



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

Versjon 1.1
September 2017

Dokument til prosjektleder

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

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

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

Vi understreker at sjekklisen er et forslag, og aktivitetene nevnt her må tilpasses lokale forhold. Dokumentet sier i hovedsak noe om *hvilke* aktiviteter som bør gjennomføres, ikke *hvordan* de bør gjennomføres.



Til dere som skal jobbe med sammenslåing av NAV-kontor

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

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

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

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

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

Lykke til med arbeidet!

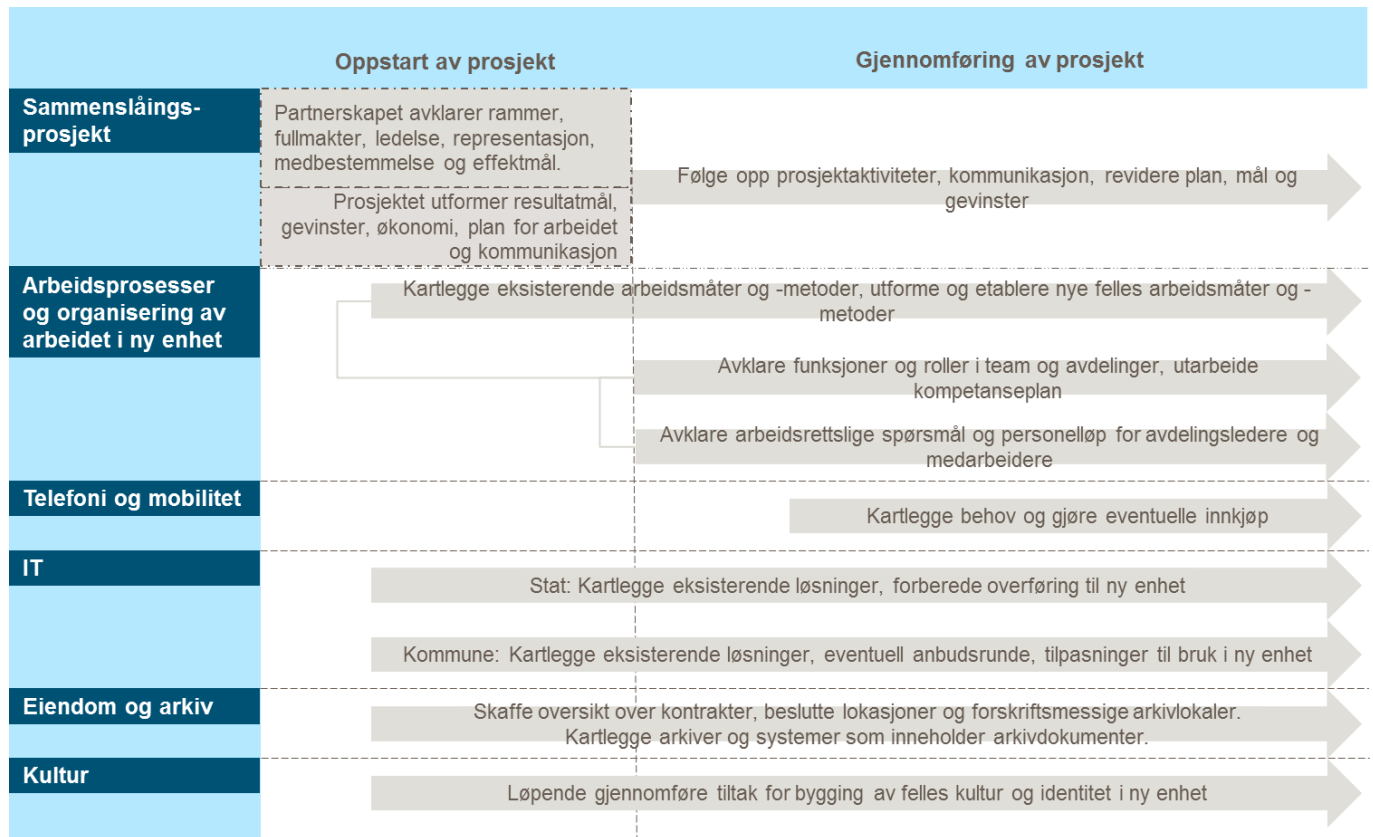
Oslo, januar 2017


Sigrun Våge
Arbeids- og velferdsdirektør, NAV


Lasse Hansen
Administrerende direktør, KS

Innledning

Vi har identifisert seks arbeidsstrømmer med tilhørende aktiviteter for et sammenslåingsprosjekt. Arbeidsstrømmene kan visualiseres i denne tentative fremdriftsplanen:



Hver arbeidsstrøm vil bli presentert i egne kapitler.

