

Prosessledelse og metoder benyttet i pilotnettverk for Mulighetsrommet i NAV-partnerskapet

Om pilotnettverket og formål med nettverket

Pilotnettverket ble etablert for å identifisere og vitalisere mulighetsrommet for partnerskapet. Nettverket skulle utvikle arbeidsmåter og arenaer for å bidra til å utvikle NAV kontorene ut fra lokale behov.

For at partnerskapet skulle lykkes med sin praksisendring ble det lagt vekt på lokal forankring. Viktig grep for å realisere pilotnettverkets formål var kombinasjonen av lokale og sentrale aktiviteter og prosesser. Felles samlinger for alle deltagerne og lokale oppfølgingsbesøk i perioden ble gjennomført. Samlingene har fungert som en arena hvor partnerskapet i NAV har utviklet felles forståelse for, og tilslutning til praksisendring. Ledelse har vært et sentralt tema, for å understøtte ledernes avgjørende rolle i endringsarbeidet.

Læringsaspektet har vært en rød tråd gjennom hele nettverksperioden. På alle samlinger har erfaringsdeling og erfaringslæring stått sentralt. Med utgangspunkt i aktuelle tema var det avsatt tid til å arbeide i eget partnerskap for å integrere ny læring.

Prosjektgruppa for pilotnettverket har bestått av representanter fra KS, Arbeids- og velferdsdirektoraret og Arbeids- og Sosialdepartementet, og leder for forskningsprosjektet. KS har invitert til og ledet nettverkssamlingene lokalt gjennom egen prosessveiledere, etter metodikk fra Effektviseringsnettverk. Disse var Greetje Refvem og Gro Sannes Norby (KS).

Vi viser flere steder til forskerne bak rapporten "Mulighetsrommet i NAV-partnerskapet" disse er fra NORCE, AFI og Deloitte.

HER FINNER DU:

Metoder og eksempler

1. Hensikt med nettverket
2. Forberedelse til første samling
3. Første samling
 - a. Analyse av partnerskapet
 - b. Samarbeid i partnerskapet
 - c. Plan for oppfølging
4. Forberedelse til andre samlinger
5. Andre samling
 - a. Likeverdig partnerskap
 - b. Analyse og kategorisering av innspill til mulighetsrommet

- c. Felles virksomhetsplan
- 6. Forberedelse til tredje samling
- 7. Tredje samling
 - o Utviklingsområder i NAV-partnerskapet
 - o NAV-leders rolle i partnerskapet
 - a. Plakatene
- 8. Fjerde samling
 - a. Jakten på nye ideer, eller samskapning
- 9. Vedlegg: Felles virksomhetsplan mm

Hensikt med nettverket

Aktivt, likeverdig og forpliktende samarbeid mellom kommunen og etaten

Større handlingsrom og ansvar gjennom et engasjert og aktivt NAV partnerskap

Likeverdig og forpliktende samarbeid mellom kommunen og etaten

Større myndighet og handlingsfrihet til NAV kontorene

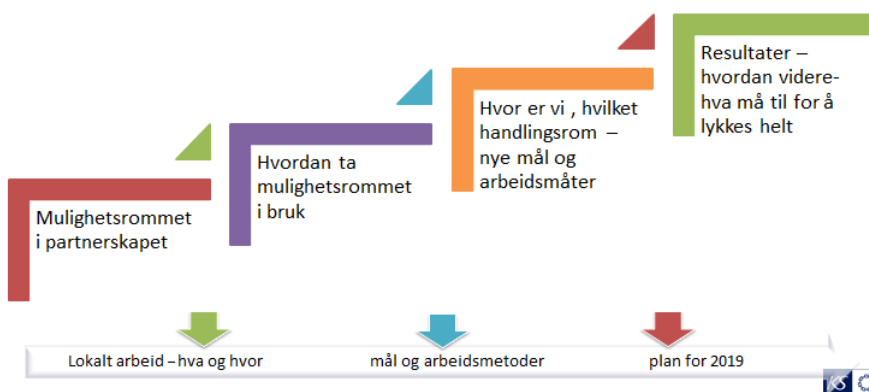
- o Vekt på ledelse og kompetanse i NAV kontorene
- o Større NAV-kontor med økt kompetanse
- o Flere tiltak i egen regi

Mål og resultatkrav settes lokalt

Brukernes behov er i sentrum

Nettverksprosessen, bilde under

Nettverksprosessen



Forberedelse før første samling

Før første samling i læringsnettverket er det en forberedelsesperiode hvor deltagerne/ NAV-kontoret i kommunen og hos fylkesdirektøren forbereder kommende arbeid (heretter kalt forbedringsteam). En felles erkjennelse av behovet for endring er nødvendig for å lykkes i alt forbedringsarbeid.

