

Sluttrapport

NAV i ALNA

Oslo, 19. september 2014



Bydel Alna
NAV Alna

www.bydel-alna.oslo.kommune.no

Postadresse:
Postboks 37, Furuset
1001 Oslo
Trygve Lies plass 1

Telefon: 02 180
Telefaks: 23 47 90 20

navalna.sosialtjenesten@bal.oslo.kommune.no



Innhold

0. Sammendrag.....	3
1. Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn	3
1.2 Arbeidsmetodikk	3
2. NAV Alna.....	4
2.1 Organisasjonsmodell i prosjektperioden	4
2.2 Prioriterte virksomhetsmål 2013 – 2014	4
2.3 Prosjektets resultatmål.....	4
2.4 Prosjektets effektmål	5
3. Vurdering av måloppnåelse.....	5
3.1 Felles mål	5
3.2 Oppnåelse av kommunale mål.....	8
3.3 Oppnåelse av statlige mål.....	11
3.4 Konklusjon måloppnåelse	12
4. Gjennomføring av prosjektplan.....	13
4.1 Prosjektledelse og organisering.....	13
4.2 Ble prosjektplanen fulgt	14
4.3 Rapportering.....	16
4.4 Iverksetting underveis	16
4.5 Kritiske suksessfaktorer.....	17
4.6 Ressursbruk	17
5. Erfaringer for fremtidige utviklingsprosjekt.....	18
5.1 Planlegging og iverksetting	18
5.2 Organisering og oppfølging.....	19
5.3 Involvering og forankring.....	19
5.4 Overgang til drift	19
6. Videre arbeid	20
Vedlegg 1 INTERVJUER – MAL OG PERSONER	21

0. Sammendrag

Prosjektet «NAV i Alna» er gjennomført på en vellykket måte. De fleste mål er nådd, og videreføring gjennom enhetlig ledelse er etablert. Prosjektet er gjennomført uten at driften er negativt forstyrret. I perioden er antall ansatte også redusert med 3,5 årsverk og kontorarealet er krympet med 619 kvm.

I tillegg til de beskrevne mål fremheves det at NAV Alna nå framstår som en organisasjon hvor skillet mellom stat og kommune i praksis er «visket ut» selv om det fortsatt er formelle faktorer som skiller internt (lønns- og personalsystem) og eksternt (Arena og Oskar).

Det har vært en bratt lærekurve for mange, men i dag arbeider flere «grenseoverskridende» gjennom opplæring i hverandres systemer og oppgaver, samtidig som det er blitt enda større fokus på kunden og kundeoppfølging. Dette har medført en mer robust organisasjon.

Det gjenstår fortsatt oppgaver som må prioriteres i 2014, herunder utvikling av en vedtaksavdeling som også får et nødvendig dokumentasjonsunderlag, videreutvikling av oppfølging og prinsippet om hovedveileder.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

I 2008 ble det etablert et felles lokalkontor for Bydel Alna og NAV Oslo. Organisasjonen bygde på «Sentral samarbeidsavtale mellom NAV Oslo og Oslo kommune om drift av NAV-kontor i Oslo». Driften var etablert etter samarbeidsavtalens kap 3e Modell A: Todelt ledelse. En nærmere avklaring av drift ble inngått iht partneravtale «Lokal samarbeidsavtale mellom NAV Oslo og Bydel Alna», sist godkjent den 15. jan. 2011 av bydelsdirektør Alna og fylkesdirektør NAV Oslo.

NAV Alna arbeidet godt og effektivt, men organisering i to avdelinger med hver sin ledelse og separate systemer medførte også dobbeltarbeid, mindre fleksibilitet og større krav til kompetanse og samordning for å bedre behandlingen av den enkelte bruker. Dette har Alna prøvd å bøte på gjennom etablering av felles publikumsmottak, felles ledermøter og samordnet medbestemmelse gjennom etablering av MBAlna. Begge organisasjonene så behovet for ytterligere samordning, og ønsket å teste dette ut gjennom prosjektet «NAV i Alna».

Det har i den senere tid kommet klart fram at ansatte i begge enheter så behovet for og potensialet i en nærmere samordning, og med de tiltak som var under arbeid ble det nødvendig å samordne og formalisere hele utviklingen i ett prosjekt. Dette ble drøftet i ledermøte og avklart i partnerskapsmøte mellom bydelsdirektør og fylkesdirektør.

Partnerskapet har i møte 6. mars 2013 besluttet å iverksette et prosjekt som skal gjennomføres i tiden mars 2013 – mars 2014 og evalueres med sikte på overgang til enhetlig ledelse i april 2014.

1.2 Arbeidsmetodikk

Sluttrapporten er utarbeidet av Roald A Johansen, partner ifo-Institutt for organisasjonsutvikling DA.

Utarbeidelsen er basert på prosjektoppdraget, prosjektplan, beslutninger i Partnerskapet, rapporter fra arbeidsgrupper, egenvurderinger av måloppnåelse, kundeundersøkelsen, medarbeiderundersøkelsen, statistikk over sykefravær, arbeidsmarkedsdata, styringsparametere fra NAV, intervjuer (se vedlegg) samt oppsummering fra bydelsregnskapet.

2. NAV Alna

2.1 Organisasjonsmodell i prosjektperioden

Partnerskapet har i møte 6. mars 2013 drøftet utviklingen og besluttet at det skal etableres et pilotprosjekt med sikte på to-delt ledelse fram til mars 2014.

Prosjektet er et prøveprosjekt som skal gjennomføres innenfor avtalen om organisering som er inngått mellom Oslo kommune og NAV Oslo, men som internt enhetlig ledet rettet mot utøvelse av funksjonene.

Lønnsvurderinger og -endringer skal ikke inngå i prosjektet.

Denne organiseringen har i prøveperioden fortsatt to ledere som rapporterer til henholdsvis kommune og stat. Avdelingsstrukturen er noe forskjellig fra dagens opplegg for at målet om minimalt med dobbeltarbeid og individuell og gjennomgående oppfølging av den enkelte bruker skal kunne nås. De viktigste organisasjonsmessige endringer fra dagens system var:

- Matriseorganisert Publikumsnettverk – er gjennomført og godkjent før prosjektet startet
- Skille saksbehandling og vedtak fra oppfølging – reddyke de to funksjonene
- Samle de merkantile og arkivmessige funksjoner
- På den ene side samle ekspertise i funksjoner, og på den annen side planlegge for å kunne betjene andre oppgaver (fleksibilitet)
- Det er lagt vekt på å få så få organisasjonsmessige endringer som mulig.

Ovennevnte endringer er med ett unntak gjennomført. Unntaket er skillet mellom saksbehandling/vedtak og oppfølging. Dette ble for vanskelig å gjennomføre i 2013.

I slutten av 2013 ble det enighet om å samle NAV Alna under en ledelse allerede fra januar 2014. Dette ble innarbeidet i bydelens budsjett for 2014 og formalisert som tillegg til lokal samarbeidsavtale mellom NAV Oslo og Bydel Alna den 19. desember 2013.