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING	3
1 SAMMENSLÅINGSPROSJEKT	5
1.1 OM PROSJEKTARBEID	5
1.1.1 Oppbygging av metoden	5
1.2 KONSEPTFASEN – IDE, BEHOV OG MÅL	6
1.2.1 Prosjektmandat og forankring i partnerskap og medbestemmelsesorgan	6
1.2.2 Etablere prosjekt og ansette prosjektleder (eventuelt ny NAV- leder)	7
1.2.3 Utarbeide dokumentasjon i prosjektet, inkludert prosjektbegrunnelse	7
1.3 PLANLEGGINGSFASEN	8
1.3.1 Opprette prosjektorganisasjonen	8
1.3.2 Etablere arbeidsgrupper og delegere ansvar for leveranser til gruppeledere	9
1.3.3 Utarbeide prosjektets styringsdokument	10
1.3.4 Lage plan for gjennomføringsfase og etablere rapporteringsrutiner for oppfølging	12
1.3.5 Kommunikasjon gjennom prosjektperioden.....	12
1.4 GJENNOMFØRINGSFASE	13
1.4.1 Rapportere status på fremdrift og eskalere avvik fra plan til prosjektstyret (partnerskapet)	13
1.4.2 Forberede overlevering av prosjektets produkter til linjeorganisasjon og prosjektavslutning	13
2 ORGANISERING AV ARBEIDET I NY ENHET	14
2.1 KARTLEGGE EKSISTERENDE PRAKSIS OG UTVIKLE NY FELLES PRAKSIS	14
2.2 KARTLEGGE OG UTVIKLE KOMPETANSE	14
2.3 INFORMASJON, DRØFTING OG MEDBESTEMMELSE UNDERVEIS.....	15
2.4 AVKLARE ARBEIDSRETTLIGE SPØRSMÅL OG PERSONELLØP FOR LEDERE OG MEDARBEIDERE	15
3 TELEFONI OG MOBILITET	17
3.1 FORETA EVENTUELLE INNKJØP	17
4 IT	18
4.1 AVKLARE FORHOLD KNYTTET TIL STATLIG IT	18
4.1.1 Databehandleravtaler.....	18
4.1.2 Organisasjonsnummer	18
4.2 AVKLARE FORHOLD KNYTTET TIL KOMMUNAL IT	18
5 EIENDOM OG ARKIV	20
5.1 FORVALTE EIENDOMSKONTRAKTER	20
5.2 VURDERE FYSISK UTFORMING	20
5.3 ARKIVERING.....	20
5.3.1 Forberede eierskap og overføre arkivmateriale til ny enhet	20
5.3.2 Utforme løsninger for ESA administrativt arkiv	20
5.3.3 Dokumentere og arkivere prosjektet	21
6 KULTUR	22
6.1 GOD LEDELSE EN SUKSESSFaktor	22
6.1.1 Grunnlag for god ledelse	22
6.1.2 Kulturskapende aktiviteter	22
6.2 ERFARINGER FRA KOMMUNEREFORM I DANMARK	23
7 AVSLUTNING AV PROSJEKTPERIODEN	23
7.1 OVERLEVERING FRA PROSJEKT TIL LINJE.....	23
8 APENDIX	24
8.1 APENDIX 1: LINKER TIL NETTRESSURSER	24
8.2 APENDIX 2: EKSEMPLER PÅ FREMDRIFTSPLANER	25

1 Sammenslåingsprosjekt

1.1 Om prosjektarbeid

Det er et omfattende arbeid å lede en sammenslåingsprosess, og det er derfor viktig å ha god struktur i prosjektet. I dette kapitlet har vi forsøkt å forenkle og relatere et generelt metodeverk til det arbeidet dere skal gjøre når NAV-kontor slås sammen ved kommunesammenslåing. Dette kapitlet er derfor strukturert mer som en veileder enn en sjekklister.

I NAV bruker vi en metode som heter Prosjektveiviseren. Metoden er fra Difi og basert på Prince2®, som er et internasjonalt beste praksis-rammeverk for prosjektstyring. Les mer [her](#). Hensikten med å ha en felles metode er å få flere vellykkede prosjekter. Dere er ikke pålagt å bruke metoden, men alle som skal gjennomføre et prosjekt kan ha nytte av dette.

I tillegg til denne sjekklisten, utvikler Arbeids- og velferdsdirektoratet verktøy og maler dere kan støtte dere på i sammenslåingsarbeidet. Disse verktøyene finner du på sidene til [Kommunereformprosjektet](#) i NAV. I sjekklister til rådmann og fylkesdirektør understrekes det at det er viktig at involverte fra kommunal prosjektorganisasjon får tilgang til prosjektverktøy ved behov.

1.1.1 Oppbygging av metoden

Det er naturlig å dele prosessen med sammenslåing av NAV-kontor inn i fire faser; *konsept*, *planlegge*, *gjennomføre* og *avslutte*. Dette er begreper du vil finne igjen i [Prosjektveiviseren](#), og vi har derfor strukturert dette kapitlet etter samme mal.



Figuren er hentet fra Prosjektveiviseren

Sjekklisten beskriver ikke realiseringsfasen, hvor gevinstene hentes ut. Denne fasen inntreffer først etter at prosjektet er avsluttet og det nye kontoret har gått over i en driftsfase.

1.2 Konseptfasen – Ide, behov og mål



Hensikten med [konseptfasen](#) er å få på plass rammebetingelsene for et levedyktig prosjekt som gir måloppnåelse og tilfredsstillende partnerskapets behov. Utgangspunktet for arbeidet i fasen er det [mandat](#) som er gitt av partnerskapet (jf. Sjekkliste til fylkesdirektør og rådmann).

I *konseptfasen* jobber dere videre med de effektmål som er definert av partnerskapet. Dere bruker dette som utgangspunkt for å se på alternativer for hvordan dere kan nå målene, og utarbeider et [prosjektforslag](#) for det alternativet dere velger. I prosjektforslaget beskriver dere det nye, sammenslåtte NAV-kontoret.

Det viktig at partnerskapet er enige om hvilke overordnede behov prosjektet skal tilfredsstillende, og hvilke mål og gevinster man forventer at prosjektet skal oppnå. Dette forankres også i medbestemmelsesapparatet.

Konseptfasen avsluttes når prosjektstyret (partnerskapet og eventuelt andre deltakere) godkjenner *prosjektforslaget* og gir klarsignal til å starte planleggingsfasen.

1.2.1 Prosjektmandat og forankring i partnerskap og medbestemmelsesorgan

Partnerskapet blir enige om hvilke konkrete mål sammenslåingsprosjektet skal oppnå, ut fra intensjonsavtalene for kommunesammenslåingen. Det betyr at kommunereformens mål må konkretiseres og operasjonaliseres i tråd med kommunens- og NAVs plandokumenter.

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

- **Effektmål** som beskriver hva prosjekteierne ønsker å oppnå gjennom prosjektets arbeid, altså hva virkningen av sammenslåingen skal være. Ansvaret for å oppnå de fastsatte effektmålene ligger hos kommune og stat, som er prosjekteiere.

Effektmål er gjerne definert av partnerskapet i prosjektets mandat. Arbeidet i konseptfasen handler i stor grad om å beskrive ulike løsninger for å oppnå effektmålene, samt anbefale valg av konsept og begrunne hvorfor man har valgt som man har gjort.

Gode mål kan for eksempel være kvantitativt orienterte som at frigjorte ressurser som skal brukes andre steder på kontoret, at reduserte eiendomskostnader eller reduksjon av sosialhjelpskostnader. Det kan også være kvalitativt orienterte knyttet til kvalitet i tjenester og mer kontakt med lokalt arbeidsmarked.