NAV-kontoret og fylkesdirektøren sørger for forankring i linjeledelse og organisasjonen for øvrig for å få legitimitet til bruk av tid og iverksetting av nødvendige endringer.

Arbeid før første samling:

- Forankre
- Etablere
- Kartlegge utfordringsbildet
- Lage arbeidsplan til bruk i samlingene

KS anbefalte partnerskapet som eiere, NAV-leder og avdelingsledere på NAV-kontoret som deltagere. Disse utgjør forbedringsteamet. Forbedringsteamet bør lage en arbeidsplan for å sikre regelmessige møtepunkter og nødvendig fremdrift.

Arbeidsplan og oppsummeringer fra samlingene danner grunnlag for det videre arbeid mellom samlingene, og i neste samling.

Første samling

På første samling i læringsnettverket inviteres forbedringsteamet til å delta sammen med sine leder. Lederforankring er et av suksesskriteriene for å lykkes med forbedringsarbeid, og endringsledelse er et sentralt tema. Samlingen gir deltagerne en teoretisk plattform og et rammeverk for å ha god dialog om mulighetsrommet i NAV-partnerskapet.

Arbeidsgruppens rapport "Utvikling av NAV-kontor - større handlingsrom og ansvar" ledet av Kjell Hugvik var på forhånd sendt ut til alle deltagere, og lå til grunn for arbeidet.

<https://www.ks.no/globalassets/rapport-om-storre-handlingsrom-i-nav-kontoret-2017.pdf>

Samling 1 hadde innlegg om partnerskapets ulike roller og lokale mulighetsrom. Disse ble presentert av bla Elisabeth Blørstad, regiondirektør i NAV Agder og Tone Marie Nybø Solheim, Kommunedirektør i Grimstad.

Mål for samling 1:

- Etablere felles forståelse for behov for endringer
- Hvordan komme i gang med eget forbedringsarbeid?

Metoder og verktøy i forbedringsarbeid ble presentert. Det var satt av tid til erfaringsdeling og til eget forbedringsarbeid, bla annet analyse av eget partnerskap.

Analyse av partnerskapet

I oppgave om analyse av partnerskapet ble forbedringsteamene bedt om å beskrive sine utviklingsområder, hvorfor de er valgt og hvordan de går frem for å realiser dette i praksis. De valgte utviklingsområdene skulle være godkjent av begge eiere for videre arbeid.

Hva fungerer bra i partnerskapet?	Hvorfor fungerer partnerskapet bra?
Hva kan fungere bedre?	Hvordan kan partnerskapet styrkes?

Lag en plakat som henges opp

Vurderingskrysset : NAV kontor :	
Hva fungerer bra i partnerskapet	Hvorfor
Hva kan fungere bedre	Hvordan



De valgte områdene legges inn i - Plan for utviklingsområder i NAV-partnerskapet –

Samarbeid i partnerskapet

Rapporten peker på at partnerskapsmøtene finner sted en til to ganger i året.

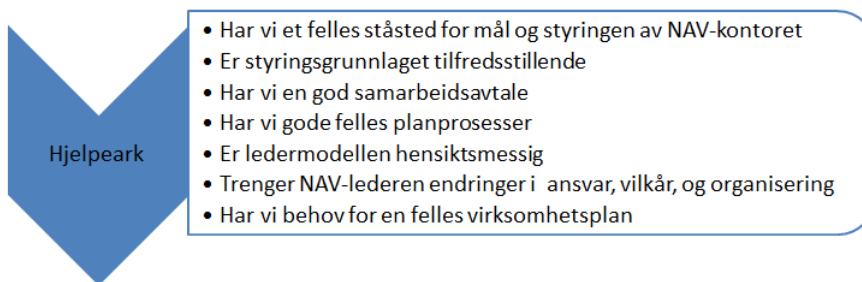
Utøvelsen av partnerskapet i NAV skjer lokalt, og finner sin form i den enkelte kommune. Hvert partnerskap har en samarbeidsavtale som tydeliggjør formålet, konkretiserer det lokale perspektivet og tydeliggjør ansvar. Kunnskapsgrunnlag som peker på klare utfordringer bør danne grunnlaget i avtalen for arbeidet med mål, organisering og strategier (<https://www.ks.no/fagomrader/velferd/navsosiale-tjenester/na-er-revidert-veileder-til-partnerskapsavtalen-publisert/>)

