



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

Versjon 1.1

September 2017

## Dokument til fylkesdirektør og rådmann

Hensikten med dette dokumentet er å gi fylkesdirektør og rådmann et grunnlag for å stille forberedt til sammenslåingsprosessen for NAV-kontor i den nye kommunen.

Forvaltningsmessig eierskap og ansvar for sammenslåingsprosessen ligger i partnerskapet. Ved sammenslåing av NAV-kontor ved kommunesammenslåing vil derfor NAV fylke og kommuner ved rådmenn ha nøkkelroller i etableringsprosessen.

Dokumentet omhandler perioden før oppstart av et sammenslåingsprosjekt. Kapitlene går gjennom de formaliteter som ligger til grunn for iverksetting av et sammenslåingsprosjekt. Arbeids- og velferdsdirektoratet og KS viser til tidligere erfaringer fra sammenslåingsprosesser der den totale sammenslåingsperioden er på minst 18 måneder. Erfaringsmessig er det behov for å sette av minst seks av månedene til den første fasen hvor rammene for det nye NAV-kontoret bli lagt.

Vi understreker at denne sjekklisen er et forslag. Aktivitetene må drøftes i partnerskapet og tilpasses lokale forhold. I dette dokumentet sier vi kun noe om *hva*, ikke noe om *hvordan*.



## Til dere som skal jobbe med sammenslåing av NAV-kontor

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

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


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

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

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

Lykke til med arbeidet!