- **Resultatmål** som beskriver hvordan tilstanden skal være når prosjektet har gjennomført aktivitetene som skal bidra til å nå effektmålene. Resultatmålene danner grunnlag for hva man velger å gjøre i prosjektet. Resultatmålene er som regel knyttet til leveranser, kvalitet, kostnads mål eller tidsmål. Ansvar for å oppnå fastsatte resultatmål ligger hos prosjektlederen.

Det er også mulig å ha *prosessmål*, som for eksempel å sikre stabil produksjon i kontorene igjennom prosjektperioden, gi god informasjon til brukere om endringer som påvirker dem og ha løpende involvering av tillitsvalgte/verneombud i tråd med hovedavtalene for kommunal og statlig sektor og arbeidsmiljøloven.

1.2.2 Etablere prosjekt og ansette prosjektleder (eventuelt ny NAV- leder)

Når mandatet er laget, må partnerskapet (prosjekteierne) så snart som mulig ansette en prosjektleder og gi denne fullmakt til å lede det praktiske arbeidet frem mot etableringen av et nytt NAV-kontor.

Ansettelse av prosjektleder skjer etter gjeldende regler og iht. de vilkår som skal gjelde for tilsettingen (kommunal eller statlig). Erfaring viser at partnerskapet ofte ønsker at den fremtidige lederen for det nye NAV-kontoret skal lede prosjektet. Dette bør avklares så tidlig som mulig, siden denne prosessen kan ta noe tid. *Fremdriften i prosjektet er helt avhengig av at prosjektlederen er på plass.* Se for øvrig senere kapittel vedrørende personalløp for informasjon rundt arbeidsrettslige spørsmål.

1.2.3 Utarbeide dokumentasjon i prosjektet, inkludert prosjektbegrunnelse

Konseptfasen avsluttes med at prosjektet presenterer et [prosjektforslag](#) og en milepælsplan for *planleggingsfasen* for prosjektstyret (partnerskapet), som deretter gir klarsignal til å starte neste fase.

Et fullstendig **prosjektforslag** skal inneholde en overordnet og kortfattet beskrivelse av begrunnelse for prosjektet. Videre inneholder **prosjektforslaget** valg av løsning og hvilke forventede gevinster valget bygger på. Det innebærer en beskrivelse av:

- bakgrunn og formål med sammenslåingsprosjektet
- nåværende og fremtidig ønsket situasjon
- de viktigste interessentene
- hvilke alternative konsepter dere har vurdert, og begrunnelse for hvorfor dere har landet på det anbefalte konseptet
- en foreløpig beskrivelse av prosjektets produkter (hva skal prosjektet utarbeide)
- hvilke gevinster (nytte) prosjektet vil bidra til, hentet fra nytte/kost-vurderinger
- hvilke kostnader som forventes ifm prosjektet, hentet fra nytte/kost-vurderinger
- en grov, overordnet prosjektplan
- prosjektets rammebetingelser

I tillegg kan det være hensiktsmessig å opprette et eget dokument som kalles en [prosjektbegrunnelse](#). Dokumentet er en begrunnelse for at det i forbindelse med kommunesammenslåingen er hensiktsmessig å gjennomføre NAV-kontorsammenslåingen på den *måten* som er valgt av prosjektet. Formålet med prosjektbegrunnelsen er å skape en felles forståelse av hvordan prosjektets leveranser fører til at målene partnerskapet har satt i mandatet blir oppnådd. Samtidig er den måte å sikre at formålet med prosjektet fortsetter å være til stede igjennom hele prosjektets livsløp. Dette kan også være et viktig dokument i kommunikasjonen om sammenslåingsprosjektet.

Når dokumentasjonen er godkjent av prosjektstyret (partnerskapet) kan prosjektet gå i gang med planleggingsfasen.

1.3 Planleggingsfasen



Planleggingsfasen starter med at prosjektstyret (partnerskapet) godkjenner det ferdige prosjektforslaget. Godkjenningen er klarsignalet for å utarbeide innholdet i den nye NAV-kontoret, og å planlegge gjennomføring og implementering.

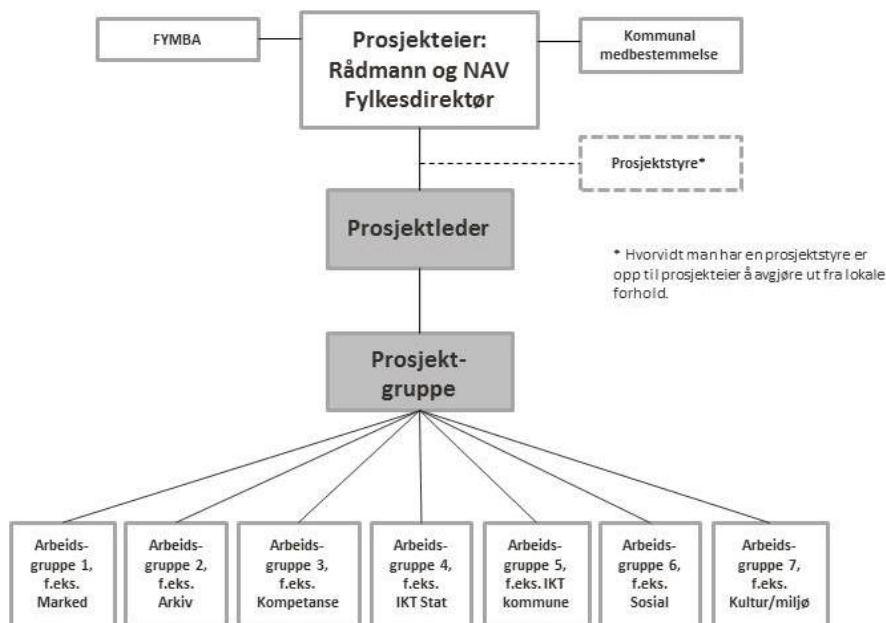
Planleggingsfasen avsluttes ved at prosjektet legger frem prosjektets [styringsdokument](#) og en oppdatert [prosjektbegrunnelse](#). Prosjektstyret (partnerskapet) godkjenner dokumentasjonen og gir tillatelse til å starte gjennomføringsfasen.