Oppgave-samarbeid i partnerskapet

- Hvordan ønsker vi at rådmann /delegert myndighet legger til rette for å få til ønsket utvikling av partnerskapet?

- Hvordan ønsker vi at fylkesdirektøren kan jobbe for å støtte og legge til rette for lokal utvikling av partnerskapet?
- Er det behov for strakstiltak?

I første samlingen ble naturlige utviklingsområder for det lokale partnerskapet definert.



Denne kartleggingen ble lagt inn i en plan for oppfølging.

Plan for oppfølging

Formålet med oppgaven er å enes om hva som skal gjøres etter første samling. Oppgaven egner seg godt som oppsummering på enkelt-tema; f.eks: kartlegging av ståsted for NAV-

kontoret, konkrete forbedringspunkter i ståstedsanalysen, planlegge gjennomføring av brukerundersøkelse, eller oppfølging for å forbedre resultater av brukerundersøkelsen.

Forbedringsteamet bruker tid på samlingen til å konkretisere hva som skal følges opp og hvem som er ansvarlig. Ved å sette navn og tidsangivelse øker forpliktelsen.

Å legge en plan kan også fungere som en oppsummering på samlingen: Hva har vi lært og hvordan kan vi sørge for at dette får betydning for tjenesten/NAV-partnerskapet.

	Hva skal gjøres?	Hvem har ansvaret?	Hvem skal involveres?	Hvem skal informeres?	Når (start/slutt)
1					
2					
3					
4					
5					

Oppgave-likeverd i partnerskapet

- Hva er situasjonen for likeverdet i partnerskapet på vårt kontor i dag, og hvordan ønsker du at det skal være om fem år?
- Hva må til for å få til økt likeverd mellom stat og kommune?
- Hvordan kan kommunal ledelse ta større eierskap i NAV- kontoret?

Arbeid mellom første og andre samling

Fire til seks uker etter første samling inviteres det til oppfølging. Dersom det ikke er pekt ut en lokal leder for forbedringsteamet, bør dette gjøres nå.

Her gjennomgås plan for oppfølging, fordeling av oppgaver og fremdrift på hjemmearbeidet. Tilgjengelige ressurser fra det sentrale nettverksarbeidet er viktig i oppfølgingsarbeidet.

Arbeid mellom samling 1 og samling 2

- Identifisere behov for forbedring
- Finne nye mulighetsrom for partnerskapet på vårt kontor
- Sette mål for arbeidet med utviklingsområder i partnerskapet

- Informere og involvere ansatte og samarbeidspartnere

Vi oppfordret så mange som mulig fra hvert team til å delta i arbeidet mellom samlingene. Tilgjengelige ressurser fra det sentrale nettverket sender ut skjema som skal fylles ut og returneres. Her beskrives status på eget arbeid, plan før neste samling og eventuelle oppfølgingsbehov.

I perioden mellom første og andre samling arbeider forbedringsteamet med oppgaver som er gitt.

Andre samling

Tidlig identifisering av de lokale utfordringene er viktig. Det samme er kartlegging av muligheter som finnes lokalt. Store lokale utfordringer bør bringes inn i partnerskapsmøtene for dialog og felles innsats.

Partnerskapet velger sine utviklingsområder de vil gå nærmere inn på. Gruppen jobber med ønsket situasjon, barrierer og drivere for å komme frem til ønsket situasjon.

