet (A) og mellomalternativet (B) opp mot dagens struktur. Basisalternativet vil prosjektet først kunne vurdere etter at regjeringen, ventelig før påske 2017, har kommet med sine forslag om nye regioner i Norge og ny inndeling av fylkesmannsembetene.

1.2 Arbeidsprosessen

1.2.1 Bemanning av prosjektet

Styringsgruppen består av:

- Kjell Hugvik, Arbeids- og tjenstedirektør, direktoratet (leder)
- Bente Wold Wigum, NAV Sør-Trøndelag, fylkesdirektør
- Terje Tønnesen, NAV Telemark, fylkesdirektør
- Hilde Høyenes, NAV Aust-Agder, fylkesdirektør
- Inger-Johanne Stokke, HR-direktør, direktoratet
- Geir Axelsen, Økonomi og styringsdirektør, direktoratet

Arbeidsgruppen består av:

- Bjørn Lien, NAV Hedmark (leder)
- Stein Rudaa, NAV Troms
- Randi Breda, NAV Akershus,
- Linni Tiller, Arbeids- og tjenesteavdelingen, direktoratet
- Charlotte Lea, HR-avdelingen, direktoratet
- Tor Sandvik, Økonomi og styringsavdelingen, direktoratet

Underveis er arbeidsgruppen supplert med May Britt Christoffersen i egenskap av å være prosjektleder for etableringen av region NAV Trøndelag.

1.2.2 Konsultasjoner og kommunikasjon underveis

I prosjektet er det utformet en kommunikasjonsstrategi og en interessentanalyse for utveksling av kunnskap og synspunkter. Disse dokumentene omfatter både eksterne og interne interessenter.

I tillegg har vi gjennomført mange møter og også hatt andre former for kontakter med aktuelle instanser som Politidirektoratet, Statens vegvesen og Kommunal- og moderniserings-departementet. Særlig i vår utredning om oppgaver og roller for det fremtidige regionnivået har vi konsultert aktører i linjen, andre deler av organisasjonen og relevante prosjekter.

Vi har drøftet behovet for en mer operativ HR-funksjon med HR-prosjektet, fått en innføring i eiendomsprosjektets og økonomienhetens tanker og hvilke konsekvenser nye regioner vil få for spesialisering i ytelseslinjen. Vi har også hatt koblinger mot den omorganisering som nå gjennomføres i Arbeids- og tjenesteavdelingen. En viktig prosess som høsten 2016 gikk parallelt med vårt utredningsprosjekt er «Myndige og løsningsdyktige NAV kontor». Det har vært flere avstemminger mot denne prosessen underveis.

I tillegg har arbeidsgruppen møtt representanter for NAV Sør-Trøndelag og NAV Nord-Trøndelag, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, seksjonsledere i Arbeids- og tjenesteavdelingen, sentralt MBA (medbestemmelsesapparatet) i flere arbeidsmøter, ARK (NAV Arbeidsrådgivning) i de fem nordligste fylkene, KROL (koordinerende rådgivende overleger), avdelingsdirektørsamling i Arbeids- og tjenestelinja og fylkesdirektørene m.fl.

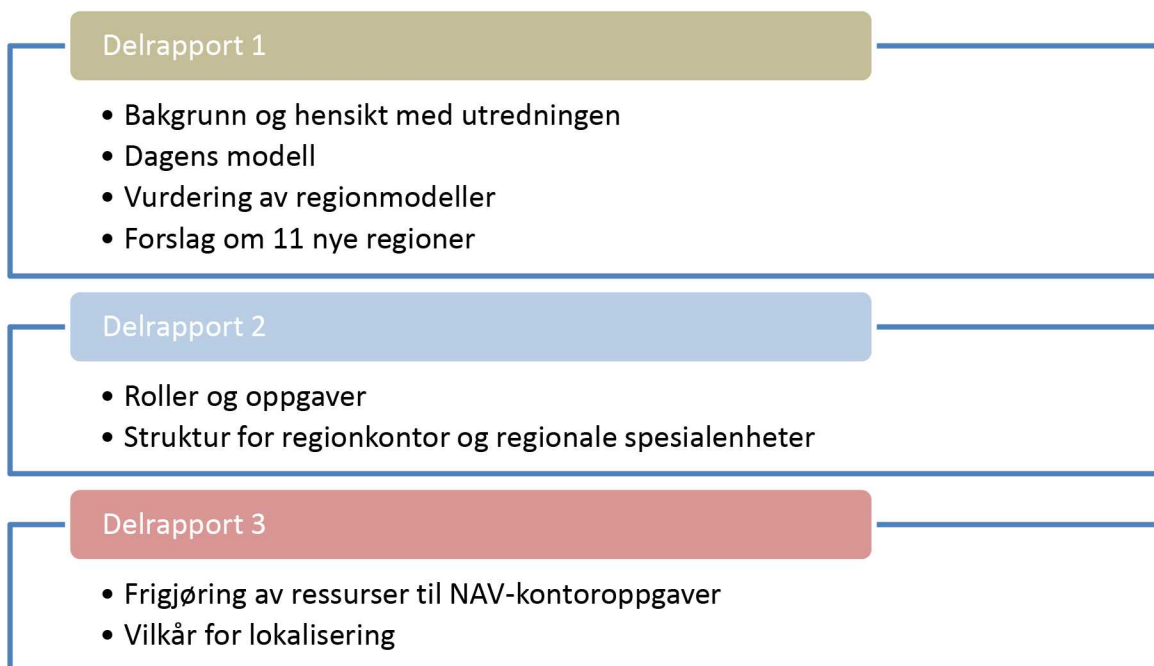
Vi har også avstemt på hvilken måte prosjektet ELSA (ny løsning for elektronisk administrativ saksbehandling og arkiv i etaten) kan få konsekvenser for arbeidet i regionene.

Særlig har arbeidsgruppen forholdt seg til styringsgruppen, Arbeids- og tjenstedirektøren og Økonomi- og styringsdirektøren.

1.2.3 Delrapportene

Prosjektet har anbefalt en ny regioninndeling (delrapport 1), foreslått roller/oppgaver for de nye regionene (delrapport 2) og vurdert frigjøring av ressurser og lokalisering (delrapport 3).

Fig. 1 Et oversiktsbilde av de tre delrapportene



Arbeidsgruppen har avholdt regelmessige møter for å produsere de tre delrapportene og foreliggende høringsdokument. Vi har invitert berørte parter inn i våre møter og deltatt på møter med andre aktører som har gjennomført tilsvarende prosesser (politiet og Statens vegvesen). Vi har også studert aktuell litteratur og særlig konsultert Kommunal og moderniseringsdepartementet i forhold til andre prosesser.

Styringsgruppen har behandlet den enkelte delrapport, etter arbeidsmøter med sentralt MBA. Hver leveranse har også vært til drøfting i sentralt MBA hvor det har kommet synspunkter på innholdet i den enkelte leveranse. Vi forutsetter at direktoratet holder KS informert om arbeidet, da flere av forslagene kan være av interesse for partnerskapet med kommunene.

Regionalisering av Arbeids- og tjenestelinjen i NAV vil berøre mange både internt og eksternt. For å få saken best mulig belyst er det ønskelig at høringen fanger opp argumenter som kan gi viktige bidrag til justeringer av forslagene - og at eventuelle motforestillinger begrunnes. På denne måten vil prosjektet få et enda bedre grunnlag for å anbefale Arbeids-

og velferdsdirektøren hvilke beslutninger som bør fattes. Dette vil foreligge til delrapport 5 (beslutningsgrunnlag).

Dette har vært et utredningsprosjekt over ca. ett år. I den grad delrapportene på noen punkter avviker fra høringsdokumentet, er det formuleringen i høringsdokumentet som skal legges til grunn.

1.3 Behovet og begrunnelser for regionalisering

Ved å ha færre regioner er målet at en fra 1. januar 2020 kan rasjonalisere så mye av arbeidet på regionalt nivå, at det blir en reell styrking av NAV-kontorene. Samtidig må det også være tilstrekkelig med ressurser på regionnivået til at en kan understøtte NAV-kontorenes arbeid på en forsvarlig måte.

1.3.1 Begrunnelser i brukernære tjenester

Det er først og fremst ressursene og kompetansen i NAV-kontorene som blir avgjørende for hvor gode og tilpassede brukernære tjenester organisasjonen kan gi. Regionkontoret og de regionale spesialenheter skal både understøtte NAV-kontorene i deres arbeid og ivareta sine egne roller (kap. 4).

Mandatet gjenspeiler en erkjennelse om at organisasjonen relativt sett må bruke en størst mulig andel av sitt budsjett på brukernære tjenester. Noen slike tjenester kan ligge i regionale spesialenheter, men i hovedsak vil dette bety at en større andel av budsjettet tilføres NAV-kontorene.

Digitalisering treffer hele NAV som organisasjon. Det er likevel grunn til å tro at gevinsten av digitalisering vil være ulik på forskjellige nivå og fagområder. Det er for eksempel en grense for hvor mye oppfølging av brukerne eller kontakt med arbeidsgivere som kan digitaliseres.

1.3.2 Begrunnelser i endringer av samfunn og arbeidsliv

NAVs Omverdensanalyse 2016 beskriver trekk ved samfunnsutviklingen og peker særlig på behovet for en raskere omstillingstakt og bedre ressursbruk.

Både arbeidslivet og NAV har endret seg betydelig siden oppstarten i 2006 og vil gjøre det i stadig raskere tempo framover. De første 10 årene i NAV har blant annet vært påvirket av en finanskrisen, år med færre oljerelaterte jobber, flere innvandrere og digitalisering på flere områder. Det knytter seg spenning til utviklingen på arbeidsmarkedet og på hvilke måter arbeidslivet vil endre seg. Utfordringene på arbeidsmarkedet har vært, og vil med stor sannsynlighet fortsatt være, ulike fra region til region. Ivaretagelse av *samfunnsaktørrollen*, tett samhandling med arbeidslivet og kompetanse om trender i omgivelsene, vil være avgjørende for NAVs utvikling av tjenester. Regionkontoret vil på vegne av direktoratet ha et særlig ansvar for den regionale samhandling og kompetanseutvikling.

Ved siden av produksjon av brukernære tjenester blir det stadig viktigere at NAV har fokus på og kapasitet til å håndtere innovasjon og utvikling på alle nivåer, slik at tjenestene enda bedre kan tilpasses omgivelsenes behov. Ytterligere digitalisering vil prege årene som kommer. NAV må forholde seg til endringene, og ta i bruk digitalisering på områder som kan

digitaliseres. Dette må NAV gjøre for å øke kapasiteten og kompetansen til en enda bedre oppfølging av brukere og kontakt med arbeidsgivere.

Regjeringen har kommet med stortingsmeldingen *Digital agenda*, hvor det understrekes at kontakten med innbyggerne i hovedsak skal være digital. Vi har med andre ord ikke noe valg – vi må utvikle løsninger for å kommunisere enda mer digitalt.

Det er ingen gitt å si hvilke konsekvenser delingsøkonomi og digital utvikling vil bringe for arbeidsliv og utdanning, behovet for NAVs tjenester og for NAV som organisasjon. Denne utviklingen vil også få konsekvenser for offentlig sektor. NAV må stå rustet og direktoratet trenger derfor kompetente lytteposter og premissleverandører i alle regioner.

Et kompetent, innovativt og effektivt NAV vil være avgjørende for hvorvidt endringsarbeidet i stort skal lykkes, og om frigjøring av ressurser faktisk vil finne sted. For å løse morgendagens utfordringer er det vesentlig at alle nivåer bidrar til å utvikle gode arbeidsmåter. Innføring av færre regioner er ikke et tilstrekkelig virkemiddel for å oppnå dette.

1.3.3 Økonomiske begrunnelser

Det er usikkerhet om fremtidige driftsrammer for offentlig sektor. Samtidig øker forventningene til NAV om å levere enda bedre tjenester til brukerne. De samlede oppgavene i NAV må løses med færre ressurser.

Fig.2 Omstilling og frigjøring av ressurser NAV for å realisere strategien om mer arbeidsretting



For å skape mer arbeidsretting og tettere kontakt med arbeidsgivere, er det nødvendig med en omprioritering av ressursbruken fra sentralt og regionalt nivå til NAV-kontorene. Både direktoratet og regionalt nivå har et ansvar for å frigjøre ressurser til NAV-kontorene. Dette er forsøkt illustrert i fig.2. Ressurser som frigjøres gjennom bedre utnyttelse av stordriftsfordeler, endringer i måter å jobbe på, bruk av nye digitale løsninger og forenklet kontorstruktur, skal brukes til å styrke kvaliteten og kapasiteten i NAV-kontorenes arbeid med brukere med stort oppfølgingsbehov.

Frigjøring av ressurser til NAV-kontorene forutsetter beslutningsvilje og omstillingsvilje på alle nivå i organisasjonen. Regjeringens årlige budsjettkutt for å fremme «avbyråkratisering og effektivisering» treffer hele NAV, også NAV-kontorene og deres oppfølgingsarbeid mot brukerne. For å motvirke at dette skal ramme brukerne må de andre delene av organisasjonen ta større kutt og være omstillingsvillige.

Arbeids- og velferdsdirektøren har besluttet at direktoratet, utenom IT-avdelingen, kuttes med 20 millioner kroner i 2017 og 35 millioner kroner årlig de følgende tre årene. I tillegg kommer avbyråkratiserings- og effektiviseringskuttet. Dette betyr en innsparing som tilsvarer om lag 150 årsverk i løpet av fire år. Det forventes også at flytting og samlokalisering av direktoratet kan bidra til ytterligere kutt. IT-avdelingen skal effektivisere tilsvarende 150-200 millioner kroner gjennom endret sourcing-strategi, endret leveransemodell og gjennom infrastrukturinvesteringer.

Ved siden av færre regioner, vil også kommunereformen og interkommunalt samarbeid kunne medføre innsparing på eiendom og administrasjon. Også dette vil gi rom for å styrke tjenestene i NAV-kontorene.

I tråd med mandatet har prosjektet vurdert effekter av selve regionaliseringen. Prosjektets forslag og anbefalinger gjelder frigjøring og omfordeling av ressurser fra det regionale nivået til brukernære tjenester i NAV-kontorene. Vi har vurdert potensialet for frigjøring av ressurser på regionalt nivå, og konkluderer med at det vil være mulig å frigjøre om lag 125 millioner kroner gjennom regionalisering fra 1. januar 2020. Potensialet for frigjøring av ressurser til NAV-kontorene er sannsynligvis enda høyere på litt lengre sikt. Dette står beskrevet nærmere i delrapport 3.

1.3.4 Begrunnelser i parallelle endringsprosesser i NAV

Det foregår flere interne diskusjoner og utredninger relativt samtidig. Utfordringen blir å finne de organisatoriske løsningene som er best egnet til å løse NAVs kjerneoppgaver, effektivt og med riktig kvalitet innenfor eksisterende ressursrammer. Resultatet vil blant annet være avhengig av om det interne arbeidet med Program for effektivisering og forenkling i direktoratet, arbeidsgruppe for løsningsdyktige og myndige NAV-kontor (Utvikling av NAV-kontor) - og utredningen om regionalisering, trekker i samme retning.

Spesielt blir det vesentlig at disse tre prosessene har en felles forståelse av behovet for endring, fleksibilitet og frigjøring av ressurser. Det betyr at det på alle nivåer må prioriteres enda bedre, det må finnes gode løsninger – og organisasjonen må bruke minst mulig ressurser til administrasjon og indretjeneste.

I rapporten om «Utvikling av NAV-kontor» er det foreslått en rekke tiltak for å øke handlingsrommet til NAV-kontorene, også innenfor dagens rammer. Omstillingsprosessen i direktoratet og en regionalisering av fylkesleddet skal bidra til realiseringen av dette, i tråd med NAVs overordnede strategi.

