



Kompetanse i NAV-kontoret

Overordnede prinsipper og føringer

Vedlegg: "Kompetansetiltak for å møte utfordringene og nå målene"

Versjon 2.0

Datert 20.12.2007

revidert etter drøfting med Arbeids- og velferdsforvaltningens hovedorganisasjoner

Målet med NAV-reformen:

- Få flere i arbeid og aktivitet, og færre på stønad
- Gjøre det enklere for brukerne og tilpasse forvaltning til brukerens behov
- Få en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning

Arbeidsgruppen, som har utarbeidet dokumentet, består av representanter fra: Arbeids- og velferdsdirektoratet (Avdeling for Arbeid og aktivitet, HR og Pensjon og ytelser), KS, Sosial- og helsedirektoratet. Dokumentet er drøftet med hovedorganisasjonene i Arbeids- og velferdsforvaltningen.

Hovedorganisasjonene er representanter fra LO, Oslo kommune, Unio, YS og Akademikerne.

Oppsett av opplærings-/kompetansetiltak er underlagt drøftingsplikt iht. Hovedavtalens § 12 g), jf. også etatens tilpasningsavtale pkt. 5.

Drøftingens formål er iht. Hovedavtalens § 1 pkt. 5 at partene - som likeverdige parter - skal finne fram til felles løsninger i det enkelte saksforhold. Blir man ikke enige, avgjøres saken av arbeidsgiversiden. Dette er også det formelle grunnlaget for samarbeidet med organisasjonene i utformingen av kompetanseplaner i etaten.

Endringslogg

Versjon	Dato	Beskrivelse	Produsent
1.0.	29.06.07	Dokument oversendt AID med påskrift og at det skal drøftes med Medbestemmelsesapparatet	AVdir
1.1	28.09.07	Bearbeidet etter møte med partene 25.09.07	AVdir
1.2	25.10.07	Dokument oversendt hovedorganisasjonene som underlag til møtet 29.10.07	AVdir
1.3	21.11.07	Oversendt hovedorganisasjonene som underlag til møtet 3.12.07	AVdir
1.4	06.12.07	Oversendt hovedorganisasjonene	AVdir
2.0	20.12.07	Dokument oversendt AID og hovedorganisasjonene 20.12.07	AVdir

Innhold

SAMMENDRAG.....	4
1. INNLEDNING.....	5
2. HOVEDUTFORDRINGER I KOMPETANSEUTVIKLINGEN I NAV-KONTORENE.....	6
2.1 KOMPETANSEUTFORDRINGER SOM FØLGE AV REFORMENS INTENSJONER, STORE SATSINGSOMRÅDER OG NYE VIRKEMIDLER	7
2.2 KOMPETANSEUTFORDRINGER SOM FØLGE AV NY ORGANISERING/ETABLERING AV NAV-KONTOR.....	8
3. KOMPETANSEBEHOV I NAV-KONTOR.....	9
3.1 KOMPETANSEBEHOV TIL VEILEDERE I NAV-KONTOR.....	10
3.1.1 <i>Arbeidsoppgaver i NAV-kontoret</i>	11
3.1.2 <i>Oppfølging av brukere i NAV</i>	11
3.2 KOMPETANSE TIL LEDERE FOR NAV-KONTOR.....	13
4. EVALUERING AV KOMPETANSE I NAV-KONTOR.....	14
5. AKTØRERS ROLLER OG ANSVAR FOR KOMPETANSEUTVIKLING I NAV-KONTORENE.	14
5.1 SENTRALT NIVÅ	14
5.2 FYLKESNIVÅ	15
5.3 REGIONAL LIKEVERDIG SAMARBEIDSARENA.....	16
5.4 LOKALT NIVÅ.....	17
5.5 ANSATTE I NAV-KONTORET.....	17
6. METODER OG VERKTØY I OPPLÆRINGEN.....	18
6.1 KURS OG SAMLINGER.....	18
6.2 EGENTRENING.....	18
6.3 ”SKULDER VED SKULDER”	19
6.4 VEILEDNING FRA KOLLEGA.....	19
6.5 TEAMARBEID	19
6.6 KOMPETANSENETTVERK /FAGLIGE FORA	19
6.7 HOSPITERING	19
6.8 ETTER- OG VIDEREUTDANNING	19
6.9 E-LÆRING	20
6.10 ELEKTRONISKE INFORMASJONSVERKTØY	20
REFERANSELISTE.....	21

VEDLEGG – Kompetansetiltak for å møte utfordringene og nå målene

Sammendrag

"Kompetanse i NAV-kontoret" er et rammeverk med overordnede prinsipper og føringer som dekker både den statlige og kommunale delen av NAV-kontor. Dokumentet er utarbeidet som et samarbeid mellom Sosial- og helsedirektoratet (SHdir), KS, og Arbeids- og velferdsdirektoratet og er drøftet med medbestemmelsesapparatet.

Dokumentet tydeliggjør hvilke mål som er satt for kompetanse i NAV-kontoret, hvilke utfordringer som forvaltningen møter, kompetansebehov i NAV-kontoret, de ulike aktørenes roller og ansvar, samt metoder og verktøy i opplæringen. **I vedleggs form er det en oversikt over hvilke sentralt initierte kompetansetiltak som benyttes i NAV-kontoret for å møte utfordringene og nå målene med NAV-reformen.** I tillegg kommer en rekke tiltak som gjennomføres på fylkes eller kontornivå.

Dokumentet har status som et styringsdokument/rammeverk og er forpliktende for samarbeidet mellom Arbeids- og velferdsdirektoratet, Shdir og KS.

Mange ansatte kommer fra virksomheter der forvaltning av regelverk har vært en hovedoppgave. Disse vil nå bli omstilt til å jobbe i et fagmiljø med hovedfokus på veiledning, avklaring, oppfølging og arbeidsevneevaluering. I NAV-kontorene skal de tre tidligere etatene møte brukerne som en enhet. Samtidig er målet at brukerne skal oppleve en mer samlet arbeids- og velferdsforvaltning. For å oppnå dette skal mindre arbeidstid i kontorene være knyttet til passive ytelser og formelle vedtak, og mer tid brukes til aktiv veiledning og oppfølging av hver enkelt bruker. Kompetansetiltakene som settes inn må i størst mulig grad understøtte målet. Tydelige ansvar og roller i forhold til kompetanseutvikling er med på å sikre dette. Det er viktig at innholdet i lokale kompetanseplaner avstemmes etter føringene i dette dokumentet, samtidig som lokale forhold og forutsetninger legges til grunn.

NAV-reformen innebærer at det må jobbes på nye måter. Premissene for dette er blant annet knyttet til teknologisk utvikling, regelverksforenkling, at ny kompetanse og metodikk tas i bruk og utvikles, samt samling av ressursene fra de tre tidligere etater og fagmiljøer. Igjennom dette ligger forutsetningene bedre til rette for å hjelpe flere brukere på en hensiktsmessig måte. NAV-kontoret skal hjelpe brukere som står utenfor arbeidsmarkedet inn i jobb, hindre utstøting av brukere som er i arbeid, og sikre sosial inkludering av brukere som står langt unna det ordinære arbeidslivet. På den måten kan arbeidstilbudet økes og arbeidslinjen bli mer effektiv.

Det å ta i bruk nye muligheter knyttet til teknologi, regelverksforenkling, ny kompetanse og metodikk samt å møte brukere med sammensatte problemer og behov, stiller medarbeidere i NAV-kontorene overfor store faglige utfordringer. En viktig utfordring er å videreutvikle den kompetansen som medarbeiderne har i dag til også å omfatte NAVs nye måter å følge opp brukere på. Det er gjennom en felles arbeidsprosess for oppfølging av brukerne og kompetansetiltak knyttet til dette, at NAV vil få en helhetlig tilnærming til brukerne og et tydeligere arbeidsfokus. (Oppfølgingsmodellen)

Tjenestemenyen i NAV-kontorene vil variere. Størrelse på kontorene, lokal organisering, tilgang på nødvendig kompetanse, samt samarbeidsavtalene som blir gjort med den enkelte kommune vil ha innvirkning på den lokale tjenestemenyen. Det viktigste prinsippet for organisering og arbeidsdeling internt i NAV-kontoret, ligger i kravet om at brukere skal få et helhetlig tjenestetilbud - uavhengig av intern organisering.