Oppgave: Vurder ønsket situasjon for hvert utviklingsområdet

Vi har valgt utviklingsområdet
fordi

Ønsket situasjon	Barrierer	Drivere
Hva kjennetegner den ønskede situasjonen?..	Hva kan hindre oss fra dagens situasjon til ønsket situasjon	Hva må til for at vi går fra dagens situasjon til ønsket situasjon



Likeverdig partnerskap

Både ordførere og kommunedirektører oppgir i rapporten at partnerskapet ved det lokale Nav-kontor er mer likeverdig nå enn i undersøkelse fra 2011. 60 prosent opplever fortsatt at staten dominerer. Partnerskapsmøtene på eiernivå møtes sjeldent, og frekvensen går ned over tid. På kontornivå mener forskerne at det er flere områder som kan utvikles.

Forskerne viser til hensikten med Nav-reformen hvor brukere med helhetlig innsats skal møtes med innsats tilpasset den enkeltes behov. Rapporten peker på at samarbeid mellom

statlige og kommunale tjenesteområder kan være en indikator på om utviklingen går i riktig retning.

På samlingen ble det jobbet med “Hva betyr et likeverdig partnerskap for deres kontor”?

Det var presentasjoner av teori og forskning fra Sveinung Leegard , AFI. Han la frem funn fra litteraturstudier og casestudier om partnerskapet i NAV. Fra praksis var det presentasjon fra kommunal eier Bernhard Nilsen, rådmann Flekkefjord og statlig eier Geir Svendsen, NAV-leder Arendal for å vurdere likeverdighet i partnerskapet.

Overordnede utviklingsområder for partnerskapet basert på innspill i gruppene vises i tabellen under:

Myndiggjorte NAV-kontor	Dette vil si utviklingen av handlingsrommet til NAV-kontoret og til NAV-lederen lokalt.
Ledelse i partnerskapet	Dette vil si utvikling i formidling av prioriteringer og signaler fra eierne.
Holdning til, og struktur for, partnerskapet	Dette vil si utvikling i hvordan vi skal ha det i partnerskapet, og hvordan skal vi møtes/operere i det daglige.
Partnerskapet som strategisk plattform	Dette vil si utviklingen av felles tjenester/løsninger i partnerskapet som strekker seg utover det enkelte NAV-kontor (omfatter andre enheter i kommunen/interkommunalt samarbeid/sammenslåing/faglige nettverk med mer).
Det utvidede partnerskapet – forhold mellom ansatte og tjenester	Dette vil si utvikling i samspillet mellom stat og kommune utover selve partnerskapet, særlig i forhold til ansatte (forståelse av hverandre) og tjenester (forståelse/fordeling av tjenesteleveranser og behov i tjenesteleveransen).
Enhetlig styring og systemer	Dette vil si utvikling av felles styringsverktøy (virksomhetsplan og strategier med mer) og systemer (IKT, rapportering etc).

Analyse og kategorisering av innspill til mulighetsrommet i Partnerskapet

En samling på 20 utviklingsområder for bruken av mulighetsrommet ble samlet inn som en betingelse for et godt partnerskap slik det fremkom i pilotnettverket. Forventninger til kommunaldirektør og fylkesdirektør, og deres roller i NAV-partnerskapet var en del av dette arbeidet.

Felles virksomhetsplan

Partnerskapene i Agder har gode erfaringer med å lage felles virksomhetsplan for kontorene. Hvordan kan en felles virksomhetsplan bidra til nødvendige endringsprosesser?

Samling to hadde innlegg fra NAV-leder Inger Flaaten i Grimstad, hvor hun delte erfaringer med felles virksomhetsplan.

Så godt som alle kontorer ønsket å styrke felles virksomhetsplan og styring gjennom denne: rapporteringssystem, lønn og arbeidsvilkår og likebehandling av brukerne.

Arbeid mellom andre og tredje samling

Mellom andre og tredje samling er det lagt til rette for informasjon og forankring hos de som er berørt av arbeidet.

