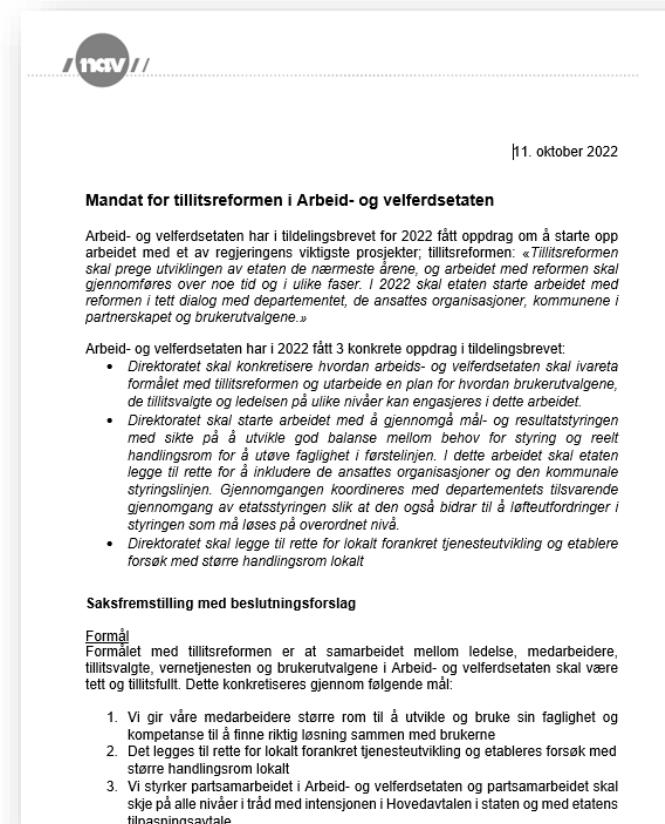
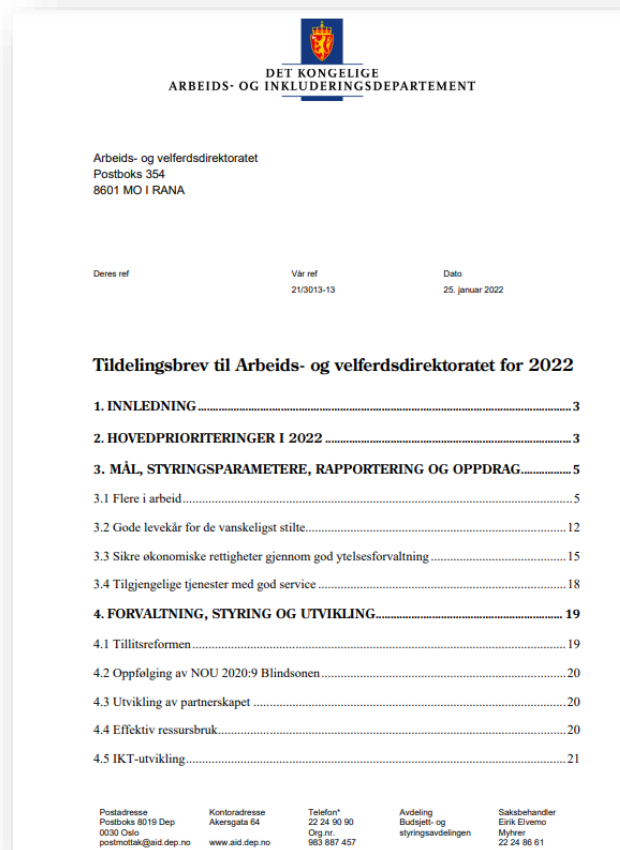


Styringsprinsipper i Nav

Unio NAV-konferansen 2025
Økonomi- og styringsavdelingen, 23. Januar 2025



Vi fikk i oppdrag å være **pilotetat** for Tillitsreformen



En partssammensatt arbeidsgruppe satt fem mål for arbeidet tillitsreformen



Vi gir våre medarbeidere større rom til å utvikle og bruke sin faglighet og kompetanse til å finne riktig løsning sammen med brukerne



