

## Mandat for tillitsreformen i Arbeid- og velferdsetaten

Arbeid- og velferdsetaten har i tildelingsbrevet for 2022 fått oppdrag om å starte opp arbeidet med et av regjeringens viktigste prosjekter; tillitsreformen: «*Tillitsreformen skal prege utviklingen av etaten de nærmeste årene, og arbeidet med reformen skal gjennomføres over noe tid og i ulike faser. I 2022 skal etaten starte arbeidet med reformen i tett dialog med departementet, de ansattes organisasjoner, kommunene i partnerskapet og brukerutvalgene.*»

Arbeid- og velferdsetaten har i 2022 fått 3 konkrete oppdrag i tildelingsbrevet:

- *Direktoratet skal konkretisere hvordan arbeids- og velferdsetaten skal ivareta formålet med tillitsreformen og utarbeide en plan for hvordan brukerutvalgene, de tillitsvalgte og ledelsen på ulike nivåer kan engasjeres i dette arbeidet.*
- *Direktoratet skal starte arbeidet med å gjennomgå mål- og resultatstyringen med sikte på å utvikle god balanse mellom behov for styring og reelt handlingsrom for å utøve faglighet i førstelinjen. I dette arbeidet skal etaten legge til rette for å inkludere de ansattes organisasjoner og den kommunale styringslinjen. Gjennomgangen koordineres med departementets tilsvarende gjennomgang av etatsstyringen slik at den også bidrar til å løfteutfordringer i styringen som må løses på overordnet nivå.*
- *Direktoratet skal legge til rette for lokalt forankret tjenesteutvikling og etablere forsøk med større handlingsrom lokalt*

### Saksfremstilling med beslutningsforslag

#### Formål

Formålet med tillitsreformen er at samarbeidet mellom ledelse, medarbeidere, tillitsvalgte, vernetjenesten og brukerutvalgene i Arbeid- og velferdsetaten skal være tett og tillitsfullt. Dette konkretiseres gjennom følgende mål:

1. Vi gir våre medarbeidere større rom til å utvikle og bruke sin faglighet og kompetanse til å finne riktig løsning sammen med brukerne
2. Det legges til rette for lokalt forankret tjenesteutvikling og etableres forsøk med større handlingsrom lokalt
3. Vi styrker partsamarbeidet i Arbeid- og velferdsetaten og partsamarbeidet skal skje på alle nivåer i tråd med intensjonen i Hovedavtalen i staten og med etatens tilpasningsavtale.

4. Mål- og resultatstyringen sikrer en god balanse mellom lokalt handlingsrom og behov for styring, krav til kvalitet, likebehandling og god forvaltningspraksis.
5. Vi videreutvikler tilliten vi viser i møte med brukerne

Denne målforståelse innebærer at vi har foretatt en avgrensning; tillitsreformen handler her ikke om brukernes tillit til Arbeid- og velferdsetaten, for da vil reformen i praksis handle om hele vår virksomhet og hvordan vi innretter den.

For at arbeidet med tillitsreformen skal lykkes, er det viktig at arbeidet integreres i etatens arbeid med å operasjonalisere virksomhetsstrategien, slik at tillitsreformen ikke blir et arbeid på siden av det ordinære arbeidet med å utvikle Arbeid- og velferdsetaten. Dette arbeid vil pågå de kommende årene og skal foregå i tett samarbeid mellom ledelse, medarbeidere, tillitsvalgte, vernetjenesten og brukerorganisasjoner.

Formålet med dette mandatet er å beskrive hvordan vi kan gjennomføre tillitsreformen i Arbeid- og velferdsetaten. Premisset for arbeidet er en felles forståelse for at Arbeid- og velferdsetatens samfunnsoppdrag er preget av dilemmaer mellom tillit, krav til forvaltningskvalitet og likebehandling, herunder kontroll: Vi skal veilede og hjelpe mennesker i krevende situasjoner, hvor vi ofte må bruke skjønn i vurderingene. Samtidig har vi ansvar for å forvalte fellesskapets midler riktig og at våre brukere blir behandlet likt i henhold til lover og regler.