1.3.1 Opprette prosjektorganisasjonen

Kontorene må ha sikker og stabil drift gjennom prosjektperioden, og prosjektleder må ha et bevisst forhold til balansen mellom prosjektaktiviteter og driftsoppgaver, og hvor mye medarbeidere skal involveres og skjermes.

Det er utarbeidet et forslag til hvordan dere kan strukturere prosjektet deres:

Prosjektkart sammenslåingsprosjekt



Prosjektgjennomføringen blir ofte god når prosjektlederen oppretter en prosjektgruppe, hvor hvert medlem har ansvar for ulike leveranser gjennom prosjektperioden. Videre er det hensiktsmessig å etablere arbeidsgrupper som jobber med hver av leveransene.

Prosjektlederen koordinerer oppgaver i arbeidsgruppene gjennom gruppelederne, som utpekes blant ledere og medarbeidere i kontorene. Her bør fagansvarlige/avdelingsledere delta i utvelgesprosessen.

Det er prosjektlederens oppgave å ha oversikt over fremdriften i arbeidsgruppene, å se til at gruppene går i samme retning og i takt, og sørge for koordinering mellom gruppene. Når man eksempelvis bestemmer hvilken organisering som velges for kontoret, må det synliggjøres at man har tatt hensyn til innspill fra arbeidsgruppene – eller begrunne hvorfor man har gjort andre valg.

Det kan være hensiktsmessig å benytte eksisterende møtearenaer (for eksempel fagmøter, teammøter, avdelingsmøter,) for å utføre prosjektoppgavene. Når prosjektoppgaver utføres parallelt med ordinære driftsoppgaver, vil det være hensiktsmessig dersom prosjektlederen stykker opp oppdragene i små, konkrete oppgaver fra gang til gang, for eksempel fra uke til uke. Eksempler på slike oppgaver er å kartlegge restansesituasjonen på et aktuelt område, forberede prosesskartlegging eller å beskrive rutiner.

1.3.2 Etablere arbeidsgrupper og delegere ansvar for leveranser til gruppeledere

Dere bør opprette arbeidsgrupper på de områdene dere finner hensiktsmessige.

Erfaringer fra tidligere sammenslåinger viser at arbeidsgruppene utgjør selve kjernen i arbeidet med å utmeisle hvordan det nye kontoret skal bli. Målet med arbeidsgruppene er å

beskrive hvordan det nye kontoret skal jobbe, og utvikle felles arbeidsmetoder og kultur gjennom involvering på tvers av enhetene som slås sammen.

Arbeidsgruppene utarbeider beskrivelser av det de skal levere på området de har fått ansvaret for. Dette kalles i Prosjektveiviserterminologien for [produktbeskrivelser](#). Produktbeskrivelsene omhandler:

- hvordan en leveranse ser ut (for eksempel nytt publikumsmottak)
- kriteriene for å kunne si at leveransen er levert med tilstrekkelig kvalitet
- en beskrivelse av hvordan dette skal godkjennes.

Det er nyttig å analysere eksisterende arbeidsprosesser i de involverte kontorene, og deretter bruke analysen som grunnlag for å detaljere produktbeskrivelsene.

Gjennom dette arbeidet finner gruppene fram til nye felles måter å løse kontorets oppgaver på. Arbeidsgruppene gir medarbeiderne eierskap til sammenslåingsprosjektet, de bidrar til å bygge ny felles kultur, og gjør at den enkelte ansatte involveres i de valgene som tas for arbeidet i det nye kontoret.

Erfaringene viser at «modenheten» i gevinstbeskrivelsene øker etter hvert som arbeidsgruppenes arbeid går fremover. Da må planverket justeres underveis.

1.3.3 Utarbeide prosjektets styringsdokument

Sluttproduktet fra planleggingsfasen utgjør prosjektets [styringsdokument](#) som danner grunnlaget for gjennomføringsfasen. Det er hensiktsmessig å ta utgangspunkt i prosjektforslaget fra konseptfasen, sjekke om informasjonen fremdeles stemmer (eller oppdatere denne) og bygge ut med informasjon fra produktbeskrivelsene fra arbeidsgruppene.

På bakgrunn av dette kan dere nå detaljere det dere skriver om gevinster. Det bør også defineres hvem som har ansvar, og hvilke tiltak som skal gjøres for å følge opp gevinstene etter prosjektets slutt. Prosjekter formulerer sine gevinster svært ulikt. Det er hensiktsmessig å sette målbare kriterier som kan etterprøves, slik at det i ettertid er lett å se om man har nådd målet eller ikke. Overordnede, «løse» mål og gevinster gjør det vanskeligere å evaluere i ettertid.

Det finnes også eget dokument i Prosjektveiviseren for plan for [gevinstrealisering](#).

Prosjektets [styringsdokument](#) bør inneholde svar på følgende spørsmål:

- Hensikten med prosjektet, resultatene som forventes og usikkerheten som følger med
- Omfanget av arbeidet som skal utføre, og hva prosjektets leveranser er
- Når produktene skal leveres
- Hvem som skal involveres i hvilke beslutninger
- Hvordan fremdrift skal følges opp
- Hvordan usikkerhet, problemer og endringer håndteres
- Hvem som trenger informasjon, på hvilket format og til hvilken tid

[Prosjektbegrunnelsen](#) skal også oppdateres når det er behov for det, basert på de mer detaljerte beskrivelsene av hvordan det fremtidige kontoret skal se ut.