Det legges til rette for lokalt forankret tjenesteutvikling og etableres forsøk med større handlingsrom lokalt



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



Mål- og resultatstyringen sikrer en god balanse mellom lokalt handlingsrom og behov for styring, krav til kvalitet, likebehandling og god forvaltningspraksis



Vi videreutvikler tilliten vi viser i møte med brukerne

Arbeidet skulle foregå i **tre faser**



Fase 1:

Kartlegge hvordan mål- og resultatstyring utøves og oppleves



Fase 2:

Anbefalinger til tiltak og forsøk som vil gi en bedre balanse mellom behovet for styring og lokalt handlingsrom

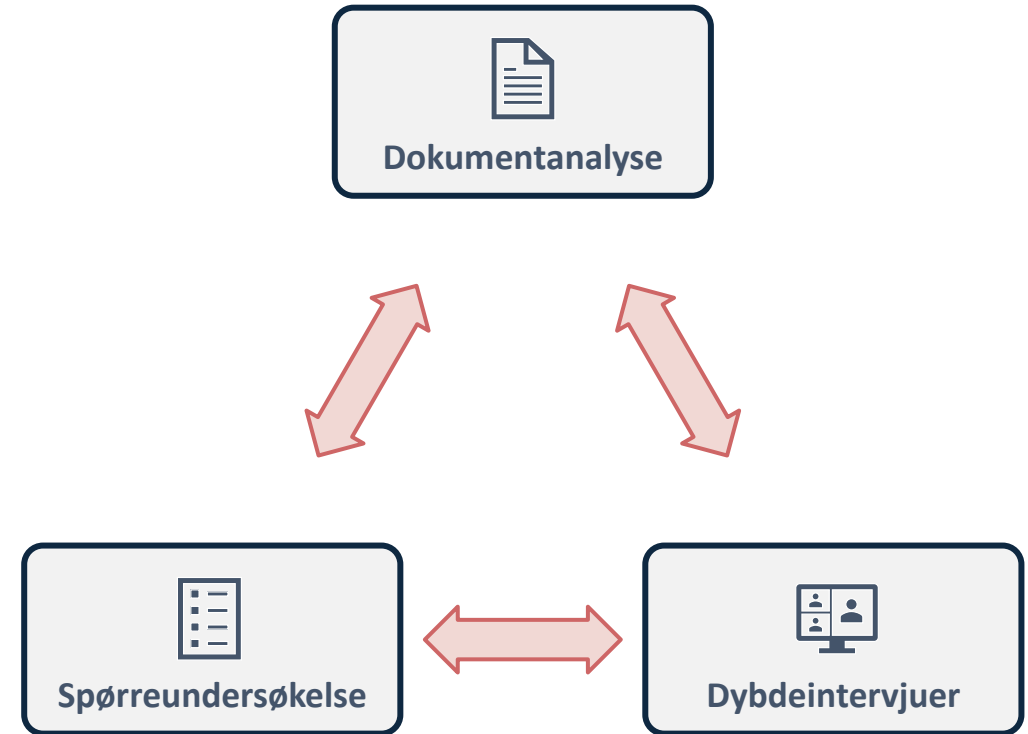


Fase 3:

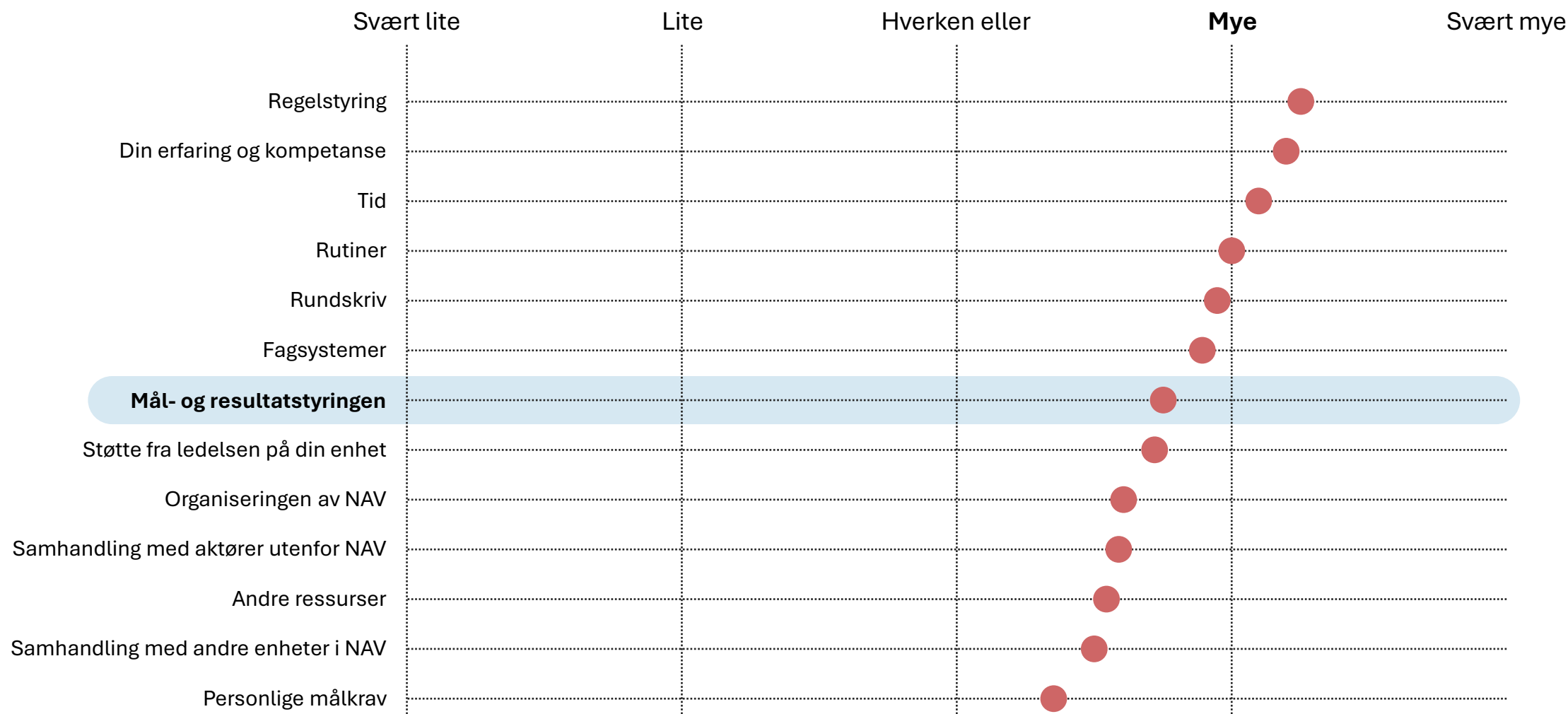
Tillitsreformen i NAV fortsetter og det vil være nødvendig med kontinuerlig arbeid for å videreutvikle tilliten internt og tilliten vi viser i møte med brukerne.

Vi samlet inn innsikt gjennom:

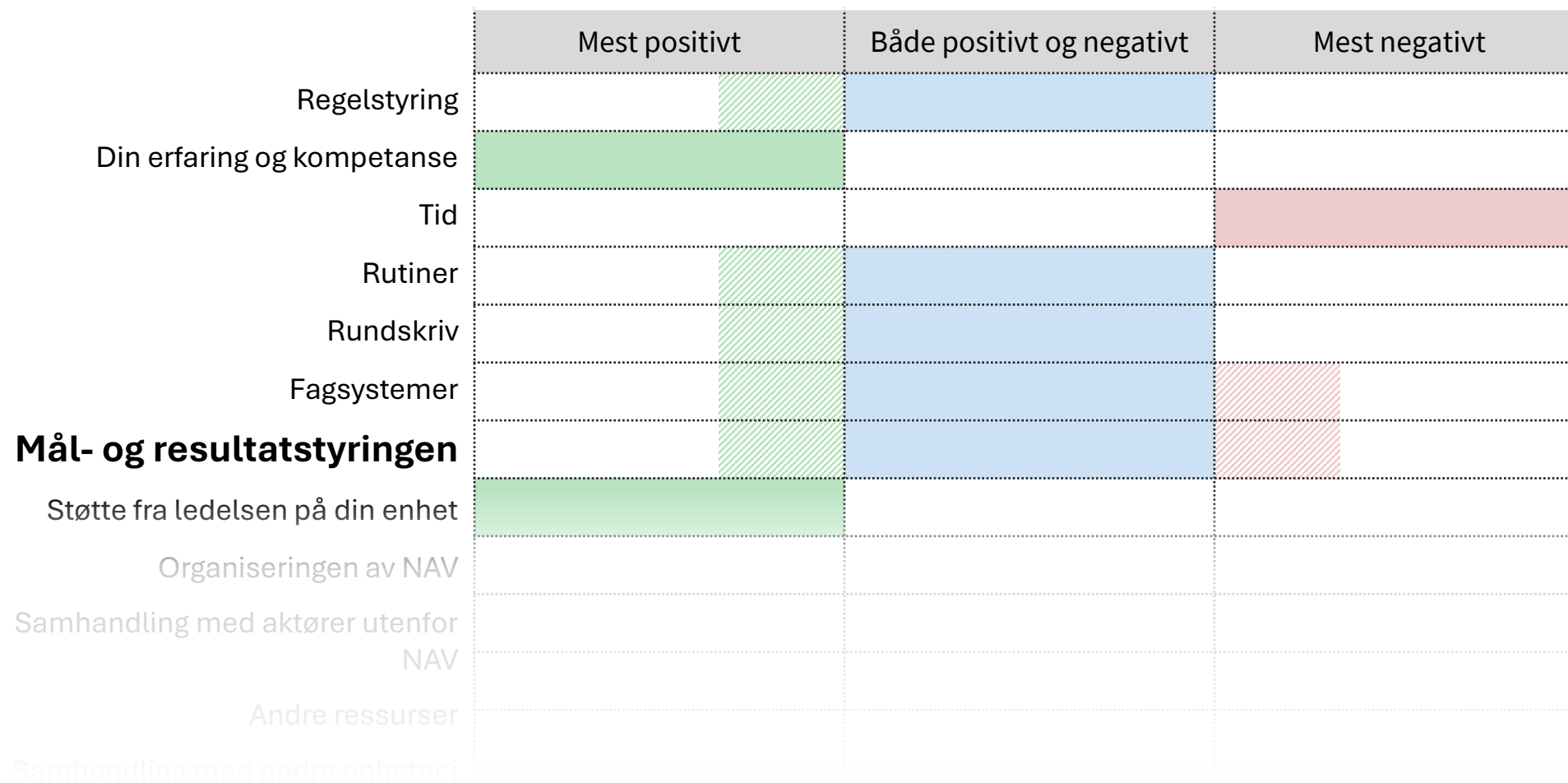
- **Dokumentanalyse** av mål- og disponeringsbrev og kommunale styringsdokumenter. Dette ga innsikt i hvordan vi styrer gjennom mål- og føringer i Nav
- **Spørreundersøkelse** som ble sendt ut til alle ansatte. Undersøkelsen gir et overblikk over ansattes opplevelse av mål- og resultatstyring, og hvilke barrierer og dilemmaer som hindrer det lokale handlingsrommet.
- **Dybdeintervju** med utvalgte medarbeidere, ledere og tillitsvalgte. Her fikk vi innsikt og utdypende informasjon i mer konkrete erfaringer med dagens styring.