Flere behov og parallelle endringsprosesser gjør det aktuelt å vurdere strukturen på det regionale nivået i Arbeids- og tjenestelinjen, blant annet:

- Ekspertutvalget, sluttrapport april 2015 - Et NAV med muligheter
- Meld. St. 33 (2015-2016) – NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet
- Utvikling av NAV-kontor - rapport avgitt 13.01.2017
- Meld St. 22 (2015-2016) – Nye folkevalgte regioner – rolle, struktur og oppgaver
- Proposisjoner om kommunereformen og regionreform - bebudet i april 2017
- Lokalt initierte interkommunale løsninger for NAV-kontor
- Forslag om sammenslåing av fylkesmannsembeter

I Meld. St. 33 (2015-2016) NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet, trekker regjeringen opp hvilken retning den ønsker å utvikle Arbeids- og velferdsforvaltningen. Meldingen utgjør rammene for den statlige politiske styringen av NAV-kontorene.

Stortinget sluttet seg til innholdet i meldingen den 17. november 2016 - og vedtok følgende:

1. Stortinget ber regjeringen sørge for at en sammenslåing til færre og større NAV-kontor må være gjenstand for lokale vurderinger og beslutninger. Det skal tas hensyn til behovet for samiskspråklige tjenester i de fylker og kommuner der dette er relevant.
2. Stortinget ber regjeringen om at eventuelle endringer i bemanningen ved det enkelte NAV-kontor, som følge av opphevelse av den statlige bemanningsgarantien, må være lokalt forankret og basert på god lokal dialog. Tjenestetilbudet til kommunens innbyggere skal opprettholdes.
3. Stortinget ber regjeringen sørge for at det enkelte NAV-kontor får økt handlefrihet og myndighet, og at man forsterker arbeidet med økt vekt på styring gjennom oppnådde resultater og mindre detaljstyring på virkemidler og aktiviteter.
4. Stortinget ber regjeringen sørge for at NAVs tilbud til personer med psykiske lidelser styrkes. De gode erfaringene fra forsøk med individuell jobbstøtte må tas vare på ved at arbeidsmetodikken som er utviklet, videreføres og videreformidles i etaten, etter utløpet av forsøksperiodene.

1.3.5 Begrunnelser i den politiske regionreformen

Tidligere har Stortinget vedtatt at det fortsatt skal være tre folkevalgte nivåer. Med det som utgangspunkt mener regjeringen i Meld St. 22 (2015-2016) – Nye folkevalgte regioner – rolle, struktur og oppgaver, at tiden er moden for en reform som gir større og mer funksjonelle regioner enn dagens fylkeskommuner. Regjeringen er tydelig på at den regionale inndelingen må være i samsvar med de samfunnsutfordringer som regionalt folkevalgt nivå skal bidra til å løse, og foreslår «om lag 10 regioner».

Det er regjeringens mål å gjennomføre en kommunereform og regionreform samtidig, slik at både nye kommuner og nye folkevalgte regioner kan tre i kraft fra 1. januar 2020. Det er forventet at regjeringen legger frem en avklaring om ny regional struktur for fylkesmanns-embetet og en egen proposisjon om nye folkevalgte regioner. Flertallet på Stortinget ble 22. februar 2017 enige om en reduksjon til 358 kommuner og 10-11 regioner, i noe som ble kalt

for en «løypemelding» til regjeringen. Statsråden har ved flere anledninger vært tydelig på at innholdet i regjeringens melding vil følge det stortingsflertallet er enige om i «løypemeldingen». Det betyr at vi allerede under høringen er kjent med viktige deler av regjeringens forslag, som åpenbart vil være interessant også for regionalisering av Arbeids- og tjenestelinjen i NAV.

Regjeringen peker samtidig på at statlige regionale strukturer som ikke samsvarer med fylkesgrensene, og som varierer fra sektormyndighet til sektormyndighet, bidrar til å forsterke samordningsutfordringene. For å styrke samhandlingen mellom staten og regionalt folkevalgt nivå, varsler regjeringen at den vil gjennomgå de statlige regiongrensene i lys av de nye grensene for folkevalgte regioner.

Styringsgruppen har derfor ment at det er gode grunner for å avvente den endelige beslutningen om nye regioner og lokasjoner for regionkontorene. Det gir samtidig bedre mulighet for å harmonisere prosessen med andre utredninger og forslag som kan virke inn på lokaliseringen.

Vi har likevel fremmet et forslag til kriterier for valg av lokalisering ut fra faglige kriterier, slik at disse kan inngå i høringen. Endelig beslutning om lokalisering bør gjøres samtidig for alle fylker/regioner.

1.3.6 Begrunnelser i endringer av fylkesmannsembetene

Fylkesmannen er en viktig samarbeidspart for det regionale nivået i NAV, spesielt fordi fylkesmannen har en betydelig rolle i å medvirke til at kommunene har en god forståelse og praktisering av sosiallovgivningen. Regiondirektøren og fylkesmannen vil sammen ha et ansvar for å tilby opplæring og for å tilrettelegge for kompetanseutvikling på tvers av NAV-kontorene. Også rapporten «Utvikling av NAV-kontor» presiserer betydningen av dette samarbeidet.

I en egen utredning avgitt 21. desember 2016 foreslår en prosjektgruppe at fylkesmennene foretar en ny regionalisering, uavhengig av den nye regionstrukturen for folkevalgte organ. Forslaget innebærer at en går fra 18 til 10 embeter. Forslaget viser seg langt på vei å være identisk med vårt forslag om regionalisering i NAV (delrapport 1). Forskjellen ligger i at fylkesmannen for Oslo/Akershus også skal gis ansvar for Østfold.

Regjeringen har den 10. mars 2017 gjort vedtak om fremtidig regional struktur for fylkesmannsembetene. En inndeling av fylkesmannen i 11 embeter gir sammenfallende struktur med de folkevalgte regionene med ett unntak. Oslo er sammen med Østfold, Akershus og Buskerud som fylkesmannsembete, men egen folkevalgt region. Fylkesmannsembetene i Agder er allerede slått sammen og embetene i Trøndelag er det tidligere vedtatt at slås sammen fra 1. januar 2018. Fylkesmannsembetene i Møre og Romsdal, Rogaland, Nordland, Troms og Finnmark opprettholdes som i dag. De tre nordligste embetene vil få avklart ny struktur når ny folkevalgt regionstruktur for Nord-Norge er vedtatt, senest våren 2018. Vedtakene i regjeringen den 10. mars 2017 var at Hordaland og Sogn og Fjordane, Oppland og Hedmark, Telemark og Vestfold, og Oslo, Akershus, Buskerud og Østfold slås sammen som nye fylkesmannsembeter.

Færre regioner vil kunne legge til rette for sterkere fagmiljøer og bedre kvalitet på tjenesten. Med fagmiljøer tenker vi i vid forstand støtte- og tilretteleggerfunksjoner for fagutvikling, rollen som samfunnsaktør og bindeledd mellom NAV og fylkeskommunen, fylkesmannen, utdanningsinstitusjoner, partene i arbeidslivet etc.

2 Fra fylker til regioner

NAV i Arbeids- og tjenestelinjen er inndelt i 19 fylker, med 19 fylkeskontor og 19 fylkesdirektører. Tabellen nedenfor viser fylkene og lokalisering av fylkeskontorene.

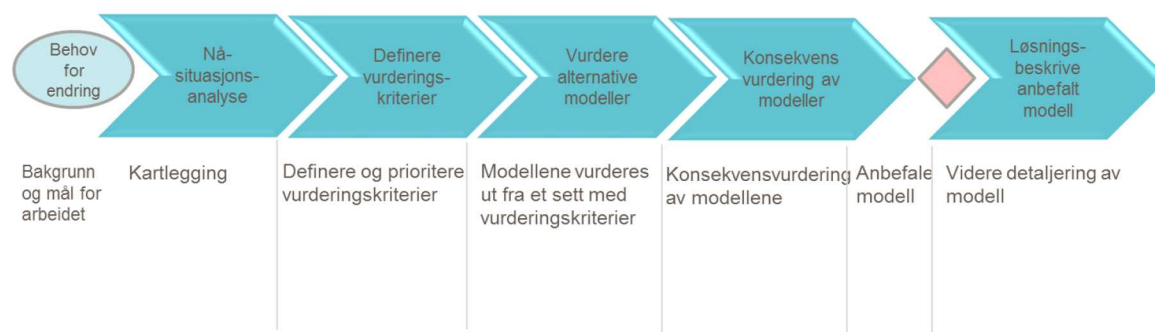
Fig.3 Oversikt over dagens fylkeskontor

Fylke	Fylkeskontor
Finnmark	Vadsø
Troms	Tromsø
Nordland	Bodø
Nord-Trøndelag	Steinkjer
Sør-Trøndelag	Trondheim
Møre og Romsdal	Molde
Sogn og Fjordane	Leikanger
Hordaland	Bergen
Rogaland	Stavanger
Vest-Agder	Kristiansand
Aust-Agder	Arendal
Telemark	Skien
Vestfold	Tønsberg
Buskerud	Drammen
Oppland	Lillehammer
Hedmark	Hamar
Østfold	Sarpsborg
Akershus	Oslo
Oslo	Oslo

Arbeidslivssentrene og andre fylkesvise spesialenheter er i hovedsak lokalisert til samme sted som fylkeskontoret. Noen er samlokalisert, og noen av de fylkesvise spesialenhetene har en delt lokalisering. Det vil si at noen av arbeidsplassene er lagt til andre steder i fylket enn fylkeskontoret.

Arbeidsmetodikken som er benyttet i prosjektet for å utrede ulike alternativer og foreslå ny regioninndeling, fremgår av fig. 4.

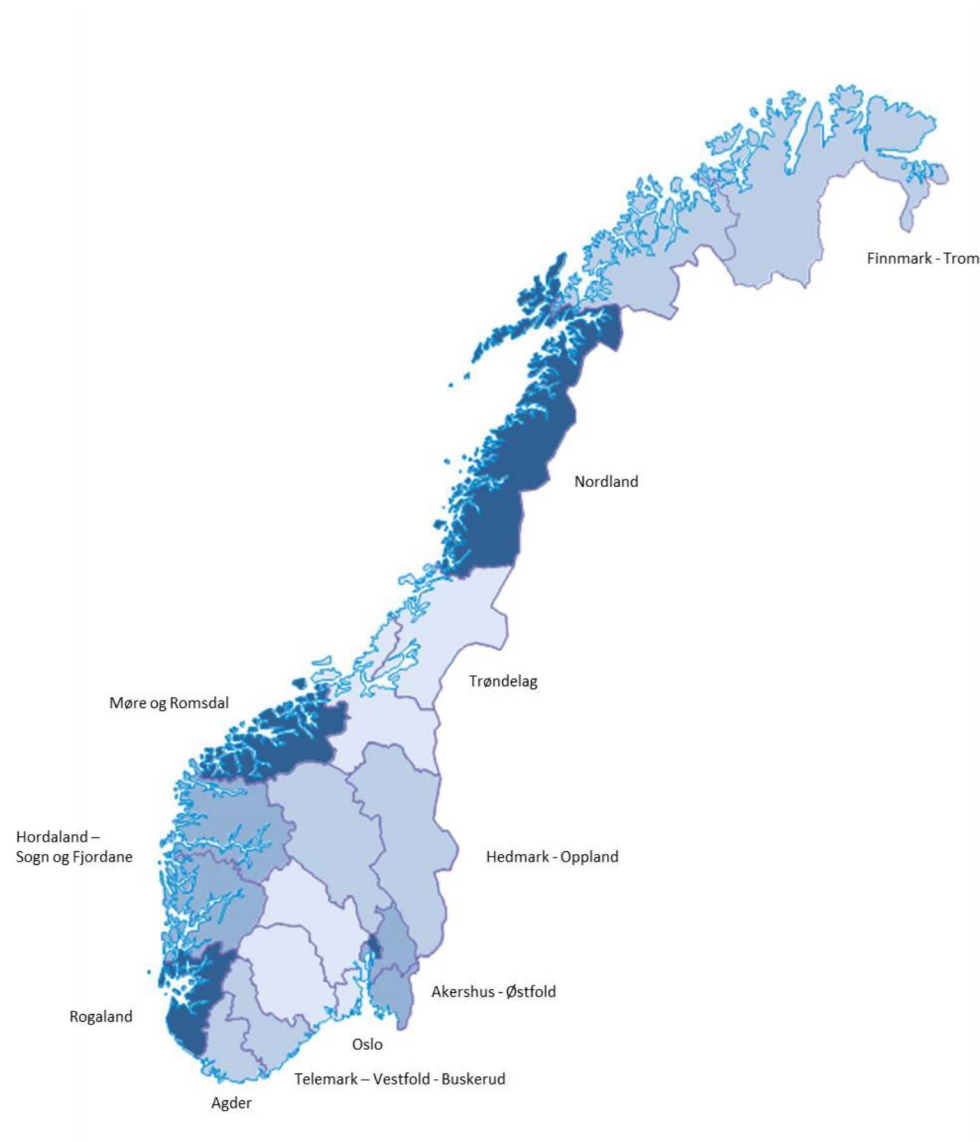
Fig 4. Et bilde av prosjektets metodikk



For å utrede de ulike alternativenes styrker og svakheter, definerte arbeidsgruppen et sett med vurderingskriterier. Det ble særlig lagt vekt på kriterier som ivaretar NAVs strategiske føringer. Kriteriene står nærmere beskrevet i delrapport 1.

Styringsgruppen foreslår 11 regioner fra 1. januar 2020. Vi anbefaler de regionene som framgår av kartet nedenfor (fig. 5). En del data for de nye regionene synliggjøres i en tabell (fig. 6). Vi har samtidig vært tydelige på at dette må betraktes som en foreløpig anbefaling, som grunnlag for utredning og høring.

Fig. 5 Forslag til nye regioner i arbeids- og tjenestelinjen i NAV fra 1. januar 2020



Vi foreslår at de regionale spesialenhetene følger samme inndeling som regionkontorene, uten at en slik løsning skal begrense regionens muligheter for å ha en større grad av delt lokalisering av arbeidsplasser i de regionale spesialenhetene enn i regionkontorene.

Våre analyser og vurderinger bygger i stor grad på vurderingskriteriene og nøkkeltallene som er oppsummert i tabellen nedenfor.

Den 22. februar 2017 uttaler et flertall på Stortinget at de vil gå for et forslag om ny regioninndeling som vi ser ligger nært opp til forslaget i delrapport 1. Avviket er at Buskerud slås sammen med Akershus og Østfold, og at en vil se nærmere på grensene mellom flere regioner, bl.a. mellom de nordligste. Det formelle forslaget fra regjeringene om ny folkevalgt regional struktur er ventet i april 2017. Den 10. mars 2017 gjorde regjeringen vedtak om sammenslåing av fylkesmannsembeter. Den vedtatte inndelingen skal gi sammenfallende struktur med de folkevalgte regionene. Et mulig unntak er Oslo. Avklaringen av folkevalgt regional struktur og fylkesmannsembetenes struktur i Nord-Norge blir endelig avklart i 2018.

De avklaringer og signaler som er kommet om fylkesmannsembetenes fremtidige struktur og ny struktur for regionalt folkevalgt nivå, gir også et grunnlag for å vurdere vårt forslag til ny inndeling av regionalt nivå i NAV.

Fig. 6 Nøkkeltall for forslag til ny regioninndeling av Arbeids- og tjenestelinjen i NAV (11 regioner)

Fylkene forslag 11 regioner	Innbyggere pr. mars 2016 ¹	Areal km2	B/A- reg. NIBR ²	A- reg. SSB ³	Virks. heter ⁴	Dagens årsverk i NAV (fylke og lokalt)	NAV-kontor/ lokasjoner anslag 2020 (dagens antall i parentes)	NAV- kontor (mål- bilde)
Finnmark Troms	240 499	70 935	28	6	25 200	390	34 (44)	18
Nordland	241 948	36 194	26	6	24 500	365	34 (44)	18
Nord- Trøndelag Sør-Trøndelag	450 496	38 790	20	3	47 400	576	39 (52)	20
Møre og Romsdal	265 181	14 614	12	5	27 500	329	28 (36)	14
Sogn og Fjordane Hordaland	627 224	32 263	24	5	62 800	721	52 (66)	30
Rogaland	470 907	8 605	8	2	44 700	473	22 (29)	12
Vest-Agder Aust-Agder	298 794	15 059	10	3	31 900	421	24 (30)	14
Telemark Vestfold Buskerud	695 715	29 921	14	6	75 900	925	41 (53)	22
Oppland Hedmark	384 388	50 122	13	8	46 400	527	37 (48)	21
Østfold Akershus	887 116	8 542	4	1	87 600	1010	31 (40)	17
Oslo	660 987	427	1	1	85 000	801	15 (15)	14
Hele landet	5 223 255	305 470	160	46	559 000	6 536	357 (457)	200

Spørsmålet om fremtidig NAV-kontorstruktur og eventuelle sammenslåinger ligger utenfor prosjektets mandat. Oppfølgingen av rapporten «Utvikling av NAV-kontor» og interkommunale løsninger vil være førende for antallet NAV-kontor i fremtiden. Dette er prosesser som skal foregå i samarbeid med de berørte kommuner og organisasjonene, dels før og dels etter etableringen av nye regioner.