Den samlede prosjektets styringsdokument inneholder da:

- Bakgrunn, formål, prosjektets omfang og bidrag til virksomhetsstrategi/intensjonsavtale for sammenslåing, effektmål og resultatmål
- Roller og ansvar
- Kritiske suksessfaktorer
- Gevinster
- Medbestemmelse
- Kommunikasjon
- Økonomi
- Prosjektkart
- Fremdriftsplan [du finner eksempler på dette [sist i dette dokumentet](#)]
- Prosjektleveranser (Produkter)
- Hoved milepæler
- Ressursoversikt
- Prosjektoppfølgning
- Risiko

Milepæler som blir formulert er naturlige stoppunkt i prosjektperioden, datoer – eller frister – hvor man må ha oppnådd definerte prosjektmål. Prosjektet må formulere hensiktsmessige milepæler, med følgende milepæler som et minimum:

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

Disse milepælene bør det rapporteres på til prosjektstyret (partnerskapet). Det er viktig å få på plass milepælene så tidlig som mulig, erfaring viser at langvarig usikkerhet er ugunstig for prosjektgjennomføringen.

Se mal for styringsdokument fra Metodeportalen [her](#) og fra Difi [her](#).

1.3.4 Lage plan for gjennomføringsfase og etablere rapporteringsrutiner for oppfølging

Prosjektleder skal rapportere status, fremdrift og oppnådde mål til prosjektstyret (partnerskapet) gjennom hele prosjektperioden. Statusrapportering er også en hensiktsmessig måte å få dokumentert prosjektet på. Rapporteringsrutiner må følge hierarkiet i [prosjektets organisering](#).

Se mal for statusrapportering fra NAVs metodeportal [her](#).

1.3.5 Kommunikasjon gjennom prosjektperioden

Kommunikasjon er et lederansvar og et virkemiddel for å nå virksomhetens mål, og helt nødvendig for å lykkes med utvikling og endring. I endringsprosesser er målrettet bruk av kommunikasjon helt nødvendig for å få til ønsket retningsdreining og ivareta medarbeidernes informasjonsbehov.

Kommunikasjonsplanen skal bidra til at prosjektet oppfyller sine mål og kommuniserer godt under prosessen. Direkte kommunikasjon i møter med kontorets medarbeidere bør planlegges godt og prioriteres høyt.

Det skal utarbeides en kommunikasjonsplan med et tydelig budskap om sammenslåingen, og med relevante aktiviteter overfor de berørte målgruppene. Hovedavtalen i stat og kommune sier at tillitsvalgte skal involveres i kommunikasjonsarbeidet. For at de skal være gode støttespillere og videreførmidlere, må de holdes godt orientert om prosjektets innhold, fremdrift og budskapene som er utviklet.

Prosjektet bør be om kommunikasjonsassistanse fra kommunen og/eller fylkesleddet i NAV når de utarbeider kommunikasjonsplanen og tilhørende tiltaksliste.

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

1.4 Gjennomføringsfase



Denne fasen starter når prosjekteier har godkjent styringsdokumentet som ble utarbeidet i planleggingsfasen. Nå skal aktivitetene og leveransene fra planverket gjennomføres og produktene leveres.

Det betyr at den nye organisasjonen skal implementeres, eventuelt flytting gjennomføres, innkjøp og opplæring av IT/mobilitetsløsninger gjennomføres og personalløp gjennomføres.

1.4.1 Rapportere status på fremdrift og eskalere avvik fra plan til prosjektstyret (partnerskapet)

Prosjektleder er ansvarlig for å styre gjennomføringsfasen på vegne av prosjektstyret (partnerskapet). Dette innebærer at prosjektleder delegerer oppgaver og rapporterer på fremdrift på måloppnåelse (tid, kost og kvalitet) til prosjektstyret.

1.4.2 Forberede overlevering av prosjektets produkter til linjeorganisasjon og prosjektavslutning

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

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

2 Organisering av arbeidet i ny enhet

Dette kapittelet beskriver aktiviteter for å organisere arbeidet i ny enhet. Praksisen fra flere enheter skal i sammenslåingsprosessen bli praksisen til én ny enhet, og det er flere aktiviteter som må utføres for å oppnå lik praksis. Kapitlet omhandler også kompetanseutvikling, medbestemmelse og avklaringer av arbeidsrettslige spørsmål.

2.1 Kartlegge eksisterende praksis og utvikle ny felles praksis

Kartleggingsarbeidet gjøres i arbeidsgruppene. En del av arbeidsgruppene som blir etablert vil være rettet mot de fagområder som nytt kontor skal jobbe med. Innretningen kan baseres på for eksempel fagområder (AAP, SYFO, sosial), satsninger (ungdom, flyktninger), eller andre måter som kontorene har delt inn oppfølgingen på.

Når det nye kontoret her skal gå fra ulike praksiser til én felles praksis gis det en god anledning til å tenke nytt. En kan eksempelvis vurdere sammensetning i arbeidsgruppene på tvers av tidligere fagområder, f.eks. relatert til overordnede mål for ny enhet, eller til effektmål. Et viktig grunnlag for arbeidsgruppenes arbeid med utvikling av ny praksis er [Tjenestepakkene](#). Disse beskriver hvordan du skal håndtere administrative henvendelser, brukeroppfølging og informasjon/veiledning i statlige ytelser. Et annet eksempel vil være harmonisering av arbeidspraksis for behandling av økonomisk sosialhjelp.

Steg i prosessen vil her være:

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

2.2 Kartlegge og utvikle kompetanse

For å kunne avstemme kompetansen en har mot nye oppgaver og nye arbeidsformer i det nye kontoret må kompetansen kartlegges. Videre må det også lages bemanningsplaner for alle ansatte i det nye kontoret. Dette er et kommunalt krav ved overdragelsen til nytt kontor.

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

På bakgrunn av kartleggingen gjøres det så en overordnet vurdering av den samlede kompetansen i det nye NAV-kontoret. Deretter må det utarbeides en plan for kompetanseutvikling og eventuelle nødvendige kompetansetiltak for å møte kravene i ny praksis. Det kan for eksempel vise seg å være behov for både kompetanseheving, omdisponering av ressurser og utfasing av kompetanse.

Aktuelle opplæringsmetoder kan for eksempel være e-læring, opplæringsverksted under ledelse av opplæringsansvarlig, organisert medlytt og selvstudium.