Innsikten viste at **mange faktorer** påvirker handlingsrommet



Egen erfaring og kompetanse og tid peker seg ut (men ikke på samme måte)



Vi oppfatter styring ulikt

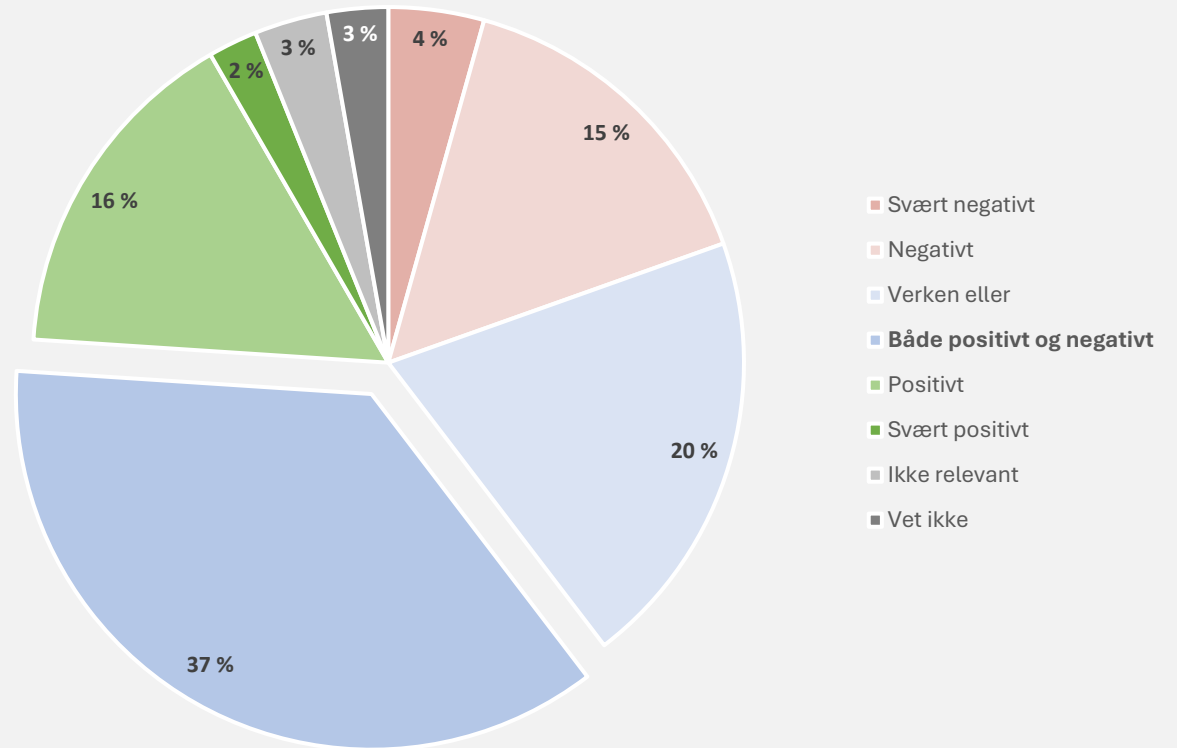
Oppfatningen varierer ut i fra:

Rolle

Nærmeste leder

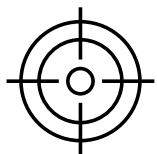
Hvor i organisasjonen du jobber, og hva du jobber med

Hvordan påvirker mål- og resultatstyring handlingsrommet?



Kilde: spørreundersøkelsen om Tillitsreformen

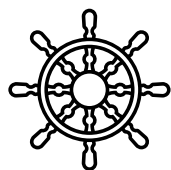
Styring utøves på **ulik måte** i etaten



Arbeids- og velferdsdirektøren styrer i hovedsak på resultater, noe på innsats og lite på effekt. Styringen varierer avdelingenes ansvarsområde.