Likevel vil antallet NAV-kontor og ikke minst antall NAV-ledere være relevant for spørsmålet om et forsvarlig kontrollspenn i en ny regionstruktur. Vi har derfor som et grunnlag for våre analyser gjort noen estimater, som fremgår av de to siste kolonnene i tabellen (fig. 6).

¹ Kilde SSB, Folke- og boligtellings

² Bo- og arbeidsregioner, ref. Gundersen, Frans og Juvkam, Dag (2013). *Inndelinger i senterstruktur, sentralitet og BA-regioner*. NIBR-rapport 2013:1.

³ «Pendlingsregioner» Manudeep Singh Bhuller. *Inndeling av Norge i arbeidsmarkedsregioner*. Statistisk sentralbyrå 2009/4.

⁴ Alle virksomheter, Kilde SSB

Nest siste kolonne viser hva vi mener vil være et realistisk anslag med hensyn til NAV-kontor etter kommunesammenslåinger og interkommunale løsninger innen 1. januar 2020. I parentes er det oppgitt antall NAV-kontor/lokasjoner i dag. Siste kolonne er et noe mer usikkert «målbilde» og illustrerer slik sett mer en retning enn et absolutt antall. Vi har likevel valgt å ta med siste kolonne fordi vi har lagt retningen som den beskriver til grunn for deler av vår analyse i delrapport 1.

Se for øvrig kap. 3.3.

3 Prinsipper for utvikling av det regionale nivå

Dreiningen mot arbeidslivet og den strategiske retningen i NAV, med økt vekt på ledelse, utnyttelse av handlingsrom, mer myndige og løsningsdyktige NAV-kontor og nedtoning av styring, må veie tungt når det skal besluttes struktur, roller og oppgaver for alle enhetene på det regionale nivå.

En forutsetning for å vurdere ressursbruk på regionnivået må være at alle regionale enheter understøtter intensjonene om å øke handlingsrommet i NAV-kontorene. Medarbeiderne må få større muligheter til å gjennomføre bedre brukermøter og til å hjelpe flere i arbeid.

Med ansvar for drift og utvikling av enheter innenfor et større geografisk område, og for mer selvstendige NAV-kontor, mener styringsgruppen at regionene bør ha tilsvarende handlingsrom til å organisere seg som en har innenfor dagens fylkesorganisering.

Vi har drøftet dilemmaer mellom lokal/regional frihet og et ønske om likhet mellom regioner. Regionnivået må ha en viktig rolle som samfunnsaktør og et godt handlingsrom for å skape innovasjon og utvikling ut fra regionale behov. Samtidig må det legges til rette for en effektiv erfaringsutveksling både horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Det er viktig at ny organisasjonsform ikke blir stående i veien for dette.

Som bindeledd mellom stat og kommune, politikk og brukernære tjenester, direktorat og NAV-kontor, må det være en del felles ansvar, roller og oppgaver som ivaretas av alle regioner. For å ivareta regionspesifikke utfordringer og sikre en effektiv bruk av ressurser og kompetanse, er det i delrapport 2 vektlagt prinsippet om selvstendige regioner. I tillegg mener vi at det kan være rasjonelt å la en eller flere regioner spesialisere seg og utføre oppgaver for andre. Det vi har kalt oppgavedifferensiering.

Slik selvstendige regioner er beskrevet i delrapport 2 er det ikke ment «selvstendige» i betydningen av «autonome». Med «selvstendige regioner» legger vi til grunn at det må være opp til regionen selv å ha handlingsrom for å finne virkemidler og arbeidsmåter til å løse samfunnsoppdraget. Det må selvsagt skje innenfor rammen av det ansvar og de fullmakter som direktoratet gir i tråd med gjeldende lover, retningslinjer og hovedavtale.

Behovet for noe mer «likhet» forsterkes blant annet ved at arbeidsgivere etterlyser mer koordinerte tjenester fra NAV. Det underbygges også ved at Arbeids- og sosialdepartementet i tildelingsbrevet for 2016 ba NAV om å vurdere en helhetlig og effektiv organisering av etatens bistand til arbeidsgivere inkludert arbeidslivssentrenes rolle. (NAV - Kartlegging av organisering av tjenester til arbeidsgivere 2017) .

3.1 Regionkontorets roller

Regionkontorene vil, som dagens fylkeskontor, være bindeleddet mellom direktoratet og NAV-kontorene. Styringsgruppen legger til grunn at de fremtidige regionkontorene skal ha følgende roller:

Styring og samhandling

NAV er en desentralisert etat og regionkontoret har en viktig rolle med å ivareta styring og resultatoppfølging av NAV-kontorene og spesialenhetene i egen region. NAVs organisering

med felles NAV-kontor for kommune og stat skal videreføres og videreutvikles. Med sin deltakelse som avtalepart med alle kommuner, vil regionkontoret ha en viktig rolle i arbeidet med å ivareta samarbeidet med kommunene. Sammen med rådmannen må regionledelsen ivareta og videreutvikle partnerskapet, herunder samarbeidsavtalene som gir de formelle rammene for alle NAV kontor.

Utvikling, omstilling og støtte

Regionkontorets hovedfunksjon vil være å drive og støtte prosessene overfor de underliggende enhetene, slik at både lokal utvikling og lokalt eierskap sikres på en god måte. Regionkontoret vil ha hovedansvar for å sikre et løpende faglig utviklingsarbeid som ivaretar nasjonale beslutninger/føringer, regionale behov og lokale behov. Regionkontoret må støtte opp under fastsatte rammer og metoder, slik at den faglige kvaliteten stadig forbedres i Arbeids- og tjenestelinjen. Regionnivået vil ha en viktig innføringsrolle i de omstillingene som kommer som følge av politisk initierte endringer og økt digitalisering. Innenfor rammen av «mer ledelse og mindre styring» skal regionkontoret være bevisst på hvordan man involverer NAV-kontor og spesialenheter i utviklingsarbeidet. I kommende omstillinger vil regionnivået også ha en viktig rolle i samhandling og koordinering med andre linjer og enheter, slik at NAV fremstår som ett NAV.

Samfunnsaktør

NAV er en viktig del av den statlige forvaltningen i Norge. Regionalt må NAV være synlig i media og bruke media aktivt for utvikling. I den samlede regionale utviklingen vil NAV være en viktig aktør og spesielt være tilstede på arbeidslivets arenaer. Regionkontoret må ta en tydelig regional rolle som samfunnsaktør for at NAVs samfunnsmandat skal løses. Dette innebærer at regionkontoret skal ha en tydelig rolle i samarbeid med andre relevante aktører i samfunnet, som for eksempel arbeidslivets parter, KS og kommunene, Fylkesmannen, andre offentlige instanser, legeforening, spesialisthelsetjenesten, brukerorganisasjoner, universiteter og høyskoler.

Oppgavedifferensiering mellom regionene

En oppgavedifferensiering utfyller prinsippet om selvstendige regioner ved å legge til rette for strukturer som bedrer samhandling, læring og utvikling på tvers av regionene. Se også kap. 5.6 i delrapport 2. Regiondirektørene må være forberedt på å ta et ansvar som går utover egen region og bidra aktivt til utvikling av Arbeids- og tjenestelinjen.

Det gjennomføres omfattende prosesser i Arbeids- og velferdsdirektoratet som innebærer kraftige kutt i budsjettene de kommende årene. Et alternativ til å gjøre oppgaver på direktoratsnivå, er å bruke mer operative enheter på regionalt og lokalt nivå. Det er utviklingsoppgaver og kompetanseutvikling som det er særlig aktuelt at de regionale og lokale nivåene kan ta et større ansvar for. Vi mener at dette er en rolle som NAV bør bygge opp på en sterkere måte enn tidligere.

Regionkontoret har ansvaret for å være den strategiske og operative motoren for kompetanseutvikling og innovasjonsprosesser i regionen. Partnerskapet må også aktivt involveres i planleggingen og gjennomføringen av kompetanse- og utviklingstiltak i NAV-kontorene.

Regionkontoret må «oversette» kunnskap gjennom tilrettelagte kompetansetiltak og understøtte innovasjonsprosesser i NAV-kontorene. I dette arbeidet forutsettes det at regionkontorene tar ansvar for samarbeid med Fylkesmannen, universitet og høyskoler.

Det er en forventning om at direktoratet setter de overordnede rammer for kompetanseutvikling og innovasjonsprosesser gjennom strategier og policyer på området, herunder samarbeidet med universitetene og høyskolene. Videre at direktoratet understøtter regionkontoret i utviklingen av forsknings-, kompetanse- og innovasjonstiltak, og viderefører etablert praksis med kompetansenettverk for gjensidig erfaringsutveksling og tilførsel av kunnskap.

3.2 De regionale spesialenhetsenes rolle

Vi har valgt å bruke regionale spesialenheter som en samlebetegnelse for Arbeidslivssenteret (ALS), Arbeidsrådgivningskontoret (ARK), Rådgivende legetjeneste (ROL), tiltaksenheter, fylkesvise enheter med markedsoppgaver, fylkesvise serviceenheter mv.

ALS, ARK og ROL utgjør en stor del av de regionale spesialenhetsene. Deres hensikt og roller er ulike, men disse enhetene har til felles at deres tjenester i dag står nærmere beskrevet i sentrale rolledokumenter. De øvrige enhetene finnes i varierende grad fra fylke til fylke, og deres roller er ikke beskrevet i sentrale rolledokumenter.

Skal NAV lykkes med samfunnsoppdraget er det helt avgjørende at Arbeidslivssenteret, Arbeidsrådgivningskontoret, rådgivende legetjeneste, tiltaksenhet og fylkesvise enheter med markedsoppgaver, jobber enda tettere sammen med NAV-kontorene.

I dagens fylkesmodell er det en ulik organisering av spesialenheter. Utenom NAV Arbeidslivssenter er bildet svært ulikt. Det er flere enheter som arbeidsgruppen kaller «enheter», som er organisert sammen med andre «enheter» eller som er en del av fylkeskontoret eller som en tjeneste er lagt til et NAV-kontor. Derfor er også antallet spesialenheter ulikt og noen spesialenheter finnes bare i noen fylker.

I delrapport 2 vurderes ulike avveininger mellom felles regionale strukturer, roller og oppgaver vs. regional handlefrihet. Vi har drøftet og beskriver fire alternativer for struktur og roller for regionale spesialenheter og har vurdert alternativene opp mot gitte kriterier. Se kap. 4.4.

NAV leverer nasjonale tjenester som bør ha noen likhetstrekk og være identifiserbare i alle regioner. Det er et dilemma mellom det å skulle fastlegge en felles struktur for regionale spesialenheter og samtidig ivareta handlingsrommet til den enkelte region. På den ene side kan det forenkle direktoratets arbeid å ha en gjennomgående struktur. På den annen side bør en ikke begrense muligheten til å finne en mest mulig hensiktsmessig struktur ut fra regionale behov.

Det er f.eks. flere fylker som har sett det formålstjenlig å samle flere regionale roller og oppgaver under ledelse av Arbeidslivssenteret i fylket. Som ett alternativ har arbeidsgruppen vurdert en arbeidsgiverrettet og en individrettet spesialenhet i hver region.

Like viktig som for regionkontoret er det at også regionale spesialenheter organiseres på en slik måte at de understøtter drift og utvikling av NAV. Som beskrevet i innledningen pågår

det mange ulike utviklingsprosjekter i NAV og mange av disse har tidsperspektiv frem mot 2020. Flere av disse prosjektene og ulike varianter av organisering i fylkene vil ha vesentlig betydning for hvordan det vil være mest hensiktsmessig å lage en struktur for regionale spesialenheter i fremtiden.

Prosessen med oppfølging av Meld. St. 33 (2015-2016) NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet vil også være førende for spesialenhetene generelt og fordi «Utvikling av NAV-kontor» legger til rette for at flere roller som i dag ligger på fylkesvise spesialenheter, kan legges til større og mer robuste NAV-kontor. En effektiv struktur med at flere roller og oppgaver legges til større NAV-kontor vil redusere det interne behovet for koordinering mellom enheter. På den annen side kan dette også skape nye utfordringer i samhandlingen mellom NAV-kontor.

I noen tilfeller kan det være aktuelt å legge tidligere regionale oppgaver til større NAV-kontor, men at de som utfører tjenesten koordineres regionalt og tilhører et større fagmiljø (matriseorganisering). Arbeidsgruppen mener at regionene selv må treffe de kloke valg ut fra regionale behov og tilgjengelig kompetanse. I delrapport 2 drøftes dette mer inngående.

3.3 Utvikling av NAV-kontorene i et regionalt perspektiv

I rapporten «Utvikling av NAV-kontor» pekes det på at faglige standarder, plattformer, rutiner og prosedyrer omgjøres i større grad til «faglige veiledere». Dette er langt på vei i tråd med våre anbefalinger i delrapport 2 og forsterker begrunnelsen for at rolledokumenter for spesialenhetene i større grad skal brukes som faglige veiledere og i mindre grad som styrende for organisering.

«Utvikling av NAV-kontor» aktualiserer også på nytt en diskusjon i regionene om hva slags regionale spesialenheter en trenger og hvordan arbeidet bør organiseres. «Utvikling av NAV-kontor» understøtter også vår vektlegging av det ansvar regionnivået må ha for utvikling av kompetanse, og at ansvar for kompetanseutvikling bør henge enda tettere sammen med annet utviklingsarbeid, f.eks. på HR-siden. Stortingsmeldingen om NAV (Arbeids- og sosialdepartementet 2016) viderefører ikke spesifikt ekspertgruppens tanker om en ny regionalisering på sikt, men har klare intensjoner om færre, større og mer robuste NAV-kontor.

Som virkemidler for å oppnå færre og større kontor peker regjeringen særlig på kommunereformen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2015) - og på mulige interkommunale løsninger. Som hovedargumenter trekker meldingen fram faglige og rettssikkerhetsmessige aspekter, ved siden av behovet for arbeidsrettet kompetanse, bedre ledelse og mer handlefrihet til NAV-kontorene.

Arbeids- og velferdsdirektoratet har i høringsuttalelsen til ekspertgruppen vurdert at om lag 200 NAV-kontor bør være tilstrekkelig og forsvarlig for å dekke naturlige arbeidsmarkeds-områder på en kompetent og koordinert måte. Denne ambisjonen fra NAV er omtalt i meldingen.

Både utfallet av kommunereformen, kommunenes vilje til sammenslåing av kontor og i hvilken grad partnerskapene lykkes med å danne interkommunale løsninger, vil være avgjørende for om og hvor raskt et slikt mål er mulig å oppnå. Antallet bør ikke være noe mål

i seg selv, og vi mener at det vil være urealistisk å komme ned mot 200 kontor innen 2020. Vi understreker at 200 kontor ikke er noe mål i seg selv, men et utgangspunkt for analyse, bl.a. når det gjelder kontrollspenn.

Også med flere interkommunale kontor vil NAV ha flere kommuner å forholde seg til, men færre NAV-ledere og et tilsvarende mindre kontrollspenn på ledelse fra regionkontorets side. Utfordringen blir å finne en organisatorisk løsning sammen med kommunene som er godt egnet til å løse felles kjerneoppgaver, effektivt og med riktig kvalitet innenfor de ressursrammer som foreligger.

3.4 Kompetanseutvikling i et regionalt perspektiv

Kompetanse er et vidt begrep. For Arbeids- og tjenestelinjen i NAV vil det særlig dreie seg om behov for relasjonskompetanse, arbeidsmarkedskompetanse, inkluderingskompetanse, veilednings- og forvaltningskompetanse.