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

2.3 Informasjon, drøfting og medbestemmelse underveis

Sammenslåing av NAV-kontor ved kommunesammenslåinger medfører omstillingsprosesser hvor det er svært viktig at de tillitsvalgte involveres så tidlig som mulig. Samtidig bør de ansatte ha informasjon som gjør prosessen forutsigbar, ryddig og tydelig

Det er lov- og avtaleverk som regulerer medbestemmelse for henholdsvis statlig og kommunalt ansatte i kontorene. Arbeidsgivers generelle plikt til å gi informasjon og gjennomføre drøftinger i forbindelse med omstillingsprosesser er regulert i arbeidsmiljøloven §§ 8-2, jf. 8-1. I arbeidsmiljøloven § 8-2 (4) er det gitt adgang til å fravike bestemmelsen ved tariffavtale så fremt de mål og prinsipper som følger av bestemmelsen ivaretas.

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

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

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

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

2.4 Avklare arbeidsrettslige spørsmål og personelløp for ledere og medarbeidere

Sammenslåing av NAV-kontor innebærer en omstillingsprosess, og det er viktig at arbeidsgiveransvaret ivaretas på en god måte. Erfaringer viser at det er viktig at prosjektet

legger til rette for gode prosesser gjennom medvirkning, håndtering av arbeidsmiljøutfordringer og informasjon/kommunikasjon løpende.

En sammenslåing av NAV-kontor endrer organisasjonskartet. Dette kan medføre endringer i stillinger på veiledernivå og ulike ledernivå, og ikke minst for eksisterende NAV-ledere. Et personelløp må derfor bygges slik at det er egnet til å skape trygghet og engasjementet blant de ansatte. Et uklart personelløp vil tilsvarende kunne skape utrygghet og påvirke engasjementet til de ansatte.

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

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

I en sammenslåingsprosess vil det være behov for omstillingssamtaler mellom leder og medarbeider. Det brukes forskjellige begreper, f.eks. orienteringsamtale, beslutningsamtale og videreutviklingsamtale. For statlig del av NAV henvises det her til [omstillingsavtalen](#).

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

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

3 Telefoni og mobilitet

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

Kanalstrategien angir hvordan NAV ønsker å møte brukerne i fremtiden, og legger til grunn at det er brukernes behov som skal ligge til grunn for NAVs kanalbruk. Brukernes behov både var, er og vil fortsette å være sammensatte, og det vil i fremtiden være behov for et fleksibelt NAV som møter brukerne der de er. Telefoni og mobilitetsløsninger vil derfor være viktige kanaler for NAV.

Dette er en vurdering som henger tett sammen med arbeidsstrøm eiendom.

3.1 Foreta eventuelle innkjøp

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

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

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

Det må også vurderes om det er behov for å inngå nye kontrakter om tjenestetelefon. Avtaleskjema om elektronisk kommunikasjonstjeneste finner du [her](#).

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

4 IT

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

4.1 Avklare forhold knyttet til statlig IT

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

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

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

4.1.1 Databehandleravtaler

Det må inngås flere nye avtaler i forbindelse med opprettelse av ny enhet:

- ny oppkoblingsavtale til personkortet
- ny samhandlingsavtale om bruk av Arena
- ny databehandleravtale med den enkelte kommune som omfattes av det nye NAV kontoret.
- databehandleravtaler med tiltaksarrangører skal inngås mellom NAV fylke og den enkelte tiltaksarrangør.

4.1.2 Organisasjonsnummer

Hovedregelen for NAV-kontor er at en beholder organisasjonsnummer for en av NAV-kontorene, gjerne største enhet. Kommune får også nye eller gjenbruker organisasjons-/bedriftsnummer i forbindelse med etableringen av ny kommune. Krav og refusjoner fra både NAV, Skatteetaten og andre kan være relatert til gamle organisasjons-/bedriftsnummer og må avsluttes på gamle nummere. Det kan blant annet gjelde sykepengerefusjon. Vi anbefaler kommunene at de opprettholder gamle nummere et års tid før de lukkes.

4.2 Avklare forhold knyttet til kommunal IT

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

Erfaring viser at det er viktig å starte kartlegging av behov for endringer i kommunale IT-løsninger tidlig i prosessen. Statlige løsninger leveres som de er. For kommunale løsninger må det for eksempel utarbeides maler for brev og vedtak. Det er også ulike muligheter for å

kode systemer basert på de faglige rutiner man har i kontoret. Erfaring har vist at det kan være stor variasjon i rutiner mellom kontor. Også hjelpebehov vil variere.

Vi viser for øvrig til rapport [«Digitale konsekvenser av kommunesammenslåing Sjekkliste»](#) for en oversikt over aktiviteter kommunen som helhet må forholde seg til i en kommunesammenslåing.

5 Eiendom og arkiv

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

5.1 Forvalte eiendomskontrakter

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

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

NAV har et [arealkonsept](#) som inneholder veileder og støttedokumenter i leieforholdet. Arealkonseptet er vedtatt av direktørmøtet i NAV, drøftet i EMBA og forankret i KS.

For å sikre profesjonalitet i innleieprosessene, sikre kvalitet og unngå unødige kostnader er det etablert en egen [samhandlingsrutine](#). Denne beskriver involveringen av Kontor for etatseiendom i Arbeids- og velferdsdirektoratet i prosesser med forlengelse av leieforhold eller ved utlysning etter nye lokaler.

5.2 Vurdere fysisk utforming

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

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

Beslutninger om fysisk utforming og åpningstider gjøres i prosjektstyret (partnerskapet).

5.3 Arkivering

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

5.3.1 Forberede eierskap og overføre arkivmateriale til ny enhet

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

5.3.2 Utforme løsninger for ESA administrativt arkiv

NAV bruker ESA som elektronisk journal for administrasjonsarkivet. Dokumentene her er arkivert i papir. For at det nye NAV-kontoret også skal ha tilgang til ESA må det derfor gjøres flere [manuelle oppgaver](#).

5.3.3 Dokumentere og arkivere prosjektet

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

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

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

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

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

6 Kultur

Dette kapittelet beskriver viktige elementer i arbeidet med å bygges en felles kultur og felles identitet for de ansatte i den nye enheten. Det beskriver også hva som er viktig i utøvelse av lederrollen gjennom prosessen.