Styringen endrer seg jo lenger ned man kommer i etaten, og varierer mellom avdelingene. Andelen mål- og føringer øker. I tillegg ser vi at andelen mål som definerer aktivitet øker i enkelte avdelinger, mens andre avdelinger øker andelen resultatmål.



Hvordan mål- og føringer beskrives, varierer ned ansvarsområde/oppgaver. Herunder bruk av kvantitative eller kvalitative mål.



Hva skjer når statlige og kommunale føringer møter hverandre? NAV-kontorene mottar både statlige og kommunale mål og prioriteringer

Nivå 0: Arbeids- og velferdsdirektøren

Nivå 1 : Avdelinger

(eks. Arbeids- og tjenesteavdelingen)

Nivå 2: Resultatområder og linjeenheter

(eks. NAV fylke)

Nivå 3: Operative enheter

(eks. NAV kontor)

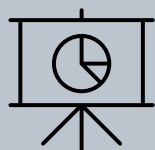
Kilde: dokumentanalyse av mål- og disponeringsbrev

Det varierer hvordan vi **involverer, bruker resultater** og **opplever konkurranse**



Ulik oppfatning av involvering

Ledere oppgir at de involverer tillitsvalgte og verneombud i lokal tjenesteutvikling og mål- og resultatstyring i større grad enn disse opplever å bli involvert



Bruk av resultater

Mål- og resultater er nyttig å bruke inn i lokalt forbedringsarbeid, men det er variasjon i hvor mye resultatene brukes og om dialogen om resultatene fra overliggende enhet er tilstrekkelig



Opplevelse av konkurranse

Det er stor variasjon i hvorvidt enheter opplever konkurranse seg imellom, men konkurranse er ikke nødvendigvis assosiert med noe negativt

Økonomi- og styringsdirektørens refleksjoner



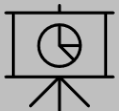
Styring utøves på ulike måter i etaten. Omfanget av føringer kan gjøre det krevende å prioritere lokalt



Det er ulike oppfatninger av mål- og resultatstyring blant ansatte i NAV. Kvalitative mål på enhetsnivå vurderes som mer positive enn kvantitative mål.



I utformingen og vurderingen av mål opplever ledere at de involverer tillitsvalgte/medarbeidere mer enn de selv opplever å medvirke.



Mål- og resultater er nyttig å bruke inn i lokalt forbedringsarbeid, men det er variasjon i hvor mye resultatene brukes og om dialogen om resultatene fra overliggende enhet er tilstrekkelig.



Det er stor variasjon i hvorvidt enheter opplever konkurranse, men konkurranse er ikke nødvendigvis assosiert med noe negativt



Mål- og
resultatstyringen
sikrer en god balanse
mellom lokalt
handlingsrom og
behov for styring, krav
til kvalitet,
likebehandling og god
forvaltningspraksis

Hovedutfordring

Styring i NAV oppfattes og utøves på ulik måte. Omfanget av føringer kan gjør det krevende å prioritere lokalt. Dette bidrar til å begrense medarbeiders handlingsrom.

Tiltak

Oppdatere og synliggjøre prinsipper for styring i NAV for å gi ledere og medarbeidere et felles utgangspunkt for dialog om styring.

Forbedre MD-brevene gjennom færre, bedre og tydeligere mål og føringer slik at de gir et bedre grunnlag for styring sentralt og prioritering lokalt, og skape en bedre balanse mellom det lokale handlingsrommet og behovet for styring.

Nettverk for erfaringsutveksling om styring for å styrke felles forståelse, kompetanse og læring på tvers om styring.

Opplæring av medbestemmelseapparatet med blant annet økt fokus på mål- og resultatstyring

Hvorfor styringsprinsipper?