Styrking av kompetanse er et av tre satsingsområder i langtidsplanen i NAV. En utvikling der NAV-kontorene får større handlingsrom gjennom delegert ansvar og myndighet, vil måtte medføre at styrking av kompetanse blir et viktig satsingsområde for å videreutvikle kvalitativt gode tjenester i NAV-kontoret. En gjennomgang av 22 rapporter som tematiserer kompetansesituasjonen i NAV-kontorene, viser at NAV har kompetanseutfordringer på flere kjerneområder, og at NAV i flere sammenhenger mangler et kunnskapsgrunnlag for sine faglige standarder og prosedyrer.

For å bidra positivt til en utvikling av NAV-kontor og veiledere, mener prosjektet at denne kompetansen må bygges på en kunnskapsbasert og systematisk måte. Kompetanseutviklingen må ta utgangspunkt både i lokale behov og på strategiske føringer. Dette vil stille store krav til godt lederskap i NAV-kontorene.

I NAV-kontoret må lederen sammen med sine medarbeidere få en tydelig rolle og mer frihet enn i dag til å utvikle tjenester og bygge kompetanse i eget kontor, basert på lokale behov og beslutninger fra stat og kommune. Dette vil stille store krav til godt lederskap i kontorene og til relevante bidrag til kompetansebygging. Dyktige fagpersoner blant veilederne i NAV-kontorene bør trekkes aktivt inn i planleggingen av regionens kompetansetiltak.

Langtidsplanen i NAV stiller opp tre overordnede mål for utvikling:

- Mer arbeidsretting og tettere kontakt med arbeidsgivere
- Bedre brukeropplevelser
- Styrke kompetansen blant ansatte

Internrapportene «Rammeverk for kompetanseutvikling i NAV», «Utredning av NAVs samarbeid med universitetene og høyskolesektoren» og «Utvikling av NAV-kontor» vektlegger betydningen av kunnskapsbasert praksis i NAV.

Innenfor kunnskapsområdet har direktoratet i samarbeid med Arbeids- og sosialdepartementet utarbeidet «Langsiktig plan for FoU og evalueringer (2015 – 2020)» med fire tematiske satsingsområder. De tematiske satsingsområdene gir en tydelig og

målrettet ramme for videre kunnskapsutvikling, og bygger opp om kjerneområder for fag- og tjenesteutvikling.

Arbeidsinkludering

I bred forstand handler dette om kompetanse som bidrar til at arbeidssøkere og vanskeligstilte på arbeidsmarkedet tiltrer ordinært arbeidsliv eller utdanning. Særlig omhandler dette området kompetanse om hvordan man på en systematisk måte tilpasser oppfølgingen individuelt for at brukere med spesielle og sammensatte bistandsbehov raskt kan delta i ordinært arbeidsliv - med støttende oppfølging underveis til både den enkelte og til arbeidsgiver. Arbeidsmarked, arbeidsliv og samarbeid med arbeidsgiver er sentrale tema innenfor kunnskap- og kompetanseområdet.

Arbeid og helse

En relativ stor andel av befolkningen i yrkesaktiv alder mottar en helserelatert ytelse. Samtidig har helsetjenestene og arbeidsmarkedsmyndighetene ikke et godt nok samarbeid. For å få til et mindre fragmentert og mer strukturert samarbeid, har Helsedirektoratet og Arbeids- og velferdsdirektoratet utarbeidet en strategi for felles innsats for arbeid og helse, som er førende i det videre samarbeidet og satsing på arbeid og helse.

Skal NAV lykkes med inkludere brukere med helserelaterte ytelser i arbeid, fordrer dette en gjensidig forståelse og samhandling om arbeid som mål og virkemiddel innenfor helsetjenestene og arbeids- og velferdstjenestene. Dette innebærer blant annet å utvikle og tilføre kompetanse som underbygger samvirkeformer mellom de to sektorene og utvikle felles innsatser mot felles brukergrupper.

På flere områder og gjennom prosjekter har vi likevel eksempler på vellykket samarbeid, bl.a. prosjektet iBedrift som nå vurderes videreført og utvidet under «HelseArbeid». Satsningen gjennom flere år på arbeid og psykisk helse er også eksempler på godt samarbeid mellom fagetatene.

Interaksjon med brukerne

«Det er i møte med bruker verdien av NAVs arbeid først og fremst oppstår» (Ekspertgruppas rapport fra 2015). Kvaliteten i brukermøtene er avgjørende for brukerens muligheter for tilknytning i arbeidslivet og opplevelse av økt mestring og deltakelse i samfunnet. NAV møter brukerne gjennom ulike kanaler og på ulike arenaer, fra elektroniske selvbetjeningsløsninger, digital veiledning, telefoni og i ansikt-til ansikt møter.

Samtidig er dette et område hvor både forskning og revisjoner påpeker mangler. Dette omhandler bl.a. brukermøtene og rammene rundt disse, samarbeidet med andre aktører, arbeidsmetoder og prosedyrer. Det er viktig å utvikle kunnskapsbasert samhandling med brukergrupper som krever særskilt oppfølging for å tiltre arbeidsmarkedet.

Innovasjon og læring (herunder ledelse)

Ekspertgruppen påpekte at NAV har for lite systematisk fokus på forbedring, læring og innovasjon (se også OHI-undersøkelsen 2014). Prosessen i utvikling av myndige og løsningsdyktige NAV-kontor peker i retning av større lokal fleksibilitet, mindre styring og mer ledelse.

En sentral oppgave for arbeids- og velferdsforvaltningen i tiden framover, vil være å drive et mer målrettet innovasjonsarbeid og utvikle tjenestene og egen organisasjon i tråd med endringsbehovene. Ikke minst vil ledelse, særlig lokalt, stå overfor store kompetansebehov ettersom utøvende ledelse i mindre grad skal baseres på mål- og resultatstyring og standardiserte løsninger. Regionale og lokale ledere må ha et særlig ansvar for å ta kunnskap i bruk gjennom oppbygging av kompetanse og utvikling av innovasjonsprosesser i NAV.

Det er behov for et betydelig kompetanseløft gjennom en omfattende kompetansesatsing i NAV. Satsingen bør skje i samarbeid med de som har utviklet kunnskapen og med de som skal ta den i bruk. Flere veiledere i NAV-kontorene bør også få definerte roller i regionens kompetansebygging.

«Kunnskapsbasert praksis bør være et viktig fundament i videre kompetanseutvikling» (Rapport: Utvikling av NAV-kontor). Kunnskapsbasert praksis innebærer evnen til å ta opp i seg oppdatert forskningsbasert kunnskap, og praktisere denne i lys av egne erfaringer, brukerbehovene og kontekst. Dette innebærer at alle læringstiltak i NAV må være koblet til formalisert kunnskap. Kunnskapsbasert praksis må derfor baseres på integrert læring der man tar i bruk flere kunnskapskilder gjennom ulike læringsformer (teori, refleksjon, ferdighetstrening, veiledning mv.). Et viktig prinsipp for kompetanseutviklingstiltak i NAV bør være at det primært er arbeidsplassen som er læringsarena.

En kunnskapsbasert tilnærming i utviklingen av kompetanse innebærer også at innovasjonsprosesser, på områder der vi har kunnskaps- og utviklingsbehov, må være kunnskapsbaserte i betydningen av å sikre at ny kunnskap og erfaringer fanges opp og gir grunnlag for videre (nasjonal) utprøving og læring. Et eksempel på dette er sykefraværprosjektet i Hedmark.

Å sette «læring i system» innebærer at NAV-kontorene jobber strategisk med kompetanseutvikling:

- Avklarer «hvem som skal lære hva, når og på hvilken måte»
- Integrerer ervervet kompetanse systematisk i utviklingen av kontoret gjennom tilrettelagte arenaer

Dette innebærer at kompetanseutvikling vil bli svært viktig i utøvelse av lokal ledelse i årene som kommer og at kompetansetiltakene må integreres i NAV-kontorenes planverk.

4 Det regionale nivået – oppgaver og organisering

I vår analyse av hvilke oppgaver som bør ligge til regionnivået, er utgangspunktet at alle regioner må ha noen gjennomløpende basisoppgaver. I tillegg er det gjort en drøfting av mulighetene for oppgavedifferensiering på tvers av regioner.

4.1 Oppgaver for regionkontoret

I delrapport 2 har arbeidsgruppen oppsummert regionkontorets oppgaver og tjenester under følgende roller:

- Styring og samhandling
- Utvikling, omstilling og støtte
- Samfunnsaktør
- Oppgavedifferensiering – ansvar for særskilte oppgaver

For at regionkontoret skal ivareta og utøve definerte roller er følgende oppgaver som styring, ressursfordeling, rapportering og oppfølging av underliggende enheter, samhandling med kommunene, KS og andre viktige relasjoner regionalt helt sentrale. Innenfor følgende oppgaveområder ser vi behov for at regionene styrkes for at regionene skal bli en viktig utviklingsaktør:

Videreutvikling av partnerskapet

Partnerskapet mellom stat og kommune er en viktig arena for å diskutere ledelse og utvikling av NAV-kontorene. NAV-leder har en sentral rolle i partnerskapet. Det er derfor av stor betydning at regiondirektøren investerer tid på samarbeidet med rådmennene, og har en god dialog med NAV-lederne om prioritering av oppgaver og forsvarlig drift.

Meld. St. 33 (2015-2016) «NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet» fastslår at NAV kontorene skal gjennom store utviklingsprosesser i årene fremover. Partnerskapet må aktivt legge til rette for en god utvikling og bidra til at det utvikles hvor partnerskapet og regionkontoret har tillit til at NAV-kontoret kan finne gode lokale løsninger. Sammen med kommunene bør regionledelsen medvirke til å skape en NAV-kontorstruktur med mer robuste enheter og økt arbeidsretting på de tjenestene som ligger til NAV-kontorene.

Tjenesteutvikling og kompetanseutvikling

«En dreining i retning av mer myndighet lokalt stiller økt krav til en profesjonell veilederrolle og systematisk utveksling av god praksis om tjenesteutvikling» (Meld. St. 33 2015-1016). Regionkontoret vil i sterkere grad bli en utviklingsaktør, som tilrettelegger for og understøtter kompetanse- og innovasjonsprosesser i NAV-kontorene.

Direktoratet setter overordnede rammer for kompetanseutvikling og innovasjonsprosesser gjennom strategier, policyer og veiledere på området, og bidrar til å underbygge regionenes arbeid på området.

Regionkontoret skal for det første tilføre kunnskap gjennom tilrettelagte arenaer på tvers av kontorene (videreutdanninger, seminarer, lederutvikling, refleksjonsarenaer, veiledningsgrupper mv.) og for det andre underbygge kompetanseutviklingen i kontorene

gjennom støttetiltak (lederstøtte, gi råd og anbefalinger, bistå og involvere i utviklingstiltak, veilede mv).

Disse oppgavene forutsetter at regionledelsen etablerer et fagmiljø innen regionen som er dyktige på å hente inn kunnskap og omsette dette til kompetanseutviklingstiltak i og overfor NAV-kontorene («kunnskapshåndtering»). Dette miljøet må også besitte god kunnskap og kompetanse i å utforme og gjennomføre forsøk og utviklingstiltak, gjerne i samarbeid med universiteter og høyskoler.

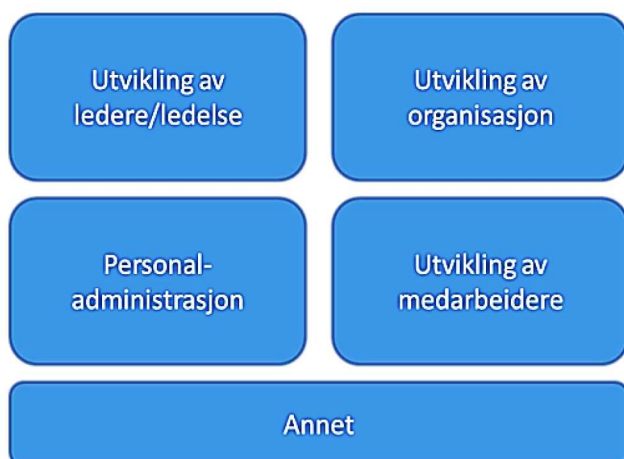
HR-oppgaver

Regionledelsen må ha tilstrekkelig tilgang på ressurser på HR-området for å gi støtte til utvikling av organisasjon, utvikling av ledere/ledelse, utvikling av medarbeidere og oppgaver innenfor personaladministrasjon. For å ivareta arbeidsgiverrollen på en god måte må hver region ha god kompetanse på HR, HMS og IA-arbeid.

En sentral oppgave for arbeids- og velferdsforvaltningen i tiden framover, vil være å drive mer målrettet innovasjonsarbeid og utvikle tjenestene og egen organisasjon i tråd med endringsbehovene. Ikke minst vil ledelse, særlig lokalt og regionalt, stå overfor store kompetansebehov ettersom utøvende ledelse i mindre grad skal baseres på mål- og resultatstyring og standardiserte løsninger.

NAV har vært, og skal videre, gjennom flere store endringer. HR-området i etaten er under utredning. Dette kan gi endringer som også regional modell og organisering må ta hensyn til.

Fig. 7 HR er et lederansvar som består av flere funksjoner



Hver regiondirektør må ha tilgang til HR-kompetanse for å ivareta viktige arbeidsgiverfunksjoner og støtte i utviklingsprosesser. Flere oppgaver innenfor personaladministrasjon kan være egnet for rasjonalisering. Regionalisering kan i tillegg gi noe effektivisering for de oppgavene som ligger til hver region.

Regionene vil opprettholde lokale prosesser og forhold på områder som er viktige for den daglige driften i regionen, herunder arbeidsgiveransvar.

Utviklingskompetanse

Rollen som regional samfunnsaktør forutsetter at regionkontoret bygger opp en strategisk utviklingskompetanse. Det innebærer at regionen må ha kompetanse på å kunne analysere lokale og regionale utviklingstrekk, og å løfte viktige problemstillinger til regional samfunnsdebatt. Regionen må også ha kompetanse på å samhandle med andre aktører og involvere dem i gjensidige drøftinger og vurderinger som fører frem til (felles) regionale strategiske beslutninger.

Det er viktig at resultatene fra lokale innovasjons- og utviklingstiltak blir evaluert og distribuert regionalt og eventuelt nasjonalt. Regionen må derfor ha kunnskap og kompetanse om hvordan evalueringer kan settes opp og gjennomføres.

Områder som kan være aktuelle for oppgavedifferensiering

Deler av kompetansearbeid, utviklingsoppgaver og spesialistoppgaver kan egne seg godt for oppgavedifferensiering. En oppgavedifferensiering kan legge til rette for ressursbesparelser ved at ikke alle regioner bruker egne ressurser på å utvikle egne løsninger, og bidrar til å sikre en helhetlig kompetanseutvikling på tvers av regioner.

Alle regioner må ta ansvar for utvikling og kompetansearbeid. Mange sider ved dette arbeidet kan egne seg godt for spesialisering og oppgavedifferensiering. Ulike former for oppgavedifferensiering vil kunne styrke rollen for faglig utvikling, sørge for lik praksis og bygge ned utfordringer på tvers av regiongrenser.

Eksempler på ulike måter å oppgavedifferensiere fagområder på, kan være:

- Regioner som jobber tett sammen med direktoratet om faglig utvikling og har et særskilt ansvar for å komme med innspill på videre utvikling av fag og politikk på det enkelte område. Dette er prøvd ut på to områder (oppfølging sykmeldte og markedsarbeid), og prosjektet ønsker å utvide dette opplegget.
- Etablere konkrete ansvarsfordelinger mellom regioner knyttet til likeartede prosesser i hver region. Dette innebærer at noen regioner utfører oppgaver på vegne av alle regionene. Et eksempel er regionalt nettverk for kontakt med arbeidsgivere som ønsker landsdekkende avtaler innenfor rekruttering. Dette kan være et nettverk med en hovedansvarlig region som spiller sammen med de øvrige regionene.

4.2 Oppgaver for regionale spesialenheter

Regionaliseringsprosessen og etablering av nye regioner rokker ikke ved de oppgaver og tjenester som i dag leveres fra spesialenhetene. Flere av tjenestene er beskrevet i egne rolledokumenter. Andre tjenester, som for eksempel arbeidsmarkedstiltak og markedsarbeid, er utviklet og oppgavefordelt på andre måter. Mange faktorer spiller f.eks. inn i planleggingen og i gjennomføringen av arbeidsmarkedstiltakene. Regionen må ha oversikt over utviklingen i arbeidsmarkedet og fremtidig behov for arbeidskraft for å sikre en treffsikker bruk av arbeidsmarkedstiltakene.

