



# En organisasjon i utvikling

Hvor går NAV-reformen?

Kristin Reichborn-Kjennerud

FoU resultat 2014

## Innhold

Sammendrag .....	4
Innledning.....	6
Hvem gjør hva i NAV-kontorene?.....	7
Integrering på tvers av de tidligere etatenes arbeidsområder .....	10
Brukerrettet arbeid i NAV-kontorene .....	15
Utvikling og samarbeid internt i NAV-kontorene.....	19
Enhetslederne .....	30
Konklusjon .....	35

## Tabelloversikt

Tabell 1 Ansattes tidligere arbeidsplass etter undersøkelsestidspunkt. Antall og prosent.....	7
Tabell 2 Ansattes tidligere arbeidsplass etter størrelse på kontoret. Antall og prosent .....	8
Tabell 3 Rolle ved NAV-kontoret etter kjønn. Antall og prosent.....	8
Tabell 4 Rolle i NAV-kontoret etter tidligere arbeidsplass. Antall og prosent.....	9
Tabell 5 Type bistand de ansatte jobber med etter tidligere arbeidsplass. Antall og prosent. .	10
Tabell 6 Medarbeidere med ulike arbeidsoppgaver. Antall og prosent. ....	12
Tabell 7 Hva slags type bistand gruppen «Annet» primært jobber med. Antall og prosent. ...	13
Tabell 8 Gruppen med «Varierte oppgaver» og deres rolle i NAV-kontoret. Antall og prosent. ....	13
Tabell 9 Fagområde etter tidligere arbeidsplass. Antall og prosent .....	14
Tabell 10 Antallet brukere saksbehandlerne har ansvar for å følge opp. Antall og prosent. ...	15
Tabell 11 I hvilken grad saksbehandlerne har tid til å inkludere brukerne i behovs- og arbeidsevnevurderingen. Antall og prosent.....	15
Tabell 12 Antall brukere de ansatte har ansvar for å følge opp etter fagområde. Antall og prosent. ....	16
Tabell 13 Fagområde etter behov for mer oppfølging. Antall og prosent.....	17
Tabell 14 Antall brukere saksbehandlere har ansvar for å følge opp etter oppfølgingsbehov. Antall og prosent .....	17
Tabell 15 Tidligere arbeidsplass etter stillingskategori. Antall og prosent.....	18
Tabell 16 Stillingskategori etter kjønn. Antall og prosent. ....	18
Tabell 17 Oppfatning om samarbeid ved kontoret etter kontorstørrelse. Antall og prosent....	19
Tabell 18 Oppfatning om felles målforståelse etter kontorstørrelse. Antall og prosent.....	21
Tabell 19 Oppfatning om utviklingen av NAV-kontoret etter kontorstørrelse. Antall og prosent .....	22
Tabell 20 Oppfatning om opplæring etter kontorstørrelse. Antall og prosent. ....	22
Tabell 21 Om NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn. Data fra 2010. Antall og prosent .....	23
Tabell 22 NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn. Data fra 2008. Antall og prosent. ....	23
Tabell 23 Om NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn etter oppstartsår. Antall og prosent .....	24

Tabell 24 Om NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn etter tidligere bakgrunn. Antall og prosent.....	25
Tabell 25 Oppfatning om NAV-reformen vil gi et bedre tilbud når reformen er i havn etter rolle i NAV-kontoret. Antall og prosent .....	26
Tabell 26 Oppfatning om NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn etter stilling. Antall og prosent. ....	26
Tabell 27 Oppfatning av om NAV-kontorene vil nå sine mål. Antall og prosent. ....	27
Tabell 28 Er du enig eller uenig i at NAV-kontoret er på god vei til å nå målene med NAV- reformen .....	28
Tabell 29 Har NAV-kontoret vært involvert i systematisk samarbeid og/eller utviklingssamarbeid med noen av disse offentlige tjenestene? Prosent.....	30
Tabell 30 Har NAV-kontoret vært involvert i systematisk samarbeid og/eller utviklingssamarbeid med arbeidsgivere. Antall og prosent. ....	31
Tabell 31 Har NAV-kontoret vært involvert i systematisk samarbeid og/eller utviklingssamarbeid med oppfølgingstjenesten. Antall og prosent. ....	31
Tabell 32 Hva er de viktigste prioriteringsområdene for ditt NAV-kontor i dag? Prosent (flere kryss mulig så prosentene summerer ikke til 100) .....	32
Tabell 33 Ledernes prioritering av medarbeiderne etter oppfatning om NAV-reformen. Antall og prosent .....	33
Tabell 34 Kontorstørrelse etter ledernes prioritering av medarbeiderne. Antall og prosent. ...	33