6.1 God ledelse en suksessfaktor

Erfaringer fra sammenslåinger av både NAV-kontor og kommuner viser at en god og tydelig ledelse er en suksessfaktor. Ledere må være tydelige på hva som er mål, ambisjoner og retning på arbeidet for det nye NAV-kontoret. Det innebærer å få tillitsvalgte, medarbeidere og organisasjonen for øvrig med seg.

6.1.1 Grunnlag for god ledelse

I [Ledelsesplattformen til NAV](#) understrekes tre tydelige krav til lederatferd;

- tydelig
- tilstede
- løsningsdyktig

NAV har et eget utviklingsprogram, [PULS](#), med utgangspunkt i Ledelsesplattformen. Innholdet i samlinger og praktiske verktøy er blant annet rettet inn mot å støtte ledere i strategisk kommunikasjon, utvikling av ledergrupper og endringsledelse. Det er også et eget opplegg for de som er nye som ledere i NAV.

PULS-programmet har også egne kontaktpersoner i form av prosessveilederne i fylket. Disse kan gi ledere konkret bistand, være sparringspartnere eller formidle konkrete prosessverktøy til de som er ledere.

Du får også god støtte i [«Guide til god ledelse»](#), et verktøy for god ledelse i kommunesektoren. Her understrekes det at ledere må beherske tre sentrale ferdigheter;

- oppgaveorientering
- relasjonsorientering
- endringsorientering

6.1.2 Kulturskapende aktiviteter

Felles kultur og felles identitet kan utvikles på flere måter. En viktig investering i dette, er prosessene som skjer når ansatte fra ulike enheter jobber sammen i arbeidsgruppene. Her skapes felles bilder av hva det nye kontoret deres skal være.

Utover arbeidsgruppene er det viktig å legge til rette for felles møtepunkter og arrangementer på tvers av dagens lokasjoner. Det kan være felles informasjonsmøter, felles faglige arrangement, ekskursjoner til dagens kontor-lokasjoner eller rene sosiale samlinger. Flere sammenslåingsprosjekt velger å etablere «Kultur» som egen arbeidsgruppe i prosjektorganisasjonen.

En tredje kilde til felles kultur er også all øvrig kommunikasjon og budskap om arbeidet med sammenslåingen. Dette er omtalt i eget [delkapittel om kommunikasjon](#).

6.2 Erfaringer fra kommunereform i Danmark

Som erfaringsgrunnlag for å få et innblikk i viktige praktiske erfaringer med sammenslåinger tipser vi om rapporten «[Når vi flytter sammen](#)», som er et støtteverktøy til ledelse av kommunale fusjoner. Her finnes mye nyttig om hva som opptar medarbeidere underveis i en slik prosess, og tips til hvordan en kan jobbe med kulturen.

7 Avslutning av prosjektperioden



7.1 Overlevering fra prosjekt til linje

Ved [prosjektavslutning](#) skal prosjektleder overlevere prosjektet til linjen. Dette skjer når det sammenslåtte NAV-kontoret går over i en driftsfase. Overleveringen omfatter at:

- Det er en avsjekk av at prosjektet har levert det de skal (produktene)
- NAV-kontoret vet hva de skal overta og hva de skal jobbe videre med
- NAV-kontoret vet hvordan de skal følge opp gevinster i *realiseringsfasen*

Avslutningsfasen er også et tidspunkt for refleksjon og læring, slik at man kan bruke erfaringene i fremtidige prosjekter.

8 Apendix

Apendix 1 er en samling av linker til nyttige nettsider som er benyttet tidligere i dokumentet.
Apendix 2 består av eksempler på prosjektplaner for sammenslåingsprosjekt.

8.1 Apendix 1: Linker til nettressurser

Difi

[Prosjektveiviseren](#)

KS

[Arbeidsrettslige spørsmål som oppstår ved kommunesammenslåing](#)
[«Guide til god ledelse»](#)

NAV

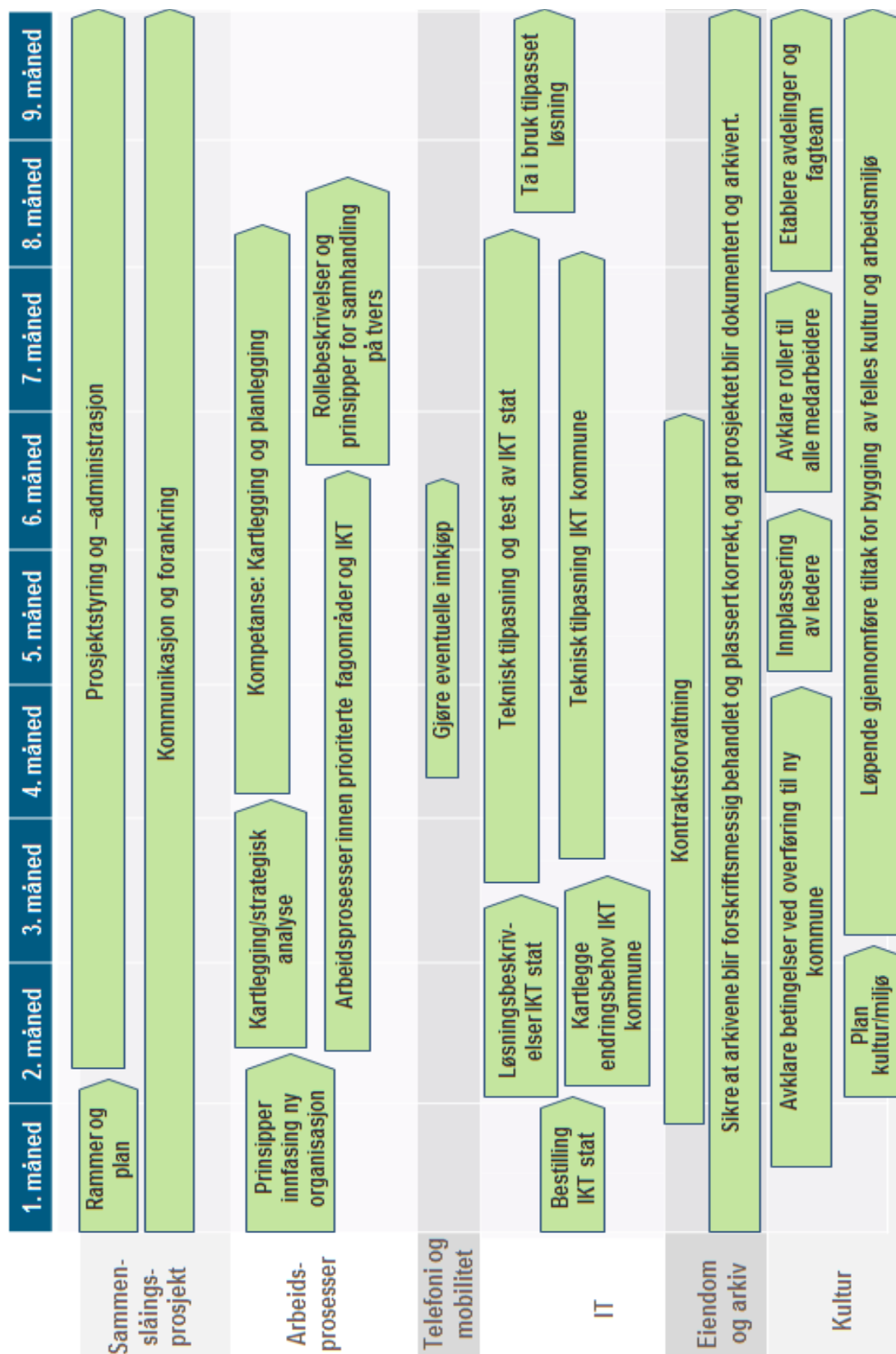
[Omstillingsavtale i NAV](#)
[Prosjektstyring i NAV](#)
[Tjenestepakker for NAV-kontor](#)
[Administrativt arkiv og fagarkiv](#)
[Ledelsesplattformen i NAV](#)
[PULS Ledelsesutviklingsprogram](#)