Oslo, januar 2017

  
Sigrun Våge  
Arbeids- og velferdsdirektør, NAV

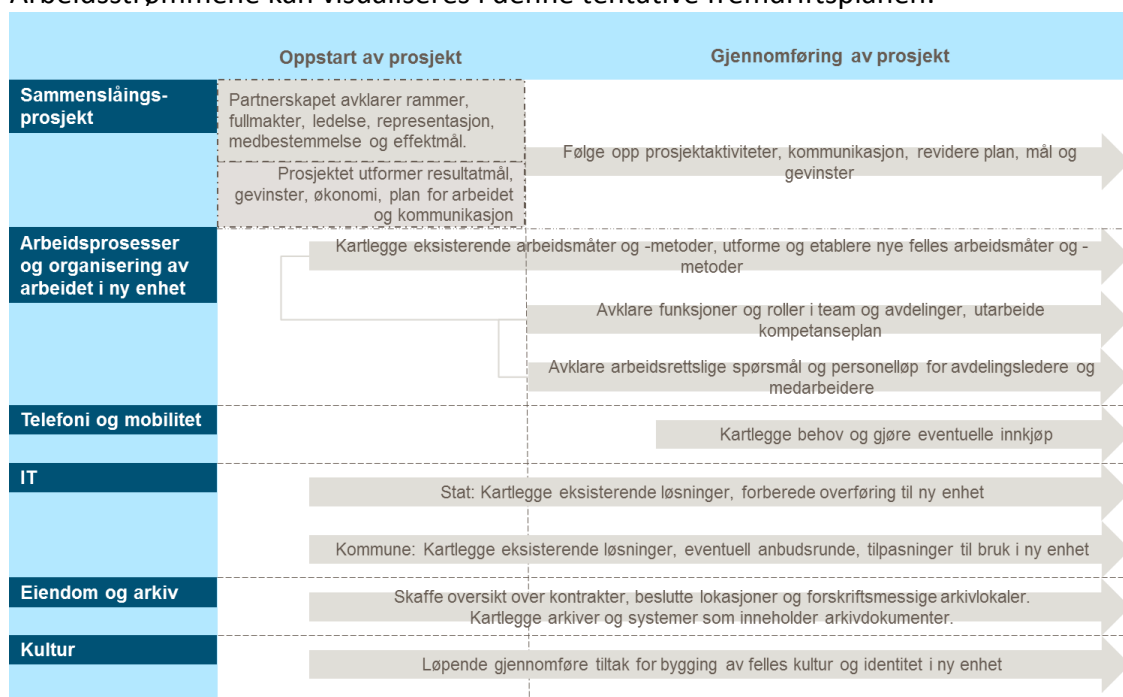
  
Lasse Hansen  
Administrerende direktør, KS

## Innledning

Vi har identifisert seks ulike arbeidsstrømmer ved oppstarten av sammenslåingsprosjekt, med tilhørende aktiviteter. Kun de arbeidsstrømmene som direkte berører Rådmann og Fylkesdirektør vil omtales i denne sjekklisten. Se sjekkliste for prosjektleder for mer utfyllende informasjon om hver av arbeidsstrømmene. Arbeidsstrømmene er inndelt slik:

- Etablering av sammenslåingsprosjekt
- Arbeidsprosesser og organisering av arbeidet i ny enhet
- Telefoni og mobilitet
- IT
- Eiendom og arkiv
- Kultur

Arbeidsstrømmene kan visualiseres i denne tentative fremdriftsplanen:



Vi vil gjøre nærmere rede for følgende punkter:

1	FORMULERE PARTNERSKAPETS ANSVAR.....	4
2	AVKLARE NØKKELROLLER OG MYNDIGHET I SAMMENSLÅINGSPROSJEKTET .....	4
3	AVKLARE LEDER FOR PROSJEKTET OG NAV-LEDER I SAMMENSLÅTT ENHET .....	4
4	AVKLARE ARBEIDSRETSLIGE SPØRSMÅL OG PERSONELLØP FOR LEDERE OG MEDARBEIDERE.....	5
5	AVKLARE MEDBESTEMMELSE OG INVOLVERING .....	5
6	AVKLARE IT-LØSNINGER - STAT .....	6
7	AVKLARE IT-LØSNINGER - KOMMUNE .....	6
8	FORMULERE EFFEKTMÅL OG MILEPÆLER .....	6
9	BESLUTTE LOKASJON OG INNGÅ NY KONTRAKT .....	6
10	UTARBEIDE EN KOMMUNIKASJONSPLAN .....	7
11	OPPFØLGING AV PRAKTISK ARBEID I SAMMENSLÅINGSPROSJEKT .....	7

## 1 Formulere partnerskapets ansvar

I partnerskapet møtes stat og kommune som likeverdige parter, som gjennom en samarbeidsavtale har myndighet til å ta beslutninger for det nye NAV-kontoret. Sammenslåingsprosjektets ansvar og myndighet blir gitt nettopp fra partnerskapet, og partnerskapet vil være løpende involvert i styring av prosjektet.

## 2 Avklare nøkkelroller og myndighet i sammenslåingsprosjektet

Partnerskapet må formulere et mandat til prosjektleder der det gjøres klart hvilket ansvar og hvilken myndighet som skal legges til nøkkelroller i prosjektet. Erfaringer viser at nøkkelrollenes ansvar og myndighet i sammenslåingsprosjektet må avklares av partnerskapet så tidlig som mulig.

Se mal for mandatbeskrivelse fra Difis Prosjektveiviser [her](#). Mandatet vil videre danne grunnlag å avklare behov og velge innretning av prosjektet, samt identifisere gevinster, jf. modell fra Difi:



(Klikk på figuren for å komme til Prosjektveiviseren)

## 3 Avklare leder for prosjektet og NAV-leder i sammenslått enhet

Ut fra lokale forhold og arbeidsrettslige vurderinger må partnerskapet avklare om rollen som prosjektleder og NAV-leder i det nye NAV-kontoret skal ivaretas av én og samme person. Tilsetting av prosjektleder/NAV-leder må behandles etter gjeldende lov- og regelverk, og for hhv. kommunale eller statlige vilkår. Samhandling mellom NAV-ledere i kontorene før formell sammenslåing og prosjektleder/NAV-leder i nytt kontor må avklares.