#### Organisering av arbeidet

I 2022 skal direktoratet starte arbeidet med reformen og utarbeide en plan for hvordan brukerutvalgene, de tillitsvalgte og ledelse kan engasjeres i arbeidet med reformen.

Det legges opp til et tett og tillitsfullt samarbeid om reformen ved at det settes sammen en partssammensatt arbeidsgruppe. Sentralt i oppdraget om tillitsreform er at arbeidet må forankres lokalt og ikke være unødig toppstyrt. Det legges derfor opp til lokalt forankrede prosesser med refleksjoner rundt dilemmaer og ulike aspekter ved tillitsbegrepet. Arbeidsgruppen har ansvar for å levere to delleveranser, ref. beskrivelse nedenfor. For å sikre god og likeverdig medvirkning fra både arbeidsgiver, tillitsvalgte og brukerutvalg foreslås følgende deltakere i arbeidsgruppen:

- To fra hver av hovedsammenslutningene og HVO/vara HVO
- 5 stk. fra arbeidsgiver
- 2 stk. fra sentralt brukerutvalg<sup>1</sup>

Hovedsammenslutningene har ansvar for å involvere lokale tillitsvalgte og medlemsforeninger i arbeidet. Hovedvernombudet skal sikre involvering fra

---

<sup>1</sup> SBU's deltakelse er særlig relevant i den delen av arbeidet som berører grensesnittet mot brukere, deltakelse utover dette vurderes løpende i samråd med deltakere fra SBU

vernetjenesten. Etats-AMU skal informeres om arbeidet som pågår og ha mulighet for å komme med innspill til leveransene. Den partssammensatte arbeidsgruppen skal legge opp til dialog med KS for å involvere partnerskapet. Det er også ønskelig at den partssammensatte arbeidsgruppen innhenter innspill fra organisasjonen i stort, herunder også produktområdene.

Arbeid- og velferdsetaten er kontaktet av forskere som ser på tillitsreformen i offentlig sektor og som ønsker å følge Arbeid- og velferdsetaten i arbeidet med tillitsreformen. Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd og består av forskere fra Nord universitet, Nordlandsforskning, OsloMet, Østlandsforskning og Universitetet i Roskilde. Arbeidsgruppen skal legge til rette for samarbeid med dette forskningsprosjektet.

Den partssammensatte arbeidsgruppen skal rapportere til Arbeids- og velferdsdirektøren som legger til rette for å drøfte gruppens funn og anbefalinger med henholdsvis etats-MBA og sentralt brukerutvalg.

Sekretariatsfunksjonen for arbeidet koordineres av ØSA og har representanter fra HR, KUN, YA, ATA og KOM samt øvrige avdelinger ved behov.

### Leveranser

For å få et godt grunnlag for arbeidet med tillitsreformen skal den partssammensatte arbeidsgruppen legge opp sitt arbeid i to faser som skal resultere i to delleveranser. I begge delleveransene skal medbestemmelse og involvering av hele organisasjonen være viktige elementer som gruppen må sikre underveis i arbeidet.

### Leveranse 1 – Gjennomgang av hvordan mål- og resultatstyring påvirker det lokale handlingsrommet

Formålet med leveranse 1 er å få innsikt i hva som skal til for å utnytte kraften i det lokale handlingsrommet for å yte best mulig tjeneste til brukerne. For å tilnærme oss denne problemstillingen vil vi undersøke:

1. Hvordan mål- og resultatstyring påvirker lokalt handlingsrom i dag
2. Hvordan medbestemmelseapparatet på alle nivå blir trukket inn i arbeidet med mål- og resultatstyring i henhold til intensjonen i Hovedavtalen i staten med tilpasningsavtale med Arbeid- og velferdsetaten
3. Hvordan det jobbes med kompetanse i lokal tjenesteutøvelse.