Arbeid mellom andre og tredje samling:

- Informere og sikre ledelsesforankring for valgte områder
- Gjennomføre tiltakene
- Justere plan hvis nødvendig

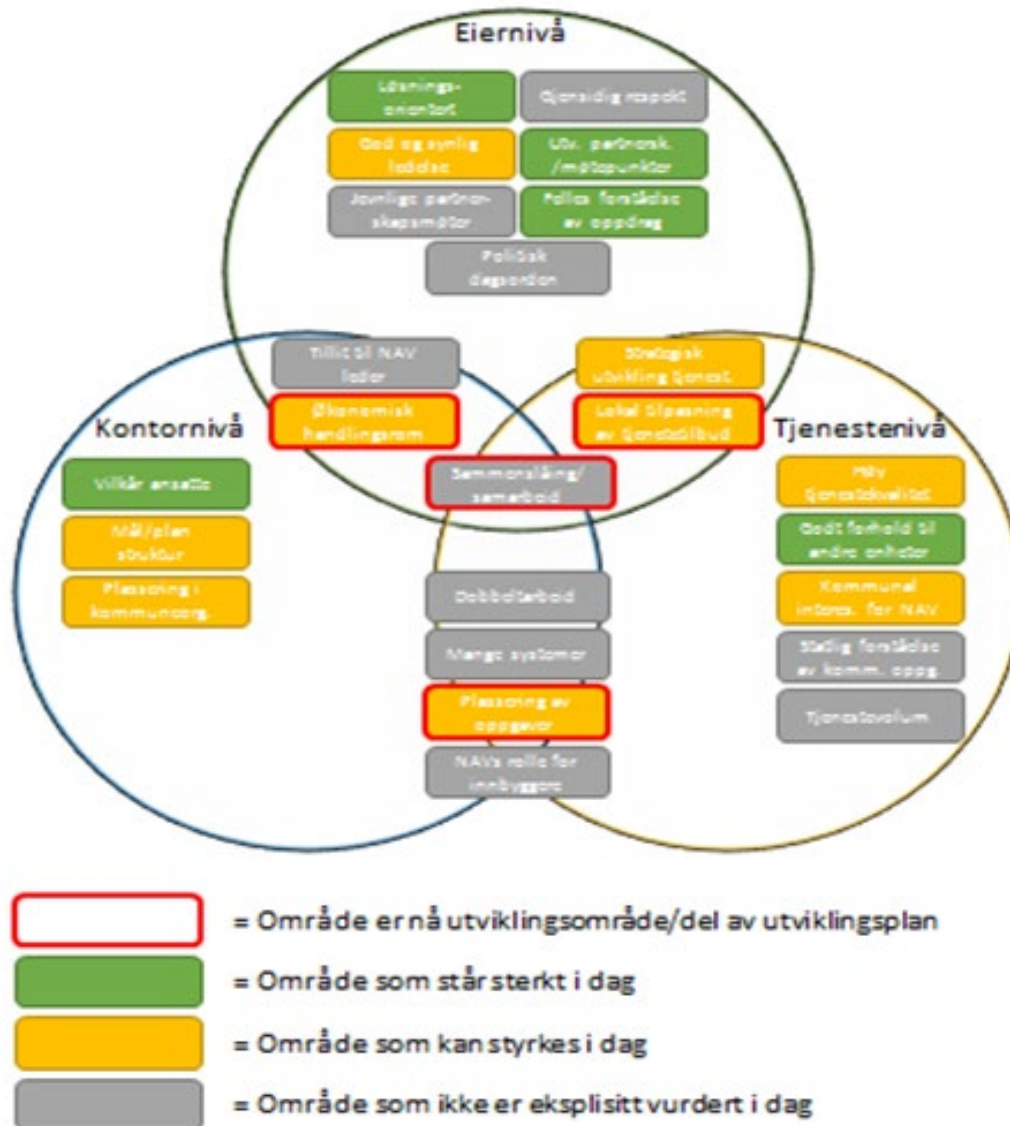
I alt forbedringsarbeid er det nyttig å teste underveis om vi er på rett vei, om det vi gjør er en forbedring. For å vite dette er målinger viktig i forbedringsarbeidet. Deltagerne ble oppfordret til å høre med brukerne og ansatte om deres opplevelser med NAV-kontoret.

Tredje samling

Likeverdige partnerskap er sentralt tema for denne samlingen.