Håndtering av lederstillinger i sammenslåingsprosesser er omtalt i veilederen; «Arbeidsrettslige spørsmål som oppstår ved kommunesammenslåinger- et juridisk verktøy» fra KS. Denne kan du lese [her](#).

Sammenslåing av NAV-kontor kan medføre overtallighet, fordi flere ikke kan inneha samme stilling. Arbeidsgiver vil for disse tilfellene ha plikt til å vurdere annet passende arbeid. Partnerskapet må så tidlig som mulig avklare arbeidssituasjonen for nåværende ledere. Trygge ledere som igjen kan trygge medarbeiderne er en forutsetning for en god sammenslåingsprosess.

## **4 Avklare arbeidsrettslige spørsmål og personelløp for ledere og medarbeidere**

Sammenslåing av NAV-kontor innebærer en omstillingsprosess for både ledere og medarbeidere, og det er viktig at arbeidsgiveransvaret ivaretas på en god måte. NAV er en IA-bedrift og det er viktig å jobbe for et inkluderende arbeidsmiljø. Erfaringer viser at prosjektet må legge til rette prosesser som sikrer medvirkning, håndtering av arbeidsmiljøutfordringer og informasjon/kommunikasjon.

Personelløpet for statlige ansatte i NAV-kontor handler om hvordan medarbeidere skal ivaretas i de ulike fasene i en omstillingsprosess i forbindelse med innplassering eller omplassering i ny organisasjon. Utvikling av tydelige prinsipper for dette skal sikre trygghet, åpenhet, likebehandling og enhetlig praksis ved innplassering av ansatte. For statlig del av NAV henvises det her til [omstillingsavtalen](#) (kun tilgjengelig fra NAV sin IT-plattform).

Se også informasjon om personalpolitikk ved omstillingsprosesser fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet her.

For kommunalt ansatte i NAV-kontor vil en sammenslåing av kommuner innebære en virksomhetsoverdragelse. Nærmere om dette er omtalt i veileder om arbeidsrettslige spørsmål som oppstår ved kommunesammenslåing fra KS [her](#).

## **5 Avklare medbestemmelse og involvering**

Det er viktig å få på plass rammer som sikrer medbestemmelse gjennom tillitsvalgte etter kommunalt og statlig regelverk så tidlig som mulig. Det er hensiktsmessig at prosjektet finner løsninger som sikrer reell medbestemmelse for både statlige og kommunale medarbeidere. Grenseflaten mellom medbestemmelse i eksisterende enheter og medbestemmelse i forberedelse av det nye kontoret må være tydelig. Medbestemmelse i eksisterende enheter ivaretas av lokalt medbestemmelsesapparat.

Det er tre nivåer for medbestemmelse for statlig ansatte som kan berøre et NAV-kontor; lokalt MBA, fylkets MBA (FYMBA) og sentralt MBA (EMBA). Til grunn for medbestemmelsen ligger Hovedavtalen i staten og etatens tilpasningsavtale til hovedavtalen. Under forberedelse av sammenslåing av nytt NAV-kontor, dvs. i prosjektperioden, skal de kontor som skal slås sammen opprettholde den lokale medbestemmelse på vanlig måte. Det er fylkets MBA som er medbestemmelsesapparat for saker som gjelder flere NAV-kontor.

I KS-området angir Hovedavtalen rammen for hvordan samhandlingen mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte skal være. De lokale parter må innen denne rammen definere hvordan samhandlingen og medbestemmelsen skal praktiseres. Det drøftes med tillitsvalgte hvordan medbestemmelsen skal ivaretas gjennom omstillingsprosessen, jmf. HA del B § 1-4-3, jmf. 1-4-1. Bestemmelsene om informasjon og drøfting er for nærmere omtalt i [-veileder fra KS om «Arbeidsrettslige spørsmål som oppstår ved kommunesammenslåinger»](#).

For å sikre gode prosesser bør tillitsvalgte få plass i arbeidsgrupper og styringsgrupper. I tillegg bør det ved behov gjennomføres arbeidsmøter med lokale tillitsvalgte.