De regionale spesialenhetene vil ha oppgaver innen fag- og tjenesteutvikling både til enkeltbrukere, arbeidsgivere og samhandlingspartnere. Dette handler blant annet om

bistand til arbeidsgivere, oppfølging av ulike brukergrupper og bruk av arbeidsrettede tiltak. Dette berører også ulike forsøks- og utviklingsprosjekter i regionene, som for eksempel kjerneoppgaver i NAV, NAV-veileder i videregående skole, individuell jobbstøtte (IPS) og det å utvikle inkluderingskompetanse for arbeid.

Arbeidet med å utvikle «ett NAV» og rapporten «Utvikling av NAV-kontor» gir gode grunner for at en ved implementeringen av nye regioner og større NAV-kontor bør ha en helhetlig tilnærming til hvilke oppgaver og tjenester som bør ligge til regionale spesialenheter. I rapporten «Utvikling av NAV-kontor» er det flere forslag til tiltak som direkte berører oppgavefordelingen mellom NAV-kontor og regionalt nivå. Dette gjelder blant annet forslag om ansvarsfordeling på arbeidsmarkedstiltak, hvor det åpnes for å la større NAV-kontor utføre tjenester for mindre kontorer og hvor det sies eksplisitt at fylkes-/regiondirektør bør vurdere om oppgaver kan flyttes fra fylke/region til større NAV-kontor.

Utviklingen mot å definere plattformer, prosedyrer, rutiner og faglige standarder mer i retning av «faglige veiledere» er tatt opp i rapporten «Utvikling av NAV-kontor». Dette vil også ha en betydning for hvordan NAV skal nyttiggjøre seg rolledokumentene både for EURES, ALS, ARK og rådgivende legetjenester. I utviklingen av rolledokumentene var hovedintensjonen å sørge for å klargjøre hvilke tjenesteleveranser som var forventet at de respektive enhetene skulle tilby. Rolledokumenter skulle sikre at NAV leverte de samme basistjenester til brukerne, og sikre at tjenestene skulle være gjenkjennbare på tvers av fylkene. Rolledokumentene har således vært et viktig faglig fundament for tjenesteleveranser. Dette aspektet er viktig å videreføre både for brukerne og ikke minst for at NAV skal beholde og utvikle særskilt kompetansemiljøer. Når det gjelder organiseringen av disse tjenestene, vil det være naturlig å vurdere dette på nytt i et regionaliseringsperspektiv.

I delrapport 2 under kapitlene 3.3 og 6 er det redegjort for roller og oppgaver til de regionale spesialenheterne. Her gis likevel en kort omtale av hovedoppgavene til de ulike enhetene:

4.2.1 Dagens regionale spesialenheter

NAV Arbeidslivssenter (ALS)

Det er i dag ett arbeidslivssenter i hvert fylke. I flere fylker har enkelte ALS-rådgivere kontorsted samlokalisert med et NAV-kontor. NAV Arbeidslivssenter er underlagt fylkenes styringslinje, og skal være identifiserbare enheter med egne ledere som har resultatansvar, egne budsjetter og virksomhetsplaner. NAV Arbeidslivssenter skal være en integrert del av markedsarbeidet i NAV og skal bidra til at leveransen av tjenester fremstår enhetlig og samordnet overfor markedet.

Det er utarbeidet et eget rolledokument som beskriver arbeidslivssentrenes rolle, ansvar og hovedoppgaver. Det er i tillegg utviklet en standard for oppfølging av IA-virksomheter, som er styrende for hva som utgjør nasjonalt enhetlige tjenester fra NAV Arbeidslivssenter.

IA-tjenestene er som følger:

- *IA-veiledning* som kan leveres i alle faser av IA-virksomhetens IA-arbeid.

- *Mål- og handlingsplan* er bistand under planleggingen av IA-arbeidet eller forbedring av IA-arbeidet.
- *Forebygge og redusere sykefravær* omfatter både systemrettet bistand og bistand i oppfølging av medarbeider.
- *Rekruttere nye medarbeidere* er bistand i arbeidet med å rekruttere arbeidssøkere omfattet av intensjonsavtalen inn i arbeid.
- *Senior- og livsfasearbeid* er bistand i arbeid med delmål 3.
- *Måle og evaluere* er bistand i virksomhetenes arbeid med å måle og evaluere eget IA-arbeid.

NAV Arbeidsrådgivning (ARK)

NAV Arbeidsrådgivning er fylkesdekkende kompetansesentre som bistår NAV-kontorene i komplekse brukersaker og systemrettet veiledning. Enhetene tilbyr utfyllende, arbeidsrettede tjenester og kompetanse innen arbeidspsykologi, pedagogikk og jobbmestrende veiledningsmetodikk.

Ovenfor enkeltbrukere har NAV Arbeidsrådgivning fire arbeidsrettede tjenester:

- Utvidet veiledning, kartlegging og endringsarbeid
- Kartlegging, utredning og veiledning av brukers ressurser og forutsetninger
- Karriereveiledning for brukere med stor valgusikkerhet
- Senter for jobbmestring (tilleggstjeneste som i dag tilbys i åtte fylker)

Overfor NAV-kontor/fylker har NAV Arbeidsrådgivning to tjenester:

- Bistå veileder i NAV-kontorene i sammensatte brukersaker
- Systemrettet kompetanseheving til NAV-kontor/fylkene

Utover dette vil NAV Arbeidsrådgivning ha en viktig rolle overfor flere av NAVs eksterne samarbeidspartnere og en god relasjon til hjelpemiddelsentralen. Fra 1. januar 2016 overtok NAV Hjelpemidler og tilrettelegging det samlede ansvaret for arbeidsrettet veiledningstjeneste til brukere med sansetap og hjerneskade. Ved oppsett av nye regioner bør en også vurdere ressursbruken i grensesnittet mellom ARK og hjelpemiddelsentralen ytterligere.

Rådgivende legetjeneste (ROL)

For fortsatt å kunne styre, lede og utvikle den rådgivende legetjenesten på en best mulig måte mener vi det er hensiktsmessig at de tjenestene som er beskrevet i rolledokumentet i stor grad videreføres.

Vi mener det er viktig at den rådgivende legetjenesten fortsatt bidrar med:

- Råd til veilederne på NAV-kontorene
- Opplæring/kompetanseoverføring internt, spesielt til NAV-kontorene
- Opplæring/kompetanseoverføring/samhandling eksternt, spesielt til fastlegene

For å få til dette på en effektiv og god måte mener vi det er nødvendig med en nærhet til/kontakt med NAV-kontorene.

4.2.2 Andre tjenester med regional organisering

Det finnes flere tjenester som i dag er organisert enten på regionalt nivå eller i NAV-kontor. På regionalt nivå er disse tjenestene noen steder organisert i egne enheter eller lagt inn under fylkeskontoret eller en annen enhet på fylkesnivået.

NAV Tiltak

NAV har en rekke tiltak og virkemidler som kan forebygge at arbeidstakere faller ut av arbeidslivet, og gi arbeidssøkere en mulighet til å komme inn på arbeidsmarkedet. Arbeidsmarkedstiltakene skal innrettes etter føringer i Mål- og disponeringsbrev og etter regional og lokal kunnskap om arbeidsmarkedet. For tiden er dette området under stor endring.

Tiltaksenhetene forvalter en betydelig ressurs i form av tiltaksmidler - til sammen ca. ni milliarder kroner, som igjen berører et stort antall enkeltbrukere. De sentrale oppgavene på tiltak er:

- Anskaffelser
- Oppfølging av tiltaksleverandørene
- Styring og forvaltning av tiltaksøkonomien
- Saksbehandling av søknader om tiltakspenger og tilleggsstønader, samt refusjoner knyttet til arbeidsrettede tiltak

NAV EURES

EURES skal, i henhold til EU-kommisjonen, tilby rekrutterings- og formidlingstjenester og bistå med informasjon og veiledning til arbeidssøkere, arbeidsgivere og andre aktører. Hovedmålet er å bidra til økt mobilitet av arbeidskraft i EU/EØS området og Sveits.

EURES tjenestene skal være en integrert del av fylkenes markedsarbeid. I rolledokumentet til EURES beskrives ansvar og oppgaver som ligger til fylkene. Alle fylker har minst en EURES rådgiver. Tjenesten er ulikt organisert i fylkene, med ulik grad av integrering i fylkenes øvrige markedsarbeid.

Markedsenhet

Det legges til grunn at oppgaver knyttet til markedsarbeidet, som i flere av dagens fylker er organisert i egne markedsteam, i fremtiden i all hovedsak vil bli utført av NAV-kontor. Det regionale nivået kan ha noen overordnede og koordinerende oppgaver, men dette vil ikke være hensiktsmessig å ha i egne enheter. Dette støtter opp under anbefalingene i rapporten «Kartlegging av organisering av tjenester til arbeidsgivere» om å videreutvikle markedsteam som arena med tverrfaglig kompetansemiljø. Markedsteamene består da hovedsakelig av medarbeidere fra ALS og NAV-kontor. En annen viktig erfaring å ta med seg er kontaktpersonrollen, som arbeidsgivere setter stor pris på. NAV må også spre kunnskap om arbeidsgivertelefonen og ta i bruk digitale muligheter for å øke tilstedeværelsen utenfor NAV-kontoret.

4.3 Organisering av regionkontoret

Vårt forslag om overgang fra fylker til regioner omfatter alle dagens fylker, også de fylkene som ikke blir berørt av sammenslåinger. I delrapport 1 konkluderer vi med at det bør opprettes 11 regioner i Arbeids- og tjenestelinjen og at det opprettes ett regionkontor i hver region.

Vårt forslag innebærer at det skal være en regiondirektør i hver region og at denne har inntil tre avdelingsdirektører i kontoret (avhengig av størrelse), og som et minimum dedikert kompetanse på HR og personaladministrasjon, utviklingsarbeid, kompetanse, økonomi og kommunikasjon.

Rollene for regionene er like, men regionene vil likevel preges av ulikt antall NAV-kontor og andre regionale utfordringer. Styringsgruppen foreslår derfor at regionene selv må beslutte egen organisering av regionkontoret innenfor de rammer Arbeids- og tjenestedirektøren trekker opp.

Dette er nærmere utdypet i delrapport 2.

4.4 Organisering av regionale spesialenheter

Vi legger samme regioninndeling til grunn for organisering av spesialenhetene som for regionkontorene. For å skape ett NAV og få til helhetlige og rasjonelle oppgaveløsninger, er det av stor betydning at ledelsen for regionale spesialenheter samlokaliseres med, eller lokaliseres på samme geografiske sted, som regionkontoret. Leder av spesialenheter rapporterer direkte til ledelsen i regionkontoret.

Vi finner gode faglige og praktiske begrunnelser for å åpne for en større grad av delt lokalisering for spesialenhetene enn for regionkontoret. Arbeidsgruppen har i kap. 6 i delrapport 2 vurdert fire alternativer for organisering av spesialenheter og har deretter gjort en vurdering av de ulike alternativene opp mot gitte kriterier.

De fire alternativene er:

Alt. 1: Det besluttes ingen struktur for regionale spesialenheter

Alt. 2: Det besluttes at regionale tjenester som ikke legges til regionkontoret samles i en regional spesialenhet

Alt. 3: Det besluttes at alle regioner skal ha en markedsrettet og en individrettet spesialenhet

Alt. 4: Det besluttes at regionene ikke skal ha regionale spesialenheter

Med utgangspunkt i denne vurderingen anbefaler styringsgruppen å gå for et alternativ hvor det ikke besluttes en stram regional struktur for spesialenhetene, men at dette blir gjenstand for regionale forhandlinger. Det bør imidlertid stilles klare forventninger til hvilke tjenester som skal leveres i hver region. Samtidig er det gode argumenter også for alternativ 3, spesielt ut fra direktoratets behov for en strømlinjeformet organisasjon og omgivelsenes behov for gjenkjennelse.

Noen hensyn som bør vurderes ved organisering av regionale spesialenheter:

- Et viktig moment for å ha spesialenheter på regionalt nivå, er behovet for å beholde og utvikle kompetansemiljøer. Uavhengig av fremtidig organisatorisk tilknytning, vil spesialenheter være miljøer med relevant kunnskap og kompetanse som både kan bistå med støtte i det regionale leders kompetanse- og utviklingstiltak og i direkte bistand overfor kontorene. Det er viktig at deres bistand blir koordinert og underlagt rammen for det regionale kompetanse- og utviklingsarbeidet. Det er videre viktig at disse miljøene underlegges de samme kravene til kunnskapsbasert tjenesteutvikling ved blant annet å operere innenfor rammer som er satt for kompetanse- og innovasjonsprosesser nasjonalt og regionalt.
- Et hovedtrekk for fylkesvise spesialenheter er at de jobber tett sammen med NAV-kontorene i eget fylke. Dette må forsterkes i en regional struktur med «myndige og løsningsdyktige NAV-kontor».
- Når det gjelder arbeidslivssentrene, er det viktig å være klar over den knytningen som er til partene i IA-samarbeidet. Avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv er viktig i det norske arbeidslivet og den er viktig for partene.
- De regionale spesialenheter må være aktive aktører i arbeidet med å påvirke omgivelsene og samarbeidspartnere.

5 Det regionale nivået – ressurser og lokalisering

5.1 Frigjøring og omfordeling av ressurser til oppgaver i NAV-kontor

Et måltall som er satt i delrapport 1 er at det minimum skal frigjøres 125 millioner kroner på det fremtidige regionnivået i forhold til dagens fylkesnivå. Det omfatter både frigjøring av driftsbudsjett og direkte overføring av ressurser (årsverk) uten oppgaver fra dagens fylkesnivå til NAV-kontorene.

Ett av oppdragene til prosjektet har vært å vurdere hvordan det gjennom regionalisering kan frigjøres ressurser fra dagens fylkesnivå til NAV-kontorene. Disse effektene kommer i tillegg til andre forventede effektiviseringsgevinster og f.eks. gevinster av modernisering og økt digitalisering. Vi understreker at dette er frigjøring og omfordeling av ressurser som direkte kan knyttes til regionalisering av dagens fylkesnivå, og som får effekt fra 1. januar 2020. Utgangspunktet for denne diskusjonen starter i tabellen nedenfor, som viser en oversikt over personalressurser på regionnivået i 2016.

Fig.8 Oversikt over fordelingen av personalressurser basert på kartlegging i 2016:

Fylke	Årsverk totalt fylke	Årsverk sentrale enheter totalt	Fylke	Tiltak	ALS	ARK	Råd- givende lege- tjeneste	Intro	Øvrige fylkes oppgaver	NAV Lokal	Andel lokal	Andel fylkesvise enheter	Andel fylkes- kontor
Østfold	397	101	23	18	27	9	5		19	296	75 %	25 %	5,9 %
Akershus	613	159	60	34	47	13	5			454	74 %	26 %	9,8 %
Oslo	801	192	33	40	60	15	9	7	27	609	76 %	24 %	4,2 %
Hedmark	255	73	24	20	22	4	3	0	0	182	71 %	29 %	9,6 %
Oppland	272	74	20	11	23	7	3		9	198	73 %	27 %	7,5 %
Buskerud	331	79	27	15	26	8	3			252	76 %	24 %	8,3 %
Vestfold	348	90	30	18	23	3	4		13	258	74 %	26 %	8,5 %
Telemark	246	45	17		20	4	4	4		201	82 %	18 %	7,0 %
Aust-Agder	192	56	16	5	14	6	2		15	135	71 %	29 %	8,5 %
Vest-Agder	229	59	20	6	19	7	2	5		169	74 %	26 %	8,9 %
Rogaland	473	105	44	18	35	5	3			369	78 %	22 %	9,2 %
Hordaland	572	133	28	6	42	26	4	8	19	439	77 %	23 %	4,9 %
Sogn og Fjordane	149	35	17	4	12	1	1			114	76 %	24 %	11,4 %
Møre og Romsdal	329	70	32		26				11	259	79 %	21 %	9,8 %
Sør-Trøndelag	366	81	29	13	25	11	3			285	78 %	22 %	7,9 %
Nord-Trøndelag	210	55	20	7	17	8			3	155	74 %	26 %	9,6 %
Nordland	365	67	29		30	6	2			297	82 %	18 %	7,9 %
Troms	239	55	15	10	25	4	2			184	77 %	23 %	6,3 %
Finnmark	151	47	17	2	14	6	1		7	105	69 %	31 %	11,2 %
Totalt fylke	6 536	1 575	503	227	506	140	55	21	123	4 961	76 %	24 %	7,7 %

Første kolonne i tabell 2 viser årsverk totalt i fylkene våren 2016 – til sammen 6 536.