2.2 Prioriterte virksomhetsmål 2013 – 2014

For ordens skyld spesifiseres at NAV Alna i sin virksomhet i 2013-2014 har mål på:

- Barnefattigdom: det skal være kartlagt antall barn og familier som mottar sosialhjelp og det skal være iverksatt aktivitetstilbud til foreldre med sikte på arbeid og aktivitetstilbud for barn
- Ungdom: antall ungdom på sosialhjelp skal ned 10 % i forhold til snitt for 2012
- Alle ungdommer som faller ut av videregående skole og som oppsøker NAV-kontoret skal gis tilbud om tiltak for arbeid, tilbake til utdanning eller behandling
- Brukere med minoritetsbakgrunn skal sikres likeverdige tjenester

2.3 Prosjektets resultatmål

Felles:

- Driften skal ikke hindres av prosjektet
- Dobbeltarbeid i administrative rutiner skal være avsluttet
- Det er fokus på den individuelle bruker på tvers av avdelingene
- Sykefraværet hos ansatte skal ikke være økt i forhold til snitt for 2012
- Brukerundersøkelse: Alna skal levere 10 % bedre resultat enn det som er gjennomsnitt for Oslo

- Medarbejderundersøkelser for begge enheter skal være lik resultatet i 2013 eller bedre.

Statlig:

- Andel arbeidssøkere med overgang til arbeid er økt med 5 %
- Andel personer med nedsatt arbeidsevne med overgang til arbeid øke med 5 %

Kommune:

- Andel sosialhjelpsmottakere med stønad i 6 mnd eller mer skal ikke økes.
- Saksbehandlingstid alle saker innen 2 uker – minst 95 %
- Antall brukere pr mnd som mottar sosialhjelp skal ikke økes
- Budsjett: gj.snittlig utbetalt sosialhjelp pr mnd pr bruker skal ikke øke i 2013 fra gj.snitt som var 10737,- for 2012.

2.4 Prosjektets effektmål

De overordnede mål er å:

- Gi den enkelte bruker bedre tjenester slik at brukeren blir økonomisk selvhjulpen
- Organisere tjenesten på en slik måte at NAV Alna ikke gjør dobbeltarbeid
- Effektivisere driften og sikre god fleksibilitet og beredskap

3. Vurdering av måloppnåelse

3.1 Felles mål

3.1.1 Driften skal ikke hindres av prosjektet

Det er en gjennomgående enighet om at driften ikke ble hindret av prosjektet. Den største utfordringen var imidlertid at en samtidig foretok større lokalitetsmessige endringer hvor en reduserte kontorarealet med 619 kvm. Første halvår 2013 var preget av at det var etablert 6 arbeidsgrupper som hver utredet og beskrev sine forslag til endringer.

I tillegg gikk kommunens driftsbudsjett i balanse med et lite merforbruk på ca 0,3 % av budsjetttrammen. Det er også verd å merke seg at det i 2013 ble innarbeidet en forventet innsparingseffekt på 350 000,- samt at det ble inndratt 1 årsverk (merkantil konsulent).

Overtidsbruk for 2013 ble 115 000,- mot 15 000,- i 2012. Økningen i overtidbruk skyldes i hovedsak at Oskar ofte var nede og at det ble gjennomført en rekke konverteringstiltak om arbeidsavklaringspenger.

Den statlige drift gikk i hovedsak i balanse uten større avvik.

Driften var således ikke hindret av prosjektet.

3.1.2 Dobbeltarbeid i administrative rutiner skal være avsluttet

Avvikling av dobbeltarbeid har vært en hovedoppgave i alle 6 arbeidsgrupper. Når det gjelder administrative oppgaver er følgende gjort:

- Postmottak, behandling og arkivering er samordnet

- Innkjøp rekvisita med felles rekvisitalager
- HR samlet i stor grad, god samordning med merkantil avdeling

Lederoppgavene er blitt mer samkjørt med felles informasjon og felles kvalitetsstyringsverktøy (Kvalitetslosen). Det er felles ledermøter. I tillegg er det etablert felles arenaer for samhandling og drøftinger på tvers av områder og linjer, f eks tverrfaglige møter, personalmøter, avdelingsmøter, fagmøter, MBAlna møter mv. Det er etablert felles sikkerhetsprosedyrer.

All opplæring i forhold til brukeroppfølgning gjøres etter Standard for arbeidsrettet brukeroppfølgning.

Det er etablerte grensesnitt mellom de forskjellige avdelingene og rutiner for back up for hverandre. Det er gitt opplæring i bruk av hverandres systemer og derigjennom også tilgang til systemene.

Lokaliseringendringer har bidratt til at dette har kunnet realiseres på en effektiv måte.

Resultatet av ovennevnte er at NAV Alna i dag oppfatter seg som en organisasjon hvor også alle sosiale tilstøtelser og arrangement er felles.

Miljøet er i hovedsak meget godt, noe som også bekreftes ved at tillitsmannsapparatet ikke har hatt noen alvorlige saker ifm organisasjonsendringer og flyttinger.

Ikke alt dobbeltarbeid er borte; stat og kommune har fortsatt egne ikt-systemer som nok vil være adskilt i årene som kommer. Oskar vil i 2015 erstattes av Fasit. De store systemene vil fortsatt være Arena og Oskar (Fasit) og felles mail/kommunikasjonssystem Gosys. Infotrygd, Pesys og Bisys vil fortsatt være selvstendige systemer hvor det vil være noen superbrukere som resten av kontoret må forholde seg til.

3.1.3 Det er fokus på den individuelle bruker på tvers av avdelingene

Gjennom intervjuer og i de eksisterende rapporter kommer det klart fram at hovedfokus er på bruker, og ikke på «interne aktiviteter». Både målesystem og rutiner er rettet mot brukerfokus. Dette synes også å ha medført en større fellesfølelse på tvers av avdelingene. Det kommer nok klarest til uttrykk i PM hvor kundepågangen måles kontinuerlig, og bemanningsendringer følger dette opp.

Som en avledet effekt rapporteres det også at kundefokus også smitter over på andre deler av Bydel Alna sin organisasjon. NAV Alna benyttes som inspirator og eksempel.

Samtidig som fokus er på enkeltbruker har en lagt vekt på å rendyrke oppgavene. Dette har bl a medført at Vedtaksavdelingen bare skulle fatte vedtak, mens oppfølging skulle skje av andre. Her har en ikke lyktes i gjennomføringen. Det synes å være to hovedårsaker til dette:

- Datagrunnlaget for vedtak har ikke alltid vært dokumentert godt nok. Dermed har vedtaksavdelingen måttet gjøre ekstra arbeid og til og med kontakter med bruker. Behovet for dokumentasjon er innskjerpet.
- Vedtaksavdelingen består fortrinnsvis av sosionomer som er mer opptatt av personer enn av administrativt arbeid med vedtak. Her er nok spørsmål om å rekruttere folk med en annen profil.

Målet med fokus på den individuelle bruker anses nådd.

3.1.4 Sykefravær hos ansatte skal ikke være økt i forhold til snitt 2013

Snitt for sykefravær statlig side i 2012 var 5,82 og i 2013 økt til 7,70. Snitt for sykefravær kommunal side i 2012 var 8,31 og i 2013 økt til 9,77.

Økt sykefravær synes å ha en sammenheng med de avdelingene som har hatt de største belastninger mht omorganisering, det gjelder både oppgaver og lokalisering. Det er iverksatt tiltak for å bedre dette både gjennom ytterligere back up rutiner, «minimedarbedersamtaler», bedre tilrettelegging og oppgavesammensetning samt coaching.