I samarbeidsavtalen om NAV-kontoret mellom kommune og stat i den nye kommunen, skal også hovedprinsippene for organisering av kontoret i nødvendig grad nedfelles. Det er viktig at avtalen ikke regulerer den organisatoriske løsningen lenger enn at NAV-lederen har godt rom for en hensiktsmessig organisasjonsendringsprosess for det nye kontoret.

## **6 Avklare IT-løsninger - stat**

Arbeids- og velferdsdirektoratet gjennomfører tilpasninger i statlige IT-systemer. Målet med tilpasningene er at det nye NAV-kontoret skal eksistere og gjenfinnes i alle fagsystemer fra den dato sammenslåingen gjennomføres. Frem mot sammenslåing vil dette også kreve at det gjennomføres manuelle oppgaver lokalt.

## **7 Avklare IT-løsninger - kommune**

Det bør etableres et eget prosjekt i kommunen for digital sammenslåing. KS har utarbeidet en rapport som gir en rekke anbefalinger for digital sammenslåing, både tekniske og organisatoriske, og et eget kapittel (kap. 5.5.7) som beskriver digitale konsekvenser for sosiale tjenester. Det er også utarbeidet en egen sjekkliste basert på rapporten, den ligger [her](#).

## **8 Formulere effektmål og milepæler**

Det langsiktige bildet som prosjektet skal bidra til å realisere vil være NAVs virksomhetsstrategi, og for kommunene, intensjonsavtalen for kommunesammenslåingen til nytt NAV-kontor. Mandatet for prosjektet må beskrive de ønskede effektene av sammenslåingen. Det er hensiktsmessig å formulere målene på en slik måte at det er lett å følge dem opp, og lett å evaluere dem. Erfaring viser behov for tydelighet i både effektmål som kommune og stat har ansvaret for, og i resultatmål som prosjektet har ansvaret for.

- **Effektmål** som beskriver det som prosjekteierne ønsker å oppnå gjennom prosjektets arbeid, dvs. selve virkningen av sammenslåingen.

Prosjektet må ha egne resultatmål og milepæler. Ytterligere beskrivelse av dette finnes i Sjekkliste til prosjektleder.

Se mer informasjon om effektmål på Difis prosjektveiviser [her](#).

## **9 Beslutte lokasjon og inngå ny kontrakt**

Partnerskapet må skaffe oversikt over NAV-kontorenes leiekontrakter, og terminere kontrakter for eiendomsmasse som NAV ikke lenger skal leie.

Lokasjon må besluttes og ny kontrakt må inngås. Behov for dimensjonering og utforming av det sammenslåtte NAV-kontoret springer ut fra NAVs [kanalstrategi](#). Se også NAVs [arealkonsept](#).

Ved valg av ny lokasjon må det også tas hensyn til krav til arkivlokaler, se informasjon fra Arkivverket [her](#).

## **10 Utarbeide en kommunikasjonsplan**

For å skape trygghet for involverte om prosessen som er i gang er det viktig at fylkesdirektør og rådmann har omforente budskap om prosessen og blir enige om hvilke kanaler de skal benytte. Det er viktig at tillitsvalgte involveres i kommunikasjonsopplegget i hht. hovedavtale i stat og kommune.

## **11 Oppfølging av praktisk arbeid i sammenslåingsprosjekt**

I tillegg til denne sjekklisen og sjekklisen til prosjektleder, utvikler Arbeids- og velferdsdirektoratet praktiske verktøy og maler som en kan støtte seg på i det praktiske sammenslåingsarbeidet. Disse verktøyene finnes foreløpig på sidene til [Kommunereformprosjektet i NAV](#) (krever tilgang til NAV sin IT-plattform). For å sikre best mulig prosesser er det viktig at prosjektleder rapporterer til kommunal del av i sammenslåingsprosjektet som ikke har tilgang til verktøyene på navet.no.