Fjerde siste kolonne viser hvor mange av årsverkene som ligger i NAV-kontor – til sammen 4 961.

Nest siste kolonne viser at 24 % av årsverkene i fylkesrammen er plassert i fylkeskontor, ALS og andre fylkesvise spesialenheter.

Frigjøringen vil bidra til en styrking av NAV-kontorene i en tid der kravet om effektivisering i offentlig sektor øker. Det er en viktig del av NAVs strategi å bruke en større andel av ressursene på tjenester og oppgaver som har størst effekt på brukerne og arbeidsmarkedet.

De nye beregningene vil gjelde for alle regionene, også de regionene som tilsvarer noen av dagens fylker. De konkrete forutsetningene for frigjøring av 125 millioner kroner fra dagens fylkesnivå til NAV-kontor er følgende:

- Det frigjøres budsjettmidler uten at det følger med personer eller oppgaver.

- Det overføres personer med lønnsmidler fra fylkesnivået til NAV-kontor uten at det følger med oppgaver.

Dersom det i tillegg overføres oppgaver og personer, kommer dette i tillegg til de 125 millioner kroner som skal omfordeles.

Det kan tenkes flere muligheter for frigjøring av ressurser:

- Frigjøring ved stordriftsfordeler
- Frigjøring av eiendomskostnader
- Frigjøring ved endring i arbeidsmåter
- Frigjøring ved at ansatte overføres til NAV-kontor uten oppgaver

Arbeidsgruppen drøfter dette nærmere i delrapport 3 hvor utgangspunktet har vært å sikre et forsvarlig regionnivå og samtidig sikre at en større andel av ressursene i Arbeids- og tjenestelinjen tilfaller NAV-kontorene.

Prosjektet har lagt til grunn en fremtidig norm på 20:80, hvor maksimum 20 % av budsjettet i Arbeids- og tjenestelinjen anvendes regionalt og tilsvarende at minst 80 % skal anvendes av NAV-kontorene. I dag er dette forholdet 24:76 (i sum for fylkene) når en legger til grunn personalkostnader og hvordan en dreining mot NAV-kontor også gir konsekvenser for eiendomskostnader og andre kostnader.

Dersom en legger 20:80-normen til grunn for alle regioner har vi i delrapport 3 vist at potensialet for omfordeling er større enn kr 125 millioner på sikt. Arbeidsgruppens vurderinger viser at hele potensialet ikke kan realiseres fullt ut per 1. januar 2020. Gitt en beslutning om regionalisering, bør fylkene så snart som mulig starte planlegging og arbeidet med tilpasning til nye regioner for at det skal bli mulig å frigjøre 125 millioner kroner i 2020. Regionalisering er avhengig av målrettet implementering. Likevel tilsier all erfaring at muligheten til å hente ut stordriftsfordeler ved en regionalisering tar tid.

5.2 Samlokalisering vs. delt lokalisering

Styringsgruppen foreslår at regionkontorene primært samles på ett geografisk sted. Det kan være gode grunner til at ikke alle tjenester nødvendigvis må være samlokalisert fra oppstartstidspunktet. Samtidig kan det også være gode grunner for å ha delt lokalisering, spesielt for en del av de regionale spesialenhetene.

I alle delrapportene har vi i tillegg til faglige og økonomiske vurderinger også pekt på en del personal- og arbeidsmiljømessige konsekvenser som en må ta hensyn til. Blant annet drøftes graden av samlokalisering vs. delt lokalisering.

For å oppnå målsettingen med en frigjøring og omfordeling av ressurser til NAV-kontorene vil et antall medarbeidere på regionalt nivå nødvendigvis få et annet tjenestested enn dagens. Antallet vil variere fra region til region og avhenge noe av turnover og naturlig avgang i perioden. Et antall stillinger (i overkant av 10 %) som i dag er plassert regionalt vil innen 1. januar 2020 være plassert i større NAV-kontor.

På det regionale nivået innebærer våre forslag at regionkontoret legges til ett sted i regionen og at alle medarbeidere i regionkontoret i hovedsak jobber ut fra hovedbasen. Unntak kan være tjenester som man av faglige grunner finner hensiktsmessig å plassere andre steder. Om det ikke foreligger spesielle grunner vil det fremtidige regionkontoret bli lokalisert til ett av stedene hvor dagens fylkeskontor ligger.

I en tidsbegrenset overgangsfase bør det også, av personalmessige grunner, åpnes opp for delt lokalisering, dersom det ikke medfører kostnader som samlet sett bidrar til å redusere frigjøringspotensialet. For at omfordelingen mot NAV-kontor skal kunne realiseres innen tidsfrist, må en unngå å videreføre husleieavtaler på gamle lokasjoner. Dette kan løses ved at noen medarbeidere på regionalt nivå får fysisk arbeidsplass på et stort NAV-kontor eller ved en spesialenhet.

Det samme prinsippet bør i utgangspunktet legges til grunn for lokalisering av spesialenheter, men her kan det være gode tjenstlige grunner til å ta i bruk en større grad av delt lokalisering, f.eks. ved at ALS beholder sine eksisterende lokasjoner. Prosjektet mener likevel det er sentralt at lederne for spesialenhetene lokaliseres sammen med regiondirektøren.

Innenfor de økonomiske rammene som implementering vil foregå i, må det være frihet i regionene til å gjøre nødvendige avveininger som ivaretar slike hensyn.

5.3 Kriterier for geografisk lokalisering

Styringsgruppens vurderinger vil basere seg på et faglig grunnlag som fremmer NAVs formål og på KMDs «Retningslinjer for lokalisering av statlege arbeidsplassar og statleg tenesteproduksjon».

Etter gjeldende retningslinjer for lokalisering av statlige arbeidsplasser skal det foreligge en skriftlig vurdering før beslutning om lokalisering fattes. Vurderingen skal ta utgangspunkt i (1) nærmere angitte vilkår for lokalisering, (2) formålet med lokaliseringspolitikken og (3) hensynet til kostnadseffektivitet og effektiv oppgaveløsning.

Arbeidsgruppen har hatt gjennomgang med administrasjonen i KMD om anvendelsen av vilkårene som seinere skal brukes ved valg av lokaliseringsalternativ. Vilårene som skal vurderes er:

Krav til nærhet til tjenesten

Det skilles mellom stedsuavhengige og stedsavhengige tjenester etter hvilken grad tjenesten krever fysisk nærhet til brukerne.

Kompetansekrav til de som skal utføre arbeidsoppgavene

I hvilken grad virksomheten vil være i stand til å rekruttere og ta vare på kvalifisert arbeidskraft, er et viktig moment når en skal ta stilling til lokalisering.

Krav til infrastruktur, nærhet til andre typer fagmiljøer, offentlige myndigheter m.m.

Virksomheter som har behov for nærhet til spesiell infrastruktur eller spesielle typer fagmiljø, offentlige styresmakter, skal dokumenteres og grunngis.

Særskilt om formålet med lokaliseringspolitikken

Ved omlokalisering av statlige virksomheter skal det legges vekt på lokalisering i naturlige regionale sentra der virksomheten har størst potensial for å bidra til det lokale tilbudet av arbeidsplasser. Formålet er samtidig å medvirke til en fordeling av statlige arbeidsplasser som bidrar til å utvikle robuste arbeidsmarkeder i alle deler av landet.

Kostnadseffektivitet og effektiv oppgaveløsning

Et overordnet mål for statlig forvaltning er at den skal være kostnadseffektiv. Ved valg av (ny) lokalisering av statlig virksomhet skal kostnadene ved de ulike lokaliseringsalternativene dokumenteres.

I tabellene som følger (fig. 9 og 10) har vi gått igjennom og vektet fire av de fem aktuelle vilkårene fra retningslinjene. Kriteriet arbeidsgruppen ikke har vurdert er «Formålet med lokaliserings-politikken». Våre begrunnelser for dette er at arbeidsgruppen mener at NAV i særdeleshet er den mest desentraliserte statlige etaten i Norge og at NAV derfor allerede bidrar til oppfylling av målet om lokalisering i alle deler av landet. Vi har ikke oppfattet vår rolle til å omfatte politiske vurderinger, men å holde seg til faglige aspekter.

Styringsgruppen vil primært vurdere lokalisering av regionkontorene til lokasjoner som i dag har et fylkeskontor. Andre alternativer vurderes å ligge utenfor de tids- og kostnadsrammer vi opererer innenfor. Dagens lokasjoner er vurdert å være naturlige møtestedet.

5.3.1 Kriterier for lokalisering av regionkontor

Styringsgruppen foreslår på faglig grunnlag i delrapport 3 å legge følgende kriterier (vurdering av vilkår) og vekting til grunn for beslutninger om lokalisering av regionkontor i alle regioner:

Fig. 9 Vilkår for lokalisering av regionkontor

Vilkår	Vurdering av vilkår
Krav til nærhet til tjenesten (vektes 10 %)	<ul style="list-style-type: none">• Regionkontoret vil ha lite direkte brukerkontakt. Regionkontret vil ha behov for nærhet til samarbeidspartnere (se under) og til NAV sine enheter.• Internt vil det være viktig for regionkontoret å ha kontakt med NAV-kontorene. Mye av den løpende samhandlingen kan foregå via videokonferanse, e-post og telefon. Det vil likevel være slik at fysisk samhandling er viktig mellom regionkontoret og NAV-kontorene.• Vilkåret vil ha liten relevans for beslutning om lokalisering av regionkontorene fordi det ikke skiller mellom de ulike alternativene. Begrunnelsen for dette er at regionkontoret vil forholde seg til NAV-kontorer i hele regionen.
Kompetansekrav til de som skal utføre arbeidsoppgavene (vektes 30 %)	<ul style="list-style-type: none">• Det er avgjørende at NAV på regionalt nivå har god tilgang til kompetanse. Tilgang til kompetanse er et avgjørende punkt for å velge mellom ulike lokaliseringsmuligheter.• Det er behov for kompetansemiljøer som kan legge til rette for kunnskapsdeling og utvikling, og se sammenhenger på de områdene som det er viktig å styre, utvikle og koordinere oss på.• Konkrete størrelser som kan indikere forskjeller mellom lokasjoner

	<p>når det gjelder tilgang til kompetanse, er følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Folketall i kommunen med fylkeskontoret (SSB – 3.kvartal 2016) ○ Befolkningsgrunnlaget i aktuell BA-region (SSB, NIBR-inndeling i BA-regioner av 2012. Tall pr.3.kvartal 2016) ○ Forventet befolkningsframskriving for aktuell BA-region fra 2016 til 2040 (SSB - MMMM-alternativet) ○ Sysselsetting i aktuell kommune (SSB – 4.kvartal 2015 – SSB tabell 10326) ○ Innpendling til aktuell kommune (SSB – 4.kvartal 2015 – SSB tabell 03333) <ul style="list-style-type: none"> • Ansatte som i dag jobber i fylkeskontorene vil inngå i de nye regionkontorene. Deres kompetanse er viktig. • Vilkåret er viktig for regionaliseringen. Reiseavstand vil spille inn. Det er rimelig å tro at motivasjonen til å fortsette i NAV synker med økt reiseavstand. • Det mest kritiske på kort sikt vil være stabil drift og ivaretagelse og overføring av kompetanse.
Krav til infrastruktur, nærhet til andre typer fagmiljøer, offentlige myndigheter m.m. (vektes 40 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Dagens fylkeskontor ligger lokalisert i fylkeshovedstedene og i nærheten av offentlig kommunikasjon. Dette er viktig da regionkontoret blir en viktig møteplass i regionen. • Dette gjelder både for ulike typer av møter (MBA, AMU, ledermøter, etc.) og for kurs og kompetansevirksomhet i regionen. • Regionkontoret må ta en tydelig regional rolle som samfunnsaktør. Det innebærer en tydelig rolle i samarbeid med andre relevante aktører, som arbeidslivets parter, KS, Fylkesmannen, fylkeskommunen, spesialisthelsetjenesten og utdanningsinstitusjoner. • Konkrete størrelser som kan indikere forskjeller mellom lokasjoner når det gjelder nærhet til samarbeidspartnere, er følgende: <ul style="list-style-type: none"> ○ Antall etater med sammenfallende lokalisering (hentet fra rapport om regionalisering av fylkesmannsembetene, KMD 5. juli 2016). • Kollektivknutepunkt kan også vurderes som en konkret størrelse for å vurdere alternative lokasjoner opp mot hverandre. En kilde på dette er utredning av lokalisering i politiet.
Kostnadseffektivitet og effektiv oppgaveløsning (vektes 20 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Vilkåret er relevant, og i kostnadseffektivitet må lønn og personellrelaterte driftskostnader, omstillingskostnader og kostnader knyttet til lokaler vurderes. • Konkrete størrelser som kan indikere forskjeller mellom lokasjoner når det gjelder omstillingskostnader, er følgende: <ul style="list-style-type: none"> ○ Antall ansatte på fylkesnivå i Arbeids- og tjenestelinja i dag (kilde er figur 8 i dette dokumentet) • Når det gjelder effektiv oppgaveløsning, er ikke lokalisering i seg selv avgjørende for å få til dette. Det er likevel slik at samlokalisering gir mer effektiv samhandling og tilgang til kompetanse.

5.3.2 Kriterier for lokalisering av regionale spesialenheter

Det er lagt til grunn at regionene selv avgjør lokaliseringen av regionale spesialenheter, men det anbefales samtidig at ledelsen for de regionale spesialenhetene primært samlokaliseres med, eller ligger på samme sted, som regionkontoret.

Forslaget til vekting ved valg av lokalisering for de regionale spesialenhetene framgår av neste tabell. Vektingen bør legges til grunn dersom regionen vurderer å avvike fra hovedregelen om samlokalisering med regionkontoret.

Fig. 10 Vilkår for lokalisering av regionale spesialenheter

Vilkår	Vurdering av vilkår
Krav til nærhet til tjenesten (vektes 25 %)	<ul style="list-style-type: none">Dagens spesialenheter jobber tett sammen med NAV-kontorene i eget fylke, sett i lys av rapporten «Utvikling av NAV-kontor» vil dette vil bli enda viktigere framover. Dette er et viktig vilkår for spesialenhetene knyttet til lokalisering. Det er også flere spesialenheter som f.eks. ALS som jobber tett på arbeidsplassene i eget fylke.
Kompetansekrav til de som skal utføre arbeidsoppgavene (vektes 25 %)	<ul style="list-style-type: none">Det er behov for å beholde og utvikle kompetansemiljøene i dagens spesialenheter. Det er viktig at en lokalisering ikke fører til en sterk oppsplitting av fagmiljøene slik at en ikke klarer å opprettholde kompetansen innenfor den enkelte region.En viktig avveining er forholdet mellom å tilhøre det kompetansemiljøet man organisatorisk hører inn under, og det å være nært på de NAV-kontor man samhandler med, og de brukerne man gir tjenester til (arbeidsgivere og individbrukere).
Krav til infrastruktur, nærhet til andre typer fagmiljøer, offentlige myndigheter mm. (vektes 30 %)	<ul style="list-style-type: none">Dagens spesialenheter ligger ofte lokalisert i fylkeshovedstedene, men har ofte arbeidsplassen knyttet til NAV-kontorene i fylket. NAV skal dekke hele regionen og gi tilbud til alle deler av denne, men det er likevel slik at det er i byer og tettsteder de aller fleste brukerne (arbeidsgivere og individbrukere) er lokalisert.Dette vilkåret kan ha redusert relevans for lokaliseringen.
Kostnadseffektivitet og effektiv oppgaveløsning (20 %)	<ul style="list-style-type: none">Vilkåret er relevant, og i kostnadseffektivitet må lønn og personellrelaterte driftskostnader, reisekostnader, omstillingskostnader og kostnader knyttet til lokaler vurderes.Når det gjelder effektiv oppgaveløsning trenger ikke lokalisering å ha stor betydning. Det som er viktig er en samordning av de ulike aktørene som bidrar til å understøtte jobben som gjøres av hver veileder på NAV-kontorene.I tillegg er det stor spredning av teknologi som video og annet som gjør at man kan gjennomføre dialoger på en god måte uten fysisk samling. Dette brukes i stor utstrekning i dag også.