## Sammendrag

Formålet i dette notatet er å se på oppgaveløsningen i de lokale NAV-kontorene. Notatet beskriver bakgrunn, arbeidsmåter og oppfatninger blant medarbeiderne.

Bakgrunnen til de ansatte ved NAV-kontorene er ganske jevnt fordelt mellom nyansatte, ansatte fra kommunesektoren og ansatte fra tidligere Aetat og Trygdeetaten. De fleste ansatte ved NAV-kontorene jobber med veiledning og oppfølging mot grupper som trenger spesielt tilpasset hjelp til å komme seg inn på arbeidsmarkedet. En overvekt av tidligere statlige ansatte jobber med administrasjon og ledelse, mens en overvekt av nyansatte jobber med arbeidssøkere som har behov for mer veiledning og oppfølging. Flest med bakgrunn fra tidligere Aetat jobber mot ordinære arbeidssøkere.

Omtrent halvparten av de ansatte følger mønsteret fra tiden før NAV-reformen i måten de jobber på. De som jobber med oppfølging av syke jobber også med arbeidsavklaringspenger og aktivisering av uføre. De som jobber med oppfølging av arbeidsledige jobber også med bistand til ungdom og langtidsledige og ivaretar kontakt mot arbeidsgivere, mens de som jobber med sosialhjelp også jobber med tiltak for rusmisbrukere, boligtiltak og andre kommunale oppgaver. Litt over halvparten av de øvrige ansatte har varierte arbeidsoppgaver innenfor administrasjon og ledelse, men bistår i tillegg i det faglige arbeidet. Noen få jobber også på tvers av de tidligere etatenes arbeidsområder. Disse jobber mer som «generalister» enn de andre gruppene.

Det er de medarbeiderne som jobber med oppfølging av syke som har flest brukere å følge opp, og de opplever også at deres brukere burde fått tettere oppfølging enn de faktisk får. Til tross for at de ansatte i stor grad opplever at det skjer for hyppige omorganiseringer som berører arbeidet deres oppgir et stor flertall at de har fått tilstrekkelig med opplæring og at det er et godt samarbeid ved kontoret. Et stort flertall oppgir bedre samarbeid på tvers av etatenes fagområder som en gevinst ved reformen. Et knapt flertall opplever at de har hatt innflytelse over utviklingen på sin arbeidsplass. Brukernes beste er den viktigste motivasjonen i arbeidet.

Samtidig opplever over halvparten av de ansatte belastninger pga. høyt sykefravær, høy turnover og redusert kvalitet i oppgaveløsningen. Et flertall opplever også at servicen til brukerne er blitt redusert. Arbeidsbelastningen på medarbeiderne er høy og nesten tre fjerdedeler av de ansatte oppgir at saksbehandling knyttet til livsoppholdsytelser går på bekostning av arbeidsrettede tiltak.

Selv om de ansatte var mer positive til reformen i 2008 enn i 2010 er et flertall av de ansatte fremdeles positive på vegne av reformen og forventer gode resultater når reformen får satt seg. Gjennomgående er imidlertid de ansatte mer positive i små enn i store kontorer.

Nyansatte og ansatte med bakgrunn fra Aetat er mer positive enn ansatte med bakgrunn fra kommunen eller fra tidligere Trygdeetaten. Ledelsen er også mer positive enn de øvrige medarbeiderne. Jo høyere opp i hierarkiet medarbeiderne er jo mer positive er de.