Mål sykefravær er ikke nådd.

3.1.5 Brukerundersøkelse: Alna skal levere 10 % bedre enn snitt for Oslo

Det er tatt utgangspunkt i brukerundersøkelsen for 2013 som ble gjennomført 7.10 – 11.10 i 2013. Denne hadde de samme spørsmål som brukerundersøkelsen i 2011 mens Brukerundersøkelsen i 2012 hadde andre spørsmål. Tabellen nedenfor viser situasjonen til NAV Alna i forhold til snittet for Oslo. Svarene er prosent av respondentenes scoring av «svært fornøyd/fornøyd».

Tilfredshet ved publikumsmottaket	NAV Oslo		NAV Alna	
	2011	2013	2011	2013
Er det lett å orientere seg i PM?	85	87	83	83
Var ventetiden akseptabel?	78	75	73	77
Fikk du den hjelpen du hadde behov for?	80	77	79	77
Ble du møtt med respekt av de ansatte?	88	88	89	90
Er det, ved behov, mulig å legge frem saken din uten at andre hører på?	66	70	77	79
Er du fornøyd med en informasjonen du har fått?	78	77	78	79
Er det enkelt å finne ønsket informasjon om NAVs tjenester på internett?	60	65	63	63
Hvor fornøyd eller misfornøyd er du med servicen i PM helhetlig sett?	79	77	76	77
Snitt prosentvis tilfredshet	77	77	77	78

Ser vi på NAV Alna isolert kommer det fram at de er på samme eller bedre nivå enn i 2011 med ett unntak: «fikk du den hjelpen du hadde behov for». Prosentandelen for Oslo gikk imidlertid også ned slik at de havnet på samme prosentandel som Alna i 2013.

Tar en gjennomsnittet for Oslo ser en at Alna har økt med ett prosentpoeng fra 2011 til 2013 mens Oslo har stått på det samme. Målet er således ikke nådd, men det har vært en positiv utvikling.

3.1.6 Medarbeiderundersøkelse: Være lik resultat for 2013 eller bedre

Resultatet for NAV Alna i 2013 er gitt i snitt med referanse til Norge og høyeste og laveste score i de kommuner medarbeiderundersøkelsen har vært gjennomført. Målet om å «være lik resultat for 2013 eller bedre» må være feil. Det antas at det menes resultat for 2013 må være lik eller bedre resultatet for 2012. Scorene fremkommer som snitt av spørsmål innen det enkelte område. Alternativene har vært fra 1= «Svært liten grad» til 6 = «Svært stor grad» i tillegg til mulighet for å score «vet ikke».

NAV Alna ligger i hovedsak omtrent på snitt Norge med unntak av «stolthet egen arbeidsplass» og «helhetsvurdering». Innen NAV Alna er det i hovedsak Publikumsnett som trekker snittet ned sammen med «Korttid/Ungdom» og «Kvalifisering». Det er i løpet av høsten 2013/vinter 2014 arbeidet målrettet for å få bedret denne situasjonen.

Gjennom innhentet dokumentasjon kan det ikke fastslås om målet er nådd. På den annen side er det gjennom intervjuene kommet fram at medarbeiderundersøkelsen for Alna kom på et uheldig tidspunkt og kanskje ikke er helt representativt for den egentlige situasjon. Dette bør vurderes nøyer.

Spørsmålsgruppe	Snitt NAV Alna (Sosial-tjenesten)	Snitt Norge	Snitt Avd. publikumsnett - team 1	Snitt Avd. Kvalifisering	Snitt Avd. Korttid og ungdom	Snitt Avd. oppfølging team 3	Snitt Avd. oppfølging team 2	Snitt Avd. vedtak	Snitt Ledergruppe med stab	Snitt Avd. Felles-tjenesten	Høyest kommune	Lavest kommune
Organisering av arbeidet	4,3	4,5	3,8	4,1	4,1	4,6	4,6	4,3	4,7	4,4	5,1	3,9
Innhold i jobben	4,9	5	4,3	4,9	5	5,1	4,9	5,1	5,1	5	5,6	4,3
Fysiske arbeidsforhold	4	4,2	3,1	3,3	3,8	4,7	4,6	4,6	4,1	4,1	5,1	2,9
Samarbeid og trivsel med kollegene	5	5,1	4,9	4,5	5,1	4,8	5,1	5,1	5	5,4	5,5	4
Mobbing, diskriminering og varsling	4,6	4,6	4,3	4,2	3,5	4,9	5,1	4,9	4,7	4,8	5,7	3,8
Medarbeidersamtale	4,7	4,8	4,4	4,9	3,5	5,2	4,9	3,3	4,9	4,9	5,4	4,3
Overordnet ledelse	4,1	4	3,8	3,8	4,3	4,3	4,3	3,8	4,3	4	5	2,8
Faglig og personlig utvikling	4,5	4,4	4,5	4	4,1	5,3	4,6	4,8	5	4,3	6	3,8
Stolthet over egen arbeidsplass	4,1	4,8	3,3	3,7	4	4,3	4,1	3,9	4,4	4,4	5,3	3,5
Helhetsvurdering	4,2	4,6	3,6	3,6	4	4,8	4,3	4,6	4,7	4,2	6	4,2
Snitt totalt	4,5	4,6	3,9	4,1	4,2	4,8	4,7	4,5	4,7	4,6	5,5	3,8
Virksomhetens ledelse	4,2	4,1	4,2	3,9	3,4	4,4	4,5	4,1	4,3	4,5	4,1	4,1
Verdi og etikk	4,1	4,6	2,6	4,3	4,2	4,1	4,1	3,9	4,1	4,4	4,6	4,6
Omstillingsprosesser	3,2	3,3	2,2	2,5	2,3	4,5	3,8	3	3,4	3,8	3,3	3,3

3.2 Oppnåelse av kommunale mål

3.2.1 Andel sosialhjelpsmottakere med stønad i 6 mnd eller mer skal ikke økes

Det har vært en liten øking på ca 2,5% i antall langtidsmottakere av økonomisk sosialhjelp fra mars 2011 til februar 2014. I perioden mars 2013 – februar 2014 (prosjektperioden), er det 70 færre brukere som har mottatt økonomisk sosialhjelp i 11-12 måneder enn for perioden mars 2012 til februar 2013, til tross for at det er en liten økning totalt sett på langtidsmottakere.

Årsaken til en øking av langtidsmottakere kan sees i sammenheng med endring i arbeidsmarkedet, hvor arbeidsledigheten for samme periode har økt noe, samt hvor overgang til arbeid har gått ned. En annen årsak til dette er at NAV Alna har prioritert å fatte vedtak etter Lov om sosiale tjenester i NAV, og for å nå mål på 14 dagers saksbehandling har dette vært prioritert fremfor å jobbe med oppfølging. Det er også tatt vedtak for en lengre tidsperiode for å håndtere søkermassen på innkomne søknader om økonomisk sosialhjelp. Mål delvis nådd.

3.2.2 Saksbehandlingstid alle saker: minst 95 % ferdig innen 2 uker

Første halvår 2013 er noe bedre enn første halvår 2012. Deretter snur tallene, uten at det er markante forandringer – med unntak av september 2013 og januar 2014 hvor antall har vært under 90 %.