Det må sikres at medarbeidere i NAV-kontoret innehar et kompetansenivå og et beslutningsansvar som gjør at NAV-kontorene er et sted der folk reelt opplever å få den veiledning og bistand de har behov for.

Det er en utfordring å motivere til at nye arbeidsformer tas i bruk, legge til rette for kunnskapsdeling, erfaringsoverføring og mobilisering av medarbeidernes kompetanse på tvers av fagområder. I utvikling av nye kompetansetiltak evt. ved justering av eksisterende tiltak som treffer NAV-kontorene, skal Arbeids- og velferdsetaten, SHdir og KS samarbeide på sentralt plan. På regionalt og lokalt plan skal NAV fylke, Fylkesmannen og KS samarbeide med lokale NAV-kontor. I tillegg skal tjenestemannsorganisasjonene være drøftingspartnere.

Det er et lederansvar å sørge for nødvendig kompetanseutvikling i NAV-kontoret. Det er også et lederansvar å sikre god brukermedvirkning¹ i møtet mellom brukere og ansatte. Det må derfor legges tilrette for evaluering av kvaliteten på tjenestene. NAV-ledere skal tilbys et eget kompetanseutviklingsopplegg for å sikre at de innehar den kunnskap og de ferdigheter som forventes av en leder ved et NAV-kontor.

Arbeids- og velferdsdirektoratet vil ta ansvar for å opprettholde en arena for jevnlig dialog om kompetanse i NAV-kontoret. Dokumentet må justeres dersom det er endringer i disse rammene.

1. Innledning

"Kompetanse i NAV-kontor" er et rammeverk med overordnede prinsipper og føringer, og dekker både den statlige og den kommunale delen av NAV-kontorene. Innholdet i dette dokumentet gir føringer for utformingen av de lokale kompetanseplanene.

Utgangspunktet for versjon 1.0 av dette dokumentet, som ble oversendt Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID) i juni 2007 var rapporten som ble oversendt AID i mars 2007. Denne rapporten var en oppsummering av status og trakk opp rammer for videre arbeid.

Dokumentet avgrenser seg til å gjelde kompetanse på NAV-kontor frem til 2010 og gir overordnede prinsipper og føringer for utvikling av kompetanse i forvaltningen.

Hvert fylke skal utarbeide sine egne kompetanseplaner eller strategier. Disse kompetanseplanene utarbeides i samarbeid mellom NAV-fylkesledd, Fylkesmannen og i noen tilfeller utvalgte kommuner. Planen skal drøftes med medbestemmelsesapparatet for stat og kommune.

Det skal også utarbeides årlig kompetanseplan for hvert NAV-kontor. Denne skal utarbeides i samarbeid med de tillitsvalgte². Kompetanseplanen skal bygge på en gjennomført kompetansekartlegging, både for kontoret i sin helhet og for hver enkelt medarbeider. Kompetansekartleggingen legger grunnlaget for kompetanseplanen. Det er NAV-kontor leder som har ansvar for at en slik plan blir utarbeidet. **Planen bør være dynamisk, og på plass senest 14 uker før NAV-kontoret åpner.**

Målgruppen for dette dokumentet er alle medarbeidere i Arbeids- og velferdsforvaltningen og spesielt de som har ansvar for utarbeidelse av kompetanseplaner i fylket og på NAV-kontor.

¹ Definisjon på brukermedvirkning som er hentet fra Gylnø Øyeblikk: "Brukermedvirkning skjer når brukeren på individnivå og brukerorganisasjonene på systemnivå får delta i planleggingen, gjennomføringen og evalueringen av tiltak"

² Ifht Arbeids- og velferdsetatens personalpolitiske føringer 2007-2009

Mål for kompetanseutvikling

NAV-kontoret skal ha medarbeidere og ledere som til enhver tid innehar den kompetansen (kunnskap, ferdigheter og holdninger) som er nødvendig for å utføre arbeidsoppgaver og møte utfordringer på en effektiv og hensiktsmessig måte

NAV-kontorene skal ha gode arbeidsprosesser som inkluderer aktiv brukermedvirkning. Effektive samarbeidsarenaer med interne og eksterne aktører skal videreutvikles.

Felles lokale førstelinjekontor mellom stat og kommune er det sentrale elementet i NAV-reformen. NAV-kontorene gir brukerne ett kontaktsted, hvor alle Arbeids- og velferdsforvaltningens virkemidler står til disposisjon. Rammeavtalen mellom AID og KS om etableringen av en ny Arbeids og velferdsforvaltning, slår fast at stat og kommune skal utarbeide et felles opplegg for kompetanseutvikling for de ansatte på kontorene og et felles opplegg for forsøks- og utviklingsarbeid³ lokalt.

NAV-kontorene skal settes i stand til å gi brukerne en mer helhetlig oppfølging, hjelpe flere som står utenfor arbeidslivet ut i jobb, og gi arbeidsgivere service for å skaffe arbeidskraft.

For å møte disse utfordringene fokuseres det på to sentrale kompetanseområder (St.meld. nr 9 Arbeid, velferd, inkludering):

- Ledelsesutvikling, basert på enhetlig ledelse knyttet til målene for reformen.
- Utvikling av reformkritisk kompetanse, som legger vekt på helhetlig tilnærming i forhold til brukerne, et tydelig arbeidsfokus og sosial inkludering.

Dette omfatter kompetansekrav og -tiltak knyttet til:

- Basiskompetanse, som skal bidra til å styrke den felles faglige forståelsen i hele arbeids- og velferdsforvaltningen om mål, visjon, verdier og holdninger.
- Kompetanse i brukermedvirkning⁴ som skal oppnås gjennom målrettet opplæring som kan gi raske og gode resultater.
- Kompetanse knyttet til ulike veilederroller i førstelinjetjenesten, samt individuell oppfølging og metodekunnskap.
- Arbeids-, sosial- og velferdsfaglig kompetanse.
- Regelverks- og veiledningskompetanse, knyttet bl.a. til gjennomføring av pensjonsreformen
- Forvaltnings- og myndighetsutøvelse
- Grunnleggende IKT-kompetanse

Medarbeidere fra Arbeids- og velferdsetaten og fra de sosiale tjenestene i kommunen har en formell og erfaringsbasert kompetanse innen flere fagfelt. Den eksisterende kompetanse må nyttiggjøres samtidig som alle medarbeidere må tilegne seg ny kompetanse. Det skal jobbes på tvers av tidligere inndelinger til det beste for brukerne.

2. Hovedutfordringer i kompetanseutviklingen i NAV-kontorene

Kompetanse er en av de største utfordringene i NAV-reformen. Hovedutfordringene kan knyttes opp mot to områder:

³ Forsøks- og utviklingsarbeid omtales ikke videre i dette dokumentet

⁴ Med kompetanse på **brukermedvirkning** menes: "NAV skal ha særskilt oppmerksomhet rettet mot brukeren og sette brukeren i sentrum av våre tjenester. Vi skal involvere den individuelle bruker i alle brukernære prosesser. Våre arbeidsmetoder skal ansvarliggjøre brukeren for de handlingsplaner som utarbeides og tiltak som iverksettes. NAV skal ha fokus på deltakelse i og etablering av relevante brukerforum som sikrer god dialog med mulighet for tilbakemelding og reel medvirkning fra brukerne knyttet til utviklingen av våre tjenester. NAV skal regelmessig gjennomføre brukerundersøkelser. Resultatene fra disse undersøkelsene skal drøftes med brukerorganisasjonene og være viktige innspill når etaten skal utvikle sine tjenester og de arbeidsprosesser/metoder som ligger bak" (hentet fra Arbeids- og velferdsetatens overordnede strategi)

- Kompetanseutfordringer som følge av reformens intensjoner, store satsingsområder og mål, herunder felles resultatmål og indikatorer for NAV-kontorene
- Kompetanseutfordringer som følge av ny organisering/etablering av NAV-kontor og nye virkemidler

2.1 Kompetanseutfordringer som følge av reformens intensjoner, store satsingsområder og nye virkemidler

Tjenesteproduksjon innenfor alle ytelses-/regelverksområder skal understøtte realiseringen av de tre hovedmålene med NAV-reformen; flere i arbeid/aktivitet og færre på stønad, enklere for brukerne og tilpasset brukernes behov og en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning. De nye arbeidsmetodene utvikles i brytningen mellom erfaring, kompetanse og arbeidsmetodikk fra de tre tidligere etatene og NAVs perspektiver og tilnærminger. Arbeidsmetodene utvikles også i samhandling med andre aktører internt og eksternt.

De lokale målene må støtte opp under hovedmålene. Den lokale samarbeidsavtalen mellom stat og kommune avklarer og definerer de mer overordnede rammene for virksomheten i det felles lokale kontoret. Dette omfatter også kompetanseutvikling. Samarbeidsavtalen skal tydeliggjøre hva som bør være felles kompetansetiltak for alle ansatte i kontoret. "Kompetanse i NAV-kontor" må være et bakgrunnsdokument for utarbeidelse av lokal samarbeidsavtale.

Følgende store satsingsområder, knyttet opp mot å nå reformens mål, gir utfordringer på kompetansesiden i NAV-kontoret på kort og lang sikt:

- **Oppfølging og veiledning av brukere:** Erfaringer fra pilotkontorene sier bl.a. at den største utfordringen i siste fase av etableringen er å bygge kompetanse på oppfølgings-/veilederrollen i henhold til brukernes behov.
- **Sykefraværsoppfølging:** Den nye sykefraværsmodellen, og spesielt dialogmøtene ved seks måneder stiller NAV-kontoret overfor både kompetansemessige og ressursmessige utfordringer. Gjennomføring vil ta noe tid å bygge opp, også fordi modellen stiller nye krav til arbeidsgivere og sykmeldende behandlere.
- **Kvalifiseringsprogrammet:** Nytt kapittel 5a i sosialtjenesteloven. Formålet med ordningen er å redusere antallet personer som er avhengige av økonomisk sosialhjelp over lengre tid, og som har vesentlig nedsatt arbeidsevne. Ordningen trer i kraft kun i de kommuner hvor NAV-kontor er opprettet.
- **Arbeidsevnevurdering:** Et felles metodisk rammeverk for hvordan brukerne skal vurderes er nødvendig for å oppnå en felles forståelse av brukeres behov og ressurser.
- **Bruk av IKT-verktøy:** At NAV bruker flere fagsystemer kan virke hemmende på målet om å få en helhetlig forvaltning. Det er derfor en stor utfordring å gi tilgang til og opplæring i ett felles fagsystem for oppfølging av individuelle brukere og arbeidsgivere, uavhengig av hva slags tjeneste/ytelse disse mottar fra NAV
- **Pensjonsreformen:** Utfordringer knyttet til gjennomføring av Pensjonsreformen parallelt med NAV-reformen. Må kunne beherske både nytt og gammelt regelverk og den nye IKT-løsningen.
- **Arbeidsavklaringspenger:** Innføring av ny tidsbegrenset inntektssikring for samme målgruppe som dagens rehabiliteringspenger, attføringspenger og tidsbegrenset uførestønad. Målet er et regelverk fra 1. januar 2009 som er enklere å forholde seg til for både brukere og forvaltning og som gir mer entydige insentiver til å komme i arbeid.

Felles resultatmål og resultatindikatorer

Det er nedsatt en arbeidsgruppe under Arbeids- og velferdsdirektoratet med deltagelse fra SHdir, KS og to enkeltkommuner som skal se på felles mål- og resultatindikatorer for NAV-kontorene. Dette arbeidet vil også bidra til å avdekke behov for og retning på utvikling av kompetanse i NAV-kontoret. Arbeidsgruppen har hatt sin første leveranse til referansegruppen ledet av AID. Leveransen bestod av et førsteutkast til resultatmål og indikatorer.

2.2 Kompetanseutfordringer som følge av ny organisering/etablering av NAV-kontor

Etableringen av NAV-kontorene betyr endringer innenfor alle områder i forhold til hvordan de tidligere etatene jobbet hver for seg. Brukere skal få informasjon, avklart egne behov, presentert sin bestilling⁵ og få en individuell oppfølging som er samordnet og sømløs. Arbeidsprosesser, rutiner og oppgaveløsning skal være omforent og felles i kontoret. Det viktigste prinsippet for organisering av arbeidsdeling internt i NAV-kontoret, ligger i kravet om at brukere skal få et helhetlig tjenestetilbud uavhengig av eventuell intern spesialisering. Den største endringen vil være i kjerneprosessen knyttet til mottak, oppfølging og veiledning for å bistå brukerne til arbeid og aktivitet.

Kontorene vil variere i størrelse. Små kontorer kan få utfordringer med å etablere tilstrekkelig kompetanse for selv å håndtere hele spekteret av oppgaver. Disse utfordringene vil måtte løses lokalt og innenfor det enkelte fylket på litt ulike måter. Små kontor kan være avhengig av å trekke på kompetansen på større kontor med hensyn til opplæring. For store kontor vil det kunne være en særlig utfordring å få interne kompetanseprosesser til å fungere på tvers av avdelinger og team/grupper.

Utfordringer i den nye organiseringen er bl.a. knyttet til

- å ivareta både den statlige og kommunale styringslinjen
- å kunne tilby brukerne tjenester med god kvalitet i alle NAV-kontor, uavhengig av geografisk plassering, kontorstørrelse etc.
- å gi brukerne en mer helhetlig oppfølging og derigjennom en mer treffsikker bruk av virkemidler og tiltak.
- hvordan ny fysisk utforming skal tilfredsstillende ulike behov og forventninger hos ulike brukergrupper. Det vil skape utfordringer bl.a. til kompetanse om personvern og nye måter å kunne møte brukerne på. Publikummottakene skal romme alt fra drop-in tilbud, selvbetjeningsaktiviteter til individuelle samtaler.
- å sikre at NAV-kontoret leverer minst like gode tjenester som før reformen
- å sikre at NAV-leder har nok faglig kompetanse til å foreta god kompetansekartlegging av medarbeiderne
- å gi medarbeidere på små kontorer god kompetanseutvikling der "skulder-ved-skulder" på arbeidsplassen ikke lar seg gjennomføre
- at både statlig og kommunal kompetanse er ivaretatt i ledelsen
- å sikre at gode erfaringer med etablert arbeidsmetodikk blir ivaretatt og brukt videre
- å skape en felles kultur som bygger på en verdiplattform med tydelige visjoner, verdier og løfter for arbeidet i NAV-kontoret
- å sikre prosesser knyttet til å ta i bruk og utvikle profesjons- og forskningsbasert kompetanse og metodikk.

⁵ Strategi for oppfølging av brukere i NAV definerer bestilling som følger: "Brukeren presenterer sitt behov og sine forventninger, for at NAV skal kunne iverksette de riktige tjenestene. Gjennom en dialog som fremmer respekt, medvirkning og innflytelse skal bestillingen utformes"

Organisasjonsløsningen for Arbeids- og velferdsetaten innebærer en intern arbeidsdeling av de statlige oppgavene mellom NAV-kontor og spesialenheter. Dette stiller krav til god kunnskap om definerte grensesnitt mellom de statlige enhetene, og hva som kan sikre en forutsigbar og effektiv saksbehandling.

Det vil variere fra sted til sted hvilke kommunale tjenester som legges til NAV-kontoret. Dette stiller krav til kunnskap om det lokale grensesnittet mellom de kommunale tjenestene som tilbys på NAV kontoret og de kommunale tjenestene utenfor NAV. Videre blir det viktig med kompetanse som bidrar til god samhandling mellom NAV kontoret og det øvrige kommunale tjenesteapparatet.

Dersom NAV-kontorene vil ha behov for bistand til utredning av arbeidsevnen til brukere med sammensatte behov, må det utvikles gode og effektive samarbeidsrutiner med etatens egne ressurs og kompetansesentre og evt. eksterne samarbeidspartnere.

Håndboken for etablering av NAV-kontor anbefaler at det gjennomføres en kompetansekartlegging basert på kompetansebehovene for å etablere NAV-kontoret. Det anbefales at lokal kompetanseplan er utarbeidet senest 14 uker før åpning av kontoret. Det er utarbeidet en mal for kompetanseplaner for NAV-kontoret, som er lenket via Håndboken for etablering.

Kompetansekartlegging skal gi et grunnlag for å identifisere kompetansebehov i forbindelse med bevaring av kompetanse, utvikling av kompetanse og rekruttering av nye medarbeidere. Det anbefales videre i Håndboken at kontoret før åpning har sørget for at alle medarbeidere har tilegnet seg den kompetansen som læringsmålene i Kompetansepakken for etablering av nye NAV-kontor sier at man skal kunne.

3. Kompetansebehov i NAV-kontor

Målet for kompetanseutviklingen i NAV-kontoret er at medarbeiderne skal ha den kompetansen som er nødvendig for å utføre sine oppgaver. Kompetanseutviklingen må legges opp på en slik måte at NAV-kontoret samlet sett til enhver tid innehar den kompetansen som er mest hensiktsmessig og effektiv for å møte brukerens behov for informasjon og bistand. Alle medarbeidere, inkludert ledere, skal ha en viss basiskompetanse⁶. NAV-leder har ansvar for å gjennomføre kompetansekartlegging og motivere og legge forholdene til rette, med avsatt tid, for gjennomføring av kompetansetiltak.

Det er gjennom trygge og kompetente medarbeidere at de gode tjenestene skapes, som igjen er en forutsetning for å nå målene med reformen.

Forutsetninger for dette er medarbeidere som

- har tilegnet seg forståelse for målene med reformen
- har høy faglig kompetanse for å mestre nye eller endrede oppgaver sikret gjennom kontinuerlig fagutvikling
- opplever trygghet og mestring i sin rolle i møtet med brukeren
- tar i bruk egen kunnskap og deler denne med andre kollegaer

Målet er å

- Sikre at målene for reformen er forankret hos medarbeidere
- Sikre faglig standard for å mestre nye roller
- Sikre fagutvikling og deling av kunnskap og erfaringer

⁶ Definisjon basiskompetanse: "Den faglige og kulturelle plattform som er felles for alle NAV-medarbeidere uansett rolle og arbeidsområde" (Håndbok for etablering av NAV-kontor)

- Styrke muligheten for fleksibel organisering med hensyn til lokal tilpasning
- Sikre at medarbeidere mestrer nødvendig IKT-verktøy
- Sikre at brukerne møter myndiggjorte og beslutningsdyktige medarbeidere

3.1 Kompetansebehov til veiledere i NAV-kontor

Kontorene er og vil være forskjellige og har dermed forskjellige behov når det gjelder kompetanseutvikling. Hvordan og når innsatsområdene påbegynnes, gjennomføres og ferdigstilles vil være bestemt av fylkets og kontorets kompetanseplan.

Kompetanseutviklingstiltak må derfor også ses som et virkemiddel for det endrings/forbedringsarbeid som vil pågå i årene fremover. Et godt samarbeid mellom stat og kommune, de tilsattes organisasjoner, samt å trekke på god kompetanse fra høyskoler og universitet, er nødvendig for å sikre god kvalitet i møte med bruker og nå reformens mål.

Den kompetansen og de ressursene som står til disposisjon for den enkelte bruker, skal ikke være avhengig av organiseringen av det enkelte kontoret. I tilfeller hvor et NAV-kontor selv ikke har tilstrekkelig med kompetanse til å kunne ivareta en brukers behov, må NAV-kontoret sørge for å hente inn kompetanse, og koordinere tjenesten til brukeren.

Det må legges til rette for og utvikles fagmiljøer i NAV kontorene som kan ivareta og ha ansvar for faglig utvikling innen sentrale arbeidsområder. Dette kan gjelde fagutvikling innen eksempelvis veiledning, avklaring, oppfølging, arbeidsevnevurdering, arbeidsmarkedskunnskap, informasjonsarbeid, regelverksforståelse, etc. Fagmiljøene kan stå i nær kontakt med fagpersoner og fagmiljøer innen andre kontorer, igjennom former for nettverksorganisering.

Ved NAV-kontorene vil brukerne med oppfølgingsbehov eller behov for sammensatte tjenester bli tilbudt en fast kontaktperson, - en veileder som skal bistå bruker gjennom å samhandle om å utarbeide individuelle planer, vurdere individrettede virkemidler, herunder arbeidsmarkeds- og kvalifiseringstiltak og andre tjenester som krever tett samarbeid mellom bruker og NAV.

Det har vist seg hensiktsmessig å dele veilederrollen i NAV-kontoret i to. Det vil være opp til hvert NAV-kontor å dimensjonere og organisere seg etter brukernes behov og kontorets størrelse. Innholdet og derfor også kompetansebehovet i rollene vil kunne variere.

Veileder publikumsmottak

- skal sikre rask og god avklaring av brukers situasjon
- skal bidra til at de fleste saker blir avklart og løst på et tidligst mulig tidspunkt
- skal gi informasjon, råd og veiledning og kunne avklare videre oppfølgingsløp og ansvar
- skal kunne hjelpe publikum til å ta i bruk selvbetjeningstjenester
- må kunne svare på vanlige faglige spørsmål innen NAV sine fagområder og/eller avklare problemstillinger med kollegaer med relevant kompetanse i eget kontor samt spesialenheter og samarbeidspartnere.

Veileder oppfølging

- skal ivareta systematisk oppfølging av individer, virksomheter og eksterne og interne samarbeidspartnere som har behov for det
- skal legge til rette for tett og individuelt tilpasset oppfølging med fokus på arbeid og aktivitet og sosial inkludering
- skal gi brukere med oppfølgingsbehov eller behov for sammensatte tjenester tilbud om plan og en kontaktperson

Det vil være ulik grad av behov for bredde – og dybdekompetanse på disse områdene, avhengig av hvilken oppgave den enkelte medarbeider jobber med og hvordan kontoret er organisert.

3.1.1 Arbeidsoppgaver i NAV-kontoret

Listen er ikke uttømmende

- Gi informasjon til enkeltpersoner eller grupper om arbeids- og velferdsordninger
- Identifisere og avklare brukers behov, ressurser og nettverk
- Sette mål sammen med bruker, utarbeide handlingsplan eller individuell plan, koordinere og gi individuell oppfølging
- Foreta arbeidsevnevurdering⁷.
- Veiledning til egenaktivitet og bruk av selvbetjeningstjenester
- Bruke selvbetjeningsløsningene som veiledningsverktøy. Dette forutsetter at veilederne kjenner regelgrunnlaget for innholdet i løsningene
- Gi råd og veiledning og fatte vedtak etter lov om sosiale tjenester
- Sosialfaglig arbeid i tråd med mandatet i lov om sosiale tjenester
- ⁸ Kjerneoppgaven i NAV-kontoret som er å følge opp brukerne, innebærer blant annet at NAV-kontoret skal foreta alle vurderinger når det gjelder brukers muligheter og helsetilstand som har relevans for retten til statlige ytelser. Dette skal legge premissene for formelle vedtak som så fattes i forvaltningsenheten. I tillegg skal NAV-kontoret informere og veilede om alle tjenester og ytelser som NAV tilbyr brukerne. For ytelser som ikke har aktivitetskrav (kontantstøtte, grunn- og hjelpestønad, omsorgspenger og lignende) ligger all saksbehandling i forvaltningsenhet, men NAV-kontoret skal også her informere og veilede om ytelsene.
- Opprette/ivareta samfunnskontakt - dvs. å ha en åpen linje mot omverdenen og delta i samfunnsdebatten på sine områder og ha god kontakt med relevante instanser og etater i lokalmiljøet
- Gi oppfølgingsbistand for arbeidssøkere uten behov for tilrettelagt oppfølging.
- Ha markeds- og arbeidslivskontakt
- Foreta veiledningssamtaler, oppfølgings- og utviklingssamtaler og dialogmøter
- Gjennomføre kompetansekartlegging, jobbsøkningsbistand, og rekrutteringsbistand

Arbeidsoppgavene i NAV-kontoret vil variere ut fra det tjenesteinnholdet kommunene velger å legge inn som tjenester i NAV-kontoret. Følgende oppgaver kan både ligge innenfor og utenfor NAV-kontoret:

- Rustiltak i form av råd og veiledning, særskilte hjelpetiltak, innskrivning i spesialisert behandling og oppfølging i og utenfor institusjon. Det vises til Opptappingsplan for rusfeltet (St.prp. 1 2007-2008)
- Boligtiltak i form av midlertidig husvære, boligsosiale tiltak overfor vanskeligstilte på boligmarkedet og statlige bostøtteordninger som er delegert til kommunene.
- Praktisk bistand til brukere med særlige hjelpebehov og støttekontakt til mennesker med sosiale problemer.
- Introduksjonsprogrammet for flyktninger
- Andre kommunale oppgaver med bakgrunn i forholdene i den enkelte kommune

3.1.2 Oppfølging av brukere i NAV

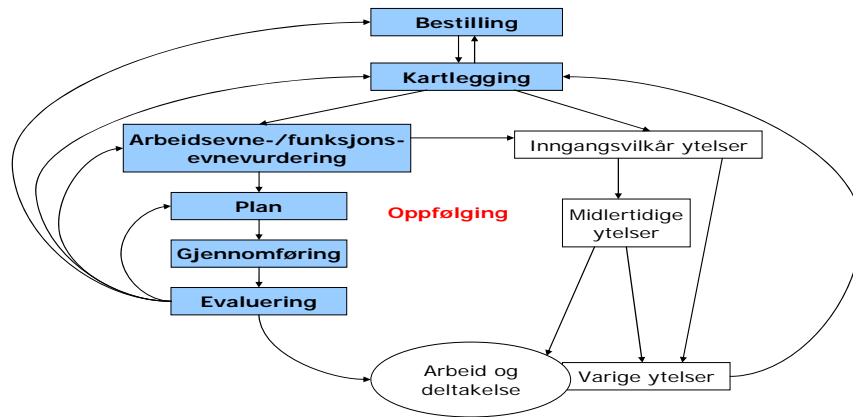
Den viktigste arbeidsoppgaven til medarbeiderne i NAV-kontoret er oppfølging av brukere (både på kort og lang sikt). Det er utarbeidet en felles strategi for oppfølging av brukere i NAV. Målsettingen med strategien er bl.a. å etablere en mest mulig lik prosess for oppfølging

⁷ Definisjon hentet fra "Arbeidsevnevurderinger i NAV: "Den enkeltes evne til å møte de krav som stilles i utførelsen av et arbeid eller deltakelse i dagliglivet vurderes".

⁸ Hentet fra presentasjon av ansvars- og oppgavedeling på statlige områder i NAV (grensesnitt) mellom NAV-kontor og forvaltningsenhet 17. september 2007

av brukere uavhengig av tjeneste, ytelse, bosted etc. Prosessen skal bli så forutsigbar og målrettet som mulig, samtidig som NAV skal ivareta kravet om at brukeren skal få oppfølging tilpasset sitt behov.

Strategien for oppfølging av brukere setter krav til kompetanse hos medarbeiderne. Modellen under er en overordnet modell for arbeidsprosessen i NAV, og er hentet fra denne strategien.



⁹Forventninger til kompetanse hos veiledere i NAV-kontoret:

Som nevnt innledningsvis består kompetanse av elementene: kunnskap, ferdigheter og holdninger. Høy kompetanse forutsetter et produktivt samspill mellom disse elementene. Kunnskap i NAV-kontoret knytter seg til veiledernes samlede kompetanse.

Kunnskap

- NAV skal gi aktuell informasjon, råd og veiledning om hele tjenestespekteret og kunne veilede på tvers av dette
- NAV skal kunne veilede i bruk av forvaltningens nettjenester og ha meget gode ferdigheter i å bruke selvbetjeningsverktøy som et veiledningsverktøy
- Veileder i NAV skal ha beste tilgjengelige kunnskap om arbeidsmarked, arbeidsliv, organisasjonsliv, dagens og fremtidens pensjonssystem, utdanningssystemer, tiltaksapparat, sosial- og helsetjenester, herunder Individuell plan og helsefremmede tiltak knyttet til levevaner. Kunnskapen skal både bygge på forsknings- og erfaringsbasert kompetanse.
- Veileder i NAV skal ha kunnskap om lovgrunnlaget for tjenestene og må kunne utøve faglig skjønn

Ferdigheter

- Veileder i NAV må være mentalt tilstede i møte med bruker, bygge en gjensidig tillitsfull relasjon og fremme motivasjon
- Veilederne i NAV skal være tilgjengelige, tydelige, løsningsdyktige og vise fleksibilitet og handlekraft
- Veileder i NAV skal fremme brukernes mestring
- Veileder i NAV skal kunne arbeide på den arena som er mest hensiktsmessig for den aktuelle bruker
- Veileder i NAV skal ha veileder- og relasjonskompetanse og ha kompetanse på å utøve skjønn

⁹ Bygger på "Strategi for oppfølging av brukere i NAV"

- Veileder i NAV skal kunne veilede og se muligheter på tvers av tjenestespekteret. For eksempel muligheten for å kombinere arbeid og forskjellige ytelser/pensjon, og Individuell plan.
- Veiledere i NAV skal tilegne seg og bruke oppdaterte metoder som gjør samarbeidet med bruker best mulig, og sikre rett oppfølging
- Veileder i NAV skal ha kjennskap til og evne til å samarbeide med andre instanser (internt og eksternt)
- Veileder i NAV må sikre brukermedvirkning, og bruke metoder som gjør samarbeidet med bruker best mulig og som fremmer myndiggjøring av bruker
- Veileder i NAV må ha kompetanse på å styre og koordinere prosessen sammen med brukeren (koordinatorkompetanse)
- Veileder i NAV må beherske IKT-fagsystemer
- Veileder må ivareta brukerens rettssikkerhet og ha høyt fokus på taushetsplikt og personvern

Holdninger

- Møtet mellom veileder i NAV og bruker skal bygge på respekt og empati
- NAV skal sikre brukerens rett til innflytelse og medvirkning, herunder ha forståelse av maktforholdet i relasjonen med bruker
- Møtet mellom veileder i NAV og bruker skal bygge på tro på menneskets evne til endring og mestring
- Møtet mellom veileder i NAV og bruker skal bygge på en etisk og faglig forsvarlig standard

3.2 Kompetanse til ledere for NAV-kontor

KS` Arbeidsgiverstrategi 2020¹⁰ og Arbeids- og velferdsetatens Ledelsesplattform¹¹ samsvarer når det gjelder hva god ledelse i NAV-kontoret skal være.