Avgjørende for at de ansatte tror på reformen er at de opplever at brukerne blir bedre ivaretatt i form av at tilgjengeligheten, løsningene og hjelpen er blitt bedre og at de opplever et godt samarbeidsklima ved kontoret. Opplever de mye belastninger i form av dårligere service til brukerne så har de mindre tro på reformen. De to faktorene som står fram som de viktigste for at NAV-kontoret skal nå målene sine er dermed om de ansatte opplever at brukerne får den hjelpen de trenger og at det er et godt samarbeid internt på kontoret.

Lederne ved NAV-kontoret legger stor vekt på å utvikle medarbeiderne sine og legge til rette for at de blir gode. Det kan virke positivt inn på medarbeidernes innstilling til og arbeid med reformen.

## Innledning

Formålet i denne rapporten er å se på oppgaveløsningen i de lokale NAV-kontorene etter innføringen av økt organisatorisk spesialisering. NAV opprettet to typer spesialenheter (spesialenheter på pensjoner og forvaltningsenheter for regelstyrte ytelser innenfor arbeids- og familieområdet), blant annet for å gi ansatte ved NAV-kontorene bedre tid til å følge opp brukerne. For å se hvordan organisasjonen fungerer etter denne spesialiseringen fikk Arbeidsforskningsinstituttet i oppdrag å gjennomføre et eget prosjekt om dette. Det var et tilleggsprosjekt til instituttets hovedprosjekt i evalueringen av NAV-reformen, som studerte utviklingen i lokalkontorene. Både dette og hovedprosjektet ble finansiert av Norges forskningsråd.

Erfaringer med etablering av spesialenhetene er belyst i en egen rapport (Andreassen, Legard og Lie 2011<sup>1</sup>), mens denne rapporten ser nærmere på situasjonen på NAV-kontorene mer generelt. Dataene bygger på en spørreskjemaundersøkelse som gikk til medarbeidere ved pensjonsenhetene og forvaltningsenhetene og til medarbeidere ved tre utvalg av NAV-kontor – pilotkontorene som startet opp høsten 2006, et tilsvarende utvalg av kontor som startet høsten 2007, og enda et tilsvarende utvalg som startet høsten 2008. Det har vært gjort lignende undersøkelser til disse utvalgene NAV-kontor tidligere<sup>2</sup>. Pilotkontorene har vært med to ganger tidligere, kontorene fra 2007 en gang tidligere, mens utvalget som startet høsten 2008 er med for første gang i denne undersøkelsen.

De fleste spørsmålene i denne undersøkelsen er stilt til alle ansatte ved kontorene, mens noen få er stilt bare til lederne. 3 prosent av de som har svart er enhetsledere, 8 prosent er avdelings/seksjonsleder og 89 prosent er medarbeidere. Dataene som notatet bygger på er innsamlet sommeren og høsten 2010. Nærmere informasjon om undersøkelsen finnes i vedlegget til rapporten om forvaltnings- og pensjonsenhetene (Andreassen, Legard og Lie 2011<sup>1</sup>)

Først i rapporten beskrives arbeidsdelingen og arbeidet med brukerne ved NAV-kontorene. Deretter beskrives samarbeid og organisering internt i kontorene. Så presenteres belastninger

---

<sup>1</sup> Alm Andreassen, T., Legard, S. & Lie, A. (2011). Forvaltningsenheter i NAV. Etableringsprosess og konsekvenser for oppgaveløsningen, N2011:5. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

<sup>2</sup> Andreassen, Tone Alm; Reichborn-Kjennerud, Kristin (2009). Utvikling og utfordringer i lokale NAV- kontor. Arbeidsforskningsinstituttet. N2009:2. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Andreassen, Tone Alm (2008). Organisering for helhetlig tjenesteyting. Organisatoriske valg og variasjon i lokale NAV-kontor. Arbeidsforskningsinstituttet. N2008:10. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

og gevinster ved den nye organiseringen. Deretter gis en analyse av hva som oppfattes å bidra til gode resultater i NAV. Til slutt presenteres noen tall fra spørsmålene som kun gikk til enhetslederne ved kontorene, med fokus på eksternt samarbeid og prioriteringer.

### Hvem gjør hva i NAV-kontorene?

NAV-kontorene ble opprettet ved en sammenslåing og samlokalisering av Trygdeetaten, Arbeidsmarkedsetaten og den kommunale sosialtjenesten. Noen medarbeidere har vært med lenge. Andre er kommet til etter at NAV-kontoret ble opprettet. Bakgrunnen til de ansatte ved NAV-kontorene er ganske jevnt fordelt mellom nyansatte, ansatte fra kommunesektoren og tidligere Aetat og Trygdeetaten. I 2008 hadde en femtedel bakgrunn fra tidligere Aetat eller Trygdeetaten, mens nesten en tredjedel kom fra kommunesektoren. Kun 17 prosent var nyansatte. I 2010 var dette bildet noe endret blant annet ved at flere nyansatte var kommet til.

Tabell 1 Ansattes tidligere arbeidsplass etter undersøkelsestidspunkt. Antall og prosent.

	2008		2010	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Aetat	204	25	302	24
Trygdetat	207	25	266	21
Kommunaletat /sosialtjeneste	249	30	389	31
Ansatt etter at NAV- kontoret ble etablert	145	17	292	23
Total	831	100	1249	100

Fordelingen etter ansattes bakgrunn var også nogenlunde lik i kontor av ulike størrelser. Se tabell 2 under.

Tabell 2 Ansattes tidligere arbeidsplass etter størrelse på kontoret. Antall og prosent

		Hvilken av de tre etatene var din arbeidsplass da NAV-kontoret ble opprettet				Total
		Aetat	Trygdeetat	Kommunaletat/sosialtjeneste	Ansatt etter at NAV-kontoret ble opprettet	
Små kontor	Antall	39	51	65	48	203
	Prosent	19%	25%	32%	24%	100%
Mellomstore kontor	Antall	90	83	95	75	343
	Prosent	26%	24%	28%	22%	100%
Store kontor	Antall	84	69	108	93	354
	Prosent	24%	19%	31%	26%	100%
Svært store kontor	Antall	89	63	121	76	349
	Prosent	26%	18%	35%	22%	100%
Total	Antall	302	266	389	292	1249
	Prosent	24%	21%	31%	23%	100%

P=0,174

Mange NAV-kontor opererer med en todeling mellom «mottak» og «oppfølging». «Mottak» er et publikumsmottak og servicesenter som ivaretar oppfølging til personer som antas å ikke trenge omfattende bistand fra NAV, f.eks ordinære arbeidssøkere. Medarbeidere, team eller avdelinger som arbeider med «oppfølging» følger opp personer som trenger mer omfattende og langvarig bistand fra NAV. Tabellen nedenfor viser hvordan kvinnelige og mannlige medarbeidere i NAV-kontorene fordeler seg mellom disse oppgavene.

Tabell 3 Rolle ved NAV-kontoret etter kjønn. Antall og prosent.

		Hva er din rolle i NAV-kontoret?						Total
		Veileder mottak	Veileder oppfølg.	Veileder mottak og oppfølging	Admin. Ledelse	Merkantil	Annet	
Mann	Antall	43	133	40	39	19	38	312
	Prosent	14%	43%	13%	13%	6%	12%	100%
Kvinne	Antall	134	424	130	75	70	107	940
	Prosent	14%	45%	14%	8%	7%	11%	100%
Total	Antall	177	557	170	114	89	145	1252
	Prosent	14%	44%	14%	9%	7%	12%	100%

P=0,258

Tabellen viser at medarbeidere som jobber som «veileder oppfølging» er den største gruppen ansatte i NAV-kontor. Det er altså mest vanlig, i NAV-kontorene, å jobbe mot grupper som sliter med å komme inn på arbeidsmarkedet og som trenger mer omfattende bistand enn



ordinære arbeidssøkere. Som tabell 3 også viser så er det ikke signifikant forskjell mellom kjønnene ift hvilken rolle de har ved NAV-kontorene.

Tabell 4 under viser hvordan de ulike rollene ved kontorene fordeler seg etter de ansattes bakgrunn.

Tabell 4 Rolle i NAV-kontoret etter tidligere arbeidsplass. Antall og prosent

		Hva er din rolle i NAV-kontoret?						Total
		Veileder mottak	Veileder oppfølg.	Veileder mottak og oppfølging	Admin. Ledelse	Merkantil	Annet	
Aetat	Antall	51	127	52	36	7	29	302
	Prosent	17%	42%	17%	12%	2%	10%	100%
Trygdeetat	Antall	49	107	48	30	18	14	266
	Prosent	18%	40%	18%	11%	7%	5%	100,%
Kommunal etat/ Sosialtjeneste	Antall	42	167	29	31	45	75	389
	Prosent	11%	43%	7%	8%	12%	19%	100,%
Ansatt etter opprettelse av NAV-kontoret	Antall	35	156	40	17	19	25	292
	Prosent	12%	53%	14%	6%	7%	9%	100,%
Total	Antall	177	557	169	114	89	143	1249
	Prosent	14%	45%	14%	9%	7%	11%	100,0%

P=0,000

Tabellen viser at en overvekt av de nyansatte jobber som veileder på oppfølging, mens flere av de tidligere statlige ansatte jobber som veiledere på mottak. Det er også en noe større andel av de tidligere statlige ansatte som jobber med administrasjon og ledelse.

#### *Hvilke typer bistand veilederne jobber med*

NAV sorterer brukernes behov for bistand fra NAV-kontorene i fire kategorier – ordinær bistand, situasjonsbestemt bistand, spesielt tilpasset bistand og varig tilpasset bistand.

Tabellen under viser, i tråd med tabellen over, at ansatte som jobber med brukere som har behov for spesielt tilpasset bistand, er den største gruppen.

De fleste av de som ble ansatt etter etableringen av NAV-kontoret jobber med spesielt tilpasset bistand. Dette er også vanligst blant de med bakgrunn fra tidligere Aetat, Trygdeetaten og kommunen. Blant de fra Aetat jobber imidlertid nesten en fjerdedel med

ordinær bistand, som omfatter oppfølging av arbeidssøkere som er nærmest arbeidsmarkedet (se tabell under).

Blant dem som er kommet nye inn i NAV-kontorene, er andelen som jobber med spesielt tilpasset bistand høyere enn i de andre gruppene. De nyansatte er altså i stor grad blitt satt til å jobbe med de mest vanskeligstilte brukergruppene. Dette er en krevende jobb hvor det er en stor fordel med erfaring. Når ansatte med kort arbeidserfaring i stor grad ivaretar denne jobben så blir opplæring spesielt viktig.

Tabell 5 Type bistand de ansatte jobber med etter tidligere arbeidsplass. Antall og prosent.

		Hva slags type bistand jobber du vanligvis med?					Total
		Ordinær bistand	Situasjonsbestemt bistand	Spesielt tilpasset bistand	Varig tilpasset bistand	Ingen av delene/ ikke aktuelt	
Aetat	Antall	71	51	124	5	49	300
	Prosent	24%	17%	41%	2%	16%	100%
Trygdeetat	Antall	43	37	105	7	72	264
	Prosent	16%	14%	40%	3%	27%	100%
Kommunalet at/sosialtjeneste	Antall	40	46	140	12	143	381
	Prosent	10%	12%	37%	3%	38%	100%
Ansatt etter at NAV-kontoret ble opprettet	Antall	45	36	147	5	55	288
	Prosent	16%	13%	51%	2%	19%	100%
Total	Antall	199	170	516	29	319	1233
	Prosent	16%	14%	42%	2%	26%	100%

P=0,000

### Integrering på tvers av de tidligere etatenes arbeidsområder

En målsetting med NAV-reformen har vært å bygge ned gamle etatskiller og jobbe på nye måter. I den sammenheng har man hatt ambisjon om å etablere nye yrkesroller som kombinerer kompetansen og kunnskapen fra de tidligere etatene. Det blir dermed interessant å undersøke i hvor stor grad arbeidsdelingen fra de tidligere etatene er videreført eller endret etter NAV-reformen.

For å undersøke dette er det tatt utgangspunkt i spørsmål der medarbeiderne har krysset av mer konkret for hva som er deres arbeidsområder i NAV-kontoret. Svaralternativene var: Jobber med alle tjenesteområder, arbeidsgiverkontakt (rekruttering/formidling), sykemeldingsoppfølging, aktivisering av uføre, oppfølging av enslige forsørgere, kvalifiseringsprogrammet, oppfølging av langtidsmottakere av sosialhjelp som ikke er i kvalifiseringsprogrammet, bistand til ungdom, bistand til arbeidssøkere/oppfølging av ledige, oppfølging av langtidsledige, tiltak for rusmisbrukere, boligtiltak, psykiatritiltak, barnevern, tiltak for flyktninger og innvandrere, forvaltning og utbetaling, administrasjon og ledelse, merkantilt eller annet.

I spørreskjemaet ble respondentene bedt om å krysse av for sine tre viktigste arbeidsoppgaver. I analysen av dataene ble hver av de 20 oppgavene sett isolert for å identifisere hvilke andre oppgaver de primært grupperte seg sammen med. Totalt utkrystalliserte de 20 arbeidsoppgavene seg i fire hovedgrupper, som her er blitt betegnet som henholdsvis «Oppfølging av syke», «Oppfølging av arbeidsledige», «Sosialbistand» og «Varierte oppgaver».

Vi ser at tre av de fire kategoriene gjengitt over gjenspeiler arbeidsfordelingen mellom de tidligere etatene som eksisterte før sammenslåingen til NAV. De ansatte som sorterer under grupperingen «oppfølging av syke» arbeider primært med sykemeldingsoppfølging, oppfølging av mottakere av arbeidsavklaringspenger og aktivisering av uføre. Det er oppgaver fra tidligere Aetat og Trygdeetat. De ansatte som sorterer under «oppfølging av arbeidsledige» jobber primært med bistand til ungdom, bistand til ordinære ledige, arbeidsgiverkontakt og rekruttering og oppfølging av langtidsledige. Dette er i stor grad oppgaver fra tidligere Aetat. De som sorterer under «sosialbistand» jobber primært med kvalifiseringsprogrammet, oppfølging av annen sosialhjelp, tiltak for rusmisbrukere, boligtiltak, psykiatritiltak, barnevern, tiltak for flyktninger og innvandrere, forvaltning og utbetaling. Disse representerer den kommunale delen av NAV-kontoret. Tabell 6, under, viser at ca. halvparten har oppgaver som kan kategoriseres på denne måten. Den andre halvparten, de som hører inn under den siste gruppen «Varierte oppgaver», jobber med alle tjenesteområdene, administrasjon og ledelse, merkantilt og annet.

Tabell 6 Medarbeidere med ulike arbeidsoppgaver. Antall og prosent.<sup>3</sup>

	Antall	Prosent
Oppfølging syke	184	15
Oppfølging av ledige	133	11
Sosialbistand	282	22
Varierte oppgaver	656	52
Total	1255	100
Missing	2	
	1257	

Gruppen med varierte arbeidsoppgaver er det grunn til å se nærmere på. Den rommer åpenbart administrasjons- og ledelsesoppgaver som i større eller mindre grad omfatter hele NAV-kontoret. Spørsmålet er om denne kategorien også kan tenkes å romme det man i NAV har tenkt på som «generalister», altså ansatte i veilederfunksjoner som jobber brukerrettet ut fra en bredspektret kompetanse på ordninger og tiltak.

I gruppen med varierte arbeidsoppgaver havnet blant annet de som hadde krysset av for «Annet». Tabellen under viser i hvor stor grad dette er en gruppe som jobber med brukere med ulike kategorier bistandsbehov.

---

<sup>3</sup> 679 personer av 1257 har 2 eller 3 oppgaver innenfor sin gruppe. De klassifiserer dermed klart til å ligge innenfor sin gruppe. De som bare har krysset av på én oppgave, 394 personer, ligger også klart innenfor gruppen. 184 personer (15 prosent) har én oppgave i to eller tre ulike grupper. Disse har en mer uortodoks sammensetning av oppgaver. I denne kategoriseringen er de imidlertid plassert inn i den første gruppen de hører til.

Tabell 7 Hva slags type bistand gruppen «Annet» primært jobber med. Antall og prosent.

	Antall	Prosent
Ordinær bistand	12	8
Situasjonsbestemt bistand	15	11
Spesielt tilpasset bistand	35	25
Varig tilpasset bistand	6	4
Ingen av delene/ikke aktuelt	74	52
Total	142	100
Missing	4	
	146	

Som tabellen over viser så jobber et flertall av de som har krysset av for «Annet» med andre ting enn bistand. Den halvparten som oppgir at de jobber med en eller annen form for bistand kan ha dette som en sideoppgave i tillegg til for eksempel merkantile og administrative oppgaver.

Tabellen nedenfor viser hvilke roller gruppen med «Varierte oppgaver» har i NAV-kontoret.

Tabell 8. Gruppen med «Varierte oppgaver» og deres rolle i NAV-kontoret. Antall og prosent.

	Antall	Prosent
Veileder mottak	143	22
Veileder oppfølging	135	21
Veileder mottak og oppfølging	91	14
Administrasjon og ledelse	106	16
Merkantilt	87	13
Annet	94	14
Total	656	100,0

Tabell 8 viser, i tråd med kategoriseringen, at mange i gruppen med varierte arbeidsoppgaver har merkantile funksjoner og funksjoner knyttet til administrasjon og ledelse. Den viser

imidlertid også at over halvparten av gruppa har veilederroller og dermed jobber brukerrettet. For disse kan merkelappen «generalist» kanskje kan være riktig, i tråd med måten «generalist»-begrepet har vært brukt i NAV. Det kan tyde på at halvparten av veilederne i NAV-kontorene ikke lenger er spesialister på ett område, men har kunnskaper på flere felt<sup>4</sup>. Dette kan være en konsekvens av ambisjonen i NAV-reformen om helhetlig bistand til brukerne der de ansatte skal ha kjennskap til og kunne veilede brukerne innenfor flere fagfelt.

Vi skal nå se nærmere på i hvor stor grad arbeidsdelingen fra de tidligere etatene er videreført og i hvor stor grad det er et skille mellom stat og kommune i NAV-kontorene.

Tabell 9 Fagområde etter tidligere arbeidsplass. Antall og prosent

Tidligere arbeidsplass		Fagområde				Totalt
		Oppfølging syke	Oppfølging ledige	Sosialbistand	Varierte oppgaver	
Aetat	Antall	46	71	28	156	301
	Prosent	15%	24%	9%	52%	100%
Trygdeetat	Antall	74	16	15	161	266
	Prosent	28%	6%	6%	61%	100%
Kommunal sosialtjeneste	Antall	10	8	168	202	388
	Prosent	3%	2%	43%	52%	100%
Ansatt etter at NAV-kontoret ble opprettet	Antall	54	35	70	133	292
	Prosent	18%	12%	24%	46%	100%
Totalt	Antall	184	130	281	652	1247
	Prosent	15%	10%	23%	52%	100%

P=0,000

Som vi ser av tabell 9 jobber litt over halvparten av de ansatte med varierte oppgaver, som altså i tillegg til veilederoppgaver også rommer merkantilt, ledelse og administrasjon mm. De øvrige medarbeiderne jobber med samme typer oppgaver som de hadde i de tidligere etatene: de fra Aetat jobber med oppfølging av ledige, de fra trygdeetat jobber med oppfølging av syke og de fra sosialtjenesten jobber med sosialbistand. Blant de som kom fra sosialtjenesten, er det spesielt få som har gått inn i oppfølgingsoppgaver overfor brukere på statlige ytelser. De som er ansatt etter at NAV-kontor ble opprettet er spredt utover oppgaveområdene.

<sup>4</sup> Denne andelen øker hvis de 15 prosentene som ivaretar oppgaver på tvers av gruppene regnes med. Se fotnote 3.

## Brukerrettet arbeid i NAV-kontorene

Undersøkelsen har spørsmål om hvor mange brukere den enkelte medarbeider har ansvar for å følge opp. 22 prosent har 50-100 brukere å følge opp og 18 prosent har 20-50 brukere å følge opp. Omkring halvparten har ansvar for opp til 50 brukere. Se Tabell 10 under.

Tabell 10 Antallet brukere saksbehandlerne har ansvar for å følge opp. Antall og prosent.