Statistikk over saksbehandlingstid ferdig innen 2 uker er for den enkelte måned i 2012 og 2013 som følger:

Måned	2012	2013	2014
Januar	82 %	95%	86,2%
Februar	91 %	93%	
Mars	95 %	97%	
April	89 %	96%	
Mai	95 %	95%	
Juni	93 %	97%	
Juli	97 %	94%	
August	95 %	94%	
September	92 %	85%	
Oktober	94 %	90%	
November	95 %	92%	
Desember	92 %	91%	
Gj.snitt	92,5%	93,3%	

Som vi ser har ikke NAV Alna maktet å få i snitt 95 % saksbehandlet innen 2 uker. Målet er derfor ikke nådd, men det er en positiv tendens.

Det er flere årsaker til dette:

- Dataproblemer har vært et gjennomgangstema i løpet av prosjektperioden. Imidlertid har vanskelighetene vært større med overgangen til Oslo felles 2 etter sommeren 2013. Veiledere har i perioder ikke hatt tilgang på saksbehandlingsverktøy i løpet av ordinær arbeidstid.
- NAV Alna har måttet avgi deler av kontorlokalene i 4. etg (35 % av arealet i etasjen). Beslutningen ble presentert for de ansatte sommeren 2013. Planleggingen og iverksettingen av flytting av kontorplasser ble gjort fra og med august. Mange har måttet gå fra cellekontor til delte kontor og åpne landskap.
- På bakgrunn av bydelens økonomi har NAV Alna måttet redusere bemanningen med 2 ½ stilling.
- I tillegg har den ene resultatenhetslederen sluttet i november 2013. Med dette har overgangen til enhetlig ledelse skjedd på et tidligere tidspunkt enn beregnet. Ressursen er ikke blitt erstattet, slik at det har vært redusert kapasitet i ledelsen.
- Det med nyansettelser og bruk av vikarer er en del av den ordinære driften på et NAV kontor. I prosjektperioden ved NAV Alna det vært stor utskifting av bemanningen i vedtaksavdelingen. Dette er spesielt for denne avdelingen. Dette medfører kontinuerlig behov for opplæring, samt at det tar tid å bli kjent med den roden man har ansvar for.
- Grensesnitt og behov for opplæring har vært drøftet mye i løpet av perioden. Dette har vært gjennomgående temaer både i ledergruppa og i avdelingene. Vedtaksavdelingen har mange berøringspunkter opp mot alle avdelinger i et større omfang enn de andre avdelingene.
- Sykefraværet har vært større.

3.2.3 Antall brukere pr mnd som mottar sosialhjelp skal ikke økes

Antall sosialhjelpsmottakere har i prosjektperioden variert noe fra måned til måned, men ligger noenlunde likt før og i prosjektperioden. Gjennomsnittlig antall brukere har gått ned fra 452 til 440 og målet anses for å være nådd. Utviklingen hittil kan imidlertid føre til at antallet i snitt vil øke i 2014.

Måned	2012	2013	2014
Januar	436	441	455
Februar	462	448	
Mars	464	450	
April	442	451	
Mai	496	454	
Juni	473	401	
Juli	445	399	
August	426	423	
September	408	430	
Oktober	484	464	
November	441	441	
Desember	450	484	
Gj.snitt	452	440	

3.2.4 Budsjett: gj.snittlig utbetalt sosialhjelp pr mnd ikke overstige 10 737,-

Snittet for 2011 var kr 11 075,- mens snittet for 2012 var kr 10 737,-. Den månedlige utbetalte sosialhjelp pr bruker var i hhv 2012 og 2013 som følger:

Måned	2012	2013	2014
Januar	10215	11043	12661
Februar	10522	10351	
Mars	10699	11917	
April	10822	10907	
Mai	10458	12138	
Juni	9806	10046	
Juli	10398	12031	
August	10605	11325	
September	11167	11310	
Oktober	11576	12870	
November	10806	10545	
Desember	12485	10958	
Gj.snitt	10737	11279	

Tallene viser at det har vært en økning på 5 % på gjennomsnittlig utbetaling fra 2012 til 2013.

Målet er således ikke nådd. Dette skyldes imidlertid i hovedsak utenforliggende forhold hvorav de viktigste er økning i husleiepriser og at livsoppholdsnormer er økt.

3.3 Oppnåelse av statlige mål

3.3.1 Andel arbeidssøkere med overgang til arbeid (SP) er økt med 5 %

Resultatmålet stammer fra målekortet indikator B15 og er likt for alle landets NAV-kontor. Resultatet for NAV Alna for 2012 og 2013 ble følgende som følger (i prosent):

År	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des
2012	52	51	50	49	47	47	48	48	49	49	52	51
2013	47	51	50	46	47	43	39	47	49	44	52	46

Gjennomsnittlig andel arbeidssøkere var i 2012 49,4 % og i 2013 46,8 %. Som det fremgår har det ikke vært en økning, men en nedgang på 2,67 prosentpoeng i stedet for en økning på 5 %.

Målet er således ikke nådd.

3.3.2 Andel personer med nedsatt arbeidsevne med overgang til arbeid (SP) opp 5 %

Resultatmålet stammer fra målekortet indikator B16 og er likt for alle landets NAV-kontor. For perioden under ett er det sentrale måltallet satt til 45 %.

Med nedsatt arbeidsevne menes brukere registrert i Arena med spesielt tilpasset innsatsbehov, eller varig tilpasset innsatsbehov.

Med overgang til arbeid menes de som er registrert med et arbeidsforhold i AA-registeret i måneden (nevner) seks måneder etter at de ble avsluttet (satt til Ikke servicebehov).

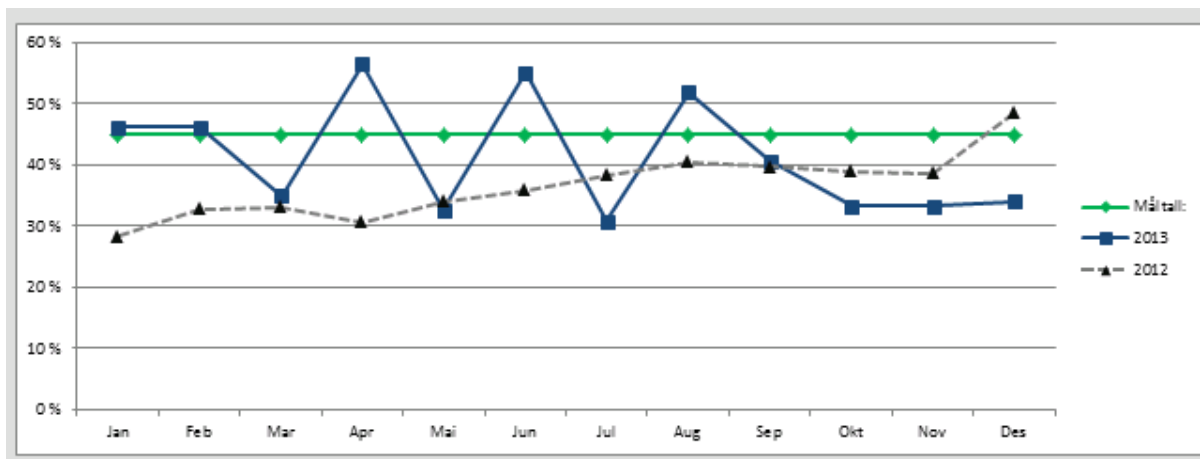
For året før oppstart av prosjekt NAV Alna (mars-februar 2012-2013) var det et gjennomsnittlig resultat på 39.25. Det er 5.75 % under det nasjonale måltallet.

For prosjektperioden har det vært et gjennomsnittlig resultat på 40.70.

Det utgjør en forbedring av resultatene på 1.45 %, et avvik på 3.55 prosentpoeng i forhold til måltallet for prosjektperioden = økning på 5 %.

Målet er således ikke fullt ut oppnådd, men har i 5 av månedene i 2013 vært over 45%.

Det er månedlige variasjoner og grafen for 2013 ser slik ut:



3.4 Konklusjon måloppnåelse

Prosjektet har nådd sitt hovedmål; endret organisering til enhetlig ledelse. Dette ble gjort allerede i desember 2013, altså mer enn 3 måneder før sluttdato på prosjektet. Endringen ble stadfestet i «Tillegg Lokal samarbeidsavtale mellom NAV Oslo og Bydel Alna» godkjent 19. des 2013.

De fastsatte effektmål vil først kunne måles de kommende år. Indikasjonene er i hovedsak positive på at disse kan nås.

Resultatmålene, dvs de mål som skal være som et resultat av avsluttet prosjekt, er i varierende grad oppnådd. En oppsummering er:

- Driften skal ikke hindres: oppnådd
- Dobbeltarbeid i administrative rutiner avsluttet: i hovedsak oppnådd
- Fokus på individuell bruker på tvers av avdelingene: oppnådd
- Sykefravær ikke økt: ikke nådd
- Brukerundersøkelse 10% bedre enn snitt for Oslo: ikke fullt ut nådd, men positiv utvikling
- Medarbeiderundersøkelse: sannsynligvis ikke nådd
- Andel arbeidssøkere med overgang til arbeid: delvis nådd
- Andel personer med nedsatt arbeidsevne med overgang til arbeid: delvis nådd
- Andel sosialhjelpsmottakere med stønad i 6 mnd eller mer ikke økt: oppnådd
- Saksbehandlingstid alle saker innen 2 uker: delvis nådd
- Antall brukere pr mnd som mottar sosialhjelp skal ikke økes: oppnådd
- Budsjett – gj.snittlig utbet. sosialhjelp ikke større enn 10 737,-: ikke nådd

Årsakene til at målene ikke fullt ut er nådd fremkommer over. Det må understrekes at det også skyldes faktorer som prosjektet og NAV-Alna ikke kunne påvirke, herunder

- Årsgjennomsnitt helt arbeidsledige i Oslo økte med 10% i 2013
- Ungdomsledigheten har økt i Oslo i 2013 i forhold til 2012
- Ledighet blant innvandrere har økt i Oslo i forhold til 2012
- Husleieprisene har økt i 2013
- Levekostnad har økt i 2013

I tillegg til de mål som er satt er det andre resultat som er oppnådd og som bør tillegges stor vekt:

- NAV Alna har redusert sitt driftsareal med 619 kvm.
- De har gjennomført en større organisasjonsendring samtidig som bemanningen er redusert og driftsbudsjettet overholdt.
- Det er blitt en klart mer offensiv holdning og felles miljø i NAV Alna. De er blitt tryggere på hverandre og kjenner langt bedre til hverandres arbeidsoppgaver og utfordringer
- Til tross for økt sykefravær har organisasjonen blitt mer robust og bedre i stand til å være «back up» for hverandre
- Organisasjonen påvirker positivt den øvrige organisasjon i Bydel Alna
- Det er initiert nærmere samarbeid med NAV Stat, øvrige NAV-kontor i Oslo og bydelsdirektørene.

Gjennom prosjektet er det også listet opp forbedringsoppgaver som vil få prioritet i 2014.

4. Gjennomføring av prosjektplan

4.1 Prosjektledelse og organisering

A-eiere er partnerskapet som består av:

Bydelsdirektør Tore Olsen Pran, Bydel Alna
Fylkesdirektør Hege Farnes Hildrum, NAV Oslo

Prosjektansvarlig (PA) : Lena Lind, NAV Alna statlig linje
Prosjektleder (PL) : Kari Moen, NAV Alna kommunal linje

Viktige prosjektmedlemmer er:

- verneombud
- Tone Larsen, HR-konsulent
- Jasminka Mutapcic, team koordinator
- Jan Christensen, veileder
- Lene Svindal, veileder
- Håvard Solberg, veileder
- Alina Barysnikova, veileder
- Eva Myhre, veileder
- Øistein Dahl, seksjonsleder

Det er etablert en referansegruppe bestående av Brukerutvalget, MBAlna, resultatenhetsleder fra Bydel Alna, NAV Østensjø (to linje lederskap), NAV Lerkendal (en linje), NAV Oslo Tiltak. EST (Anne Bakkeli).

Følgende arbeidsgrupper ble etablert:

Gruppe 1. Utarbeidelse av PM – hurtigvert, kø-ordner, bemanning og SBL

Bakvakter, kompetansekartlegging, bemanningsplan/metode.

Ansvarlig: Eva Myhre

Mette Vollset (avd. leder)

Gruppe 2. Løpende arbeidsfaget i PM – brukere uten portefølje.

Se på gangen og funksjonen for oppfølging av brukere – unngå dobbeltarbeid

Ungdom

Ansvarlig: Jannicke Tiller

Elin Johansen (avd.leder)

Fra tillitsapparatet og personalet: Lene Svindahl

Gruppe 3. Arbeidsfaget - arbeidsrettet brukeroppfølging – unngå dobbeltarbeid

Se på brukere som ikke er i et løp, behovsvurdering av sosialtjenestens brukere, vaktordning

Sosialhjelp, ungdom

Ansvarlig: Tanzila Hussain

Jørgen Heer (avd.leder)

Gruppe 4a) Metodisk oppfølging etter sosialtjenesteloven – Behovsvurdering

Gruppe 4b) Vedtak om økonomisk sosialhjelp

Gruppe 4 a og b starter opp sammen, men deler seg etter hvert. Må jobbe tett sammen.

Ansvarlig gruppe 4a) Jan Clemens Christensen (repr også tillitsapp.)

Terje Tønnesen

Thorleif Khars

Trond Audun Skrede (avd.leder)

Lisbeth Brunstad (avd.leder)

Ansvarlig gruppe 4b) Jasminca Mutapic

Alina Barysnikova

Vibeke Øivik (avd.leder)

Gruppe 5. Fellestjenesten – merkantile opp

Unngå dobbeltarbeid.

Ansvarlig : Øistein Dahl

Brit Marcussen

Trond Johansen (tillitsvalgt)

Simen Gudbrandson

Tanja Nordby

Gruppe 6. Spesifikke tjenester

Ansvarlig: Ledergruppen

Gruppe 7. Arbeidsmiljø

Ansvarlig: Verneombud

4.2 Ble prosjektplanen fulgt

Nedenfor er beskrevet hovedaktivitetene fra prosjektplanen med kommentar til disse.

Type	Navn	Hensikt, bidra til	Aktiviteter	Deltakere	Periode	Resultat
Org 1	NAV Alna ledelse	Effektiv ledelse	Skissere aktuelle org.former Presentere disse for partner-skapet Få beslutning og innføre	Linjeledere kommune og stat. Bydelsdirektør Fylkesdirektør AMU/MBU	Mars	Organisasjonsform besluttet
Organisasjonsforslag ble drøftet på partnerskapsmøte NAV Alna 21. jan 2013. Her ble det enighet om å gå videre med en nærmere avklaring av muligheter. På partnerskapsmøte 6. mars 2013 ble forslag lagt fram med tre organisasjonsmodeller. Alternativ 2 «delt lederskap» ble valgt som modell i prosjektperioden mars 2013 – mars 2014. Prosjektet ble så igangsatt med Lena Lind som prosjektansvarlig og Kari Moen som prosjektleder. Arbeidsgrupper med mandat for gjennomføring av prosjektet ble så etablert 18. mars 2013.						
Org 2	Fellestjenesten	Ikke dobbeltarb	Kartlegge dobbeltarb Vurdere og beskrive nye rutiner Vurdere org.endring	Ansatte i Fellestj og merkantile tj. Totalt 14 stk	April-juni	En felles org. Ferdig opplært i rutiner. Spart ett årsverk

Type	Navn	Hensikt, bidra til	Aktiviteter	Deltakere	Periode	Resultat
			Opplæring og innfør. i aktuelle datasystemer			
Arbeidsgruppe 5 arbeidet med kartlegging og endring av rutiner i mars/april 2013. Gjennomføring skjedde parallelt med endringer i kontorplassering høsten 2013.						
Org 3	MBAAlna	Felles medbest. org. for hele NAV Alna	MBAAlna er etablert Etablere felles vernetj. Vanlig opplæring sammen med Ledergruppa Spesiell opplæring i forskjell mellom stat og kommune Driftsopplegg tilrettelagt og kommunisert	Ledelse, vernetj og plasstillits-valgte	April	MBAAlna er i drift som felles org for NAV Alna
Etablering av MBAAlna var diskutert og planlagt allerede i forberedelsene til prosjektet og var etablert i februar 2013. MBAAlna var sentral i bemanning av alle arbeidsgrupper og fulgte prosjektet tett. Det har vært en tett og god dialog og opplæring gjennom hele prosjektperioden.						
Org 4	Publikums-mottak PM	Rendyrke PM og ha fokus på felles publikums-mottak og oppfølging av enkeltbruker	Trekke ut saksbeh.aktivitet Spesifisere org.form og størrelse Avklare fag- og personalansvar Kvalitetssikre rutiner og systemer	Alle ansatte i PM	April	En velfungerende felles organisasjon som videreformidler og følger opp brukerne
Arbeidsgruppe 2 og 3 har fulgt opp organisering, rutiner og systemer for Publikums-mottak. Endringene ble gjennomgått i mars/april 2013 og deretter implementert ut over høsten 2013.						
Org 5	Skille oppfølging og vedtak etter sosialtjenestelov	Følge sosialtj.loven og Kvalifiserings-programmet Bedre kvalitet i gjennomgående oppfølging av enkeltbruker	Etablere egen Vedtaksgruppe Trekke ut vedtaksressurser fra Oppfølging, KVP og Ungdom og Korttid Rendyrke resterende til oppfølging Opplæring Forankring hos ansatte Må opp i MBAAlna som gjennomfører ROS-analyse og deretter AMU/MBU	Alle impliserte ansatte	Snarest mulig: Mars-april	Oppgavene utføres av godt opplært personell iht sosialtjenestelov og kvalifiserings-program De ansatte har akseptert og kan sine oppgaver
Arbeidsgruppe 4a arbeidet med metodisk oppfølging av sosialtjenesteloven. Her kom det klart fram at det ville bli vanskelig å følge det nye organisasjonsoppsettet. Forslag til mulig løsning ble foreslått. Arbeidsgruppe 4b fokuserte på organisering av vedtakstjenesten med tilhørende rutiner og systemer. Også her så en vanskeligheter med en fullgod gjennomføring. I gjennomføringen måtte en gå tilbake på etablering av vedtaksgruppe som skulle gjennomføre alle vedtak. Dette skyldtes flere forhold som også ble behørig omtalt i arbeidsgruppenes rapporter. Se også kap 3.1.3. -						
Opp-læring 6	Ledergruppa	Skape et godt felles miljø for ledelse	Gjennomgå hele avtaleverket sammen med opplæring MBAAlna Felles møter/opplæring for mål og rapportering Tett oppfølging av opplæring ansatte Utvikle og sikre bedre arb.miljø og kommunikasjon	Hele ledergruppa	Mars-april	Ledergruppa er en meget aktiv gruppe med felles mål og felles oppfatning av hvordan beholde og videreutvikle organisasjonen
Det er etablert en felles ledergruppe for begge linjene. Det har vært avholdt hyppige møter og opplæring. Ledergruppa har gjennomgått en positiv utvikling.						
Opp-læring	Medarbeider-skap	Alle medarbeidere skal ha gj.gått	Det er inngått kontrakt Stat. Linje har gj.ført første semester	Alle 110 ansatte	Mars 13 – mai 14	Myndiggjorte medarbeidere med felles begreps-

Type	Navn	Hensikt, bidra til	Aktiviteter	Deltakere	Periode	Resultat
7		programmet – NAV Alna arbeider som og oppfatter seg som en organisasjon	Kommunal linje gj.fører første semester mars-sep Felles 2 og 3 semester okt-mai			apparat
Kommunal linje har gjennomført første semester. Sammen er det deretter tatt en beslutning om å utsette gjennomføring av semestrene 2 og 3.						
Opp- læring 8	Flere i arbeid. Standard arbeidsrettet bruker-oppfølging	Nasjonalt opplegg Metodeinnføring i alle tjenester og produkter Alle skal kunne gjøre flere typer oppgaver	Det er inngått kontrakt Ekstern opplæring gjennomført Intern opplæring under implementering Oppfølging av ekstern ressurs	100 ansatte	Mars-sep	Flere i arbeid Felles forståelse av arbeidsrettet brukeroppfølging Bedre produktivitet i arbeidet. Større kompetanse i NAV Alna sine virkemidler
Opplæring er gjennomført. Det er drevet intensiv opplæring i de sentrale systemer, og det er laget back up rutiner for overlappning.						
Opp- læring 9	Karriere-veiledning	Fokus på brukere i arbeid – bedre veiledning	Teorikurs	Ca 80 deltakere	Aug-des.	Flere brukere i arbeid God kjennskap til felles metode
Gjennomført.						
Opp- læring 10	MI opplæring	Viktig for å få bedre kontakt med og forståelse av brukerbehov	Eksternt opplegg gjennomført, Kontrakt inngått. Eget kursopplegg for oppfølging Gjennomføres ved egne ressurser Etablert grupper	Utpekte interne veiledere Deltakere: ca 85	Mars-des.	Flere brukere i arbeid
Det er organisert opplæring. Det er opprettet egne interne veiledere. Kurs er gjennomført.						
Loka- ler 11	Revisjon av kontorbehov	Effektiv arealbruk	Vurdere behov for areal Vurdere kablingsbehov Vurdere møterom, samtalerom, mv	Ledergruppen og MBAlna	Mar-mai Mai-sep	Mer effektiv drift og bedre utnyttet areal Lavere kostnader
Kontorareal er revidert. I 4. etasje har en redusert med 619 m ² fra 1792 til 1173 m ² . Det er gjort ombygninger for å samle funksjonene. PM er også endret.						