Kommunal- og moderniseringsdepartementet

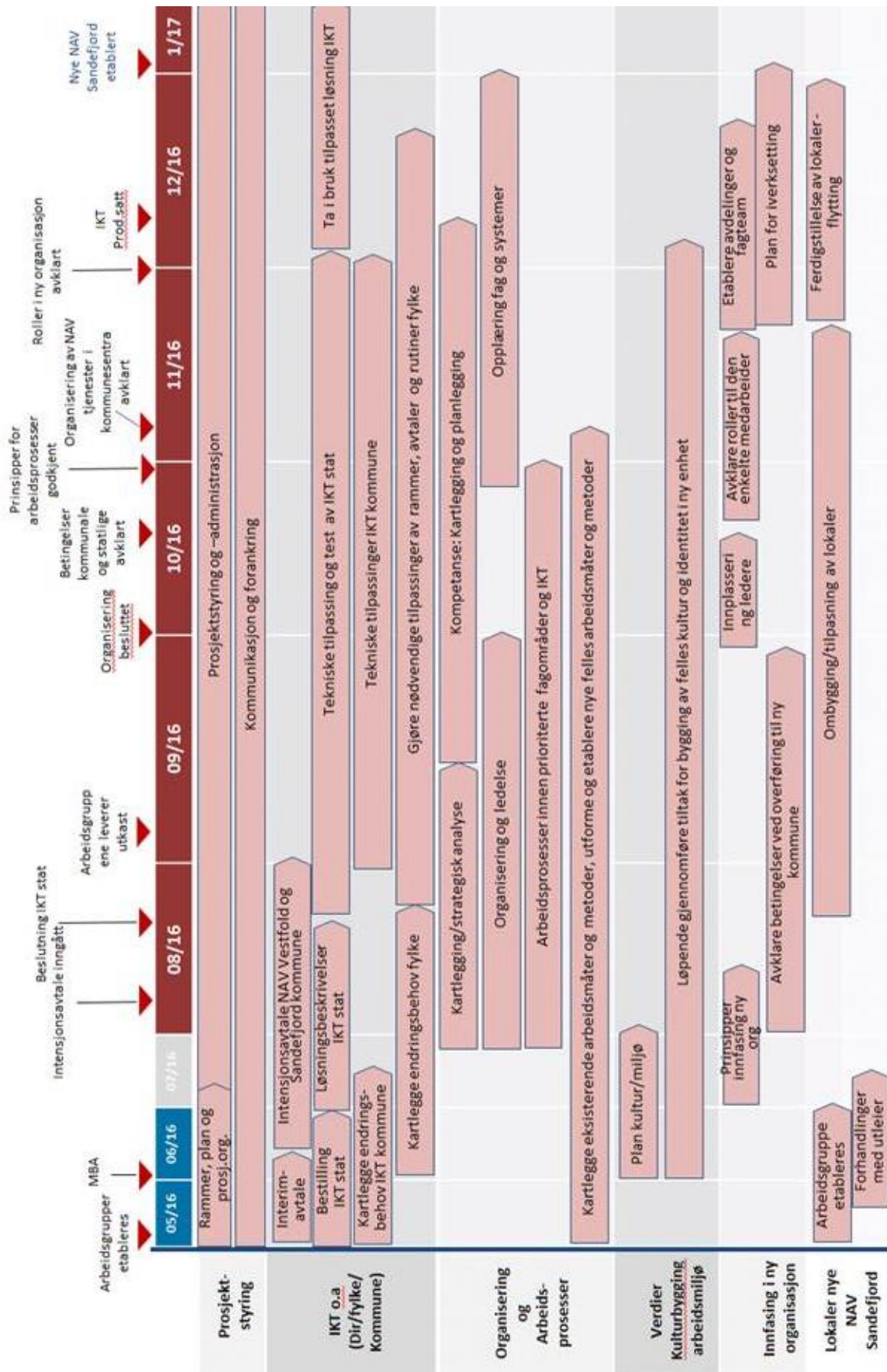
[Personalpolitikk ved omstillingsprosesser](#)

8.2 Appendix 2: Eksempler på fremdriftsplaner

Generelt eksempel:



Eksempel fra sammenslåingsprosjektet i Sandefjord:



Eksempel fra sammenslåingsprosjektet i Værnes:

