



Kartlegging av lokale samarbeidsavtaler om NAV-kontor

Rapport 2018 - 3



PROBA
samfunnsanalyse

Proba-rapport nr. 2018 - 3, Prosjekt nr. 17076

ISSN: 1891-8093

AG, RB, HK, 13.02.2018

--

Ikke offentlig

--

Kartlegging av lokale samarbeidsavtaler om NAV-kontor

Utarbeidet for KS

Forord

Prosjektet har bestått av en gjennomgang av avtaler om NAV-kontor som er inngått mellom arbeids- og velferdsetaten og kommunene i 2017/2018. Prosjektet er gjennomført på oppdrag for KS.

Audun Gleinsvik har vært prosjektleder og Rune Busch og Hilde Kullerud prosjektmedarbeidere.

Oslo, februar 2018

Proba samfunnsanalyse

Innhold:

SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER.....	1
1 INNLEDNING	3
1.1 Problemstillinger	3
2 BAKGRUNN.....	5
2.1 Samarbeid mellom stat og kommune i arbeids- og velferdsforvaltningen.....	6
3 METODE.....	7
3.1 Innholdsanalyse/tekstanalyse	7
3.2 Operasjonalisering av anbefalingene.....	8
4 AVTALER.....	12
4.1 Akershus.....	12
4.1.1 Lokal samarbeidsavtale mellom NAV Akershus og Nes kommune	12
4.2 Aust-Agder.....	13
4.2.1 Samarbeidsavtale mellom Arendal kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Aust-Agder	13
4.2.2 Samarbeidsavtale mellom Grimstad kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Aust-Agder	15
4.3 Hordaland	16
4.3.1 Samarbeidsavtale mellom Austrheim kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hordaland.....	16
4.3.2 Samarbeidsavtale mellom Øygarden kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hordaland.....	18
4.3.3 Samarbeidsavtale mellom Fjell kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hordaland.....	19
4.3.4 Samarbeidsavtale mellom Fedje kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hordaland.....	21
4.3.5 Samarbeidsavtale mellom Bergen kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hordaland.....	22
4.4 Hedmark.....	24
4.4.1 Samarbeidsavtale mellom Kongsvinger kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hedmark.....	24
4.4.2 Samarbeidsavtale mellom Stange kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hedmark.....	25
4.5 Vestfold.....	27
4.5.1 Samarbeidsavtale mellom Sandefjord kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Vestfold	27
4.5.2 Samarbeidsavtale mellom Nøtterøy kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Vestfold	28
4.5.3 Samarbeidsavtale mellom Larvik kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Vestfold	30
4.6 Telemark.....	31

4.6.1	Samarbeidsavtale mellom Hjartdal kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Telemark	31
4.7	Sør-Trøndelag.....	33
4.7.1	Samarbeidsavtale mellom Oppdal og Arbeids- og velferdsetaten i Sør-Trøndelag	33
4.7.2	Samarbeidsavtale mellom Gauldal kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Sør-Trøndelag	35
4.7.3	Samarbeidsavtale mellom Meldal kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Sør-Trøndelag	36
4.7.4	Samarbeidsavtale mellom Melhus og Arbeids- og velferdsetaten i Sør-Trøndelag	38
4.8	Rogaland	40
4.8.1	Samarbeidsavtale mellom Hå kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Rogaland	40
4.8.2	Samarbeidsavtale mellom Forsand kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Rogaland	42
4.9	Møre og Romsdal	43
4.9.1	Samarbeidsavtale mellom Vestnes kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Møre og Romsdal	43
4.9.2	Avtaler samlet.....	45
5	ANALYSE OG KONKLUSJON.....	46
5.1	Analyse av avtaler og spørreundersøkelse.....	46
5.2	Konklusjon	53
	LITTERATURLISTE.....	54

Sammendrag og konklusjoner

Resymé

På oppdrag fra KS har vi gjennomgått avtaler om NAV-kontor som er inngått mellom arbeids- og velferdsetaten og kommunene i 2017/2018.

En arbeidsgruppe med deltakere fra arbeids- og velferdsforvaltningen, kommunesektoren og det sentrale brukerutvalget leverte i januar 2017 en rapport med anbefalinger om styring og innretning av NAV-kontorene (NAV, 2017a). Vi har vurdert om avtaler mellom arbeids- og velferdsetaten og kommunene er i tråd med anbefalingene. Vi finner at flertallet av avtalene er i tråd med anbefalingene, men at det er variasjon i hvor tydelige og konkrete avtalene er. På enkelte punkter er avtalene kun delvis eller ikke i tråd med anbefalingene.

Bakgrunn

I Stortingsmelding "NAV i ny tid – for arbeid og aktivitet" (Meld. St. 33, 2015-2016) påpekes det at partnerskapet mellom kommune og stat ikke har fungert optimalt etter NAV-reformen. Særlig er det vektlagt at samarbeidet ikke har utnyttet mulighetene for oppgaveløsning lokalt.

Stortingsmeldingen inneholder en rekke forslag for å bedre samarbeidet. Bl.a. foreslås det at partnerskapet mellom stat og kommune skal etablere en felles styringslogikk. Man ønsker at eierne skal oppnå en likere forståelse av målene og samordne mål- og resultatstyringen.

En arbeidsgruppe med deltakere fra arbeids- og velferdsforvaltningen, kommunesektoren og det sentrale brukerutvalget leverte i januar 2017 en rapport med anbefalinger om styring og innretning av NAV-kontorene (NAV, 2017a). Rapporten bygde på stortingsmeldingen.

Arbeidsgruppen legger i rapporten frem en rekke anbefalinger som enten kan eller bør forankres i avtaler mellom stat og kommune om NAV-kontorer.¹

Problemstilling

I prosjektet har vi gjennomgått avtaler om NAV-kontor som er inngått eller revidert i 2017/2018. Gjennomgangen har omhandlet en vurdering av om anbefalingene fra arbeidsgruppen er fulgt i de nye partnerskapsavtalene.

Hovedproblemstilling for prosjektet er:

- I hvilken grad sikrer partnerskapsavtalene en videreutvikling av NAV-kontorene i tråd med forslagene fra arbeidsgruppen?

¹ Gjennomføringen av enkelte av anbefalingene forutsetter beslutninger på departements- eller direktoratsnivå som foreløpig ikke er vedtatt.

Konklusjon

Vi finner at flertallet av avtalene er i tråd med anbefalingene fra arbeidsgruppa. Alle avtaler inneholder beskrivelse av et felles ansvar for kontorets utvikling og/eller måloppnåelse, og flertallet samsvarer også med andre anbefalinger slik som at det bør være omtale av samordning av styringsprinsipper/styringssignaler. Det er imidlertid stor variasjon i hvor konkret omtalen av de ulike punktene knyttet til anbefalingene er i avtalene. Mange bruker mal til avtalene fra «Veileder til lokal samarbeidsavtale» fra KS og Arbeids- og velferdsetaten (2007) som utgangspunkt, men det er noen som utdyper og konkretiserer punktene fra veilederen mens andre i liten grad gjør dette. På enkelte punkter/temaer er det et flertall av avtalene som kun er delvis i tråd eller ikke i tråd med anbefalingene.

1 Innledning

Meld.St. 33 (2015-2016) «NAV i ny tid – for arbeid og aktivitet» peker på svakheter i hvordan partnerskapet mellom stat og kommune om NAV-kontorer har fungert i mange kommuner. Svakheterne skyldes blant annet forskjeller i hvordan kommuner og staten styrer den delen av virksomheten de finansierer. For eksempel har det vært vanlig at staten har brukt måltall på aktiviteter i sin styring, som kan ha påvirket hvordan kvaliteten på aktivitetene har blitt vurdert, mens det ikke er brukt tilsvarende styringsverktøy i tilknytning til NAV-kontorenes forvaltning av kommunale oppgaver.

Arbeids- og velferdsetaten mener at det vil være en fordel om NAV-kontorene i større grad konsentrerer sin virksomhet mot å få flere i arbeid. Dette synet impliserer også at NAV-kontorene ikke bør få ansvar for mange kommunale oppgaver som er rettet mot andre mål.

En arbeidsgruppe med deltakere fra arbeids- og velferdsforvaltningen, kommunesektoren og det sentrale brukerutvalget leverte i januar 2017 en rapport med anbefalinger om styring og innretning av NAV-kontorene (NAV, 2017a). Rapporten bygde på stortingsmeldingen. Flere anbefalinger kan eller bør forankres i avtaler mellom stat og kommune om NAV-kontorer.

1.1 Problemstillinger

I prosjektet har vi gjennomgått avtaler om NAV-kontor som er inngått i 2017/2018. Gjennomgangen har omhandlet en vurdering av om anbefalingene fra arbeidsgruppen er blitt fulgt i de nye partnerskapsavtalene.

Hovedproblemstillingen for prosjektet er utledet av det vi forstår som arbeidsgruppens hovedanbefaling:

- I hvilken grad sikrer partnerskapsavtalen en videreutvikling av NAV-kontorene i tråd med forslagene fra arbeidsgruppen?

Følgende anbefalinger fra arbeidsgruppen kan ha implikasjoner for avtalene:

- Det enkelte partnerskapet bør konkretisere felles styringsprinsipper for NAV-kontoret.
- Målet bør være at begge eierne er like engasjert i NAV-kontorets utvikling, og at en i økt grad ser statlige og kommunale ansvarsområder i sammenheng.
- Partnerskapet bør være enige om styringsindikatorer for kontoret.
- Partnerskapet bør vurdere hensiktsmessige måter å følge opp NAV-lederen på når det gjelder den samlede stønadsutviklingen for kontoret sammen med tiltaksbruken.
- Partnerskapet må jobbe for at en størst mulig andel av NAV-kontorets ressurser brukes til å løse samfunnsoppdraget. Derfor bør begge parter

ha et felles mål om å avlaste NAV-lederen for administrative oppgaver. I små kontor kan for eksempel ordningen med at stat og kommune kan kjøpe tjenester av hverandre bidra til å redusere administrative oppgaver.

- For å sikre at partnerskapet balanserer mellom kommunale og statlige interesser, bør NAV-lederen sitte på sentralt nivå i den kommunale ledelsen.
- I Meld. St. 33 oppfordres kontorer med delt ledelse til å foreta en vurdering av erfaringer med dette, og om ledermodellen er hensiktsmessig i et NAV-kontor med større lokalt handlingsrom. Arbeidsgruppen mener et felles ståsted for mål for og styringen av NAV-kontoret forsterker dette behovet.

En del av disse anbefalingene kan ikke fullt ut gjennomføres før staten har endret sin styring av NAV-kontorene. Andre anbefalinger behøver ikke nødvendigvis nedfelles i avtalene (f.eks. at NAV-leder skal sitte på sentralt nivå i den kommunale ledelsen).

2 Bakgrunn

Stortingsmeldingen ”NAV i ny tid – for arbeid og aktivitet” (Meld. St. 33, 2015-2016), påpeker at partnerskapet mellom kommune og stat ikke har fungert optimalt etter NAV-reformen. Særlig er det vektlagt at samarbeidet ikke har utnyttet mulighetene for oppgaveløsning lokalt. Tanken er at bedre samarbeid og en mer helhetlig styring av NAV-kontoret kan 1) løse flere oppgaver og 2) få flere i arbeid eller aktivitet.

Stortingsmeldingen viser til at selv om NAV-evalueringen (2011) finner at partene har positive erfaringer med samarbeidet, blant annet med samlokalisering, har det vært rettet kritikk fra begge hold. Kommunale ledere har hatt «en opplevelse av en dominerende styring fra overordnet statlig nivå; et inntrykk av staten som byråkratisk og lite fleksibel». Det har på den andre siden vært en oppfatning av at kommunene er «en hemske for statlig måloppnåelse. Sentrale fagpersoner i Arbeids- og velferdsdirektoratet beskrev partnerskapet som «tungvint, sårbart, og ikke bærekraftig over tid» (Jf. Meld. St. 33 (2015 – 2016): 69). Stortingsmeldingen foreslår en rekke tiltak for å bedre samarbeidet. Særlig ønsker myndighetene å styrke partnerskapet gjennom å gi NAV-kontorene økt handlingsrom, ved å gi de økt myndighet og mer bruk av skjønn i vurderinger av saker. Man ønsker dessuten at kontorene skal fokusere oppgavene sine mot tjenester som er rettet mot å få brukere i arbeid eller aktivitet, og mindre på andre kommunale oppgaver, for eksempel bolig. I dag foreligger det en minimumsbeskrivelse av oppgavene til NAV-kontorene, og meldingen diskuterer om det er hensiktsmessig å innføre en maksimumsgrense av oppgaver for å sikre at NAV-kontorene ikke påtar seg for mange oppgaver.

Meldingen foreslår at partnerskapet mellom stat og kommune skal etablere en felles styringslogikk, som legger vekt på resultater for brukerne og mindre på telling av aktiviteter. Man ønsker at eierne skal oppnå en likere forståelse av målene og samordne mål- og resultatstyringen. I den sammenheng bør også kvalitetssikringen av resultatene gjøres gjennom evalueringer, og ikke i form av vurderinger av om krav til prosedyrer og dokumentasjon er oppfylt.

De fleste NAV-kontor har i dag én leder. Det er kun 5 prosent som har delt ledelse, altså hvor den statlige tjenstedelen av kontoret har en leder og hvor den kommunale tjenstedelen har en leder (NAV, 2017b). Stortingsmeldingen går langt i å anbefale at en enhetlig ledermodell er å foretrekke, og at kontorer som i dag har en delt ledermodell bør gjøre en vurdering av om den er hensiktsmessig, særlig med tanke på en helhetlig styring av kontoret.

Med bakgrunn i stortingsmeldingen leverte arbeidsgruppen, med deltakere fra arbeids- og velferdsforvaltningen, kommunesektoren og det sentrale brukerutvalget, i januar 2017 sin rapport med anbefalinger om styring og innretning av NAV-kontorene (NAV, 2017a).

2.1 Samarbeid mellom stat og kommune i arbeids- og velferdsforvaltningen

Arbeids- og velferdsforvaltningen § 13 og § 14 pålegger lokale NAV-kontorer i alle kommuner å ha en samarbeidsavtale mellom stat og kommune om kontoret.

KS og Arbeids- og inkluderingsdepartementet har en rammeavtale om arbeids- og velferdsforvaltning (2006) og en utviklingsavtale for partnerskap mellom stat og kommunen om NAV-kontorene (2015).

Veileder til lokal samarbeidsavtale

Arbeids- og velferdsetaten og KS har utarbeidet en veileder til lokale samarbeidsavtaler mellom stat og kommune (2007). Grunnlaget for veilederen er rammeavtalen mellom partene fra 2006. Veilederen sier at samarbeidsavtalen mellom stat og kommune skal avklare og definere de mer overordnede rammer for virksomheten i det felles lokale kontoret.

Samarbeidsavtalen skal gi nødvendige føringer på:

- Hvilke tjenestetilbud som skal ligge i det felles lokale kontoret ut over lovens minstekrav
- Fysisk lokalisering av kontoret
- Økonomiske rammebetingelser og fordelingsnøkler mellom stat og kommune
- Organisering av kontoret i forhold til brukere/samfunn, og hvordan samhandlingen med disse og mot øvrig tjenestetilbud skal være
- Om det skal være en eller to ledere for kontoret og hvilke fullmakter lederen(e) skal ha.
- Dersom det velges én leder, må det avklares om denne skal tilsettes på kommunale eller statlige vilkår
- Hvordan lederstillingen(e) kunngjøres iht. gjeldende regler
- Eventuell bemyndigelse til beslutninger i saksforhold på tvers av sektorene

Veilederen inneholder også en mal for lokal samarbeidsavtale, hvor de aktuelle partene kan fylle inn lokale opplysninger og avtalevilkår. Malen er fra 2007 og har dermed ikke vært endret som følge av anbefalingene fra arbeidsgruppen i 2017.

Rapporten fra arbeidsgruppen sier ikke om de har vurdert partnerskapsavtalene, utover at de kommenterer at KS og arbeids- og velferdsetaten har en felles policy på at avtalene omtaler ledelse og styring.

3 Metode

Kartlegging av avtalene bygger på to metoder.

- 1) Vi har lest og analysert 21 partnerskapsavtaler. Ideelt sett hadde vi sammenlignet avtaler inngått i 2017 med avtaler før 2017 for å se om det var gjort endringer, og vurdert om eventuelle endringer er i tråd med anbefalingene. Arbeidsgruppen tilrår at partnerskapet gjennomgår og eventuelt reviderer partnerskapsavtalen.

Vi baserer oss derimot kun på avtaler som er inngått i 2017/2018, og må derfor gjøre en kvalitativ innholdsanalyse/tekstanalyse for å vurdere om avtalene er i tråd med anbefalingene. Vi kan dermed vise og argumentere for at avtalene er i tråd med eller strider mot anbefalingene, men vi kan ikke vurdere om dette skyldes anbefalingene, med mindre dette står eksplisitt. Vi kan heller ikke vurdere om avtalene er endret. Det betyr i prinsippet at avtalene kan være uforandret, og samtidig være i tråd med anbefalingene.

Vi har brukt flere metoder og kanaler for å få tilgang til avtalene. Først sendte vi en henvendelse på epost til kontaktpersoner i NAVs fylkeskontorer. Disse kontaktpersonene var knyttet til et tidligere prosjektet om samarbeid mellom NAV og kommuner om introduksjonsprogram. Vi fikk tilsendt enkelte partnerskapsavtaler. Vi tok kontakt med Arbeids- og velferdsdirektoratet for å få hjelp til å få inn avtaler fra fylkeskontorer som ikke hadde besvart den første henvendelsen. Direktoratet kontaktet disse fylkeskontorene, noe som ledet til at vi fikk inn noen flere avtaler, men fortsatt hadde vi fått inn få relevante avtaler. I forbindelse med spørreundersøkelsen til alle NAV-kontor (se neste avsnitt) ba vi NAV-lederne sende inn avtaler. Dette gjorde at vi fikk inn noen flere avtaler.

- 2) Vi har sendt ut en kortfattet spørreundersøkelse til NAV-ledere med spørsmål om innhold i partnerskapsavtalene. Undersøkelsen ble sendt ut 297 respondenter, og hadde en svarprosent på 30 prosent.

3.1 Innholdsanalyse/tekstanalyse

I vår innholdsanalyse er datagrunnlaget partnerskapsavtalene. Enhetene er de skriftlige utsagnene i avtalene, og verdien vi skal tilordne enhetene er om de er i tråd med eller ikke i tråd med avtalen. Partnerskapsavtalene er i flere tilfeller svært lik malen som er utarbeidet av KS og Arbeids- og velferdsetaten, som er ment til å være et generelt utgangspunkt for partene, samt at den forholder seg på et overordnet nivå. Det kan dermed være utfordrende å vurdere om enkeltformuleringer er i tråd med anbefalingene. Hvordan skal en formulering om styring for eksempel være for at vi skal kunne si at avtalen er i tråd med anbefalingen om at det foreligger felles styringsprinsipper? Holder det at partene har felles målsetninger, eller må det være nedfelt konkrete prinsipper/rammer for hvordan beslutninger eller aktiviteter skal gjennomføres? Må det faktisk stå

”styringsprinsipper” eller ”styringssignaler” eller holder det at avtalen beskriver metoder for styring? I så fall, hvor konkret må disse styringsbeskrivelsene være? Forholder avtalene seg på et svært generelt og overordnet nivå, kan det være vanskelig å argumentere for at noe er *helt i strid* med avtalen, samtidig som det også vil være vanskelig å argumenter for at noe er *helt i tråd* med avtalen. Hvis anbefalingen ikke er relevant for kontoret, for eksempel anbefalingen om en gjennomgang av to-ledermodellen for kontor med én leder, sier vi at den ikke er relevant.

Under går vi igjennom anbefalingene som kan ha implikasjoner for avtalene, og definerer hvilke vurderingskriterier vi skal se etter. Vi har valgt å vurdere avtalene som *i tråd*, *delvis i tråd* eller *ikke i tråd* med anbefalingene ut fra vurderingskriteriene. En slik vurdering vil naturligvis inneholde et element av skjønn, og det vil kunne være ulike oppfatninger av om avtalen er i tråd med anbefalingene eller ikke. Vi vil for hver avtale synliggjøre grunnlaget for vår vurdering, slik at leser har mulighet til å etterprøve våre funn og gjøre sine egne vurderinger.

3.2 Operasjonalisering av anbefalingene

For å kunne vurdere om avtalene er i tråd med anbefalingene fra arbeidsgruppen, har vi utarbeidet følgende vurderingskriterier:

1. Det enkelte partnerskapet bør konkretisere felles styringsprinsipper for NAV-kontoret.

KS og Arbeids- og velferdsdirektoratet har felles policy for at partnerskapsavtaler omtaler ledelse og styring, jf. rapport fra arbeidsgruppen (2017). I anbefalingene fra arbeidsgruppen står det at styringsprinsippene bør inkludere hele NAV-kontorets virksomhet. Arbeids- og velferdsdirektoratet jobber med å utarbeide felles styringsprinsipper for NAV-etaten, men dette er altså ikke ennå inkludert i veilederen fra KS og etaten. Dette skal være overordnede og åpne styringsprinsipper, som er felles for NAV i kommune og stat. Videre står det i anbefalingene at hvis det ikke er mulig å lage felles styringsprinsipper bør det likevel arbeides for at partnerskapet har felles forståelse som gir grunnlag for styring av NAV-kontoret. Partnerskapet skal i fellesskap utarbeide styringsgrunnlaget.

Formuleringen fra arbeidsgruppen illustrerer noen av utfordringene med å kode partnerskapsavtalene. I anbefalingen står det at det bør formuleres felles styringsprinsipper, samtidig som det står at i tilfeller hvor det ikke er mulig, bør det allikevel utarbeides et felles styringsgrunnlag. Hvordan må formuleringen om styring være for at vi kan vurdere at avtalen er i tråd med anbefalingen?

Vi har valgt å si at avtalen i tråd med anbefalingen dersom det er omtale av behov for å samordne styringssignaler mellom stat og kommune, og/eller brukt begreper som styringssignaler eller styringsprinsipper. Det bør også være en omtale av delegering av myndighet, som anbefalt i veilederen.

Hvis det kun står at styringen skjer i møte mellom fylkesdirektør og rådmann, uten at det står at partene i fellesskap skal komme frem til noen rammer eller metoder, sier vi har avtalen ikke er i tråd med anbefalingene.

2. Målet bør være at begge eierne er like engasjert i NAV-kontorets utvikling, og at en i økt grad ser statlige og kommunale ansvarsområder i sammenheng.

Det er vanskelig, for ikke å si umulig, ut fra avtalen å vurdere i hvilken grad eierne er like engasjert i NAV-kontorets utvikling. Det vi derimot kan vurdere er om det er formulert målsetninger eller styringsprinsipper som tar opp i seg formuleringer om "et felles utviklingsansvar" eller at begge partene på en eller annen måte er ansvarlig for måloppnåelse.

For eksempel står det i partnerskapsavtalen mellom Austrheim kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hordaland at "partene i fellesskap [skal] gi føringer om strategisk videreutvikling av NAV Austrheim." Dette er en formulering som vi mener tydelig er i tråd med anbefalingen fra arbeidsgruppen.

3. Partnerskapet bør være enige om styringsindikatorer for kontoret.

Arbeidsgruppen sier i rapporten at det på kommunal side er vanlig å legge vekt på indikatorer for sosialt arbeid, økonomisk sosialhjelp, informasjon om brukergrupper, alderssammensetning, varighet på sosialstønader i sin styring. For å etablere likhet mellom statlig og kommunalt ansvarsområde bør også tall på folketrygdens utgifter, altså statens utgifter, i NAV-kontoret synliggjøres i styringsinformasjonen, blant annet livsoppholdsutgifter som sykepenges, arbeidsavklaringspenges og tiltakspenges. Dette skal gi NAV-kontorets ledelse et bedre sammenligningsgrunnlag for en helhetlig vurdering og styring av aktiviteter.

Her kan man tenke seg at formuleringer om konkrete styringsindikatorer i en avtaletekst ikke er hensiktsmessig, hvis man ønsker at det skal være rom for at ledelsen i fellesskap skal kunne justere aktiviteter underveis i avtaleperioden.

I veilederen fra KS og etaten (2007) er ikke styringsindikator nevnt. Det står derimot at "det er viktig at mål- og resultatkravene bidrar til at alle tjenestene i kontoret trekker i samme retning" og at "partene sammen [skal] vurdere resultater, merverdi og eventuelt andre effekter av det felles lokale kontoret sin innsats».

Vi vurderer derfor at avtalen er i tråd med anbefalinger dersom det er formulert at man skal bli enig om felles styringsindikatorer eller mål- og resultatkrav, som inkluderer både statlige og kommunale tjenester.

4. Partnerskapet bør vurdere hensiktsmessige måter å følge opp NAV-lederen på når det gjelder den samlede stønadsutviklingen for kontoret sammen med tiltaksbruken.

Denne anbefalingen ligner på anbefalingen om styringsindikator, men er knyttet til mål- og resultatkrav for leder. I veilederen står det som forslag til avtaletekst at "leder har ansvar for at det utarbeides årlig virksomhetsplan for det felles lokale

kontoret i samarbeid med ansattes organisasjoner.” I anbefalingene fra arbeidsgruppen går de lengre, og anbefaler at det bør vurderes måter å følge opp NAV-leder på.

For at avtalen skal være i tråd med anbefalingene, må den *både* omtale leders ansvar for virksomhetsplan og i tillegg hvordan leder skal vurderes. Dette kan f.eks. være at ”leder rapporterer til overordnet nivå i kommune og stat for avtalt resultatoppnåelse” (avtale mellom NAV Akershus og Nes kommune). Omtales kun ett av punktene vurderes avtalen å være delvis i tråd med anbefalingene, mens er det flere punkter som ikke er omtalt blir avtalen vurdert som ikke i tråd med anbefalingene.

I gjennomgangen av avtalene er punkt 3 (styringsindikatorer) og punkt 4 (oppfølging av NAV-leder) slått sammen til ett punkt, under tittelen «Styringsindikatorer / mål-og resultatkrav for kontor og leder».

5. Partnerskapet må jobbe for at en størst mulig andel av NAV-kontorets ressurser brukes til å løse samfunnsoppdraget. Derfor bør begge parter ha et felles mål om å avlaste NAV-lederen for administrative oppgaver. I små kontor kan for eksempel ordningen med at stat og kommune kan kjøpe tjenester av hverandre bidra til å redusere administrative oppgaver.

Slik vi forstår anbefalingen handler det om mest mulig effektiv drift av kontoret og ikke om at partene gjennom delegasjonsvedtak kan gjøre oppgaver på hverandres myndighetsområder. Anbefalingen er mest relevant for små kontor eller kontor hvor enkelte tjenestekområder er lagt til fylkesleddet.

Vi sier at avtalen er i tråd med anbefalingen om den inneholder formuleringer om administrativ ressursfordeling, definert som fordeling av tjenestekområder og omtale av kostnadsprinsipper/fordeling av ressurser på kontoret. Dersom det i avtalen er omtale av tjenestekområder, men det ikke er konkretisert oppgaver for hverken arbeids- og velferdsetaten eller for kommunene så sier vi at avtalen kun er delvis i tråd med anbefalingene. Når det gjelder kostnadsprinsipper så må dette være beskrevet, f.eks. at partene svarer for sin del av felles driftsutgifter ut fra antall årsverk de er representert med i kontoret. Dersom det kun henvises til egen driftsavtale er avtalen vurdert som ikke i tråd med anbefalingene.

6. For å sikre at partnerskapet balanserer mellom kommunale og statlige interesser, bør NAV-lederen sitte på sentralt nivå i den kommunale ledelsen.

Arbeidsgruppen foreslår også at NAV-lederen skal være ansvarlig for agenda for partnerskapsmøte for å legge til rette for at temaer som er viktige for NAV-kontoret blir behandlet i dette forumet.

Som omtalt innledningsvis, kan NAV-lederen være plassert på sentralt nivå i den kommunale ledelsen uten at dette er skrevet ned i avtalen. Det er kanskje mer nærliggende å tenke seg at leders rolle i partnerskapsmøter er omtalt. For eksempel kan det stå at leder skal delta på partnerskapsmøte sammen med rådmann og fylkesdirektør eller at leder skal presentere resultater eller være ansvarlig for agenda på møtet.

Avtalen er i tråd med anbefalingene om den omtaler leders plassering eller leders rolle i partnerskapsmøtet.

7. I Meld. St. 33 oppfordres kontorer med delt ledelse til å foreta en vurdering av erfaringer med dette, og om ledermodellen er hensiktsmessig i et NAV-kontor med større lokalt handlingsrom. Arbeidsgruppen mener et felles ståsted for mål for og styringen av NAV-kontoret forsterker dette behovet.

Punktet om en gjennomgang av to-leder-modellen er naturligvis kun relevant for NAV-kontor med to ledere. Vi vurderer avtalen som i tråd med anbefalingene, dersom kontorer (med to-leder-modell) i avtalen vurderer om modellen er mest hensiktsmessig for deres kontor.

Den samlede vurderingen av disse punktene vil kunne si om partnerskapsavtalene er i tråd med anbefalingene og dermed bidrar til å videreutvikle NAV-kontorene. I gjennomgangen tar vi også med en kort omtale av hva som er beskrevet som formål i hver avtale, da det gir kontekst til resten av funnene og i tillegg er et eget punkt i veilederen fra Arbeids- og velferdsetaten og KS.

4 Avtaler

Vi har til sammen vurdert 21 avtaler.

Vi har i all hovedsak vurdert avtaler som er revidert i 2017 eller 2018. Vi mottok to avtaler fra 2016 og valgte å ta disse med i vurderingen, men bemerker da at disse er fra før arbeidsgruppen kom med sine anbefalinger. Vi mottok også eldre avtaler, fra 2012 og tidligere, men disse er ikke tatt med i gjennomgangen.

4.1 Akershus

4.1.1 Lokal samarbeidsavtale mellom NAV Akershus og Nes kommune

Samarbeidsavtalen er fra 01.09.2017 og er utarbeidet av partene.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det er i tillegg omtale av at organisasjonsmodellen inviterer til tverrfaglig samarbeid, med opprettelsen av tverrfaglige team og møtepunkter med gjennomgang av tverrfaglige temaer. Det er listet opp konkrete mål med avtalen, slik som å få flere brukere i meningsfylt arbeid og aktivitet. Det er ikke formulert lokale mål.

Felles styringsgrunnlag

Det står at styringen og samordningen av statlig og kommunale tjenester skjer i halvårlege møter mellom rådmann i kommunen og fylkesdirektør.

Det står at overordnede styringssignaler skal samordnes, men defineres ingen prinsipper for styringen, altså hva som skal ligge til grunn for hvordan beslutninger skal tas eller tiltak gjennomføres.

Det er kortfattet beskrevet delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd*, da det er omtale av at styringssignaler skal samordnes.

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Samarbeidsavtalen definerer partene som likeverdige og at de i fellesskap skal utvikle en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning (jf. rammeavtalen mellom KS og ASD).

Vurdering: *I tråd*. Beskrivelsen er svært generell, men i tråd med anbefalingene da den definerer et felles utviklingsansvar.

Styringsindikatorer/mål- og resultatkrav for kontor og leder

Avtalen definerer ingen konkrete styringsindikatorer eller beskriver hvordan styringsindikatorer skal brukes.

Det står at leder har ansvar for at det utarbeides en virksomhetsplan, og at det skal foretas tertialvis resultatgjennomgang. Det står også at partene på bakgrunn av dette skal vurdere resultater, merverdi og eventuelt andre effekter av kontoret sin innsats.

Det står kort omtale av utveksling av styringsinformasjon. Det står også at "leder rapporterer til overordnet nivå i kommune og stat for avtalt resultatoppnåelse". Leders fullmakter avtales.

Vurdering: *I tråd*, da avtalen omtaler felles ansvar for mål og resultater, samt leders ansvar og hvordan dette skal vurderes.

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det er ikke beskrivelse av tjenestoområder som inngår i kontoret. Det henvises kun til at kontoret har ansvar for tjenester. Det er kortfattet, i én setning, omtalt samarbeid med andre kommunale og statlige tjenester.

Det er beskrevet kostnadsprinsipp. Det står at kommune og stat svarer for sin del av felles driftsutgifter ut fra antall årsverk de er representert med i kontoret. Dette justeres årlig. Det står videre at forhold rundt faktureringstidspunkter og måter reguleres i egen avtale, det samme for avtale om leie av lokaler.

Vurdering: *Delvis i tråd*. Avtalen inneholder ikke konkretisering av fordeling av tjenestoområder, men er ellers i tråd med anbefalingene.

Leder skal sitte på sentralt nivå

Avtalen definerer ikke NAV-leders plassering i kommunen og omtaler ikke leders rolle i partnerskapsmøte.

Vurdering: *Ikke i tråd*

Ledermodell

NAV Nes har én leder og anbefalingene fra arbeidsgruppen knyttet til to-ledermodellen er dermed ikke relevant.

4.2 Aust-Agder

4.2.1 Samarbeidsavtale mellom Arendal kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Aust-Agder

Samarbeidsavtalen ble etablert 22.11.2017 og sist oppdatert 18.04.2017. Avtalen henviser til rammeavtalen mellom ASD og KS. Kommunen og staten er likeverdige samarbeidspartnere.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det er i tillegg listet opp lokale mål som er lagt til grunn for

samarbeide, bl.a. at det skal legges til rette for at det blir et godt samordnet NAV-tjenestetilbud til kommunens brukere.

Felles styringsgrunnlag

Det står at partene skal samordne overordnede styringssignaler, men det er ikke konkretisert styringsprinsipper. Det står noen generelle mål som kan tolkes som styringsprinsipper, bl.a. at brukernes behov skal være styrende og at det skal sørges for nødvendig koordinering.

Det er brukt standardtekst i veileder om møter mellom rådmann og fylkesdirektør, men ikke konkretisert hvor ofte det skal være møter.

Det er beskrevet delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd.*

Felles ansvarlig for utvikling/måloppnåelse

Det er beskrevet at kommune og stat er likeverdige samarbeidspartnere, og at de sammen skal skape et velfungerende arbeids- og velferdskontor som fremstår som en enhet for brukerne.

Vurdering: *I tråd.* Beskrivelsen er svært generell, men i tråd med anbefalingene.

Styringsindikatorer / Mål- og resultatkrav for kontor og leder

Spesifikke styringsindikatorer er ikke omtalt. Det er brukt standardtekst i veileder under punkt om lokale mål- og resultatkrav. Det er omtalt at krav til mål- og resultatstyring skjer gjennom årlige tildelingsbrev og gjennom styringsdokument. Det står at det er viktig å trekke i samme retning og at det skal foretas periodisk resultatgjennomgang. Dette konkretiseres ikke ytterligere. Det står videre at partene sammen vil vurdere resultater, merverdi og eventuelle effekter. Det er omtale av deling av styringsinformasjon.

Det står også at leder har ansvar for å utarbeide virksomhetsplan. Leder må følge instruksjer, overholde budsjetter og rapporterer til hhv. statsetaten og kommunale myndigheter.

Vurdering: *I tråd*

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det står at kontoret har ansvaret for Arbeids- og velferdsetatens tjenester, men disse er ikke konkretisert. De kommunale oppgavene er kortfattet listet opp.

Det er kortfattet beskrivelse av samarbeid med andre kommunale og statlige tjenester (én setning).

Kostnadsfordeling eller prinsipper er ikke beskrevet. Det står kun at partene inngår egen avtale om drift og rammer.

Vurdering: *Ikke i tråd,* da det ikke er beskrivelse av kostnadsprinsipp.

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det står at partnerskapsmøtet skal sørge for at leder for NAV Arendal har den myndighet som skal til for å lede kontoret på en effektiv og målrettet måte innenfor gjeldene rammer. Det er imidlertid ikke angitt leders rolle på møtet. Det er heller ikke omtale av leders plassering.

Vurdering: *Ikke i tråd.*

Ledermodell

NAV Arendal har én leder, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er ikke relevant.

4.2.2 Samarbeidsavtale mellom Grimstad kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Aust-Agder

Avtalen gjelder for 16.06.09 til 01.01.2019. Det står at den sist ble oppdatert 02.03.2017.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det er ikke omtale av lokale mål.

Felles styringsgrunnlag

Det står at det avholdes to årlige møter mellom rådmannen i Grimstad og direktør for Arbeids- og velferdsetaten i Aust-Agder. Dette for å samordne overordnede styringssignaler for virksomheten fra kommune og stat. På møtet skal det også gjennomgås resultater, samt sørges for tilfredsstillende arbeids- og myndighetsforhold for lokalkontoret. Det nevnes ikke konkrete styringsprinsipper, utover disse punktene.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd*

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det står at kommunen og staten er likeverdige samarbeidspartnere og at de sammen skal skape et velfungerende arbeids- og velferds kontor som fremstår som en enhet for brukerne.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke omtale av styringsindikatorer. Det står at det foretas periodisk resultatgjennomgang etter en tidsplan som rådmann og direktør NAV Aust-Agder

blir enige om. Under punkt om styring står det at det på partnerskapsmøtet skal gjennomgå resultater.

Det står at leder har ansvar for at det utarbeides årlig virksomhetsplan. Det står at leder rapporterer til overordnet nivå i kommune og stat.

Vurdering: *Delvis i tråd*, da omtalen av hvordan leder vurderes er svært generell (rapporterer til overordnet nivå).

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det er en kort omtale av tjenesteområder. Kun de kommunale tjenestene er spesifisert. Samarbeid med andre fylkeskommunale, kommunale og statlige tjenester omtales også kun kort (èn setning).

Det er ikke angitt kostnadsprinsipp. Det står kun at partene inngår egen avtale om drift og rammer for kontoret.

Vurdering: *Ikke i tråd*, da kostnadsprinsipper ikke er omtalt.

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det står at NAV-leder deltar i kommunens felles ledermøte og helse- og sosialsektorens ledermøte ved behov. Det er ikke omtale av leders rolle på partnerskapsmøte.

Vurdering: *I tråd*

Ledermodell

NAV-kontoret har én leder, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er ikke relevant.

4.3 Hordaland

4.3.1 Samarbeidsavtale mellom Austrheim kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hordaland

Avtalen er fra 09.10.2017.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det er i tillegg listet opp lokale mål som er lagt til grunn for samarbeide, bl.a. å «gi brukarane høve til meningsfylt arbeid eller aktivitet tilpassa deira behov»

Felles styringsgrunnlag

Avtalen beskriver at samordning av styringssignaler og oppfølging av felleskontoret skjer i det halvårlege møtet mellom rådmannen og fylkesdirektøren. Det er oppgitt konkrete punkter for hva partene skal gjennomføre/avklare felles,

bl.a. «sørgje for at det vert laga felles plan for verksemda til NAV Austrheim». Dette kan ses som kontorets styringsprinsipper.

Det er beskrevet delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd*

Felles ansvar for kontorets utvikling/måloppnåelse

Det er beskrevet at kommune og stat er likeverdige samarbeidspartnere. Det er i styringsprinsipper definert at partene har felles ansvar for måloppnåelse og felles utviklingsansvar.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / Mål- og resultatkrav for kontor og leder

Styringsindikatorer er ikke spesifisert.

Det står at ledelsen for NAV Austrheim rapporterer til fylkesdirektør og rådmann i samsvar med deres opplegg for rapportering. Ledelsen er ansvarlig for å utarbeide årlig virksomhetsplan. I planen skal det angis sentrale mål- og resultatkrav for Arbeids- og velferdsetaten og for kommunen. Det står at partene i tillegg skal bli enige om andre, lokale krav til mål og resultater. Det er omtale av deling av statlig styringsinformasjon

Videre står det at resultater skal tas opp på de faste møtene mellom partene. Bruk av tiltak og oppfølging blir del av NAV TO Nordhordland sitt rapporteringssystem og mål og resultatkrav. Kommunen setter egne krav til gjennomføring og måloppnåelse på sine tjenesteområder.

Vurdering: *I tråd.*

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det står at kontoret har ansvaret for Arbeids- og velferdsetatens tjenester, men disse er ikke konkretisert. De kommunale oppgavene er listet opp og det er henvisninger til lovgrunnlag.

Det er beskrivelse av samarbeid om andre kommunale og statlige tjenester, og det listes opp aktuelle samarbeidspartnere.

Kostnadsfordeling eller prinsipper er ikke beskrevet. Det står kun at partene inngår egen avtale om drift og rammer.

Vurdering: *Ikke i tråd*, da kostnadsprinsipper ikke er omtalt i avtalen.

Leder skal sitte på sentralt nivå

Avtalen beskriver ikke leders plassering i kommunen og ikke leders rolle på partnerskapsmøte.

Vurdering: *Ikke i tråd*

Ledermodell

NAV Austrheim ledes etter en to-ledermodell med en kommunal leder med ansvar for tjenester og administrasjon for den kommunale delen, og en statlig leder med ansvar for tjenester og personell for den statlige delen.

Lederne er ansvarlig for mål- og resultatkrav for deres respektive styringslinjer.

Det er beskrevet at ansvar for tjenester m.m. i statlig del er lagt til leder for tjenesteområdet NAV Nordhordland. Statlig personale er til stedet på NAV Austrheim to dager i uken. Det står at praktisk fordeling av administrative ledelsesfunksjoner, utover det som defineres i delegasjonsvedtak, avtales mellom partene.

Vurdering: *Ikke i tråd*, da avtalen ikke inneholder en vurdering av om ledermodellen er hensiktsmessig.

4.3.2 Samarbeidsavtale mellom Øygarden kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hordaland

Samarbeidsavtalen er fra 01.07.2016, det vil si at den er fra før arbeidsgruppen kom med sine anbefalinger i rapport av 2017.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det er i tillegg listet opp lokale mål som er lagt til grunn for samarbeide, bl.a. at det skal ytes god service til alle innbyggere.

Felles styringsgrunnlag

Det står at det for å samordne overordnede styringssignal, og for å følge opp felleskontoret, blir holdt møte mellom rådmann og fylkesdirektør minst én gang i året. Det er listet opp tre punkter som kan anses som styringsprinsipper, uten at de konkret kalles for dette. bl.a. at partene skal lage felles mål og resultatkrav.

Det er beskrevet delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd*.

Felles ansvarlig for utvikling/måloppnåelse

Det står i styringsprinsippene at det på partnerskapsmøte skal gis føringer for strategisk videreutvikling av kontoret. Det står også at det skal gis felles mål- og resultatkrav basert på lokale utfordringer.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Styringsindikatorer er ikke konkretisert. Det står at leder er ansvarlig for å utarbeide årlig virksomhetsplan (arbeidsplan). I planen skal det angis sentrale mål- og resultatkrav for Arbeids- og velferdsetaten og for kommunen. Det står at

partene i tillegg skal bli enige om andre, lokale krav til mål og resultater. Leder skal rapportere til fylkesdirektør og rådmann, og resultatene skal drøftes på møte mellom partene hvert år.

Vurdering: *I tråd.* Avtalen inneholder omtales av felles ansvar for mål og resultater, og en generell omtale av hvordan de skal vurderes.

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det er en kort omtale av tjenesteområder. Kun de kommunale tjenestene er spesifisert.

Det er oppgitt at leder har ansvaret for felles administrativ og faglig ledelse. Leder rapporterer til fylkesdirektør og rådmann. Det vises til delegasjonsvedtak. Partene skal sørge for gjensidig utveksling av styringsinformasjon. Det er omtalt samhandling med andre kommunale og statlige tjenester, og listet opp viktige samarbeidsparter.

Det er ikke angitt kostnadsfordeling. Det henvises til egen avtale for fordeling av utgifter, som det står er vedlagt avtalen.

Vurdering: *Ikke i tråd,* da kostnadsprinsipper ikke er omtalt.

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det er ikke omtale av leders plassering eller leders rolle på partnerskapsmøtene.

Vurdering: *Ikke i tråd*

Ledermodell

NAV Øygarden har en felles leder med det faglige og administrative ansvaret for både den statlige og den kommunale delen av kontoret. Anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.3.3 Samarbeidsavtale mellom Fjell kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hordaland.

Samarbeidsavtalen gjelder fra 01.01.2017 og evalueres årlig på partnerskapsmøtet.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det er i tillegg listet opp lokale mål som er lagt til grunn for samarbeide, bl.a. at NAV fjell skal gi brukerne mulighet til meningsfylt arbeid eller aktivitet tilpasset deres behov.

Felles styringsgrunnlag

Det er brukt standardtekst fra veileder om å samordne overordnede styringssignaler, og at det er møter mellom rådmann og fylkesdirektør minst én gang i året. Det er listet opp fire punkter som kan anses som styringsprinsipper, uten at de konkret kalles for dette. Bl.a. at partene skal lage felles mål og resultatkrav.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd*

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det står i styringsprinsipper at det skal lages felles føringer om strategisk videreutvikling av NAV Fjell, og at partene skal gi felles mål og resultatkrav.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Styringsindikatorer er ikke konkretisert. Det er omtale av leders ansvar for virksomhetsplan og gjensidig tilgang til styringsinformasjon. I tillegg står det at partene kan bli enige om andre lokale krav til mål- og resultater. Det står at resultater skal tas opp på møter som partene holder.

Det står at leder rapporterer til fylkesdirektør og rådmann i samsvar med deres opplegg for rapportering.

Vurdering: *I tråd*

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Tjenester i arbeids- og velferdsetaten er ikke konkretisert. Det er kortfattet konkretisert hvilke kommunale oppgaver som inngår i kontoret, og det vises til Fjell kommune sitt delegasjonsreglement.

Det er omtale av samhandling med andre kommunale og statlige tjenester, med liste over aktuelle samarbeidsparter.

Det er ikke konkretisering av hvordan administrative utgifter skal fordeles. Det står kun at partene inngår avtale om fordeling av utgifter og det vises til vedlegg.

Vurdering: *Ikke i tråd*, da kostnadsprinsipp ikke er omtalt.

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det er ikke omtale av leders plassering i kommunen eller leders rolle på partnerskapsmøte.

Vurdering: *Ikke i tråd*

Ledermodell

Enhetlig ledermodell: Felles leder med det faglige og administrative ansvaret for både den statlige og kommunale delen av NAV Fjell. Anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.3.4 Samarbeidsavtale mellom Fedje kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hordaland

Samarbeidsavtalen er fra 01.11.2017.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det er omtalt ett generelt lokalt mål: «Auka trivselen ved å bu, drive og arbeide på Fedje». Lokale mål er ikke ytterlig konkretisert.

Felles styringsgrunnlag

Det er brukt standardtekst fra veileder om å samordne overordnede styringssignaler, og at det er møter mellom rådmann og fylkesdirektør minst to ganger i året. Det er listet opp to punkter som kan anses som styringsprinsipper, uten at de konkret kalles for dette. Bl.a. at partene skal lage felles plan for oppgaveløsning som gir føringer før utvikling av tjenestene.

Det er også omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd.*

Felles ansvarlig for utvikling/måloppnåelse

Det er i styringsprinsipper omtalt at det skal lages felles plan som bl.a. gir føringer om utvikling av tjenestene og som presiserer innsatsområder og krav til resultat.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke spesifisert styringsindikatorer. Det står at kommunen setter egne krav til gjennomføring og måloppnåelse på sine tjenesteområder. Rapporter og informasjonsdeling for disse områdene skal være del av faste møter mellom rådmann og fylkesdirektør.

Det er omtalt at bruk av tiltak og oppfølging blir del av NAV-kontorets rapporteringssystem og mål og resultatkrav, og det er omtale av gjensidig tilgang til styringsinformasjon.

Det er ikke omtale av vurdering av leder og det står ikke at leder har ansvaret for virksomhetsplan.

Vurdering: *Ikke i tråd.* Avtalen inneholder beskrivelse av felles mål og resultater, samt beskrivelse av hvordan de skal vurderes. Den inneholder imidlertid ikke omtale av hvordan leder skal vurderes eller leders ansvar for virksomhetsplan.

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Tjenester i arbeids- og velferdsetaten er ikke konkretisert. Det er kortfattet konkretisert hvilke kommunale oppgaver som inngår i kontoret.

Det er omtale av samhandling med andre kommunale og statlige tjenester, med liste over aktuelle samarbeidsparter. Det er også kort omtale av utføring av oppgaver på hverandres myndighetsområde.

Det er ikke konkretisering av hvordan administrative utgifter skal fordeles. Det står kun at partene inngår egen avtale om fordeling av utgifter.

Vurdering: *Ikke i tråd*, da kostnadsprinsipper ikke er omtalt.

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det er ikke omtale av leders plassering eller leders rolle på partnerskapsmøte.

Vurdering: *Ikke i tråd*

Ledermodell

Slik vi forstår avtalen så er det to-delt ledelse. Avtalen inneholder ikke vurdering av hvilken ledermodell som er mest hensiktsmessig ved kontoret.

Vurdering: *Ikke i tråd*

4.3.5 Samarbeidsavtale mellom Bergen kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hordaland

Avtalen omhandler «Felles resultatmål for NAV-kontorene i Bergen for 2017». Vi antar at avtalen vi har mottatt er et vedlegg til samarbeidsavtale. Vi har likevel valgt å ta den med i gjennomgangen da det er interessant at Bergen har en egen lokal avtale om felles resultatmål for NAV-kontorene.

Avtalen gjelder for 2017. Det er ikke angitt nærmere dato.

Formål

Det er beskrevet at Bergen kommune og NAV Hordaland ønsker gjennom partnerskapet gjensidig å bidra til felles måloppnåelse på hele NAV-kontorets arbeidsområde. Det listes så opp fem fokusområder, bl.a. brukervedvirkning og arbeid med felles brukere.

Felles styringsgrunnlag

Det er beskrevet at partnerskapet har som mål å løpende samordne styringssignaler til lederne lokalt. Styringsprinsippene er ikke angitt nærmere.

Det er ikke omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *Delvis i tråd*, da det ikke er omtale av delegering av myndighet. Beskrivelse av samordning av styringssignaler er kortfattet og generelt formulert, men i tråd med anbefalingene.

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Fokusområdene er beskrevet som felles mål og områder og under hvert av disse er det angitt resultat- og målkrav.

Når det gjelder felles utviklingsansvar, er det under fokusområdet «arbeid med felles brukere» beskrevet at hvert NAV-kontor i tillegg til fellesmålene, bes om å selv fastsette et utviklingsmål ut fra lokale forutsetninger og behov.

Vurdering: *I tråd.*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er angitt konkrete mål- og resultatmål innenfor de fem fokusområdene i avtalen, som kan anses som styringsindikatorer. Det er f.eks. mål om at «andel av befolkningen mellom 18 – 30 år som har mottatt økonomisk sosialhjelp siste 12 mnd. Skal være under 5 %». Det oppgitt svært konkrete mål- og resultatkrav sammenlignet med andre avtaler vurdert i prosjektet. Det står også at «det bes om rapportering på hva det enkelte kontor gjør felles fra kommune og stat sin side for å sikre enhetlig og koordinert oppfølging av denne gruppen», og at måloppnåelse og god kvalitet på arbeidet «forutsetter aktiv deltakelse fra både kommune og stat».

Det blir under punkt om brukere 18 -30 år i avtalen, bedt om rapportering på hva det enkelte kontor gjør felles fra kommune og stat sin side. Det står også i avtalen at resultatoppfølgingen skal fokusere på hvordan lokalt handlingsrom er brukt for utvikling av tjenester til brukerne.

Det står også at det forventes at leder gir løpende tilbakemeldinger til ass. Fylkesdirektør og etatssjef ved ønske om forbedringer og mangler i felles styringssignaler. Det er imidlertid ikke omtale av leders ansvar for virksomhetsplan.

Vurdering: *Delvis i tråd*, da det ikke er omtale av leders ansvar for virksomhetsplan.

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det er ikke beskrevet fordeling av tjenesteområder eller kostnadsprinsipp. Avtalen omhandler i hovedsak felles mål- og resultatkrav for NAV-kontoret. I forbindelse med vår kartlegging mottok vi også driftsavtale for NAV-kontoret, hvor det er beskrevet kostnadsprinsipper og fordeling av utgifter, men denne er ikke med i vurderingen da det kun er partnerskapsavtaler som skal vurderes her.

Vurdering: *Ikke i tråd.*

Leder skal sitte på sentralt nivå

Avtalen angir at det er forventet at NAV lederne (administrativ leder) utarbeider en Power-Point presentasjon som skal sendes til partnerskapet senest 1 dag før partnerskapsmøtet. Leders plassering er ikke omtalt.

Vurdering: *I tråd*

Ledermodell

Avtalen inneholder ikke omtale av ledermodell.

4.4 Hedmark

4.4.1 Samarbeidsavtale mellom Kongsvinger kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hedmark

Samarbeidsavtalen er fra 13.11.2017. Det er beskrevet at avtalen evalueres hvert år.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det er ikke omtalt lokale mål.

Felles styringsgrunnlag

Det er ikke omtale av at partene skal samordne styringssignaler eller bruk av begrepene «styringssignaler» eller «styringsprinsipper». Det er imidlertid listet opp seks punkter med temaer/oppgaver for partnerskapsmøtet, bl.a. at det skal «settes opp felles mål, prioriteringer og felles driftsbudsjett i henhold til kommunale og statlige føringer». Disse kan anses som styringsprinsipper.

Det står at partnerskapsmøtene er partenes styringsorgan, og er representert ved rådmannen i Kongsvinger kommune og fylkesdirektør for Arbeids- og velferdsetaten (eller den som er delegert myndighet til representasjon).

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *Ikke i tråd*, da det ikke er omtale av behov for å samordne overordnede styringssignaler eller konkret henvisning til styringssignaler / styringsprinsipper.

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det står i styringsprinsippene at det på partnerskapsmøte skal gjøres strategiske vurderinger mht videreutvikling av kontoret. Det står også at det skal settes felles mål.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke konkretisert styringsindikatorer. Det står at leder har ansvar for at det utarbeides årlig virksomhetsplan, og at leder har resultat- og personalansvar. Det står ikke hvordan leder skal vurderes.

Det er omtale av deling av styringsinformasjon, og at det skal settes felles mål. Det står videre at partene sammen skal vurderer resultater, merverdi og eventuelt

effekter av det felles lokale kontoret sin innsats. Resultatgjennomgang skal skje innenfor den enkelte styringslinje. Det er ikke konkretisert ytterligere hvordan resultater/mål skal vurderes.

Vurdering: *Delvis i tråd*, da det ikke er omtale av oppfølging av leder / hvordan leder skal vurderes.

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Tjenester i arbeids- og velferdsetaten er ikke konkretisert. Det er kortfattet konkretisert hvilke kommunale oppgaver som inngår i kontoret. Det er angitt kostnadsprinsipp, ved at partene svarer for sin andel av felles driftsutgifter i forhold til antall årsverk de er representerte med i kontoret.

Vurdering: *I tråd*. Tjenesteområder er svært generelt beskrevet, men vi vurderer at avtalen likevel er i tråd med anbefalingene.

NAV-lederen skal sitte på sentralt nivå

Det er ikke omtale av leders plassering eller rolle på partnerskapsmøtene.

Vurdering: *Ikke i tråd*.

Ledermodell

Kontoret har en enhetlig ledermodell, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.4.2 Samarbeidsavtale mellom Stange kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Hedmark

Avtalen har ikke dato, men det står i dokumenttittel at den ble revidert i 2017. Avtalen er ikke signert, så det er mulig endelig, signert versjon avviker fra versjonen vi har vurdert. Det står av avtalen evalueres hvert fjerde år.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det er ikke omtalt lokale mål.

Felles styringsgrunnlag

Det står at rådmann og fylkesdirektør er representert på partnerskapsmøte. Det er listet opp seks punkter med oppgaver/agenda for partnerskapsmøte, bl.a. å godkjenne felles plan for virksomheten og avklare spesielle lokale utfordringer og satsingsområder. Dette kan anses som styringsprinsipper, men er ikke omtalt som dette. Det er ikke omtale av at partene skal samordne styringssignaler.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *Ikke i tråd*, da det ikke er omtale av behov for å samordne overordnede styringssignaler eller henvisning til styringssignaler/styringsprinsipper.

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det står at kommune og stat er likeverdige parter, og at de skal skape et velfungerende arbeids- og velferdskontor som fremstår som en enhet for brukerne. Det står at partene legger dokumentet «Utvikling av NAV-kontor – større handlingsrom og ansvar» til grunn for arbeidet om å utvikle kontoret og tjenestetilbudet.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Styringsindikatorer er ikke konkretisert. Det står at det er viktig at partene sammen vurderer resultater, merverdi og eventuelt andre effekter av det felles lokale kontoret sin innsats.

Det er omtale av gjensidig utveksling av styringsinformasjon.

Det står at leder har ansvar for at det utarbeides årlig virksomhetsplan, men det er ikke omtale av hvordan leder skal vurderes.

Vurdering: *Delvis i tråd*, da det ikke står hvordan leder skal vurderes.

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Tjenester i arbeids- og velferdsetaten er ikke konkretisert. Det er listet opp hvilke kommunale oppgaver som inngår i kontoret.

Det er kort omtale av samhandling med andre kommunale og statlige tjenester (én setning).

Det er angitt kostnadsprinsipp, ved at partene svarer for sin andel av felles driftsutgifter i forhold til antall årsverk de er representerte med i kontoret. Dette er ikke konkretisert ytterligere.

Vurdering: *I tråd*. Som i avtalen mellom Kongsvinger og NAV Hedmark, er tjenesteområder også i denne avtalen svært generelt beskrevet. Vi vurderer likevel at avtalen er i tråd med anbefalingene.

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det er ikke omtale av leders rolle på partnerskapsmøte og ikke av leders plassering.

Vurdering: *Ikke i tråd*

Ledermodell

Kontoret har en enhetlig ledermodell, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.5 Vestfold

4.5.1 Samarbeidsavtale mellom Sandefjord kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Vestfold

Samarbeidsavtalen gjelder fra 1.januar 2017. Det står at avtalen skal evalueres hvert 4. år, neste gang innen utgangen av 2020. Avtalen kan evalueres i avtaleperioden dersom en av partene krever det. Gjensidig varslingsfrist er satt til 6 måneder.

Målsettinger

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardtekst fra veilederen. Det er i tillegg listet opp lokale satsingsområder som er lagt til grunn for samarbeide, bl.a. samarbeid med lokalt næringsliv og om ungdom som står utenfor arbeidslivet.

Felles styringsgrunnlag

Det står at det avholdes møter mellom rådmannen i Sandefjord kommune og fylkesdirektør for Arbeids- og velferdsetaten etter behov, minimum to møter i året, for å samordne overordnede styringssignaler for virksomheten fra kommune og stat.

Det er listet opp syv punkter som partnerskapsmøtet skal fokusere på, bl.a. gjennomgang av status i henhold til resultatoppnåelse. Disse kan anses som styringsprinsipper, uten at de konkret kalles for dette.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd*

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det er i styringsprinsippene beskrevet at det på partnerskapsmøtene skal foretas strategiske vurderinger mht. videreutvikling av kontoret. Det skal også drøftes felles mål og prioriteringer, og sees på status for resultatoppnåelse.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke omtale av konkrete styringsindikatorer for kontoret i avtalen.

Det er beskrevet at kommune og stat skal ha tilgang til styringsinformasjon fra hverandre, og det er i styringsprinsippene beskrevet at partene på partnerskapsmøter skal ha en gjennomgang av status i henhold til resultatoppnåelse.

Leder har etter avtalen ansvar for at det utarbeides årlig virksomhetsplan for kontoret. Det er ikke en konkret omtale av hvordan leder skal vurderes (f.eks. hvordan leder skal rapportere). Det står imidlertid i styringsprinsippene at det på partnerskapsmøtene skal samordnes forventninger og krav til resultatmål for NAV leder. Dette kan sees som en form for vurdering av leder. Vi har valgt å kategorisere dette som innenfor anbefalingene, men presiserer at formulering av hvordan leder skal vurderes er svært generell.

Vurdering: *I tråd*

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Tjenester i arbeids- og velferdsetaten er ikke konkretisert. Det er kortfattet konkretisert hvilke kommunale oppgaver som inngår i kontoret.

Kostnadsprinsipp er beskrevet, henholdsvis som at kommune og stat svarer for sin andel av felles driftsutgifter i forhold til antall årsverk som partene er representert med i kontoret. Det er også omtale av samhandling med andre kommunale og statlige tjenester

Vurdering: *I tråd.* Tjenesteområder er generelt beskrevet, men vi vurderer at avtalen likevel er i tråd med anbefalingene.

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det er angitt at NAV leder skal innkalle til felles partnerskapsmøte og at leder har ansvaret for å sette opp agenda for møtet. Det er ikke omtale av leders plassering.

Vurdering: *I tråd.*

Ledermodell

NAV kontoret har en enhetlig ledermodell, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.5.2 Samarbeidsavtale mellom Nøtterøy kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Vestfold

Samarbeidsavtalen er fra 11.10.2016. Det vil si at avtalen er fra før arbeidsgruppen kom med sine anbefalinger i 2017.

Det står i avtalen at den skal evalueres hvert 4. år.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det vises til at det i tillegg skal legges lokale mål til grunn for samarbeidet.

Felles styringsgrunnlag

Det står i avtalen at det avholdes møter mellom rådmannen og fylkesdirektør etter behov, eksempelvis ett til to møter i året, for å samordne overordnede styringssignaler for virksomheten fra kommune og stat. Det er videre listet opp fem punkter med hva partnerskapsmøtene vil fokusere på, bl.a. drøfte hva som bør være felles mål, prioriteringer og felles driftsbudsjett. Dette kan anses som styringsprinsipper.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd.*

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det er i styringsprinsippene beskrevet at det på partnerskapsmøtene skal foretas strategisk vurderinger mht. videreutvikling av kontoret. Det står også at det skal drøftes hva som er felles mål.

Vurdering: *I tråd.*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke beskrevet konkrete styringsindikatorer. Det er i styringsprinsippene beskrevet at partene på partnerskapsmøter skal ha en gjennomgang av status i henhold til resultatoppnåelse.

Det står videre i avtalen at tidsplan for periodisk resultatgjennomgang tilpasses de ordinære rutiner i stat og kommune. I styringsprinsippene står det at det skal drøftes hva som er felles mål og felles driftsbudsjett. Det er beskrevet at kommune og stat skal ha tilgang til styringsinformasjon fra hverandre.

Det står i avtalen at leder har ansvaret for at det utarbeides årlig virksomhetsplan. Det er ikke en konkret omtale av hvordan leder skal vurderes. Det står imidlertid i styringsprinsippene at det på partnerskapsmøtene skal samordnes forventninger og krav til resultatmål for NAV leder, som sees som en form for vurdering. Vi har vurderer dette som innenfor anbefalingene, men presiserer (som ved avtalen mellom Sandefjord og Vestfold) at formulering av hvordan leder skal vurderes er svært generelt formulert.

Vurdering: *I tråd*

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det står at kontoret har ansvaret for Arbeids- og velferdsetatens tjenester, men disse er ikke konkretisert. Det henvises til aktuelle lover. Det samme gjelder de kommunale tjenestene – det står kun at kontoret har ansvar for tjenester etter lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen. Det er også omtale av samhandling med andre kommunale og statlige tjenester

Det er angitt kostnadsprinsipp, ved at hver part svarer for sin andel av felles driftsutgifter i forhold til antall årsverk som partene er representert med.

Vurdering: *Delvis i tråd.* Avtalen inneholder hverken konkretisering av Arbeids- og velferdsetatens oppgaver eller kommunale oppgaver, men er ellers i tråd med anbefalingene.

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det står at NAV-leder inngår i rådmannens ledergruppe i Nøtterøy kommune. Det er ikke omtale av leders rolle på partnerskapsmøtene.

Vurdering: *I tråd*

Ledermodell

NAV kontoret har en enhetlig ledermodell, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.5.3 Samarbeidsavtale mellom Larvik kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Vestfold

Samarbeidsavtalen gjelder fra 01.01.2018 til 31.12.2022. Det står at avtalen kan evaluere i avtaleperioden dersom en av partene krever det. Gjensidig varslingsfrist settes til 6 måneder.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det er i tillegg listet opp lokale satsingsområder som er lagt til grunn for samarbeide, bl.a. ungdom som står utenfor arbeidslivet og samarbeid med lokalt næringsliv.

Felles styringsgrunnlag

Det står at det avholdes møter mellom rådmannen og fylkesdirektør etter behov, eksempelvis hvert tertial, for å samordne overordnede styringssignaler for virksomheten fra kommune og stat. Det står syv punkter med hva det bl.a. vil fokuseres på i møtene, slik som budsjett i forhold til begge eiere og avklare spesielle lokale utfordringer og satsingsområder. Dette kan anses som styringsprinsipper.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd*

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det står i styringsprinsippene at det skal foreta strategiske vurderinger mht. videreutvikling av kontoret og at det skal fokuseres på felles mål og prioriteringer.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke definert konkrete styringsindikatorer for kontoret. Det står i styringsprinsippene at det på partnerskapsmøtet skal være resultatoppfølging og det skal ses på budsjett i forhold til begge eiere.

Det er videre beskrevet at kommune og stat skal ha tilgang til styringsinformasjon fra hverandre. Det er mål om å resultatsikre og rapportere helhetlig og samordnet. Det er i styringsprinsippene beskrevet at partene på partnerskapsmøter skal ha en gjennomgang av status i henhold til resultatoppnåelse.

Det står i avtalen at leder har ansvaret for at det utarbeides årlig virksomhetsplan. Det er ikke konkret omtale av hvordan leder skal vurderes, men det står i styringsprinsippene at det på partnerskapsmøte skal samordnes forventninger og krav til resultatmål for daglig leder. Dette er en svært generell formulering, men vi velger å vurdere den som i tråd med anbefalingene.

Vurdering: *I tråd*

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det står at kontoret har ansvaret for Arbeids- og velferdsetatens tjenester, men disse er ikke konkretisert. De kommunale oppgavene er listet opp.

Det er kortfattet beskrivelse av samarbeid om andre kommunale og statlige tjenester (én setning).

Det er ikke omtale av kostnadsprinsipp. Det står kun at partene svarer for sin andel av felles driftsutgifter i henhold til egen avtale om drift.

Vurdering: *Ikke i tråd.*

Leder skal sitte på sentralt nivå

Leders plassering er ikke angitt nærmere, og det er ikke beskrevet hvilken rolle leder har på partnerskapsmøtene.

Ikke i tråd

Ledermodell

NAV Larvik har en enhetlig ledermodell, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.6 Telemark

4.6.1 Samarbeidsavtale mellom Hjartdal kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Telemark

Samarbeidsavtalen er opprettet første gang 26.06.2008. Siste versjon er fra 08.03.2017. Avtalen evalueres årlig.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det er også beskrevet målsettinger for felles lokale kontorer fra rammeavtale mellom AID og KS, herunder at brukere skal få likeverdig service uavhengig av hvor de bor. Det står at det i tillegg skal legges lokale mål til grunn for samarbeidet, slik de fremstår i handlingsplan for NAV-kontoret.

Felles styringsgrunnlag

Det står i avtalen at det skal holdes jevnlige partnerskapsmøter mellom rådmann og fylkesdirektør, minimum to ganger i året. Det er beskrevet seks områder som det bl.a. er viktig å fokusere på i møtene, herunder å avklare spesielle lokale utfordringer og satsingsområder. Dette kan anses som styringsprinsipper. Det står at styringssignaler og avgjørelser blir tatt i kommunal og statlig styringslinje.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd.*

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det står i avtalen at partene er likeverdige samarbeidspartnere og at de i fellesskap skal bidra til et velfungerende arbeids- og velferdskontor som fremstår som en enhet for brukerne.

I styringsprinsippene står det at det skal foretas strategiske vurderinger mht. videreutvikling av kontoret. Det står også at det på partnerskapsmøtene skal fokuseres på å «gjøre framlegg til felles mål, prioriteringar og felles driftsbudsjett».

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke definert konkrete styringsindikatorer for kontoret. Det står at partene skal utarbeide årlig styringssignal for det felles lokale kontoret som omhandler både sentrale mål- og resultatkrav fra stat og kommune, samt lokale mål og resultatkrav som partene finner hensiktsmessig for det lokale kontoret.

Det er beskrevet at kommune og stat skal ha tilgang til styringsinformasjon fra hverandre.

Det står at ved årets start utarbeider lokal NAV-leder kontorets aktivitetsplan som blir godkjent av partene på partnerskapsmøte. Vi tolker dette til å være kontorets virksomhetsplan. I styringsprinsippene står det at det på partnerskapsmøtene skal avklares forventninger til og sette opp resultatmål for daglig leder. Dette er en generell formulering, men vi vurderer den til å oppfylle anbefalingen om at avtalen skal inneholde vurdering av leder.

Vurdering: *I tråd*

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det står at kontoret har ansvaret for Arbeids- og velferdsetatens tjenester, og disse oppgavene er listet opp. Videre er det listet opp de kommunale oppgavene som inngår i kontoret.

Det er kortfattet beskrivelse av samarbeid med andre kommunale og statlige tjenester.

Det er videre beskrevet kostnadsprinsipp. Det står at kommune og stat svarer for sin del av felles driftsutgifter ut fra antall årsverk de er representert med i kontoret. En andel av teamleders lønn og en andel av NAV-leders lønn er del av kontorets felles utgifter. Det vises til driftsavtale for detaljer rundt driftsøkonomi.

Vurdering: *I tråd*

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det står at felles lokal leder forbereder og er sekretær for partnerskapsmøtene. Det er ikke omtale av leders plassering.

Vurdering: *I tråd*

Ledermodell

NAV-kontoret har en enhetlig ledermodell, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.7 Sør Trøndelag

4.7.1 Samarbeidsavtale mellom Oppdal og Arbeids- og velferdsetaten i Sør-Trøndelag

Det står ikke dato for inngåelse av avtalen. Det står at den gjelder til 01.01.2020. Avtalen skal evalueres årlig. I forbindelse med evalueringen kan det foretas mindre justeringer av avtalen.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Lokale mål er ikke omtalt.

Felles styringsgrunnlag

Det står at det skal avholdes møter mellom NAV Sør-Trøndelag og rådmennene i Oppdal kommune og Rennebu kommune etter behov, men minimum 2 møter pr. år. Dette for å samordne overordnede styringssignaler for virksomheten fra kommunene og staten. Det er ikke angitt konkrete styringsprinsipper, men det er et par punkter med fokus på møtene, bl.a. at det skal vedtas felles prioriteringer og satsningsområder.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd*

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det står at det på partnerskapsmøtet skal vedtas felles prioriteringer og satsningsområder. Det står også at Oppdal kommune og NAV Sør-Trøndelag er likeverdige samarbeidspartnere. Sammen skal partene skape et velfungerende arbeids- og velferds kontor som fremstår som en enhet for brukerne.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke omtalt konkrete styringsindikatorer. Det står at krav til mål- og resultatstyring vil skje gjennom årlige mål- og disponeringsbrev til NAV samt nasjonale mål, hovedprioriteringer og tilskudd innenfor sosialtjenesten i NAV til kommunene. Resultatene gjennomgås i styringsmøtene mellom staten og kommunene. Det står at resultater skal gjennomgås på partnerskapsmøtene, ved hjelp av blant annet balansert målstyring.

Det står også at leder er forpliktet til å følge de instruksjoner som kommunen og staten gir, overholde budsjetter som er fastsatt samt rapportere til henholdsvis staten og kommunen. Leder har også ansvar for at det utarbeides årlig virksomhetsplan for kontorene. Styringsinformasjon fra kommune og stat skal jevnlig stilles til NAV-leders disposisjon.

Vurdering: *I tråd*

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det er en utfyllende beskrivelse av tjenesteområder. Tjenester i arbeids- og velferdsetaten er listet opp og det henvises til aktuelt lovverk. Videre er det omtale av øvrige tjenester i Arbeids- og velferdsforvaltningen (spesialenheter). Det er også utfyllende beskrivelse av de kommunale tjenestene og henvisning til aktuelt lovverk.

Det vises til samarbeidsavtaler for samhandling med andre kommunale og statlige tjenester.

Avtalen omtaler at partene har blitt enige om å fordele kostnader knyttet til drift av NAV Oppdal og NAV Rennebu, og angir konkret kostnadsfordelingen i prosent (f.eks. at NAV Sør-Trøndelag dekker 60%). Dette er en mer konkret omtale enn vi finner i flertallet av de andre avtalene vi har vurdert.

Vurdering: *I tråd*

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det er ikke omtale av leders plassering i kommunen eller rolle på partnerskapsmøtene.

Vurdering: *Ikke i tråd*

Ledermodell

NAV-kontoret har en enhetlig ledermodell, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.7.2 Samarbeidsavtale mellom Gauldal kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Sør-Trøndelag

Vi har mottatt en avtale som ikke er signert og som ikke har dato. Det står at avtalen er evaluert i 2017.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Lokale mål er ikke omtalt.

Felles styringsgrunnlag

Det står at det holdes møter mellom rådmann og fylkesdirektør, minimum 2 møter pr. år. Dette for å samordne overordnede styringssignaler for virksomheten fra kommune og stat, ta stilling til plan for felles prioriteringer og satsingsområder ved det enkelte kontor.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd*

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det står i avtalen at Midtre Gauldal kommune og NAV Sør-Trøndelag er likeverdige samarbeidspartnere og aktive bidragsytere. Sammen skal partene skape et velfungerende arbeids- og velferdskontor som fremstår som en enhet for brukerne. I punkt om styring står det også at det på partnerskapsmøte skal tas stilling til plan for felles prioriteringer og satsingsområder.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke omtale av konkrete styringsindikatorer. Det står at sentrale krav til mål- og resultatstyring kommer gjennom det årlige mål- og disponeringsbrev fra NAV samt nasjonale mål, hovedprioriteringer og tilskudd innenfor sosialtjenesten. Det står også at resultatene gjennomgås i styringsmøtene mellom stat og kommune. I forbindelse med omtalte av styringsprinsipper står det videre at resultatene fra målkortet legges til grunn for oppfølging av resultatene fra kontoret.

Det står at leder er forpliktet til å følge de instruksjoner som stat og kommune gir, overholde budsjetter og fastsette samt rapportere til henholdsvis NAV Sør-Trøndelag og Midtre Gauldal kommune. NAV-leder har ansvaret for at det utarbeides årlig virksomhetsplan for kontoret. Styringsinformasjon fra stat og kommune skal stilles til NAV-leders disposisjon.

Vurdering: *I tråd*

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det er en utfyllende beskrivelse av tjenesteområder. Tjenester i arbeids- og velferdsetaten er listet opp og det henvises til aktuelt lovverk. Videre er det omtale av øvrige tjenester i Arbeids- og velferdsforvaltningen (spesialenheter). Det er også utfyllende beskrivelse av de kommunale tjenestene og henvisning til aktuelt lovverk.

Det vises til samarbeidsavtaler for samhandling med andre kommunale og statlige tjenester

Det er angitt at kostnader knyttet til avlønning av NAV-leder skal fordeles mellom partene etter antall årsverk partene har gått inn i NAV-kontoret med. Det er også en tekst om fordeling av kostnader knyttet til drift, husleie og fellesutgifter, men det er ikke fylt inn andel for hver part: «Midtre Gauldal svarer x% av kostnadene og NAV Sør-Trøndelag dekker x% av kostnadene». Avtalen er ikke signert, og det er dermed sannsynlig at vi har fått tilsendt en avtale som ikke var ferdig utfylt. Det står at fordelingsnøkkelen skal evalueres ved avtaleperiodens slutt. Som i avtale omtalt over, mellom Oppdal og Sør-Trøndelag, er dette en mer konkret omtale enn vi finner i flertallet av de andre avtalene vi har vurdert.

Vurdering: *I tråd*

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det er ikke omtale av leders plassering i kommunen eller rolle på partnerskapsmøtene.

Vurdering: *Ikke i tråd*

Ledermodell

NAV-kontoret har en enhetlig ledermodell, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.7.3 Samarbeidsavtale mellom Meldal kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Sør-Trøndelag

Samarbeidsavtalen gjelder for perioden 01.12.2017 – 31.12.2019. Avtalen gjennomgås årlig i forbindelse med partnerskapsmøte, dersom en av partene ønsker det. I forbindelse med evalueringen kan det foretas mindre endringer av avtalen.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Lokale mål er ikke omtalt, men det vises til satsningsområder i virksomhetsstrategien for Arbeids- og velferdsetaten 2011 – 2020, bl.a. arbeid først og pålitelig forvaltning.

Felles styringsgrunnlag

Det skal i følge avtalen avholdes møter mellom rådmann og fylkesdirektør etter behov, men minimum 2 møter pr. år. Dette for å samordne overordnede styringssignaler for virksomheten fra kommune og stat, gjennomgå resultatene fra kontoret ved hjelp av blant annet balansert målstyring og vedta felles prioriteringer og satsningsområder.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd*

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det står i avtalen Meldal kommune og NAV Sør-Trøndelag er likeverdige samarbeidspartnere og aktive bidragsytere. Sammen skal partene skape et velfungerende arbeids- og velferds kontor som fremstår som en enhet for brukerne. Det står også at partene på partnerskapsmøte skal vedta felles prioriteringer og mål.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke omtale av konkrete styringsindikatorer. Det er omtalt at sentrale krav til mål- og resultatstyring vil skje gjennom det årlige mål- og disponeringsbrev fra Arbeids- og velferdsdirektoratet for både statlige og kommunale oppgaver, og gjennom kommunale styringsdokument for de kommunale oppgavene. Det står i styringsprinsippene at det på partnerskapsmøte skal gjennomgås resultater fra kontoret ved hjelp av blant annet balansert målstyring.

NAV-leder har ansvaret for at det utarbeides årlig virksomhetsplan for kontoret. Styringsinformasjon fra kommune og stat skal jevnlig stilles til NAV-leders disposisjon. Det er ikke omtale av hvordan leder skal vurderes.

Vurdering: *Delvis i tråd*, da det ikke er omtale av hvordan leder skal vurderes.

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Som i de andre avtalene for Sør-Trøndelag, er det en utfyllende beskrivelse av tjenesteområder. Tjenester i arbeids- og velferdsetaten er listet opp og det henvises til aktuelt lovverk. Videre er det omtale av øvrige tjenester i Arbeids- og velferdsforvaltningen (spesialenheter). Det er også utfyllende beskrivelse av de kommunale tjenestene og henvisning til aktuelt lovverk.

Det vises videre til samarbeidsavtaler for samhandling med andre kommunale og statlige tjenester.

Det er angitt kostnadsprinsipp. Kostnaden i form av avlønning av leder skal fordeles med 50 % på hver av partene. Det er beskrevet at kommune og stat svarer for sin andel av felles driftsutgifter i forhold til antall årsverk de er

representert med i det felles lokale kontoret. Det vises til avtale om drift av kontoret. Det vises også til husleieavtale og at det er laget en avtale som fordeler kostnadene ved leieforholdet i henhold til fordelingsnøkkelen. Som i de to andre avtalene for Sør-Trøndelag, finner vi her en mer konkret omtale av fordeling av administrative ressurser enn det som er tilfellet i flertallet av de andre avtalene vi har vurdert.

Vurdering: *I tråd*

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det er ikke omtale av leders plassering i kommunen eller rolle på partnerskapsmøtene.

Vurdering: *Ikke i tråd*

Ledermodell

NAV-kontoret har en enhetlig ledermodell, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.7.4 Samarbeidsavtale mellom Melhus og Arbeids- og velferdsetaten i Sør-Trøndelag

Samarbeidsavtalen er fra 23.11.17.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det er ikke beskrevet lokale mål.

Felles styringsgrunnlag

Det avholdes møter mellom rådmannen og fylkesdirektør for Arbeids- og velferdsetaten ved behov, men minimum 2 møter pr. år. Det for å samordne overordnede styringssignaler for virksomheten fra kommune og stat, ta stilling til plan for felles prioriteringer og satsningsområder ved kontoret. Det er ikke ytterligere beskrivelse av styringsprinsipper.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd*

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det står i avtalen at Melhus kommune og NAV Sør-Trøndelag er likeverdige samarbeidspartnere og aktive bidragsyttere. Sammen skal partene skape et velfungerende arbeids- og velferds kontor som fremstår som en enhet for brukerne.

Det står også at partene på partnerskapsmøte skal vedta felles prioriteringer og satsningsområder.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke omtale av konkrete styringsindikatorer. Det er omtalt at sentrale krav til mål- og resultatstyring vil skje gjennom det årlige mål- og disponeringsbrev fra Arbeids- og velferdsdirektoratet for både statlige og kommunale oppgaver, og gjennom kommunale styringsdokument og kommunebrevet fra KS for de kommunale oppgavene. I forbindelse med omtale av styring, står det i avtalen at resultatene fra styringskortet legges til grunn for oppfølging av resultatet fra kontoret.

Det står at NAV-leder har ansvaret for at det utarbeides årlig virksomhetsplan for kontoret basert på felles mål og resultatkrav. Styringsinformasjon fra stat og kommune skal jevnlig stilles til NAV-ledernes disposisjon. Det står ikke hvordan leder skal vurderes.

Vurdering: *Delvis i tråd*, da det ikke er omtale av hvordan leder skal vurderes.

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Som i de andre avtalene for Sør-Trøndelag, er det en utfyllende beskrivelse av tjenesteområder. Tjenester i arbeids- og velferdsetaten er listet opp og det henvises til aktuelt lovverk. Videre er det omtale av øvrige tjenester i Arbeids- og velferdsforvaltningen (spesialenheter). Det er også utfyllende beskrivelse av de kommunale tjenestene og henvisning til aktuelt lovverk.

Det vises videre til samarbeidsavtale for samhandling med andre kommunale og statlige tjenester.

Det er omtale av kostnadsprinsipper. Det står at investeringsutgifter og felles driftsutgifter knyttet til NAV Melhus fordeles i forhold til antall årsverk hver av partene er representert med i NAV-kontoret. Det utarbeides en driftsavtale som regulerer endringer i fordelingsnøkkelen. Fordeling av kostnader knyttet til leie er også omtalt.

Vurdering: *I tråd*

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det er ikke omtale av leders plassering i kommunen eller rolle på partnerskapsmøtene.

Vurdering: *Ikke i tråd*

Ledermodell

NAV-kontoret har en enhetlig ledermodell, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.8 Rogaland

4.8.1 Samarbeidsavtale mellom Hå kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Rogaland

Samarbeidsavtalen ble inngått første gang 16.05.2008. Den ble sist revidert 31.01.2017.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen, men det er også informasjon utover dette. Det er bl.a. omtale av verdier/prinsipper, ved at kontoret i møte med brukerne skal være «tydeleg, til stades og løysningsdyktig». Det vises også til Arbeids- og velferdsetaten sin strategi for virksomheten 2011-2020, og til den kommunale parts strategi/visjon/verdier. Det står at det skal utarbeides lokale mål for NAV Hå og hva disse omhandler.

Felles styringsgrunnlag

Det står at partene møtes i Samarbeidsmøtet for å gi felles føringer til NAV-kontoret, bygd på politiske signaler og mål fra kommunen og Arbeids- og velferdsetaten. På møtet deltar direktør for NAV Rogaland og rådmannen i Hå kommune og deres representanter. Nav-leder skal også delta. Det vil være ett til to årlige samarbeidsmøter.

I forbindelse med møtene kan en ha felles oppfølgingsmøte der leder har med sentrale ressurspersoner ved kontoret. Det er listet opp fire punkter som partene skal bli enige om på møtet, bl.a. felles lokale mål og målekort, som kan anses som styringsprinsipper.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *Ikke i tråd.* Det er ikke omtale av at partene skal samordne styringssignaler eller bruk av begrepene «styringssignaler» eller «styringsprinsipper».

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det er i styringsprinsippene omtalt at det på samarbeidsmøte skal lages felles mål og målekort. Det står også at det skal gjøres strategiske vurderinger med tanke på videreutvikling av kontoret, og avtalen inneholder en egen del om utviklingsarbeid. Her er det presisert at utviklingsarbeidet er et felles ansvar, og det beskrives områder som naturlig vil kunne være del av kontorets utviklingsplan, bl.a. hvordan en kan oppnå gode resultater og prosesser knyttet til utvikling av kontorets tjenestetilbud. Dette er en mer utfyllende beskrivelse enn i de fleste andre avtaler vi har gjennomgått.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke konkret omtale av styringsindikatorer. Det står i styringsprinsippene at det på samarbeidsmøte skal bli enighet om felles mål og målekort. Det står videre i avtalen at partene hver for seg utarbeider krav til målene de skal nå. Det skal utarbeides lokale mål for NAV Hå som omhandler «om brukarane oppnår mål, om brukar er nøgd, service og tilgjengelegheit (...) Tenester som vert lagde til NAV-kontoret må støtte opp under måla for kontoret»

Det står at leder har ansvaret for at det utarbeides årlig virksomhetsplan med bakgrunn i styringssignaler fra kommune og stat. Det står også at leder bl.a. har ansvaret for den samlede oppgaveporteføljen ved kontoret, og at leder har fullt ut resultatansvar for kontoret sine mål.

Det gis gjensidig tilgang til styringsinformasjon.

Vurdering: *I tråd*

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det er en utfyllende beskrivelse av fordeling av tjenesteområder. Det er beskrevet hva som er kjernen av arbeids- og velferdsetaten sine oppgaver i NAV-kontoret, bl.a. oppfølging og bruk av virkemidler for arbeidssøkere og samarbeid om bruk av ulike virkemidler for felles brukere. Det er også utfyllende beskrivelse av statlige og kommunale tjenester ved kontoret.

Videre er det beskrivelse av samarbeid med andre kommunale og statlige tjenester, hvor en rekke samarbeidspartnere er listet opp.

Det er også omtale av kostnadsprinsipp. Det står at kommune og stat svarer for sin del av driftsutgifter ut fra antall årsverk de er representert med på kontoret. Det henvises til egne leieavtaler/driftsavtale for utgifter til husleie, strøm og renhold.

Vurdering: *I tråd*

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det står at NAV-leder er saksforbereder til samarbeidsmøte og deltar i møtet. Det er ikke omtale av leders plassering.

Vurdering: *I tråd*

Ledermodell

NAV-kontoret har en enhetlig ledermodell, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.8.2 Samarbeidsavtale mellom Forsand kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Rogaland

Samarbeidsavtalen ble første gang inngått 01.06.2008. Den ble sist revidert 21.03.2017.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen, men det er også informasjon utover dette. Det er, som i avtalen mellom NAV Rogaland og Hå kommune, bl.a. omtale av verdier/prinsipper, ved at kontoret i møte med brukerne skal være «tydeleg, til stades og løysningsdyktig». Det vises også til Arbeids- og velferdsetaten sin strategi for virksomheten 2011-2020, og til den kommunale parts strategi/visjon/verdier. I tillegg står det at det skal settes lokale mål og kort hva disse omhandler. som bl.a. handler om å oppnå resultater for brukerne og om bruker er fornøyd.

Felles styringsgrunnlag

Det står at partene skal møtes i Samarbeidsmøte for å gi felles føringer til NAV-kontoret. Det skal normalt være ett møte i året, og ellers ved behov. Direktør, rådmann og NAV-leder skal delta i møtet. Det er listet opp punkter det er mål om at partene skal bli enige om på samarbeidsmøtet, bl.a. felles målekort og lokale mål. Disse kan anses som styringsprinsipper.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *Ikke i tråd.* Det er ikke omtale av at partene skal samordne styringssignaler eller bruk av begrepene «styringssignaler» eller «styringsprinsipper».

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det er i styringsprinsippene omtalt at det på samarbeidsmøte skal lages felles mål og målekort. Det står også at det skal gjøres strategiske vurderinger med tanke på videreutvikling av kontoret, og avtalen inneholder en egen del om utviklingsarbeid. Det er her beskrevet at utviklingsarbeid er et felles ansvar, og det er vist til flere områder som kan inngå i en utviklingsplan, bl.a. kompetanseutvikling og prosesser knyttet til utvikling av kontorets tjenestetilbud. Dette er, som i avtalen mellom Hå og Rogaland, en mer utfyllende beskrivelse enn vi finner i de fleste andre avtaler vi har gjennomgått.

Vurdering: *I tråd*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke konkret omtale av styringsindikatorer. Det står i styringsprinsippene at det på samarbeidsmøte skal bli enighet om felles mål og målekort. Det står også at det gis gjensidig tilgang på styringsinformasjon.

Det står at leder har ansvar for å utarbeide virksomhetsplan, men det er ikke omtale av hvordan leder skal vurderes.

Vurdering: *Delvis i tråd*, da det ikke er omtale av hvordan leder skal vurderes. Omtalen av mål- og resultatkrav for kontoret er også svært generelt formulert.

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det er beskrevet hva som er kjernen av arbeids- og velferdsetaten sine oppgaver i NAV-kontoert, bl.a. oppfølging og bruk av virkemidler for arbeidssøkere og samarbeid om bruk av ulike virkemidler for felles brukere. Som i de andre avtalene for Rogaland så er det er en utfyllende beskrivelse av statlige og kommunale tjenester ved kontoret. Det er også beskrivelse av samarbeid om andre kommunale og statlige tjenester, hvor en rekke samarbeidspartnere er listet opp.

Det er videre beskrevet kostnadsprinsipp. Det står at kommune og stat svarer for sin del av felles driftsutgifter ut fra antall årsverk de er representert med i kontoret. Det vises til driftsavtalen. Det vises til egne avtaler/egen driftsavtale for utgifter til husleie, strøm og renhold.

Vurdering: *I tråd*.

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det står at NAV-leder er saksforbereder til samarbeidsmøte. Det er ikke omtale av leders plassering.

Vurdering: *I tråd*

Ledermodell

NAV-kontoret har en enhetlig ledermodell, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.9 Møre og Romsdal

4.9.1 Samarbeidsavtale mellom Vestnes kommune og Arbeids- og velferdsetaten i Møre og Romsdal

Samarbeidsavtalen er fra 28.02.2017.

Formål

Avtalen omtaler hovedmålene for arbeidet. Det er brukt standardteksten fra veilederen. Det er i tillegg listet opp lokale mål som er lagt til grunn for samarbeide, bl.a. at NAV Vestnes skal arbeide aktivt for å hindre utstøting fra arbeidslivet.

Felles styringsgrunnlag

Det står at det skal avholdes møter mellom administrasjonssjef og fylkesdirektør inntil to ganger i året. Det for å samordne overordnede styringssignaler for virksomheten fra kommune og stat.

Det er også omtalt flere punkter som samarbeidspartene har ansvaret for, blant annet å vedta felles plan for virksomheten og følge opp resultat og måloppnåelse. Dette kan anses som styringsprinsipper.

Det er omtale av delegering av myndighet.

Vurdering: *I tråd*

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Det er beskrevet at det er etablert et likeverdig partssamarbeid. Det er beskrevet at kommune og stat er likeverdige samarbeidspartnere. I styringsprinsipper er det omtalt at partene skal gjøre strategiske vurderinger i forhold til videreutvikling av kontoret. Det står også at partene skal sette opp felles mål, prioriteringer og felles driftsbudsjett hvert år.

Vurdering: *I tråd.*

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

Det er ikke konkret omtale av styringsindikatorer. Det står i styringsprinsippene at partene har ansvar for at det settes opp felles mål, prioriteringer og driftsbudsjett for hvert år og for å følge opp på resultat og måloppnåelse. Det står også at det skal avklares forventninger og settes opp resultatmål for daglig leder, og måloppnåelse skal følge opp. Det er videre i avtalen beskrevet at kommunens rutiner følges opp med kvartalsvis regnskapsrapportering til administrasjonssjef. Behov for gjensidig styringsinformasjon er også nevnt.

Det er i avtalen i tillegg beskrevet at lederen har det øverste økonomiske/administrative og faglige ansvaret. Det er et par setninger om hva dette innebærer, bl.a ansvar for å etablere gode, solide og forpliktende samarbeidsrelasjoner. Leder har også ansvaret for å utarbeide årlig virksomhetsplan. Det står at leder mottar styringssignal fra og rapporterer til overordnet nivå i kommune og stat om måloppnåelse for avtalte resultatkrav. Det er også konkretisert at leder skal levere årsmelding innen det kommunale systemet.

Vurdering: *I tråd.* Avtalen inneholder mer utfyllende beskrivelse av leders oppgaver og hvordan leder skal vurderes, enn flertallet av avtaler vi har vurdert.

Administrasjon og prioritering av oppgaver

Det er ikke beskrivelse av tjenesteområder som inngår i kontoret. Det henvises kun til at kontoret har ansvar for tjenester. Det vises til ordninger og lovverk oppgaver er omfattet av. Det er vist til samarbeid med andre kommunale og statlige tjenester, og det listes opp aktuelle samarbeidsparter.

Det er angitt kostnadsfordeling, som fordeles etter antall årsverk partene er representert med på kontoret. Det er oppgitt hvilke driftsutgifter som skal fordeles på denne måten, bl.a. husleie og strøm. Det vises til egen driftsavtale for ytterligere detaljer, slik som form for fakturering.

Vurdering: *Delvis i tråd*, da det er omtale av tjenesteområder, men oppgaver ikke er konkretisert for hverken arbeids- og velferdsetaten eller kommune.

Leder skal sitte på sentralt nivå

Det står at leder deltar både i den kommunale ledergruppa sammen med de andre enhetslederne og i fylkesdirektøren ledergruppe for NAV-kontorledere. Det er ikke omtale av leders rolle på partnerskapsmøte.

Vurdering: *I tråd*

Ledermodell

NAV-kontoret har en enhetlig ledermodell, og anbefalingen fra arbeidsgruppen om organisering av to-leder-modellen er dermed ikke relevant.

4.9.2 Avtaler samlet

Som det fremgår av tabellen under er et flertall av avtalene i tråd med anbefalingene på de fleste punkter, med unntak av omtale av leders plassering og vurdering av ledermodell.

Tabell 4.1 Oversikt over vurdering av samarbeidsavtaler

	I tråd	Delvis i tråd	Ikke i tråd
Felles styringsgrunnlag	16	1	4
Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse	21	0	0
Styringsindikatorer/mål- og resultatkrav	13	7	1
Administrasjon og prioriterte oppgaver	10	3	8
Leder skal sitte på sentralt nivå	8	0	13
Vurdering av ledermodell	0	0	2

5 Analyse og konklusjon

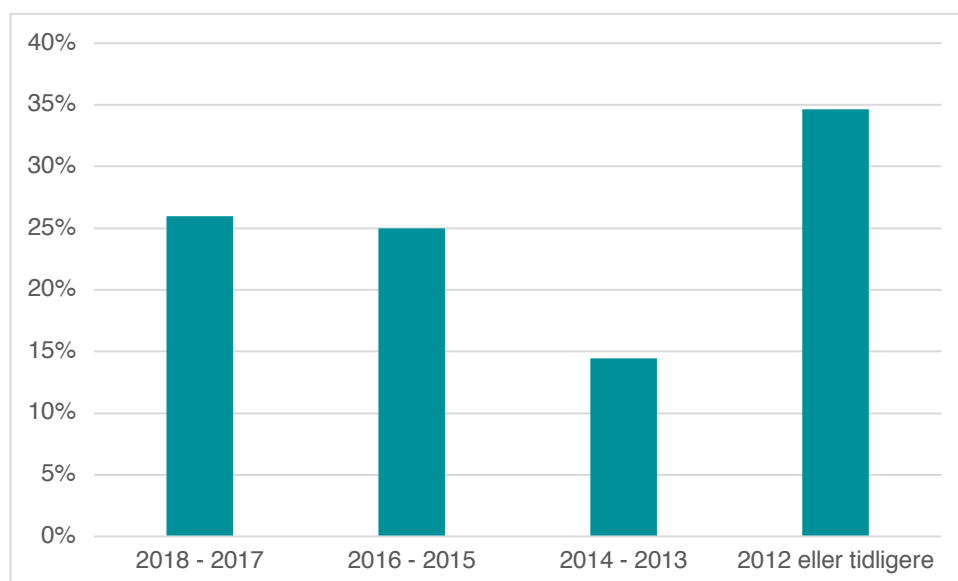
5.1 Analyse av avtaler og spørreundersøkelse

I det følgende oppsummerer vi funn fra gjennomgangen av avtalene, og ser disse i sammenheng med svar på spørreundersøkelsen besvart av NAV-ledere.

Status avtaler

I spørreundersøkelsen spurte vi om når avtalen mellom arbeids- og velferdsetaten og kommune om NAV-kontoret sist ble revidert:

Figur 5.1 Når ble gjeldende avtale inngått (sist endret)?



Av de som har besvart spørreundersøkelsen er det 26 prosent som svarer at de har revidert avtalen i 2017 eller 2018. Det vil si at det er 74 prosent som svarer at avtalen ikke er revidert etter arbeidsgruppen leverte sin rapport i 2017.

Formål

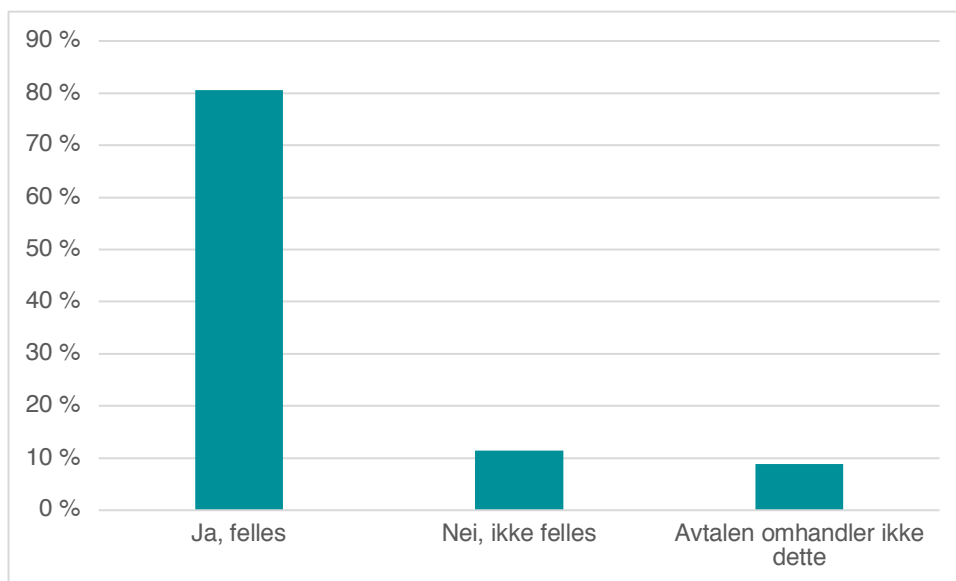
I gjennomgangen av avtalene finner vi at alle avtaler inneholder omtale av formål. De fleste bruker standardteksten fra veilederen til KS og arbeids- og velferdsetaten, og omtrent halvparten av avtalene omtaler også lokale mål slik det er anbefalt i veilederen. Noen av disse har kun en omtale av at lokale mål skal settes, mens flertallet oppgir konkrete lokale mål.

Spørreundersøkelsen omfattet ikke spørsmål om formål med avtalen.

Felles styringsgrunnlag

I spørreundersøkelsen spurte vi om avtalen inneholder felles styringsprinsipper.

Figur 5.2 *Inneholder avtalen felles styringsprinsipper, dvs. felles framgangsmåte for eiernes styring av NAV-kontoret?*



Det er 80 prosent som svarer at avtalen inneholder felles styringsprinsipper. Dette samsvarer med vår vurdering av avtalene vi har gjennomgått. Vi finner at de aller fleste omtaler at det skal være møter mellom rådmann og fylkesdirektør, og flertallet bruker begreper som «styringssignaler» og «styringsprinsipper». Litt over halvparten omtaler at styringssignaler skal «samordnes for virksomheten fra kommune og stat». Det er en del variasjon i hvor konkret styringsgrunnlaget blir omtalt, men flertallet bruker generelle formuleringer og utdyper ikke konkrete styringsprinsipper. Det er imidlertid få som bruker begrepet «styringsprinsipp» når de utdyper prinsipper for felles kontor, og det har dermed vært noe utfordrende å identifisere om avtalen inneholder en utdypning av dette eller ikke. Vi har vurdert at det er ni avtaler som utdyper/konkretiserer styringsprinsipper.

Alle avtaler, med ett unntak, omtaler delegering av myndighet.

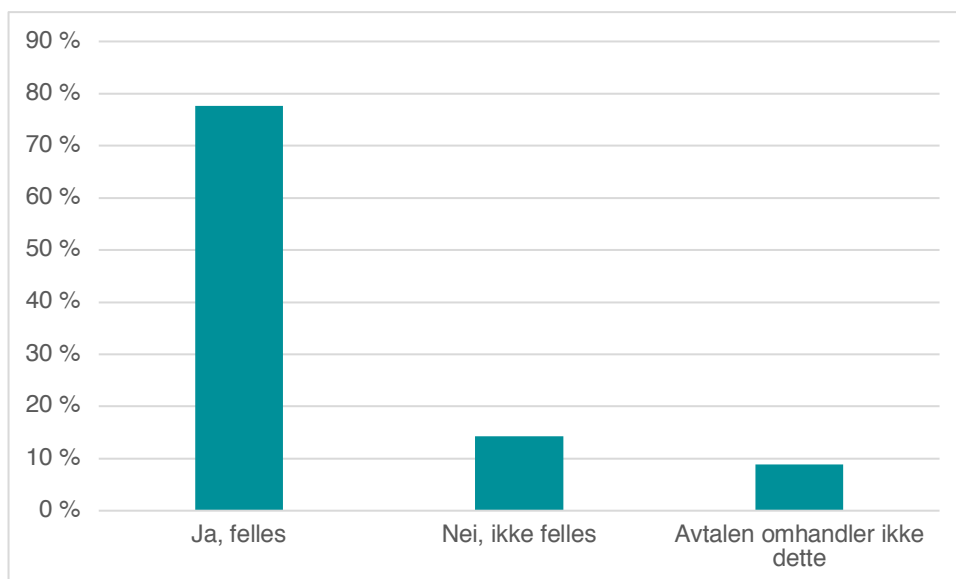
Flertallet av avtalene er vurdert å være i tråd med anbefalingene, det gjelder 16 avtaler. En avtale er vurdert som delvis i tråd med anbefalingene og fire avtaler som ikke er i tråd med anbefalingene.

Felles ansvar for utvikling/måloppnåelse

Dette punktet er basert på anbefalingen fra arbeidsgruppen om at en i økt grad skal se statlige og kommunale ansvarsområder i sammenheng.

I spørreundersøkelsen spurte vi om avtalen inneholder føringer om et felles ansvar:

Figur 5.3 *Inneholder avtalen felles bestemmelser om, eller føringer som skal sikre at statlige og kommunale ansvarsområder vurderes samlet/ses i sammenheng?*

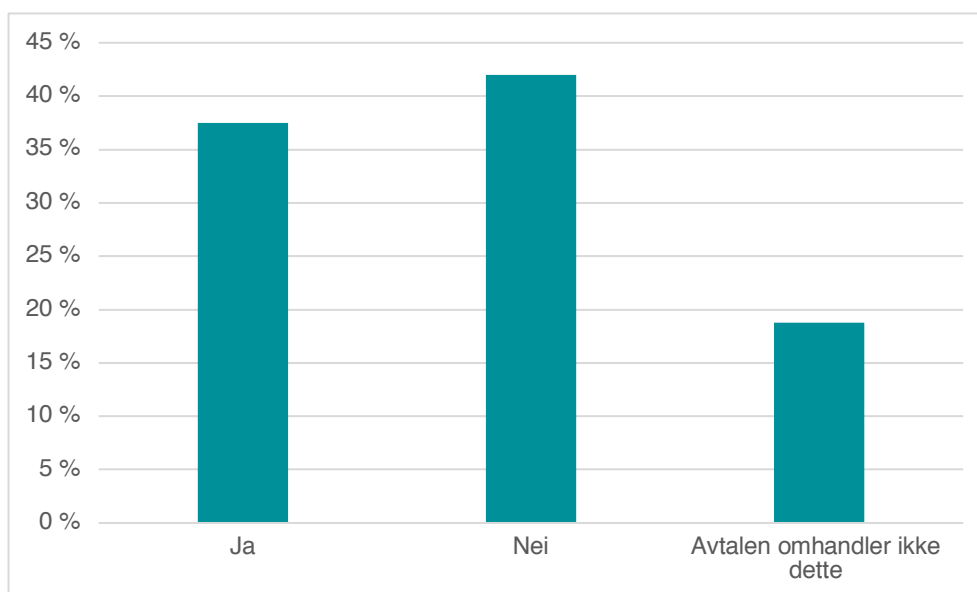


Her svarer et klart flertall, 78 prosent, at avtalene inneholder felles bestemmelser/føringer om sikrer at partenes ansvarsområder ses i sammenheng. I vår gjennomgang av avtalene, har vi vurdert alle avtalene vi gjennomgikk til å være i tråd med anbefalingene på dette punktet. Det er imidlertid få som utdyper hva de felles bestemmelsene innebærer, utover å beskrive at det er et felles ansvar for utvikling og måloppnåelse.

Styringsindikatorer / mål- og resultatkrav for kontor og leder

I spørreundersøkelsen spurte vi om felles styringsindikatorer:

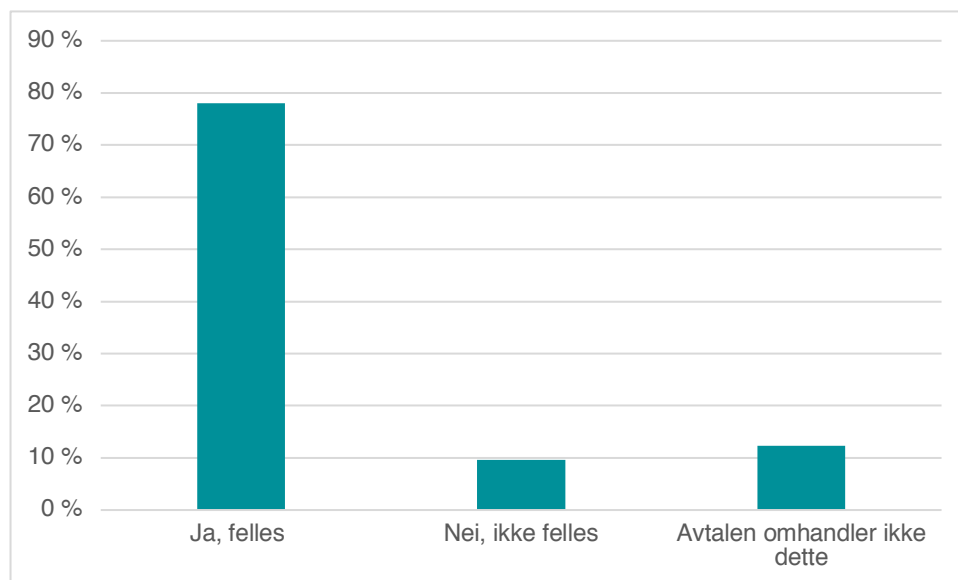
Figur 5.4 *Inneholder avtalen bestemmelser om at det skal utformes felles styringsindikatorer for kontoret?*



Her svarer 42 prosent at avtalene *ikke* inneholder bestemmelser om at det skal utformes felles styringsindikatorer for kontoret. Det er 37 prosent som oppgir at avtalen inneholder bestemmelser om felles styringsindikatorer.

Vi spurte også om avtalen inneholder felles mål:

Figur 5.5 *Inneholder avtalen felles mål for NAV-kontorets arbeid eller bestemmelser om at partnerne skal utforme felles mål?*



Her svarer flertallet, 78 prosent, at avtalene inneholder felles mål, eller bestemmelser om at det skal utarbeides felles mål.

I tråd med svarene på de to spørsmålene, finner vi i gjennomgangen at et klart flertall av avtalene inneholder omtale av at arbeids- og velferdsetaten og kommune skal bli enige om felles styringsindikatorer/mål- og resultatkrav. Svært få bruker begrepet «styringsindikatorer» i avtalene, og vi har i vår gjennomgang ikke gjort et skille mellom omtale av at det skal være felles styringsindikatorer og felles mål- og resultatkrav, da vi vurderer at dette omhandler omtrent det samme.

Vi vurderte om avtalene inneholdt en utdypning av styringsindikatorer for NAV-kontoret, men finner at det kun er i den lokale avtalen om resultatmål mellom NAV Hordaland og Bergen kommune, at det dette er angitt. Det var imidlertid ikke et krav at avtalene måtte inneholde styringsindikatorer for å være i tråd med anbefalingene. Som tidligere nevnt, kan man tenke seg at formuleringer om konkrete styringsindikatorer i en avtaletekst ikke er hensiktsmessig, hvis man ønsker at det skal være rom for at ledelsen i fellesskap skal kunne justere aktiviteter underveis i avtaleperioden.

I gjennomgangen finner vi også at nesten samtlige avtaler (18 avtaler) omtaler leders ansvar for virksomhetsplan, mens det er færre, omtrent halvparten, som omtaler mål- og/eller resultatkrav til leder.

Oppsummert fant vi at flertallet av avtalene er i tråd med anbefalingene på dette punktet, det gjelder 13 avtaler. Det er syv avtaler vi vurderer som delvis i tråd

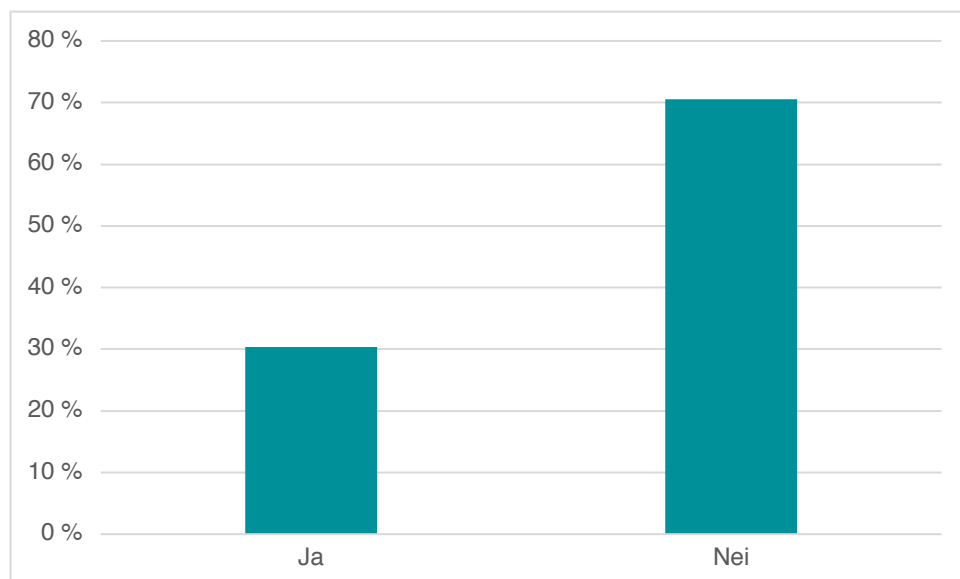
med anbefalingene, i hovedsak fordi de mangler omtale av hvordan leder skal vurderes. I én avtale er det flere vurderingskriterier som ikke er oppfylt, og denne er da vurdert som ikke i tråd med anbefalingene.

Administrasjon og prioritering av oppgaver

I gjennomgangen av avtalene finner vi at flertallet av avtalene beskriver tjenesteområder, men kun syv avtaler inneholder en utdypning av tjenester i *både* arbeids- og velferdsetaten og kommunen. Omtrent halvparten av avtalene inneholder en utdypning av tjenesteområder i kommune, men ikke for arbeids- og velferdsetaten. Det er også noen avtaler som ikke utdyper tjenesteområder for noen av partene. Når det gjelder kostnadsprinsipp, er det 15 avtaler som omtaler dette, men også her er det variasjon i hvor konkret omtalen er.

Vi finner ikke avtaler som inneholder konkret omtale av kjøp og salg av tjenester mellom arbeids- og velferdsetaten og kommunene. I spørreundersøkelsen svarer flertallet at avtalen ikke inneholder dette, men det er likevel 30 prosent som svarer at det er omtale av kjøp og salg av tjenester i avtalen. Det er dermed noe avvik mellom vår vurdering av avtalene vi har gjennomgått og svarene i undersøkelsen på dette punktet.

Figur 5.6 *Inneholder avtalen bestemmelser som legger til rette for kjøp og salg av tjenester mellom Arbeids- og velferdsetaten og kommunen?*

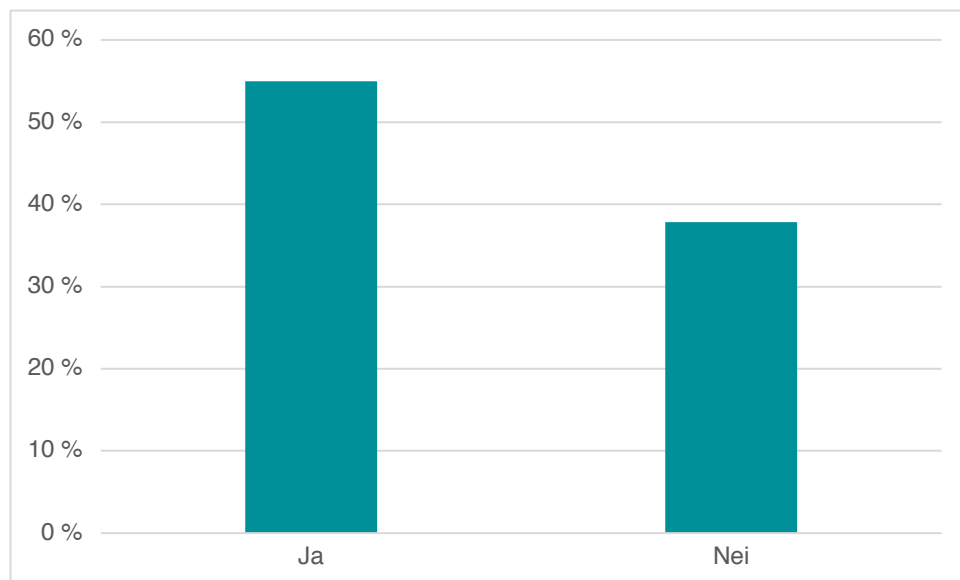


Til sammen er ti avtaler vurdert å være i tråd med anbefalingene, mens tre er delvis i tråd og åtte er vurdert til ikke å være i tråd med anbefalingene. Her var det et vurderingskriterium at avtalen måtte inneholde *både* beskrivelse av tjenesteområder og av kostnadsprinsipp for å være i tråd med anbefalingene. Det var ikke et kriterium at avtalen måtte beskrive kjøp og salg av tjenester.

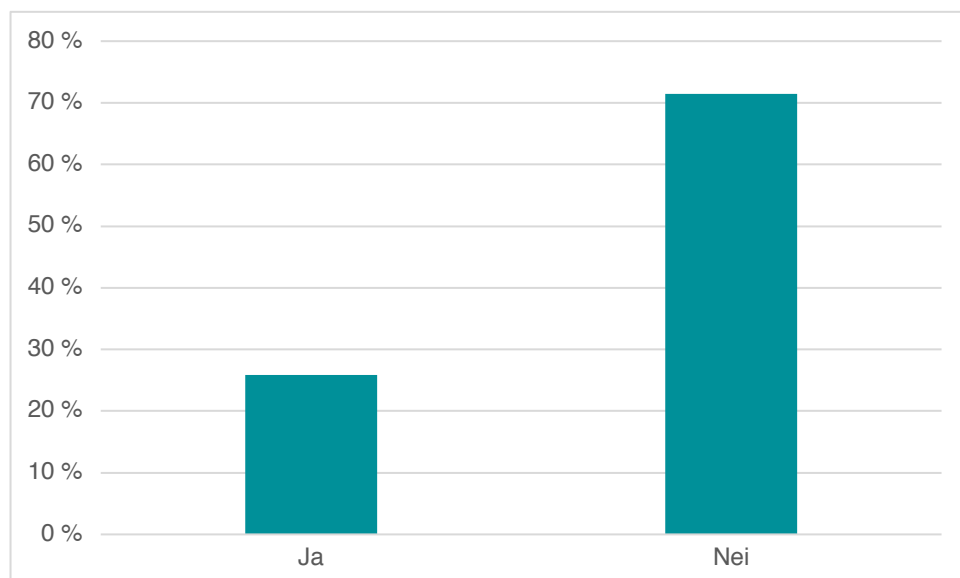
Leder skal sitte på sentralt nivå

I spørreundersøkelsen spurte vi om NAV-leders plassering i kommunen, og om avtalen omtaler dette:

Figur 5.7 *Sitter NAV-leder sentralt i kommunens ledelse?*



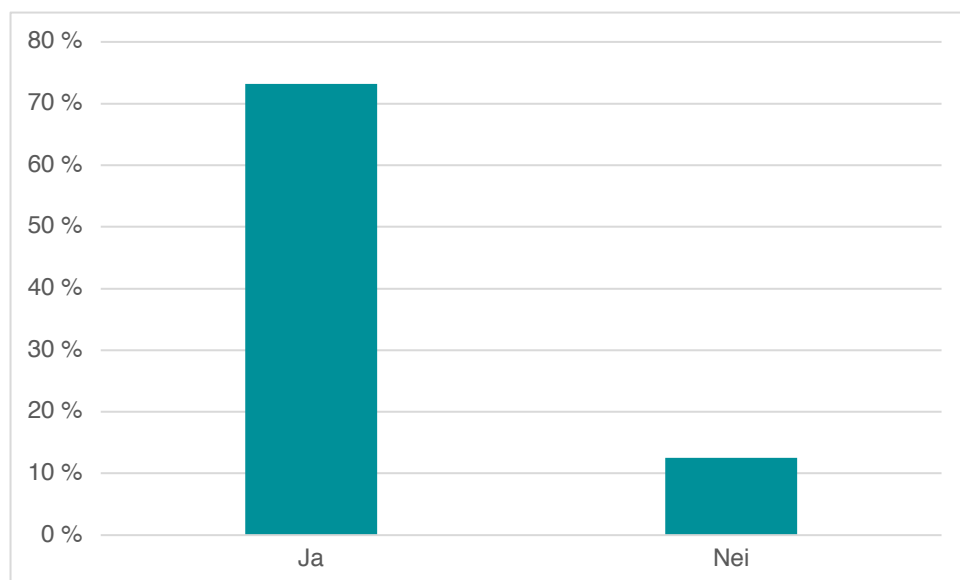
Figur 5.8 *Inneholder avtalen formuleringer om NAV-leders plassering i kommunens ledelse?*



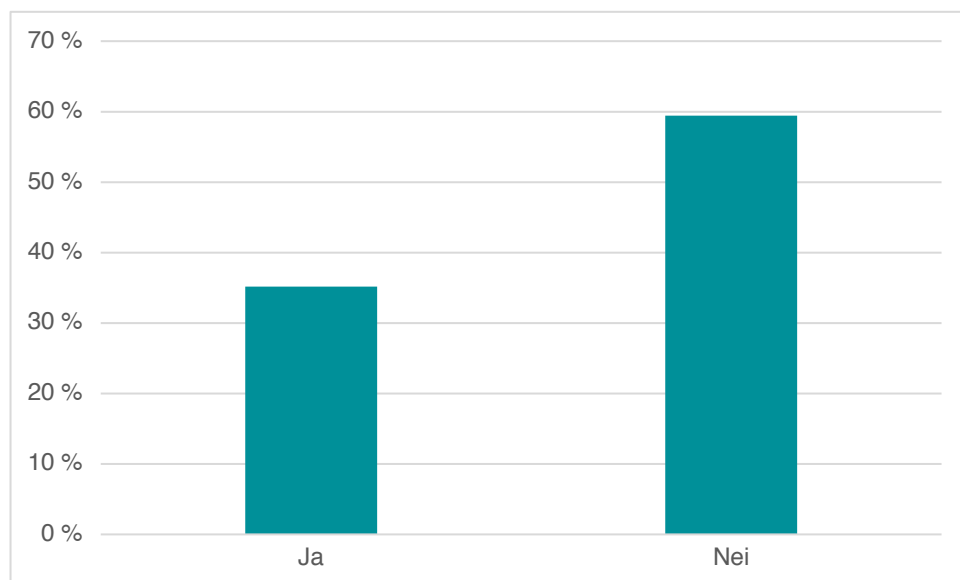
Som vi ser av resultatene vist i figuren over, er det et flertall som svarer at NAV-leder sitter sentralt i kommunens ledelse, men samtidig svarer flertallet at dette ikke er beskrevet i avtalen. I vår gjennomgang fant vi kun tre avtaler som spesifiserte leders plassering, noe som da samsvarer med svarene i spørreundersøkelsen.

I spørreundersøkelsen var det også spørsmål om leders rolle på partnerskapsmøtet og om dette er omtalt i avtalen:

Figur 5.9 *Er NAV-leder ansvarlig for agenda på partnerskapsmøtet mellom Arbeids- og velferdsetaten og kommunen?*



Figur 5.10 *Sier avtalen at NAV-leder er ansvarlig for agenda til partnerskapsmøte?*



Slik figur 4.9 viser, er det et klart flertall som svarer at leder har ansvar for agenda på partnerskapsmøtet, mens også et flertall som svarer at dette ikke står i avtalen (se figur 4.10). I vår gjennomgang finner vi at det er fem avtaler som beskriver leders rolle på partnerskapsmøtet, et funn som samsvarer godt med svarene i spørreundersøkelsen.

Totalt fant vi at åtte avtaler er i tråd med anbefalingene, ved at de enten beskriver leders plassering og/eller leders rolle på partnerskapsmøtene. Det er 13 avtaler som ikke omtaler dette og som er vurdert til ikke å være i tråd med anbefalingene.

Ledermodell

De aller fleste avtalene beskriver at NAV-kontoret har en enhetsmodell. To avtaler beskriver at kontoret har en to-ledermodell, og disse er vurdert som ikke i tråd med anbefalingene da de ikke inneholder en vurdering av om denne modellen er mest hensiktsmessig for deres kontor.

5.2 Konklusjon

Vi finner at et flertall av avtalene er i tråd med anbefalingene fra arbeidsgruppa, men at det er noen punkter hvor avtalene i større grad oppfyller anbefalingene enn andre.

Alle avtaler inneholder beskrivelse av formålet med avtalen og av et felles ansvar for kontorets utvikling og/eller måloppnåelse. Flertallet omtaler også styringsprinsipper eller styringssignaler og mål- og resultatkrav for kontoret. Videre har de fleste omtale av tjenesteområder, men dette varierer fra kun en kort omtale av ansvar for kontorets tjenester, til en utfyllende liste over konkrete oppgaver for arbeids- og velferdsetaten og for kommunene. Også for de andre temaene er det en god del variasjon i hvor konkrete beskrivelsene er – Mange bruker avtalemalen i «Veileder til lokal samarbeidsavtale» fra KS og NAV (2007) som utgangspunkt, men noen utdyper og konkretiserer punktene fra veilederen mens andre i liten grad gjør dette. Vi har ikke gjort en vurdering av hvilket detaljnivå det er mest hensiktsmessig å ha i avtalene.

På enkelte punkter er det et flertall av avtalene som kun er delvis i tråd eller ikke i tråd med anbefalingene. Flertallet av NAV-lederne svarer i spørreundersøkelsen at avtalene ikke inneholder:

- Bestemmelse om at det skal utformes felles styringsindikatorer
- Bestemmelser om å legge til rette for kjøp og salg av tjenester
- NAV-leders plassering og at NAV-leder er ansvarlig for agenda på partnerskapsmøter

Dette er i tråd med funn i vår gjennomgang av avtaler. Svarene på spørreundersøkelsen samsvarer også med gjennomgangen og viser også at flertallet av NAV-lederne sitter sentralt plassert i kommunens ledelse, men at dette oftest ikke er forankret i partnerskapsavtalen.

Ved gjennomgang av avtalene fant vi i tillegg at det kun er halvparten av avtalene som beskriver mål- og/eller resultatkrav for NAV-leder og omtrent 1/3 omtaler ikke kostnadsprinsipper (6 avtaler). I tillegg er det få som utdyper og spesifiserer styringsprinsipper for kontoret (vi finner dette i ni avtaler). Det er kun én avtale som omtaler konkrete styringsindikatorer. Det var imidlertid ikke et krav at avtalene skulle omtale dette for å være i tråd med anbefalingene.

Litteraturliste

Christensen, Dag-Arne, H.T. Hansen og J. Aars, 2011. *Har utformingen av lokale NAV-avtaler betydning for brukernes tilfredshet?* Nordiske organisasjonsstudier nr. 3-2011.

Hellevik, Ottar, 2002. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget

KS og Arbeids- og velferdsetaten, 2006. *Ny arbeids- og velferdsforvaltning. Rammeavtale mellom KS og arbeids- og inkluderingsdepartementet*.

KS og Arbeids- og velferdsetaten, 2007. *Veileder til lokal samarbeidsavtale*.

KS og Arbeids- og velferdsetaten, 2015. *Utviklingsavtale for partnerskap mellom stat og kommunen om NAV-kontorene*.

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

NAV, 2017a. *Utvikling av NAV-kontor - større handlingsrom og ansvar*.

NAV, 2017b. *Årsverk og tjenesteinnhold i NAV-kontor. Kartlegging per august 2017*. Resultatseksjonen i Arbeids- og tjenesteavdelingen. *Power-point presentasjon*.