NAV-kontorleder skal være en god:

- **Virksomhetsbygger**; skape en virksomhet orientert mot utvikling og nyskaping
- **Tjenesteleverandør**; ta aktivt ansvar for helheten i tjenesteyting til våre brukere, utvikle effektive tjenester og ha brukernes behov i fokus
- **Relasjonsbygger**; utvikle eksterne og interne dialogarenaer, engasjere deg i den gode samtalen og utløse medarbeidernes kunnskap, kreativitet og engasjement
- **Kulturbygger**; skape felleskap og samhandling på tvers, tilhørighet og en god servicekultur tuftet på åpenhet og integritet

Lederplattformen vil kunne brukes til å gi nyttige refleksjoner, lokal tilpasning, en avstemming til leders enhets/ledergruppens utfordringer, samt lederens egne styrker og forbedringspunkter. Plattformen vil være retningsgiver i lederutvikling - i utviklingssamtaler for ledere - og kan i tillegg være et godt utgangspunkt for rekruttering av ledere.

¹⁰ "Stolt og unik – arbeidsgiverstrategi mot 2020" er et verktøy for KS` medlemmer til videreutvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk og lokale strategier, og et overordnet strategidokument som KS vil følge opp med en rekke tiltak i samarbeid med medlemmene

¹¹ Ledelsesplattform for Arbeids- og velferdsetaten – grunnlag for: operasjonalisering i resultatområdene, utviklings- og oppfølgingsverktøy ift ledere

4. Evaluering av kompetanse i NAV-kontor

Det gjennomføres kontinuerlig evaluering av alle de nye NAV-kontorene, bl.a. med fokus på kompetanse, to måneder etter etableringen. Denne evalueringen gjennomføres av Arbeids- og velferdsetaten og er forankret i Shdir og KS.

Det vil i tillegg bli formidlet resultater fra pågående kvalitetsforbedringsprosjekter som vil gi kunnskap om tiltak vedrørende forbedring av tjenestene til beste for brukerne. (Høgskole- og universitetssosialkontor (HUSK) og Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i sosial- og helsetjenesten.)

Evaluering og evalueringsmetodikk knyttet til de ulike arbeidsområdene må også være en sentral oppgave i NAV-kontorene (jfr. modell for oppfølging av brukere i NAV s. 12). Medarbeidere i NAV-kontor må ha relevant kompetanse relatert til dette, og det må tas i bruk relevant metodikk.

5. Aktørers roller og ansvar for kompetanseutvikling i NAV-kontorene

Utgangspunktet for gjennomføring av reformen er et likeverdig partnerskap mellom Arbeids- og velferdsetaten og hver enkelt kommune for å etablere NAV-kontor. Opprettelsen av NAV-kontoret er lovpålagt og er regulert av den lokale samarbeidsavtalen som kommunen og Arbeids- og velferdsetaten inngår i hver enkelt kommune. Aktørenes roller og ansvar for kompetanseutvikling vil bygge opp under dette samarbeidet.

Det følger av det alminnelige arbeidsgiveransvaret at arbeidsgiver skal sørge for at de oppgavene som ligger til eget ansvarsområde blir ivaretatt på tilfredsstillende måte. I dette ligger ansvaret for å sikre at nødvendig kompetanse er tilstede. Dette betyr at staten har ansvar for at egne tilsatte og de medarbeiderne i kommunen som får tildelt myndighet på vegne av staten, har nødvendig kompetanse. Tilsvarende gjelder for kommunen. Dette forholdet er også behandlet i veilederen til lokal samarbeidsavtale pkt 12.

5.1 Sentralt nivå

Arbeids- og velferdsdirektoratet

Koordineringsansvar og -rolle både i planarbeidet og i iverksettingen.

- Koordinerer alle kompetansetiltak rettet mot NAV-fylkesledd og NAV-kontorene knyttet til etablering av NAV-kontorene
- Gjør NAV-fylke i stand til å gjennomføre den statlige delen av opplæring for medarbeiderne i de nye kontorene
- Utvikler og legger til rette for gjennomføring av opplæringstiltak knyttet til implementering av nye/endrede statlige virkemidler
- Bearbeider, vedlikeholder og utvikler nye opplæringstiltak innenfor etatens ansvarsområde
- Sikrer kompetanseutvikling i NAV Trygd og NAV Arbeid som ikke skal etableres som NAV-kontor før på lengre sikt

Mange av kompetansetiltakene er utviklet og blir vedlikeholdt av NAV Drift og Utvikling (NDU) på bestilling fra Arbeids- og velferdsdirektoratet

Sosial- og helsedirektoratet

SHdir har det overordnede faglige ansvaret på direktoratsnivå for å tilrettelegge for utvikling på området for sosiale tjenester. Gjennom samarbeid med Arbeids- og velferdsdirektoratet skal SHdir:

- Bidra til å sikre god integrering av sosiale tjenester i NAV
- Bidra til å sikre sosialt arbeid som en vesentlig fagtilnærming til oppgavene i NAV-kontorene
- Understøtte fylkesmannens arbeid i det lokale samarbeidet mellom kommunene, NAV-kontorene og KS
- Bidra til at kommunene er informert om arbeidet med NAV sentralt og lokalt
- Videreformidle kunnskap og erfaringer av betydning for reformen
- Iverksette og gjennomføre enkelttiltak/satsinger som er relevant for kompetanseutvikling for sosiale tjenester i NAV
- I forbindelse med iverksettingen av Kvalifiseringsprogrammet skal SHdir, i samarbeid med Arbeids- og velferdsdirektoratet, utvikle og implementere et kompetanseutviklingsprogram rettet mot NAV-kontorene.

Kompetanse om sosiale tjenester vil være integrert i det opplæringsmaterialet som blir utarbeidet fra sentralt hold. Nedslagsfeltet for utviklingstiltak vil fortsatt være hele sosialtjenesten, uavhengig av om tjenestene er organisert *i* eller *utenfor* NAV. Siden det meste av utviklingsarbeidet handler om oppfølging av brukere, vil imidlertid de fleste utviklingstiltakene være aktuelle for alle kontorene, uavhengig av organisering.

Arbeids- og velferdsdirektoratet, KS og SHdir vil samarbeide tett om utvikling av kompetansetiltak som direkte berører både statlig og kommunalt ansvarsområde.

KS sentralt

- KS er arbeidsgiver- og interesseorganisasjon for kommunal sektor. KS er ikke et myndighetsorgan, men har inngått en rammeavtale med AID.
- Arbeids- og velferdsdirektoratet og SHdir har i samarbeid med KS ansvaret for at det tilbys relevante opplæringstiltak for NAV-kontorene.

5.2 Fylkesnivå

NAV- fylkesledd

- Har ansvar for fylkets kompetanseplan med tiltak fra Arbeids- og velferdsetaten. Denne må koordineres med Fylkesmannens og KS' utviklingstiltak rettet mot kommunene.
- Må i felleskap med kommunene lage en kompetanseplan for hvert nytt NAV-kontor, tilpasset etableringen i eget fylke og hvilke tiltak som er nødvendige i tillegg til sentrale tiltak. Kompetanseplanen som viser hvilke tiltak som gjennomføres når, skal utvikles i henhold til Håndbok for etablering av NAV-kontor.
- Gjennomføre nødvendig opplæring i forbindelse med etablering og åpning av de nye kontorene i fylket. Opplæringen må skje i samarbeid med kommunene for å få på plass de lokale tiltakene og i god koordinering med fylkesmannen.
- Har ansvar for å gjennomføre kompetansetiltak, i henhold til løpende kompetansebehov, i forkant og etterkant av etableringsfasen etter kontorets behov

Fylkesmannen

- Fylkesmannen er statens representant i fylket og skal arbeide for at Stortingets og regjeringens vedtak, mål og retningslinjer blir fulgt opp.

- Fylkesmannen skal på oppdrag fra SHdir utforme og iverksette kompetanse- og formidlingstiltak innenfor det sosialfaglige området. Tiltakene skal utformes med henblikk på gjennomføringen av NAV-reformen.

KS fylke

- KS skal, via den regionale likeverdige arenaen, delta i samarbeidet om opplæringstiltak i NAV-kontorene

NAV-fylkesledd, Fylkesmannen og KS har et felles ansvar for å sørge for at kompetansetiltak rettet mot NAV-kontorene er koordinert.