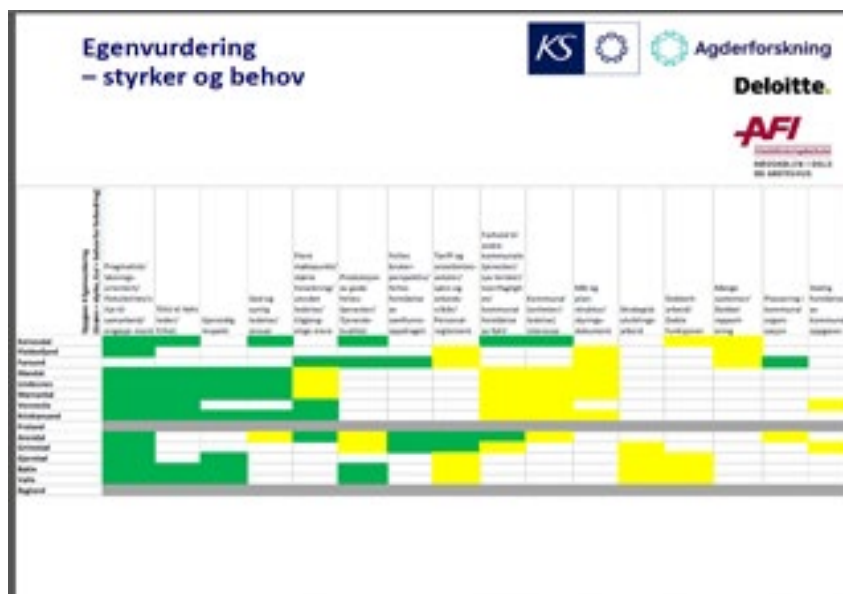
En modell utviklet i pilotnettverket er brukt som analyseverktøyet for utvikling. Modellen identifiserer 20 områder. Områder en er sterk på kan gis en farge, eller en kan merke områder som allerede er en del av utviklingsplanene. På denne måten kan modellen fungere som en del av prosjektstyringen.

Utviklingsområder i NAV-partnerskapet NAV XXXX



På samlingen stilles spørsmål om

- Hvor langt er vi kommet, hva er gjort, hva gjenstår?
- Hvordan tenker vi å følge opp videre?
- Hva fremmer og hemmer fremdrift?
- Hvordan komme forbi hindringene?



Forskerne kom frem til at partnerskapet kan presenteres som ulike nivåer. De tre nivåene i partnerskapet er eiernivå, tjenestenivå og kontornivå.

Eiernivå: dialog og samarbeid mellom kommune (ved kommunedirektør) og NAV fylke (fylkesdirektør) og NAV-leder.

Tjenestenivå: aktivitet og planer knyttet til NAV-kontorets koblinger med andre kommunale tjenester.

Kontornivå: samarbeid mellom kommunalt og statlig ansatte på NAV-kontoret og kombinasjonen av statlige og kommunale arbeidsoppgaver.

NAV-leders rolle i partnerskapsmøte

En aktiv NAV-leder er viktig for godt partnerskap. NAV-leder må være med å ta ansvar for hva partnerskapet bestemmer i fellesskap.

<https://www.ks.no/fagomrader/velferd/navsosiale-tjenester/na-er-revidert-veileder-til-partnerskapsavtalen-publisert/>

NAV-leder må lede samskapning, innovasjon og endringsarbeid. Oppmerksomhets om parternskapets betydning i Levekårssatsningen for Agder var en presentasjon som viste innovative grep for å lykkes med en sårbar gruppe.

Oppgave-likeverd i partnerskapet

- Hva er situasjonen er for likeverdet i partnerskap i din kommune i dag, og hvordan ønsker dere at det skal være om fem år?
- Hva må til for å få til økt likeverd mellom stat og kommune?
- Hvordan kan kommunal ledelse ta større eierskap i NAV- kontoret?

Eksempel: Hva kan de gode praksis-eksemplene lære oss i vårt utviklingsarbeid

På tredje samling skrev de plakater i frihånd og hengte dem opp.

Overskrifter fra plakatene:

- Strategisk utvikling innen folkehelse og levekår
- Sikre gode tjenester til brukeren
- Godt forhold til andre enheter
- Møter på systemnivå
- Samhandling psykisk helse og rus
- Færre passive unge
- Arbeid med ungdom
- Utvikling av NAV- regionalisering
- Fleksible budsjetter-kommunale og statlige midler

Arbeid mellom tredje og fjerde samling

Arbeid mellom tredje og fjerde samling:

- Evaluere
- Justere plan
- Informere og sikre medarbeiderinnvolvering - hele veien

Fjerde samling

Fjerde samling var en samling med erfaringsdeling fra det lokale NAV-kontoret og fra fylkesdirektør. Ledelse, og samskapning var et sentralt tema. Deltagerne fikk høre NAV-leder i Kristiansand, fylkesdirektør og fagleder Anne Margrete Fletre i KS. Tema fikk svært gode tilbakemeldinger.