6 Implementering

6.1 Målbildet

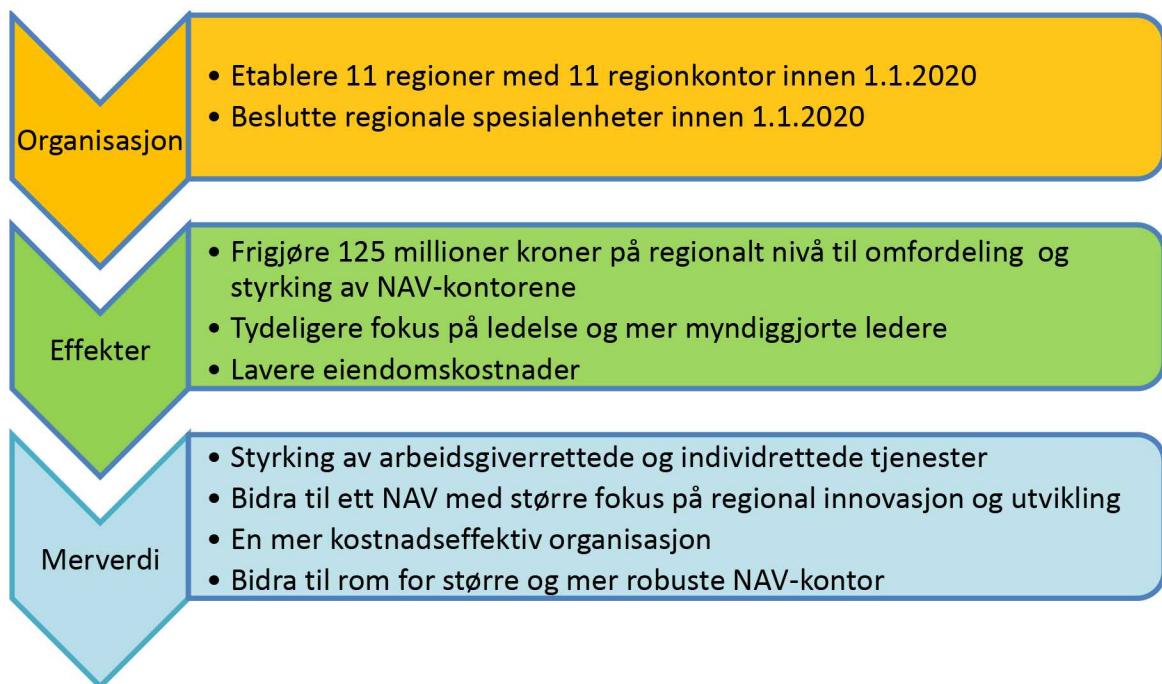
En fremtidig regionalisering av Arbeids- og tjenestelinjen i NAV vil kreve god planlegging og gjennomføring for å unngå driftsforstyrrelser og utilsiktede økonomiske og personalmessige konsekvenser. Også de fylker som ikke skal slås sammen med andre fylker vil bli berørt. For å sikre en gjennomføring i tråd med intensjonene foreslår vi at det opprettes regionale prosjekter.

For å få størst mulig effekt av regionaliseringen og utnyttet det potensialet som finnes, er det nødvendig med en målrettet implementering. Vi har i delrapport 3 pekt på at regiondirektørene bør være på plass innen 1. januar 2019, for å ta hånd om de nødvendige prosesser i forbindelse med etableringen av de nye regionene.

Prosjektet forutsetter at Arbeids- og tjenstedirektøren raskt skaffer seg oversikt over prosesser rundt leieavtaler og andre forhold som kan påvirke resultatet av regionaliseringen.

Ut fra arbeidsgruppens analyse og vurderinger ser vi for oss følgende målbilde for implementeringen av nye regioner i Arbeids- og tjenestelinjen i NAV:

Fig.11 Overordnet målbilde



6.2 Fra utredning til planlegging

Ved gjennomføring av regionalisering vil økonomiske gevinster og personalmessige konsekvenser kunne trekke i ulik retning. Omstillingsavtalen for Arbeids- og velferdsetaten beskriver hvordan omstillingsprosessene i etaten skal gjennomføres på en effektiv, trygg og forutsigbar måte. Ved å ta denne i bruk sikres samarbeid og konstruktive dialoger med de tillitsvalgte etter hovedavtalen.

Prosjektet har på bakgrunn av mandat (se vedlegg):

- Kartlagt dagens organisering
- Skaffet dybdeinnsikt i mandat, problemområde og muligheter
- Hentet data og erfaringer fra andre
- Søkt å analysere innsikten
- Beregnet potensialet for frigjøring av ressurser
- Vurdert mulige gevinster for omfordeling til NAV-kontor
- Kommet med forslag til nye regioner
- Beskrevet organisering, roller, oppgaver
- Vurdert samlokalisering vs. delt lokalisering
- Foreslått kriterier for lokalisering
- Søkt å forankre arbeidet underveis
- Klargjort et høringsdokument
- Laget forslag til aktuelle drøftingsoppgaver
- Vil lage en risikovurdering for implementering etter innspill fra høringen
- Vil lage sitt endelige forslag til beslutningsdokument i juni 2017

Våre anbefalinger er gitt i tre delrapporter.

Fig.12 Innhold i delrapportene

Delrapport 1	Delrapport 2	Delrapport 3
<ul style="list-style-type: none">• Forslag om 11 regioner fra 2020• Troms/Finnmark• Nordland• Trøndelag• Møre og Romsdal• Hordaland/Sogn og Fjordane• Rogaland• Agder• Telemark/Vestfold/Buskerud• Oppland/Hedmark• Østfold/Akerhus• Oslo	<ul style="list-style-type: none">• Styring og samhandling• Utvikling, omstilling og støtte• Samfunnsaktør• Struktur for regionkontor og regionale spesialenheter• Regionalt handlingsrom for å beslutte struktur på regionale spesialenheter• Utviklingsarbeid i tråd med føringer fra rapporten om "Utvikling av NAV-kontor"	<ul style="list-style-type: none">• Det dreies ressurser fra regionalt nivå for å styrke ressurs situasjonen i NAV-kontorene. Retningsgivende fordeles budsjettet andelsmessig med 20% regionalt og 80% lokalt.• Kriterier for lokalisering av regionkontor og regionale spesialenheter

Vi har på en del punkter i utredningen søkt å vurdere konsekvensene av de ulike alternativene opp mot gjennomførbarhet, kostnader og risiko. Blant annet risiko med tanke på implementering, ledelse, lokalisering, innplassering osv. Dette har også vært tema på flere arbeidsmøter med organisasjonene.

Samlokalisering kombinert med delt lokalisering vil gjøre det enklere å beholde eksisterende kompetanse, fordi færre medarbeidere behøver å flytte. På den annen side vil en for stor

grad av slike løsninger kunne skape mer splittede fagmiljøer og avstand mellom leder og medarbeidere. I våre vurderinger og analyser, samt forslag til nye regioner, legger vi til grunn at regionalisering skal gjennomføres uten oppsigelser i faste stillinger. Vi legger også til grunn at et antall ledere på regionalt nivå må tilbys andre oppgaver etter gjeldende retningslinjer og drøfting.

Flere fylker (de største) har i dag tre avdelingsdirektører på fylkeskontoret. For å bistå regiondirektøren i ledelse av regionkontoret, anbefales det at det opprettes inntil tre avdelingsdirektørstillinger.

Regiondirektørene må gis ansvar for planlegging og implementering i egen region.

Følgende må på plass for å skape en operativ region fra 1. januar 2020:

- Prosjektetablering og koordinering av regionale prosjekter
- HR – oppfølging av omstillingsavtalen og konkretisering av regionale planer
- Sørge for at regiondirektør er på plass så tidlig som mulig
- Regiondirektør må innplassere øvrig ledelse og medarbeidere
- IKT-løsninger i samarbeid med Kommuneprosjektet
- Kommunikasjon og forankringsarbeid
- Telefoni og mobilitet
- Arkivfunksjoner
- Eiendom – oversikt over kontrakter og lokasjoner
- Samarbeidsavtaler med ulike samarbeidsparter
- Kulturbygging

Trøndelagsfylkene slår seg sammen alt fra 1. januar 2018. Denne sammenslåingen skjer på litt andre vilkår enn for de øvrige regionene. Vi vil likevel anbefale at en ved etableringer i andre regioner gjør seg nytte av en del av de erfaringene NAV Trøndelag har gjort.

6.3 Risikomomenter og risikodempende tiltak

Regionalisering av fylkesnivået i NAV vil kreve endringsvilje og vil kunne være en krevende prosess for berørte ansatte. Omstillingen kan samtidig betraktes som en del av en nødvendig utvikling av forvaltningen i tråd med samfunnsutviklingen og de langsiktige mål og styringsutfordringer Arbeids- og velferdsetaten har. Omstillingen må skje i nært samarbeid med de ansattes organisasjoner og vernetjenesten.

I delrapport 2 vurderes konsekvenser for roller og oppgaver på lang sikt. Det er ikke gjennomført noen fullstendig risikovurdering, men prosjektet har likevel synliggjort noen forhold som kan utgjøre risikomomenter og pekt på en del risikodempende tiltak:

Personalmessige konsekvenser

- Små kompetansemiljøer i dagens fylkeskontor vil styrkes.
- Økt vekt på utvikling og kompetansearbeid kan gi nye spennende arbeidsoppgaver.
- Det kan gi større muligheter for spesialisering og personlig utvikling for ansatte.
- Størrelsen for enkelte enheter kan gi arbeidsmiljøutfordringer.
- Sammenslåing av fylker vil blant medføre at medarbeidere får nytt arbeidssted og eventuelt også nye arbeidsoppgaver.

- Sammenslåing kan føre til tap av nøkkelkompetanse.

Kontroll og styringsspenn

- Det vil bli stort kontroll- og styringsspenn for regiondirektør, både når det gjelder egen etat og når det gjelder partnerskap med kommunene.
- Etablering av regioner vil gi ny lederstruktur for de enhetene som slås sammen, og dette vil føre til færre enhetsledere for regionkontor og spesialenhetene.
- Et økt styringsspenn ved overgang fra 19 til 11 enheter i regionene, vil gi regionledelsen flere enheter å forholde seg til. Ulike lokale rammebetingelser og utfordringer er viktige for å vurdere måloppnåelse og behov for tiltak. Dette krever en større systematikk i styringen, som kan virke mer overfladisk for NAV-ledere som tidligere har hatt et tettere forhold til regionen.

Nærhet til NAV-kontor

- Dette kan styrkes dersom spesialenhetene som slås sammen etablerer en felles forståelse av hvordan de skal støtte NAV-kontorene og dekke deres behov i oppfølging av bruker.
- Utvikling av tjenester skal skje nærmere bruker og helst i samarbeid med bruker. Et regionkontor kommer lengre vekk fra bruker enn dagens fylkeskontor. Regionene vil sannsynligvis få et større ansvar for dette og må derfor utvikle nettverk med de største NAV-kontorene for å ivareta ansvaret.

Samhandling/samarbeid med andre enheter i NAV

- Dette vil ikke endre seg som følge av en regionalisering i Arbeids- og tjenestelinjen alene, men det kan få konsekvenser for samarbeidet avhengig av hvordan ulike pågående utredninger og eksisterende organisering knyttes sammen totalt sett.

Forholdet til kommunene/partnerskapet

- Antallet partnerskap som skal pleies og videreutvikles er blant annet avhengig av utfallet av kommunereformen. Arbeidsgruppen peker på de utfordringer og muligheter som er i arbeidet med å utvikle myndige og løsningsdyktige NAV-kontor.
- Antallet partnerskap vil bli vesentlig større enn i dagens fylker. Dette krever økt bruk av ressurser og større variasjon i grensesnitt mot kommunene. Kommunesammenslåinger vil også medføre at enkelte kommuner blir store og krevende samarbeidspartnere. Dette vil etter planen være sammenfallende i tid med regionalisering av NAV.

Behov for gjennomføringsevne i det organisasjonsleddet som skal være driver for gjennomføringen av endringer i NAV-kontorene

- Arbeidsgruppen understreker i delrapport 1 at det er viktig å advare mot å ta lett på kulturforskjellene som er mellom dagens fylker. Dette gjelder både arbeidsmåter, organisering, samhandling mellom ledelse og tillitsvalgte.
- Rollen som samfunnsaktør krever støtte i form av analysekompetanse og kompetanse innen kommunikasjon. Dette er i dag små miljøer og kompetansen er viktig for å ivareta rollen som samfunnsaktør. Utfordringen er å få dette på plass raskest mulig, slik at rollen kan ivaretas også i en omstillingsperiode.

Handlingsrom for å sikre og understøtte nødvendig retningsdreining mot arbeid, bruker og kompetanse

- I dagens fylkesstruktur går arbeidsmarkedsregioner på tvers av fylkesgrenser og er ofte overlappende. Det har vært en utfordring for fylkene både knyttet til arbeidsmarkedstiltak, og arbeidsgivere som har ansatte boende i ulike fylker. Utfordringene har vært knyttet både til ulikt innhold i tjenestetilbudene og ulik bruk av tiltak og virkemidler. Med færre regioner og mer bruk nettverk og oppgavedifferensiering vil en kunne oppnå likere praksis og sikre retningsdreiningen.
- Skal en region bygge opp et kompetansemiljø på et spesifikt område, vil det kreve at dette bygges opp systematisk. Dette er ikke et prioritert kriterium for selve regionaliseringen, og regionene må derfor påregne å utvikle dette samtidig med en relativt krevende samordning av tidligere fylkesenheter med til dels ulik kultur og arbeidsmåter.

En vellykket regionalisering (i tråd med målbildet) vil primært styrke NAV-kontorene. Hvilke konsekvenser regionaliseringen vil gi, må vurderes nærmere i hver region. Styringsgruppen vil være tydelig på at arbeidet med felles kulturbygging og arbeidsmiljø må starte så snart nødvendige beslutninger foreligger, og at det må skje i tett samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten. På den måten vil mye være forberedt og en del helt nødvendige tiltak være gjort når en går inn i selve etableringsfasen.

Arbeidsgruppen har også vurdert IT-konsekvenser av regionalisering.

Vi har ikke gått nærmere inn på hva en regionalisering av Arbeids- og tjenestelinjen vil ha av betydning for NAV Kontaktsenter, NAV Hjelpemidler og tilrettelegging og NAV Arbeid og ytelser.

Styringsgruppen anbefaler at det gjøres en ytterligere risikovurdering på grunnlag av konkrete innspill som forventes å komme gjennom høringen.

6.4 Beslutning og implementering

På bakgrunn av innspill som forventes fanget opp gjennom høringsrunden våren 2017, vil arbeidsgruppen foreta en mer omfattende beskrivelse av risikoer (risikovurdering) for implementeringen. Denne vil, sammen med forslag til risikodempende tiltak, inngå som en del av det endelige beslutningsgrunnlaget.

Etter høringsrunden vil prosjektet legge fram sin sluttrapport i form av et beslutningsnotat. Erfaringer fra andre tilsvarende prosesser tilsier at Arbeids- og tjenestedirektøren deretter så snart som mulig bør planlegge og iverksette den konkrete implementeringsprosessen.