Kompetansekoordinatorer

I hvert NAV-fylkesledd er det rekruttert en kompetansekoordinator som støtter etablering av NAV-kontorene i å gjennomføre kompetanseplanen. Kompetansekoordinatoren har i tillegg ansvar på statssiden for den fylkesvise og lokale koordineringen av tiltak med kommunene og Fylkesmannen. Kompetansekoordinatorene skal:

- Gi en analyse av kompetansen som underlag for fylkets kompetanseplan (kompetansekartlegging)
- Mobilisere kompetanseveiledere (ressurspersoner som skal gjennomføre kompetansetiltak)
- Informere og følge opp gjennomføringen av lokal kompetanseplan for etablering av NAV-kontor
- Være fylket sin kontakt mot NDU/direktoratet med ansvar for å koordinere gjennomføringen av sentralt initierte opplæringsaktiviteter for etablering av NAV-kontor

Kompetanseveiledere

Som en del av "Kompetansepakken for etablering av nye NAV kontor" (se vedlegg) er det i hvert fylke ansatt kompetanseveiledere, som kommer både fra Arbeids- og velferdsetaten og kommunen. Disse danner team i fylkene. Dette er interne ressurspersoner som har faglig og pedagogisk kompetanse og som er motivert for å gjennomføre opplæring og drive læringsprosesser.

I forbindelse med innføringen av Kvalifiseringsprogrammet vil det bli opprettet veilederressurser gjennom frikjøpsavtaler med kommunene som skal bistå med kompetanseutviklingen av dette programmet. Disse ressursene må ses i en helhetlig sammenheng og benyttes på en måte som gjør at reformen også på kompetansesiden ivaretar partnerskapet mellom stat og kommuner.

5.3 Regional likeverdig samarbeidsarena

Det er etablert en likeverdig arena i alle fylker, som skal samarbeidet i gjennomføringen av NAV-reformen.

Denne arenaen er ikke et beslutningsorgan, men skal være en arena for koordinering, informasjonsutveksling, drøfting og erfaringsdeling vedrørende praktiske forhold og utfordringer, herunder kompetanse.

Sammensetningen må tilpasses lokale behov, med følgende basis:

- KS og kommunene, administrativt og politisk
- Rådmannsutvalget og eventuell representant for fagtjenesten (sosial)

- Fylkesmannen, ledelse og fagavdeling
- NAV-direktør – fylke, leder gruppen. I særskilte tilfeller kan alternativ ledelse vurderes

Ansvar for beslutning om og utførelse av kompetansetiltak følger den ordinære styringsstrukturen for henholdsvis kommune og stat. Det vil imidlertid være behov for å koordinere og tilpasse de aktivitetene som tilbys fra sentralt hold, til den enkelte kommune og NAV-kontor. Beslutning og gjennomføring skal skje i styringslinjen, men den regionale arena er godt forum for innspill til en hensiktsmessig samordning mellom styringslinjene. Lokale kompetanseplaner for NAV-kontorene skal drøftes med tjenestemannsorganisasjonene.

5.4 Lokalt nivå

Kommunen

- Kommunene er selvstendige enheter med et selvstendig arbeidsgiveransvar for sine ansatte.
- Har ansvar for kommunale tiltak for å synliggjøre lokale behov og for å gi opplæring i kommunale fagsystemer.
- Har eget ansvar for å sørge for at de ansatte i kommunalt ansatte i NAV-kontoret har tilstrekkelig kompetanse til å kunne utføre sitt arbeid på en faglig forsvarlig måte. Dette er regulert i Lov om sosiale tjenester § 2-3.

5.5 Ansatte i NAV-kontoret

Leder av NAV-kontoret

Det er et lederansvar å tilrettelegge for og følge opp at kompetanseutvikling skjer og at kompetanse deles på tvers av fagområdene i NAV-kontoret. Kompetanseutviklingen vil skje både ved sentrale tiltak, gjennom etter – og videreutdanning i relevante fag ved høgskole og universiteter, og gjennom individuell læring på arbeidsplassen mens man utfører sitt daglige arbeid.

- Må ta utgangspunkt i den lokale samarbeidsavtalen som er inngått mellom stat og kommune med hensyn til kompetanseutvikling.
- Har ansvar for å gjennomføre en kompetansekartlegging, en behovsvurdering og en gap-analyse som skal resultere i en lokal kompetanseplan som oppdateres årlig og i samsvar med nye satsingsområder, handlingsplaner og budsjett
- Skal sørge for at medarbeiderne samlet sett innehar kompetanse på de arbeidsoppgavene som er tillagt kontoret
- Må kartlegge hvem som har en egnethet for hvilke oppgaver og så gi medarbeidere nødvendig kompetansetiltak for å mestre oppgavene
- Må sørge for å tilpasse sentralt initierte kompetansetiltak med lokale behov og sørge for at tiltakene er koordinert
- Må legge til rette for både egentrening på eget kontor, ikke minst kompetanseoverføring mellom de ansatte, og deltakelse på kurs

Medarbeidere i NAV-kontoret

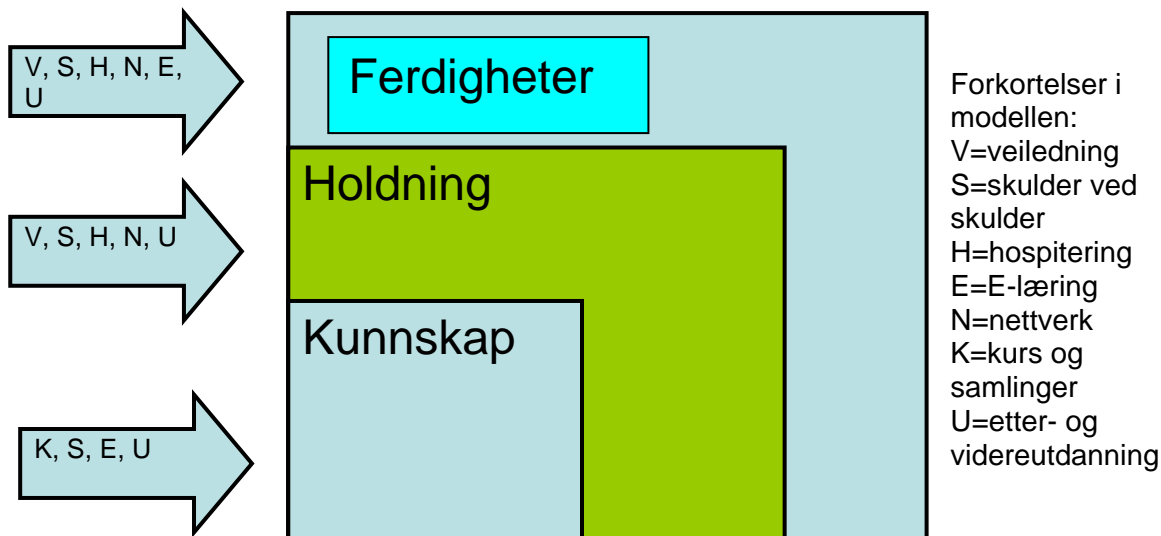
- Kompetanseutvikling er et kritisk element for gjennomføringen av NAV-reformen. Det er viktig at forvaltningens tilsatte er bevisst på dette.¹² Den enkelte medarbeider har et selvstendig ansvar for å holde seg faglig oppdatert på sitt fagfelt. Dette innebærer at den enkelte må være motivert for læring og utvikling. Medarbeider plikter å gjennomføre kompetansetiltak som er nødvendig for oppgaveløsningen. Leder skal legge til rette for at medarbeiderne får nødvendig kompetanseutvikling.

¹² Hentet fra Arbeids- og velferdsetatens personalpolitiske føringer 2007-2008

6. Metoder og verktøy i opplæringen

NAV-kontorene som skal etableres er bl.a. ulike når det gjelder eksisterende kompetanse og rammebetingelser for opplæring. Opplæringstiltak må derfor tilrettelegges og gjennomføres på mange forskjellige måter. Medarbeiderne innehar allerede en viktig kompetanse som det er nødvendig å vedlikeholde, og det bør opprettes rutiner for å utnytte denne på best mulig måte.

Kompetansebehov har vi delt inn i kunnskap, ferdigheter og holdninger, og metodevalget er også avhengig av hvilket av disse områdene man skal styrke. Den mest hensiktsmessige måte å gjennomføre kompetanseutvikling på vil være i kombinasjoner av ulike virkemidler. Leder vil være styrende i valg av virkemidler.



Her følger en kort beskrivelse av noen relevante metoder og verktøy:

6.1 Kurs og samlinger

Kurs og samlinger blir brukt til kompetanseutvikling på mange fagområder, og er også viktig for kulturbygging og utvikling av nettverk. Sentralt utvikles det kompetansetiltak i forbindelse med etableringen som et tilbud til alle medarbeidere i NAV-kontor. Dette gjennomføres med flere samlinger kombinert med egentrening i forkant og etterkant. I tillegg gjennomføres det en rekke regionale og lokale opplæringstiltak.

6.2 Egentrening

I mye av opplæringen er det lagt opp til å bruke en kombinasjon av flere metoder. Egentrening kan for eksempel forekomme både før, under og etter samlinger, og for eksempel ved e-læring.

6.3 "Skulder ved skulder"

Skulder ved skulder læring er effektivt for kompetanseutvikling ved etablering av NAV-kontor. Læring mellom kollegaer er viktig for den faglige utviklingen. Det er også en del av den daglige kvalitetssikringen og ivaretagelsen av den enkelte kollega. Reformen vektlegger i stor grad kompetanseoverføring internt på kontorene. Evaluering av pilotkontorene sier at det er et godt fokus på denne type læring blant veilederne i publikumsmottaket. Noen kontor har også tatt i bruk fadderordning med gode tilbakemeldinger.

6.4 Veiledning fra kollega

Veiledning fra kollegaer med mer erfaring eller kompetanse på et område er også en metode som støtter opp under læring i arbeidssituasjon. Veiledning kan foregå enkeltvis eller i grupper.

Det er i noen fylker etablert innsatsteam med kvalifiserte medarbeidere som reiser rundt i fylket og gjennomfører kompetansetiltak og veileder medarbeiderne på lokal kontor innen spesielle fagområder som f. eks sykefraværsoppfølging.

Enkelte fylkesmannsembeter har opprettet egne web-baserte "veiledningsbanker". Innenfor de sosialfaglige profesjonene er veiledningskompetanse (i form av kollegaveiledning) en formell utdanning med godkjenningsordning gjennom FO (Fellesorganisasjonen for barnevernpedagoger, sosionomer og vernepleiere)

6.5 Teamarbeid

Tverrfaglig samarbeid internt på kontoret, f.eks. overfor brukere med sammensatte behov, er en effektiv metode for kompetanseoverføring.

For eksempel så vil oppfølging av arbeidsgivere ofte være organisert i tverrfaglige team med medarbeidere fra for eksempel Arbeidslivssentrene, Hjelpemiddelsentralene, Jobbservice og NAV-kontor.

6.6 Kompetansenettverk /faglige fora

Kompetansenettverk brukes for å styrke kompetanse med utgangspunkt i konkrete faglige problemstillinger. I fylkene gjennomføres det egne fagsamlinger hvor lokale erfaringer og praktisk saksgjennomgang brukes for å spre viktig kunnskap. Deltakere i fagnettverk har et ansvar for å bringe videre kunnskapen til sitt kontor. Etter hvert skal det også gjennomføres sentrale fagsamlinger med deltakere fra NAV-kontorene. Disse nettverkene vil forsterkes med etablering av flere NAV-kontor og være en viktig arena for læring og utvikling.

I mange kommuner er det opprettet faglige fora for ansatte i sosialtjenesten. Disse må videreutvikles og knyttes opp mot NAV-forvaltningen.

6.7 Hospitering

Hospitering brukes for å forberede medarbeidere på nye oppgaver, arbeidsmetoder og IKT. Hospitering er også med på å skape en helhetsforståelse både på tvers av faggrenser og nivåer i etaten. I tillegg benyttes pilotkontorene i varierende grad for erfarings- og kompetanseoverføring.

6.8 Etter- og videreutdanning

For å kunne yte gode tjenester til bruker er det viktig for NAV-kontoret også å ha medarbeidere som tar etter- og videreutdanning innenfor blant annet veiledning, rådgivning,

velferdspag, rehabilitering og flerkulturelle studier. I tillegg er etter- og videreutdanning på universitet- og høyskolenivå et av flere virkemidler for å videreutvikle, beholde og rekruttere medarbeidere til forvaltningen.

6.9 E-læring¹³

Brukes som et supplement til annen opplæring og vil være mest effektiv når det er behov for:

- Faktakunnskap
- Sikring av lik kompetanse nasjonalt
- Rask distribusjon
- Opplæringsbehov som omfatter mange medarbeidere
- Fleksibilitet med hensyn til tid og sted
- Stort behov for gjenbruk av tiltaket

6.10 Elektroniske informasjonsverktøy

"Kompetansepakken for etablering av nye NAV-kontor" (se vedlegg) har en modul i opplæringen av hvordan bruke nav.no, Navet (Intranett) og Kommunensnavet på en mest mulig hensiktsmessig måte for å finne informasjon og på den måten få økt kunnskap om NAVs tjenester. Informasjonsverktøyene er i kontinuerlig utvikling med flere nye tjenester og innholdsproduksjon. Utfordringen er å forme og strukturere innholdet til slik at det blir et godt arbeidsverktøy for veilederne i NAV og at den grunnleggende og mer utfyllende informasjonen blir lett å finne.

¹³ De e-læringsmodulene som i dag er laget på pensjon – og som har et ganske stort omfang er først og fremst kurs for å formidle kunnskap og tar i liten grad for seg læring av ferdigheter. Disse kursene er ment som en erstatning for eller supplement for gamle fagkurs om regelverk. For øvrig finnes det også e-læringskurs som formidler holdninger – som for eksempel innledningsmodulen i Infotrygdkurset

Referanseliste

- [Samarbeidsavtale mellom Sosial- og helsedirektoratet og Arbeids- og velferdsdirektoratet datert 21.12.2006](#)
- **Strategi for oppfølging av NAVs brukere**
- **Besøksrunde til NAV pilotene** (Notat Sosial- og helsedirektoratet)
http://www.shdir.no/sosialetjenester/nav/tidlig_samløslisering_f_r_fart_p_nav_integ_reringen_80494
- **Gylne øyeblikk**
http://www.shdir.no/sosialetjenester/publikasjoner/gylne_øyeblikk_39257
- **Arbeidsevnevurderinger i NAV, sluttrapport**
http://www.shdir.no/portal/page?_pageid=134,67714&_dad=portal&_schema=PORTAL&_piref134_67727_134_67714_67714.artSectionId=252&_piref134_67727_134_67714_67714.articleId=82691
- **Stortingsmelding nr 9, Arbeid, velferd og inkludering**
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/aid/dok/regpubl/stmeld/20062007/Stmeld-nr-9-2006-2007-.html?id=432894>
- **Ot.prp. nr. 47 Om lov om arbeids- og velferdsforvaltningen**
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/aid/dok/regpubl/otprp/20052006/Otprp-nr-47-2005-2006-.html?id=187143>
- [Rammeavtalen mellom KS og Arbeids- og inkluderingsdepartementet](#)
- [Strategisk plan for Arbeids- og velferdsetaten](#)
- **Håndboken for etablering av NAV-kontor**
- **Veileder til lokal samarbeidsavtale mellom stat og kommune**
- **Ledelsesplattform for Arbeids- og velferdsetaten**
- [Arbeidsgiverstrategi mot 2020 \(KS\)](#)
- **Arbeids- og velferdsetatens personalpolitiske føringer 2007-2009 (Personalpolitikk)**