Gjennomgangen skal gi oss felles forståelse av hvilke dilemmaer og barrierer som hindrer lokalt handlingsrom. I tillegg skal gruppen vurdere om mål- og resultatstyringen utgjør en barrierer mot å benytte medarbeidernes erfaring og kunnskap i møte med brukerne, partnerskapet og det lokale arbeidslivet. Vurderingene skal ses i lys av

dilemma mellom lokalt handlingsrom og kravet til likebehandling, kvalitet og god forvaltningspraksis. Gjennomgangen skal være avgrenset mot forholdet mellom styringsrett og medbestemmelse.

I leveranse 1 skal arbeidsgruppen:

- Kartlegge hvordan mål- og resultatstyring utøves på direktoratets-, resultatenhets- og fylkesnivå, altså hvordan direktoratet, NAV fylke, NAV hjelpemidler, NKS og resultatenheter i ytelseslinjen styrer underliggende enheter, herunder:
  - Gjennomgå eksempler på styringsdokumenter i etaten
  - Gjennomgå utvalgte styringsdokumenter fra noen av kommunene som sendes til NAV-kontor.
- Gjennomgå omfanget av lokalt forankret tjenesteutvikling, herunder konkrete forsøk, i arbeids- og tjenestelinjen samt ytelseslinjen.
- Gjøre en kartlegging av hvordan lokalt handlingsrom, herunder mål- og resultatstyring og bruk av arbeidsmarkedstiltak, oppleves av ledere og medarbeider. Denne kartleggingen skal bygge videre på den gjennomgangen på mål- og resultatstyring som ble gjort i 2017 for å se hvilke endringer som har skjedd siden forrige gjennomgang.<sup>2</sup>
- Kartlegge hvordan medbestemmelseapparatet på ulike nivåer trekkes inn i arbeidet med mål- og resultatstyring og lokal tjenesteutvikling.
- Gjøre en kartlegging om medarbeidere opplever at mål- og resultatstyring skaper hindringer for tillit mellom medarbeidere og bruker av Arbeid- og velferdsetatens tjenester.

### Leveranser 2 – anbefalinger til forbedringer

I leveranse 2 skal arbeidsgruppen:

- Anbefale hvordan man kan tilrettelegge for faglig handlingsrom i førstelinjen gjennom forbedringer i mål- og resultatstyringen. Anbefalingene skal sikre god balanse mellom lokalt handlingsrom og behov for styring, krav til kvalitet, likebehandling og god forvaltningspraksis.
- Anbefale hvordan tilrettelegge for lokal medbestemmelse i arbeidet med mål- og resultatstyring og lokal tjenesteutvikling
- Komme med anbefalinger på hvordan lokale brukerutvalg kan involveres i tjenesteutvikling som direkte treffer brukerne.
- Foreslå tiltak for styrking av partsamarbeidet på alle nivåer

---

<sup>2</sup> [Mål- og resultatstyring i NAV-del II februar 2018](#)

- Foreslå forsøk som legger til rette for lokalt forankret tjenesteutvikling og større lokalt handlingsrom innenfor dagens lover, regler og rammebetingelser, herunder:
  - Formål med forsøket
  - Plan for gjennomføring av forsøket, inkludert tidsplan og kostnadsestimering
  - En beskrivelse av hvordan forsøket skal evalueres

### Tidsplan

Vi planlegger oppstart av den partssammensatte arbeidsgruppen oktober 2022. Arbeidsgruppen leverer fase 1 innen sommeren 2023, og leveranse 2 leveres senest 15. oktober 2023. Anbefalingene, som arbeidsgruppen leverer, kan brukes som grunnlag for arbeidet med bl.a. plan- og budsjettprosessen for 2024.