7 Noen aktuelle høringspunkter

	Høringspunkter
1	Regioninndelingen Hvilke kommentarer har dere til forslaget om inndelingen i regioner?
2	Frigjøring/omfordeling av ressurser til en norm på 20:80 I dag brukes 24 % av budsjettet på fylkesnivået og 76 % til NAV-kontorene. <ul style="list-style-type: none"> Hvordan oppleves en dreining fra 24:76 til en norm på 20:80 hvor minst 80 % av budsjettet skal anvendes på NAV-kontor? Hvordan sikrer vi at vi får det til?
3	Regionalisering og omfordeling av ressurser gir muligheter Det er behov for å frigjøre ressurser som i dag brukes på fylkesnivået og omfordele dem til bruk i NAV-kontorene. <ul style="list-style-type: none"> Hvilke positive konsekvenser vil dette gi? Hvilke negative konsekvenser ser dere? Kommentarer til målbildet?
4	Roller og oppgaver på regionalt nivå <ul style="list-style-type: none"> Hvordan vurderer dere de roller og oppgaver som foreslås på regionalt nivå? Er det noen av rollene og oppgavene på regionalt nivå som med fordel kan legges til NAV-kontor?
5	Organisering av regionale spesialenheter <ul style="list-style-type: none"> Hvordan vurderer dere de fire alternative forslagene til organisering av de regionale spesialenhetene? Hvor stort handlingsrom bør den enkelte region ha til å beslutte organisering av regionale spesialenheter?
6	Organisasjonskultur <ul style="list-style-type: none"> Hvilke tiltak bør gjøres for å styrke organisasjonskulturen og arbeidsmiljøet i forbindelse med gjennomføring av regionalisering?
7	Risikovurdering ved implementering av nye regioner <ul style="list-style-type: none"> Hvilke elementer bør inngå i risikovurderingen før vedtak om nye regioner fattes?
8	Kriterier for lokalisering <ul style="list-style-type: none"> Har dere synspunkter og/eller kommentarer til kriteriene (vurdering av vilkår og vekting) for beslutning om lokalisering av regionnivået?
9	Andre kommentarer <ul style="list-style-type: none"> Har dere andre kommentarer til prosjektets anbefalinger?

8 Referanser og litteratur

Offentlige utredninger

Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 28.11.2014: *Retningslinjer for lokalisering av statlege arbeidsplassar og statleg tenesteproduksjon.*

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Kommunereformen – Nye oppgaver til større kommuner.* Meld. St. 14 (2014-2015).

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Nye folkevalgte regioner – rolle, struktur og oppgaver.* Meld. St. 22 (2015-2016).

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Digital Agenda.* Meld. St. 27 (2015-2016).

Arbeids- og sosialdepartementet. *NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet.* Meld. St. 33 (2015-2016).

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Regionale utviklingstrekk 2016.* Rapport 2016.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Mandat for utredning av Fylkesmannens fremtidige struktur.* Brev 11.06.2015.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Utredning av fylkesmannens fremtidige struktur.* 05.07.2016.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Utredning av fylkesmannens fremtidige struktur. Oppdatert versjon etter høringsrunde 21.12.2016.*

Justis- og beredskapsdepartementet. *Endringer i politiloven mv.* Prop.61LS (2014-2015)

Politidirektoratet 5.10.2015. *Administrasjonssteder nye politidistrikt.* Høringsnotat.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Sammenslåing av ni fylkesmannsembeter i fire sammenslåinger fra 1. januar 2019.* Kongelig resolusjon. 10.03.2017.

Statsministerens kontor. Offisielt fra statsråd. 10.03.2017.

NAV-rapporter

Arbeids- og velferdsdirektoratet. *Utvikling av NAV-kontor.* 13.01.2017. Rapport fra arbeidsgruppe

Arbeids- og velferdsdirektoratet. *Ansvarsområder og kostnadsstrukturer for fylkenes enheter i 2010.* Notat 30.11.11.

Arbeids- og velferdsdirektoratet. *Ny ressursfordelingsmodell – Kostnadsdekning.* Notat 15.12.11.

Arbeids- og velferdsdirektoratet. *Revidering av ressursfordelingsmodellen for fylkene.* Notat 01.12.13.

NAV Oslo og NAV Akershus. *Bør NAV Oslo og NAV Akershus slås sammen? Vurdering av dagens situasjon og alternative modeller*. Rapport 6. mai 2015.

Kommunereformprosjektet. *Etableringen av 1783 NAV Værnes. En rapport om hvordan fem kontor ble til ett*. Februar 2016.

NAV. Seksjon for Etatseiendom. *Effektivisering av etatens eiendomsforvaltning*. 15.mars 2016.

NAV. *Myndige og løsningsdyktige NAV-kontor*. Invitasjon til diskusjon fra egen arbeidsgruppe. Juli 2016.

Protokoll 7. desember 2006 - *Organisatorisk plassering av enheter og funksjoner i NAV*

Beslutnings- og forhandlingsgrunnlag for etablering av fylkesledd – *NAV Interim 2006*

Arbeids- og velferdsdirektoratet. *Omverdensanalyse 2016*. NAV-rapport nr.3-2016

Arbeids- og velferdsdirektoratet. *Langtidsplan og – budsjett 2017-2020*. Versjon 100.

Arbeids- og velferdsdirektoratet. *Organisasjonsundersøkelsen OHI*. Sluttrapport 16.3.16

Arbeids- og velferdsdirektoratet/Helsedirektoratet. *Arbeid og helse – et tettere samvirke. Felles strategi*. 01.03.2016

Annen relevant litteratur

Gundersen, Frans og Juvkam, Dag (2013). *Inndelinger i senterstruktur, sentralitet og BA-regioner*. NIBR-rapport 2013:1.

Manudeep Singh Bhuller. *Inndeling av Norge i arbeidsmarkedsregioner*. Statistisk sentralbyrå 2009/4.

Østlandssamarbeidets kontaktutvalg. *Hvordan utvikle sterke regioner på Østlandet? Fordeler og ulemper*. Rapport 02.06.2015.

ECON. *Sterke regioner – en kunnskapsoversikt*. ECON 2004:16.

Haugsdal, Rune. *Nye folkevalgte regioner – Mål, prinsipper og oppgaver*. Arbeidsgruppe i KS 2014.

Jakobsen og Thorsvik – *Hvordan organisasjoner fungerer* – 4. utgave 2013

Arbeidsgruppe nedsatt av fylkesordførere. *Nye folkevalgte regioner – Mål, prinsipper og oppgaver*. 8. desember 2014.

To fylkeskommuner. *Trøndelagsutredningen*. Steinkjer/Trondheim 01.11.15

NAV Sør-Trøndelag. *Trøndelagsutredningen. Hvordan vil ett Trøndelag påvirke NAV?* Høringsuttalelse 29. januar 2016.

Møreforskning. *Alternativer for regionalt folkevalgt nivå*. Rapport nr. 58/2014.

Aust-Agder og Vest-Agder fylkeskommuner. *En ny region Agder*. 3. oktober 2016.

Aust-Agder og Vest-Agder fylkeskommuner. *Eventuell fylkessammenslutning – Aust Agder og Vest-Agder*. April 2010.

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Intensjonsplan av 17. januar 2017 mellom Sogn og Fjordane og Hordaland fylkeskommuner*. Saksprotokoll av 2. februar 2017

Tilsvarende for Hordaland datert 3.2.2017

Bang, Henning m.fl. *Effektive ledergrupper*. Gyldendal 2012.

Asplan viak. *Evalueringsplan av utflytting av statlig virksomhet*. Fornyings- og administrasjonsdepartementet 2009.

Røiseland, Asbjørn og Vabo, Signe Irene. *Styring og samstyring – governance på norsk*. Fagbokforlaget 2016

Kommunal Rapport 30. årgang den 6. oktober 2016

9 Figurer

Her følger en oversikt over tabeller, kart og andre illustrasjoner som er brukt i rapporten:

- Fig. 1 Et oversiktsbilde av de tre delrapportene
- Fig. 2 Omstilling og frigjøring av ressurser for å realisere strategien
- Fig. 3 Oversikt over dagens fylkeskontor
- Fig. 4 Et bilde av prosjektets metodikk
- Fig. 5 Forslag til nye regioner i arbeids- og tjenestelinjen i NAV fra 1.1.2020 (kart)
- Fig. 6 Nøkkeltall for forslag til ny regioninndeling (11 regioner)
- Fig. 7 HR er et lederansvar som består av flere funksjoner
- Fig. 8 Oversikt over fordelingen av personalressurser 2016
- Fig. 9 Vilkår for lokalisering av regionkontorene
- Fig. 10 Vilkår for lokalisering av regionale spesialenheter
- Fig. 11 Overordnet målbilde
- Fig. 12 Innhold i delrapportene

10 Forkortelser

ALS	NAV Arbeidslivssenter
AMU	Arbeidsmiljøutvalg etter arbeidsmiljøloven
ARK	NAV Arbeidsrådgivning (Arbeidsrådgivningskontor)
BA-regioner	Bo- og arbeidsmarkedsregioner
ECON	Et uavhengig rådgivningsmiljø (ECON Consulting Group)
ELSA	Ny løsning for elektronisk administrativ saksbehandling og arkiv
EURES	NAV EURES (Den europeiske jobbmobilitetsportalen)
FoU	Forskning og utviklingsarbeid
HelseIArbeid	Nytt nasjonalt konsept basert på erfaringene fra iBedrift
HR	Human Resources (samlebetegnelse for personalfunksjoner)
IA	Inkluderende arbeidsliv (ref. IA-avtalen mellom partene i arbeidslivet)
iBedrift	Prosjekt og arbeidsmetodikk for å styrke jobbnærvær
Intro	NAV Intro (kompetansesenter for arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn)
KMD	Kommunal- og moderniseringsdepartementet
KROL	Koordinerende rådgivende overlege
KS	Kommunesektorens organisasjon (tidl. Norske kommuners sentralforbund)
MBA	Medbestemmelsesapparat etter hovedavtalen
Meld. St.	Melding fra regjeringen til Stortinget (tidl. Stortingsmelding)
MMMM-alternativet	SSBs mellomalternativ for befolkningsframskriving
NIBR	Tidl. Norsk institutt for by- og regionforskning
OHI	Organizational Health Index (McKinsey)
ROL	Rådgivende overlege
SSB	Statistisk sentralbyrå

11 Vedlegg

MANDATET FRA ARBEIDS- OG VELFERDSDIREKTØREN GITT 15.03.2016

Mandat for utredning av fremtidig regional struktur i Arbeids- og tjenestelinjen

1. Bakgrunn

Det er flere endringer og prosesser som trekker i retning av endringer for regionalt nivå i Arbeids- og tjenestelinjen:

- Ekspertutvalget, sluttrapport april 2015
- Stortingsmelding om NAV våren 2016
- Kommunereformen
- Interkommunale løsninger for NAV-kontor
- Sammenslåing av fylkesmannsembetene for Aust-Agder og Vest-Agder fra 01.01.16
- Utredning av fremtidig struktur for Fylkesmannen
- Enkelte fylkeskommuner vurderer sammenslåing

Ekspertutvalget har i sin sluttrapport (april 2015) kommet med følgende vurderinger og anbefalinger om regionalt nivå:

- Færre kommuner med færre NAV-kontor øker mulighetene for å redusere antall enheter på mellomnivå
- Myndigere NAV-kontor, med økt handlingsrom faglig og økonomisk, reduserer styringsoppgavene for mellomnivået
- Mellomnivået bør ha mer støtte/tilretteleggerfunksjon for fagutvikling enn det fylkeskontorene har i dag
- Styrke NAVs oppmerksomhet mot omverden og brukernes behov og bli en lærende organisasjon
- Understreker samtidig at dagens fylkeskontor vil ha en vesentlig rolle for endringene som foreslås og at kontrollspennet ikke bør bli for vidt for raskt

Det vises også til gjennomført utredning om sammenslåing av NAV Oslo og NAV Akershus. Med dette som bakgrunn blir det iverksatt et arbeid for å utrede fremtidig regional struktur i Arbeids- og tjenestelinjen i Arbeids- og velferdsetaten. Mer spesifikt omfatter dette fremtidig regional struktur for fylkeskontorene med tilhørende underliggende fylkesvise spesialenheter og NAV-kontorene. Dette innebærer at andre enheter, i og utenfor Arbeids- og tjenestelinjen, bl.a. hjelpemiddelsentraler, kontaktsenter og forvaltningsenheter, ikke omfattes av denne utredningen.

2. Formål

Det er to formål med utredningen: Dels skal det frigjøres ressurser til oppgaver i NAV-kontorene, og dels vurdere og anbefale fremtidig regional struktur for å styre, lede og utvikle virksomheten regionalt på en best mulig måte.

3. Avhengigheter

Parallelt med denne utredningen gjennomføres utredningen av myndige NAV-kontor, og avhengigheter mellom regional struktur og myndige NAV-kontor vil bli ivaretatt.

4. Hva skal utredes?

Det er flere forhold ved fremtidig regional struktur som skal utredes:

- Antall regioner
- Innhold og oppgaver for regionalt nivå
- Roller og ansvar for regionalt nivå
- Størrelse – antall medarbeidere og ledere (konsekvens av innhold, oppgaver, roller og ansvar)
- Inndeling av fylkeskontor, fylkesvise spesialenheter og NAV-kontorer i ny regional struktur
- Lokalisering av nye regionkontor

Det er en rekke viktige forhold som vil være gjennomgående, og følgelig må inngå i utredningene, under flere av de forholdene som skal utredes:

- Budsjettmessige konsekvenser, herunder etableringskostnader og innsparinger
- Konsekvenser for medarbeidere
- IT-utfordringer
- Samhandling
- Kontroll- og styringsspenn
- Handlingsrom for å sikre og understøtte nødvendig retningsdreining mot arbeid, bruker og kompetanse
- Forholdet til kommunene / partnerskapet
- Behov for gjennomføringsevne i det organisasjonsleddet som skal være driver for gjennomføringen av endringer i NAV-kontorene må ivaretas
- Arbeidsmiljømessige konsekvenser
- Risiko

Når det gjelder antall regioner, bør hensiktsmessigheten av følgende modeller utredes:

- «Radikalt alternativ»: 5-6 regioner
- «Mellomalternativ»: 10-13 regioner
- «Basisalternativ»: Endringer av regionalt nivå i takt med endringer i omgivelsene, dvs. fylkesmannen, fylkeskommuner og andre samarbeidspartnere
- «Nullalternativ»: Dagens fylkesstruktur videreføres

Saken blir sendt på høring, både internt og eksternt, før det tas beslutninger.

5. Leveranser og milepæler

Følgende leveranser og milepæler legges til grunn:

- Første leveranse (september 2016): Drøfte og anbefale mulige fremtidige regionale modeller og anbefale fremtidig modell på mellomlang (2 år frem i tid) og lang sikt (5-10 år frem i tid).
- Andre leveranse (november 2016): Det tas utgangspunkt i anbefalt modell på mellomlang sikt fra første leveranse. Drøfte og anbefale både 1) innhold og oppgaver for regionalt nivå, 2) Roller og ansvar for regionalt nivå og 3) antall medarbeidere og ledere på nye regionkontor.
- Tredje leveranse (januar 2017): Det tas utgangspunkt i anbefalt modell på mellomlang sikt fra første leveranse og anbefalinger fra andre leveranse. Drøfte og anbefale både 1) inndeling av fylkeskontor, fylkesvise spesialenheter og NAV-kontorer i ny regional struktur og 2) lokalisering av nye regionkontor.
- Fjerde leveranse (februar 2017): Utarbeide et samlet høringsgrunnlag.
- Femte leveranse (primo juni 2017): Beslutningsgrunnlag der hørings svarene inngår.

6. Organisering, styring, involvering og beslutninger

Det opprettes en styringsgruppe for utredningen. Styringsgruppen ledes av arbeids- og tjensteddirektøren. Gruppen settes sammen med to fylkesdirektører, HR-direktøren og økonomi- og styringsdirektøren.

Et viktig suksesskriterium er god involvering av de ansattes organisasjoner. Det avholdes derfor egne arbeidsmøter med representanter for de ansattes organisasjoner og hovedverneombudet knyttet til alle fem milepæler. Samtidig skal sakene, som følger leveransene, legges frem til ordinær behandling i MBA.

Det opprettes en egen arbeidsgruppe for utredningen. Arbeidsgruppen ledes av en fylkesdirektør og med deltakere fra fylkeskontor og Arbeids- og velferdsdirektoratet. Arbeidsgruppens leder legger leveranser frem for styringsgruppen.

Etter behandling av leveranser i styringsgruppen, legger arbeids- og tjensteddirektøren frem en sak for arbeids- og velferdsdirektøren til beslutning.

Vi gir mennesker muligheter!