Samling fire hadde også sammenslåing av NAV-kontor som tema. Hensikt var å relatere erfaringer, utfordringer og løsninger knyttet til eget partnerskap i samarbeids/sammenslåingsprosesser.

Norge trakk frem arbeidet med felles virksomhetsplan som en sentral faktor for å lykkes i partnerskapet:

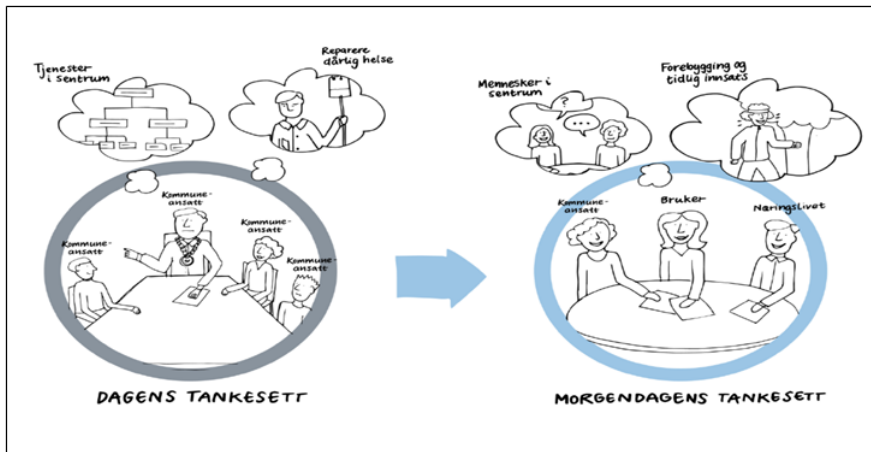
- Hvordan kan en felles virksomhetsplan brukes til å skape engasjement og felles forståelse politisk?
- Hvordan kan vi sikre at de enkelte kommunenes behov blir reflektert i en felles virksomhetsplan i et samarbeid/sammenslått kontor?

Norge stilte også disse spørsmålene:

- Hvordan kan eiernivået i partnerskapet bidra til å skape løsninger for bestemte satsinger? (eks: Inkluderingsdugnad, Levekårssatsingen, Unge uføre, IPS/SE satsinger mm.)
- Hvordan skal vi få løst strategiske satsinger i samarbeid/sammenslåtte kontor? (eks: vertskontor og enheter/frivillighet/bedrifter i en eller flere kommuner)

Jakten på nye ideer

Jakten på nye ideer var en sentral prosess benyttet i dette arbeidet. Her fra Anne Margrete Flætres presentasjon om ledelse.



Kilde: Samveis-veikart for tjenesteinnovasjon



Det er mulig å lese mer her: <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/guide-til-god-ledelse/>

Alt forbedringsarbeid tar tid, og krevet felles innsats. Det er derfor viktig å jobbe videre med gode prosesser etter at samlingene er avsluttet. En refleksjon til slutt er å se om det videre arbeid bør utvides med nye utviklingsområder og felles mål for partnerskapet?

Deltagende kommuner gjennom ulike nettverksaktiviteter i samlingene fått større kjennskap til og drøftet mulighetsrommet i partnerskapet gjennom fire samlinger. Når nettverket er avsluttet fortsetter arbeidet videre lokalt. Det er viktig å forankre videre arbeid, og at arbeidet følges opp av partnerskapet lokalt.

Nyttig litteratur

<https://www.adlibris.com/no/bok/prosesslederboka-9788244622813?gclid=CjwKCAjwyo36BRAXEiwA24CwGYTtzZaO akBc-m sa hMNgnHqJmW2se-pAf1s5GWnVhiBoEsHaO9hoCqg4QAvD BwE>

Verksted som metodikk

https://www.adlibris.com/no/bok/verksted-som-verktoy-9788244612609?gclid=CjwKCAjwyo36BRAXEiwA24CwGbw7JV2dCrPEmntLb2w7UWa44HvYzOhpT_MK61sXsAdX6GoBICU9GBoCPDcQAvD BwE