*Styring **oppfattes og utøves** på ulike måte i etaten. En del av denne variasjonen er hensiktsmessig, samtidig ser vi et potensiale for mer enhetlig, tillitsbasert styring på tvers av avdelinger og nivåer.*

*Styringsprinsippene i Nav skal gi avdelinger, ledere og medarbeidere et felles **utgangspunkt for styring, hvordan den utøves og forbedres.***

Prosesen frem mot nye styringsprinsipper

Tillitsreformen

Partssammensatt arbeidsgruppe anbefaler å oppdatere prinsipper for styring i NAV

Dagens styringsprinsipper analyseres med utgangspunkt i innsiktsrapporten til Tillitsreformen.

Arbeidsmøter med:

- Etats-MBA
- Styringsenhetene i direktoratet
- Resultatområder
- Fylkene

D-møte og Etats-MBA drøfter behovet for styringsprinsipper

Arbeidsmøte med og innspill fra:

- Ledermøte YTL
- Direktørforum
- Etats-MBA
- ØL
- Kommunikasjon
- OU-sekretariatet

Høst 2023

Vår 2024

Høst 2024

Styringsprinsipper i Nav

Styringsprinsippene i Nav skal gi ledere og medarbeidere et felles utgangspunkt for dialog om styring, og hvordan den kan forberedes. Prinsippene gir overordnede føringer for hvordan vi utøver og utvikler styring i Nav, og skal legges til grunn for andre formelle styringsdokumenter, krav og mekanismer.



Styringsprinsipper i Nav

1 Vi vektlegger brukereffekter og -behov i styringen



2 Styringen bidrar til at vi er ett Nav



3 Styringen er tydelig og gir retning



4 Vi legger til rette for en god balanse mellom behovet for styring og medarbeidernes handlingsrom



5 Medarbeidere involveres i utviklingen av lokale mål og prioriteringer



Styringsprinsipper i Nav

1

Vi vektlegger brukereffekter og -behov i styringen

Styring skal være innrettet for å få kunnskap om hva som virker for bruker. Vi utøver god balanse mellom kvalitet og produktivitet, for å oppnå effektivitet i styringen.



Styringsprinsipper i Nav

2

Styringen bidrar til at vi er ett Nav

Vi ser mål og føringer på tvers av enheter, linjer og i partnerskapet for å oppnå helhetlig styring av Nav. Styringen skal bidra til at vi ser sammenhengen og helheten i oppgavene og konsekvensene for andre enheter.



Styringsprinsipper i Nav

3

Styringen er tydelig og gir retning

Sentrale prioriteringer skal gjøre det enklere å prioritere lokalt, og sikre at ressurser og innsats rettes mot de viktigste områdene, eller der det oppnås best effekt.



Styringsprinsipper i Nav

4

Vi legger til rette for en god balanse mellom behovet for styring og medarbeidernes handlingsrom

For å sikre lokalt handlingsrom, ivaretas balansen på alle nivåer. Slik legger vi til rette for at medarbeidere får tid og tillit til å gi brukerne bedre tjenester.



Styringsprinsipper i Nav

5

Medarbeidere involveres i utviklingen av lokale mål og prioriteringer

Vi involverer medarbeidere i diskusjoner om prioriteringer for kommende år, hvor medarbeidere får mulighet til å gi innspill. Involveringen skjer gjennom medbestemmelsesapparatet, og i dialogen mellom ledere og medarbeidere. Slik styrker vi partssamarbeidet i Nav.





Hva betyr styring for deg?





Gruppearbeid

Alle grupper blir tildelt et styringsprinsipp med tilhørende refleksjonsspørsmål.

En gruppeleder per gruppe som er ansvarlig for å dokumentere diskusjonen og oppsummere i plenum etterpå

Styringsprinsipper i Nav

1 Vi vektlegger brukereffekter og -behov i styringen



2 Styringen bidrar til at vi er ett Nav



3 Styringen er tydelig og gir retning



4 Vi legger til rette for en god balanse mellom behovet for styring og medarbeidernes handlingsrom



5 Medarbeidere involveres i utviklingen av lokale mål og prioriteringer