4.3 Rapportering

Det har vært tett kontakt med bydelsdirektør Alna og fylkesdirektør NAV Oslo. Dette har medført at det bare er gjennomført 3 partnerskapsmøter i prosjektperioden. Prosjektet har fortløpende tatt opp problemstillinger som så er løst. Det har vært utstrakt grad av involvering gjennom arbeidsgrupper som har gitt sine rapporter og forslag som så er drøftet i Ledergruppen, MBAlna samt på fag- og avdelingsmøter.

I møte 19. des. 2013 ble det undertegnet nytt tillegg til lokal samarbeidsavtale mellom NAV Oslo og Bydel Alna. I denne fastslås det at prosjektet er under avslutning da ny organisasjon med tilhørende rutiner og system er implementert. I tilleggssavtalen er en vider enig om at NAV Alna skal prøve ut enhetlig ledelse i perioden 1. jan. 2014 til 30. jun. 2015. Dette er så fastslått i partnerskapsmøte 26. feb. 2014 hvor prosjektet også formelt bekreftes avsluttet.

4.4 Iverksetting underveis

Forslagene fra arbeidsgruppene er iverksatt underveis, og da i hovedsak fra august 2013 og senere. Dette har vært gjort parallelt med endringer i lokaler.

4.5 Kritiske suksessfaktorer

De kritiske faktorer som var registrert i prosjektet fremkommer under sammen med en kort oppsummering av hvordan det har gått.

Faktor	S	K	RF	Mottiltak
Gjennomføring av Alternativ 2 krever fullmakter fra EST	2	5	10	<ul style="list-style-type: none"> - Tore iverksette umiddelbar dialog med EST - Argumentere: Unntak fra regel - Argumentere: Prinsipp eller realitet - Synliggjøre konsekvens av stopp
Dette har gått meget bra. EST er holdt orientert og har fulgt prosjektet nøye.				
Konjunktursvingning som medfører stor økning sosialhjelp og arbeidssøkere – produksjon kan bli skadelidende og mål kan vanskelig nås i prosjektet	3	2	6	<ul style="list-style-type: none"> - Rapportere i linjen fordi dette gjelder alle NAV i Oslo - Gå i dialog med eiere (partnerskapet) om endret måloppnåelse - Sterk personalallokering med omprioritering
Prosjektet har selvsagt ikke kunnet påvirke dette. Det har vært en viss økning som har medført at prosjektet ikke fullt ut har nådd sine mål. En kan imidlertid dokumentere at en har ikke «saket akterut» i forhold til de øvrige bydeler.				
Kommet ned på grunnfjellet – vanskeligste brukergrupper – utagerende og politi er økende.	4	1	4	Driftssak
Dette er en ren driftssak. Det er etablert gode sikkerhetsrutiner og veiledning. En har således ikke kunnet direkte identifisert noe som har bidratt til nedsatt måloppnåelse.				
Økt sosialhjelp uten konjunktursvingning – energilekkasje, dårligere opplæring eller uferdige grensesnitt	2	5	10	<ul style="list-style-type: none"> - Følger utviklingen daglig, snarlig innsettelse av personaltiltak - Avklare grensesnitt - Ledermotivering - Forsterket opplæring
Det har blitt en viss økning av sosialhjelp bl a pga politiske vedtak. Etter hvert som aap-konverteringen gjennomføres vil det også bli større utbetalinger til sosialhjelp da brukere som avklares som uføre har kort botid eller allerede var uføre før de kom til Norge og dermed har liten uførepensjon eller ingen rettigheter til uførepensjon. Det er satt i gang kontinuerlige målinger og motivering for å se hvordan NAV Alna best kan løse disse problemstillingene.				
Sykdomsutbrudd hos personalet – pandemi, stress, motstand mot forandring,	2	4	8	Driftssak <ul style="list-style-type: none"> - Back up tiltak med andre kontor - Omrokking - Systematisk bruk av overtid - Etablere vikarordning med opplæring
Det har vært en økning i sykefraværet, spesielt innen de avdelinger/enheter som har hatt størst endring i oppgaver og som i tillegg har måttet endre lokaler. Utviklingen har vært fulgt nøye opp med bl a tilføring av flere ressurser. Det synes som om en har fått kontroll med utviklingen og at det vil bli planlagt flere endringer i løpet av 2014 som vil bidra til å få sykefraværet ned.				

4.6 Ressursbruk

Det er ikke ført timeliste over forbrukte timer til utviklingsarbeid eller kjøp av tjenester. Det er derfor ikke mulig å gjennomføre en sikker vurdering av ressursbruk. På den annen side kan en gjøre følgende overslag:

Aktivitet rene interne prosjektutviklingskostnader	Dagsverk
6 arbeidsgrupper med totalt 20 personer som hver i snitt hadde 4 møter a 3 timer	35
Ledelse, planlegging og oppfølging av prosjektet i mars-desember med 5 dv i mnd	50
Diverse møter og orienteringer gitt fra ledelsen (bare ledelsesressurser)	15
Sum rene utviklingskostnader	100

Med en dagsverkpris på ca 3 000,- utgjør dette 300 000,-

Det er vanskelig/umulig å skille mellom kontinuerlige forbedringer, generell opplæring og ekstra møter/opplæring relatert til prosjektet. I prosjektplanen har en imidlertid stipulert følgende innsats. Det understrekes imidlertid at dette også inneholder opplæring som en hadde planlagt før prosjektet ble vedtatt.

Akt nr	Aktivitet	Dagsverk
2	Organisering av fellestjenesten	12
3	MBAAlna organisering	1
4	Rendyrke PM	12
5	Skille oppfølging og vedtak	20
6	Opplæring ledergruppa	Drift
7	Opplæring medarbeiderskap stipulert 1000 dv, 2 og 3 semester stoppet	100
8	Standard arbeidsrettet brukeroppløging	300
9	Karriereveiledning	160
10	MI opplæring	500
	SUM	1 005

I interne timer med en gjennomsnittlig dagsverkkostnad på kr 2 400,- utgjør dette ca 2,4 mill kroner.

I tillegg kommer kjøp av kurs og andre eksterne tjenester.

5. Erfaringer for fremtidige utviklingsprosjekt

5.1 Planlegging og iverksetting

I løpet av 2012 var det en rekke diskusjoner mellom lederne for henholdsvis kommunal og statlig del om hvordan en kunne effektivisere arbeidet og hjelpe brukerne bedre. Flere arbeidsgrupper var i sving med å gjøre kontinuerlige forbedringer både innen organisering, opplæring og samordning. Etter hvert som de ansatte fikk større forståelse for hverandres oppgaver og utfordringer ble det også klart at behovet for mer samordnet ledelse var nødvendig for å kunne redusere dobbeltarbeid og større fleksibilitet i arbeidsfordelingen.

De to lederne for hhv kommunal og statlig del ble utfordret på hvordan dette kunne skje. Gjennom felles prosess kom de fram til at det var nødvendig med et større utviklingsprosjekt og en avklaring av hvordan driften skulle gjennomføres. På partnerskapsmøtet 2. nov 2012 fikk de klarsignal om å utrede en mulig organisasjonsmodell som skulle fremlegges på partnerskapsmøte 21. jan 2013. Her ble det framlagt en skisse til fordeling av funksjoner og ikke etter hvilken styringslinje disse tilhører. En forutsetning for dette var at det ble gitt fullmakter til begge enhetsledere. Rapporteringsansvaret til hhv kommune og stat forblir imidlertid som før. Ordningen ble foreslått som prøvedrift i perioden feb-des 2013 med etterfølgende evaluering og beslutning i partnernemøte februar 2014. Skissen ble godkjent og arbeidet med å forberede prosjektet kunne iverksettes. Parallelt skulle bydelsdirektør og fylkesdirektør ta ansvaret for delegasjon av myndighet. Videre skulle avklaring av kommunale fullmakter sjekkes ut med Rådhuset.

I løpet av februar 2013 ble det laget prosjektplan for gjennomføring av prosessen. Denne ble godkjent i partnerskapsmøte 6. mars 2013.

Dette er et stort organisasjonsutviklingsprosjekt som omhandler to forskjellige styresystemer; kommunalt og statlig. At de har lyktes i planlegging og oppfølging skyldes i første rekke:

- Godt forarbeid og klar forankring hos de to linjelederne
- Tillitsfullt og tett samarbeid mellom de to lederne
- Tett kontakt med tillitsmannsapparatet MBAAlna
- At medarbeiderne gjennom arbeidsgrupper selv konkretiserer hva som må gjøres og hvorfor
- At ledergruppen i fellesskap tar ansvar for iverksetting
- At det i den daglige drift er fokus på kommunikasjon og informasjon
- En bearbeidet prosjektplan som konkretiserer mål og nødvendige aktiviteter

5.2 Organisering og oppfølging

Prosjektet ble organisert etter bydel Alna sin prosjektmodell. Partnerskapet var oppdragsgiver, Lena Lind ble prosjektansvarlig og Kari Moen prosjektleder. For å sikre god forankring gjennom hele organisasjonen ble det benyttet arbeidsgrupper som skulle utrede og planlegge endringene samtidig som en felles ledergruppe ble involvert i beslutningene sammen med MBAAlna. De to siste var også definert i prosjektet som egne arbeidsgrupper (hhv arbeidsgruppe 6 og arbeidsgruppe 7, se kap 4.1).

Spesielt må fremheves gjennomføring av den klare rolle- og ansvarsdeling i prosjektet.

5.3 Involvering og forankring

Som det fremgår av ovenstående kap 5.2 var det fra første stund en klar forankring og involvering gjennom arbeidsgruppene som kom med forslag og som igjen ble drøftet og besluttet i den felles ledergruppen og av MBAAlna.

Samtidig synes det helt klart at uten et nært samarbeid mellom de to lederne som også fikk ansvaret for å gjennomføre organisasjonsendringene hadde dette sannsynligvis ikke gått. De har selv satt dagsorden og fordelt oppgavene seg imellom. For å sikre et best mulig samarbeid hadde de allerede i utgangspunktet etablert seg i et felles kontor slik at de i størst mulig utstrekning kjente til hverandres oppgaver og utfordringer både mht drift og prosjekt.

Gjennom felles opplæring, felles fag- og avdelingsmøter, sosiale arrangement og større fleksibilitet i arbeidsoppgaver har også alle ansatte fått større forståelse for hverandres oppgaver og bidratt til bedre fellesskap. NAV Alna fremstår i dag som en organisasjon på tvers av kommunal og statlig linje.

Her er det flere sentrale tiltak som har medført at prosjektet har blitt vellykket:

- Det tette samarbeid mellom de to linjelederne, inklusiv deling av kontor
- Snarlig etablering av felles ledergruppe som ble involvert
- Etablering av MBAAlna
- Etablering av ukentlige fagmøter og felles avdelingsmøter
- Fokus på driftssituasjon
- Felles opplæring og tilgang til hverandres systemer

5.4 Overgang til drift

Prosjektet har vært preget av en kontinuerlig innføring av forbedringer til drift. Dette har vært gjennom forbedringer i Publikumsmottak, f eks hurtigvert og fleksibel ressursinnsats ved

aktivitetstopper, etablering av felles post- og arkivtjeneste, samkjøring av datasystemer, opplæring i og tilgang til fagsystemer, mv samt avklaring av grensesnitt med tilhørende organisasjonstilpasninger.

I november 2013 var det meste på plass, og det var enighet i partnerskapet at prosjektet hadde oppnådd det som var mulig. Det var en klar oppfatning om at modellen med en felles leder var klart best og en arbeidet frem en ny tilleggsavtale som skulle muliggjøre det fra 1. jan. 2014 til 30. jun. 2015 skulle etableres en prøveordning med en felles leder. Tilleggsavtalen ble godkjent 19. des 2013.

Prosjektet ble erklært avsluttet i partnerskapsmøte 26. feb 2014, sak 14.01.03.

Følgende forhold har lettet overgangen til drift:

- Det har vært en kontinuerlig forbedring og utprøving, dermed har en unngått de store enkeltendringer
- De som har ansvaret for drift har også hatt ansvaret for beslutning og innføring av endringene
- Det har vært en åpen dialog mellom ledelse, fagpersonell og tillitsvalgte i all utvikling
- Det har vært en bevisst overlapping og back up av funksjonene som har muliggjort bedre prioritering av ressursinnsatsen

6. Videre arbeid

Prosjektet er ferdig og videreføres nå som kontinuerlige forbedringer i NAV Alna drift i prøveperioden 1. jan 2014 til 30. jun 2015.

Vedlegg 1 INTERVJUER – MAL OG PERSONER

Mal for gjennomføring:

Innledning

Hva vet du om prosjektet

Fulgte dere prosjektplan

Hvilke hovedoppgaver har din gruppe arbeidet med

Hvor mye arbeidet dere – antall møter, tidsforbruk

Fikk dere de nødvendige beslutninger?

Er det noe som ikke ble gjort – hvorfor/hvorfor ikke?

Nådde dere målet

Ble resultatet som planlagt – hvorfor/hvorfor ikke

Er forslagene innført – hva konkret skulle dette medføre av produktivitet i organisasjonen – hvordan måles og rapporteres det? Konsekvenser ved avvik?

Hvilke samfunnsmessige indikatorer bruker dere – hvordan måler dere – hvem gjør det? – hvordan rapporteres det – hva er konsekvensene ved avvik

Hvilke forutsetninger er brutt?

Hva gjenstår – hva er viktig å gjøre nå? Hva kan oppnås i organisasjon og i samfunnet? Vær konkret!

Ressursbruk

Har dere brukt ressursene, hvordan er det registrert? Over/under budsjett?

Prioritere videre arbeid

Hva prioriteres, hva er oppdraget, hvem bør gjøre det, hva koster det, hva er gevinsten, hvordan måle den?

Følgende personer er intervjuet:

Mette Vollset

Sumugan Thilageswaran

Jasminka Mutapcic

Vibeke Øyvik

Øistein Dahl

Jan Clemens Christensen

Tore Olsen Pran

Hege Farnes Hildrum

Lena Lind