Hvor mange brukere har du ansvar for å følge opp?			
	Antall	Prosent	Kumulativ prosent
Ingen	256	21	21
Under 20	96	8	29
20-50	219	18	47
50-100	266	22	68
100-150	164	13	82
150-250	142	12	93
Over 250	83	7	100
Total	1226	100	
Missing	31		
Total	1257		

Som tabell 11 under viser oppgir rundt en tredjedel at de bare i liten grad (30 prosent) eller ikke i det hele tatt (4 prosent) har tid til å inkludere brukeren i behovs- og arbeidsevnevurderingen, mens 66 prosent (49 prosent + 17prosent) gjør det. 59 prosent bruker behovs- og arbeidsevne vurderingsverktøyet og 83 prosent mener det er et nyttig verktøy (32 prosent i stor grad). Dette er ikke vist i tabell.

Tabell 11 I hvilken grad saksbehandlerne har tid til å inkludere brukerne i behovs- og arbeidsevnevurderingen. Antall og prosent.

	Antall	Prosent
I stor grad	120	17
I noen grad	354	49
I liten grad	220	30
Ikke i det hele tatt	29	4
Total	723	100
Missing	534	
Total	534	
Total	1257	

Som vi kan se av tabell 12 under har de som jobber med oppfølging av syke flest brukere å følge opp, mens de som jobber med sosialbistand har færre. En grunn til dette kan være at brukere med sosialbistand får omfattende oppfølging blant annet gjennom kvalifiseringsprogrammet.

Tabell 12. Antall brukere de ansatte har ansvar for å følge opp etter fagområde. Antall og prosent.

		Hvor mange brukere har du ansvar for å følge opp?							Total
		Ingen	Under 20	20-50	50-100	100-150	150-250	Over 250	
Oppfølging syke	Antall	3	3	6	26	54	65	26	183
	Prosent	2%	2%	3%	14%	30%	36%	14%	100%
Oppfølging av ledige	Antall	6	2	9	37	32	32	13	131
	Prosent	5%	2%	7%	28%	24%	24%	10%	100%
Sosialbistand	Antall	6	38	100	87	24	11	11	277
	Prosent	2%	14%	36%	31%	9%	4%	4%	100%
Varierte oppgaver	Antall	240	53	103	116	54	34	33	633
	Prosent	38%	8%	16%	18%	9%	5%	5%	100%
Total	Antall	255	96	218	266	164	142	83	1224
	Prosent	21%	8%	18%	22%	13%	12%	7%	100%

P=0,000

Som tabell 13 under viser så oppgir mange saksbehandlere som jobber med oppfølging av syke at de hadde trengt tettere oppfølging enn de får, mens dette i mindre grad er tilfellet for de øvrige kategoriene. At det er mindre behov for å følge opp brukere på sosialbistand kan ha sammenheng med kvalifiseringsprogrammet der en god del brukere som mottar sosialbistand har blitt fulgt opp ekstra tett.



Tabell 13 Fagområde etter behov for mer oppfølging. Antall og prosent.

		Er det noen av dine brukere som du mener trenger tettere oppfølging enn du får gitt dem?				Total
		Mer enn 2/3 av brukerne	Rundt halvparten av brukerne	Under 1/3 av brukerne	Ingen	
Oppfølging syke	Antall	70	76	30	4	180
	Prosent	39%	42%	17%	2%	100%
Oppfølging av ledige	Antall	33	51	39	2	125
	Prosent	26%	41%	31%	2%	100%
Sosialbistand	Antall	72	96	80	21	269
	Prosent	27%	36%	30%	8%	100%
Varierte oppgaver	Antall	109	131	117	33	390
	Prosent	28%	34%	30%	9%	100%
Total	Antall	284	354	266	60	964
	Prosent	30%	37%	28%	6%	100%

P=0,000

Som tabell 14, også viser er det en tendens til at saksbehandlere med mange brukere å følge opp mener at deres brukere trenger tettere oppfølging enn de får gitt dem.

Tabell 14 Antall brukere saksbehandlere har ansvar for å følge opp etter oppfølgingsbehov. Antall og prosent

			Er det noen av dine brukere som du mener trenger tettere oppfølging enn du får gitt dem?				Total	
			Mer enn 2/3 av brukerne	Rundt halvparten av brukerne	Under 1/3 av brukerne	Ingen		
Antall brukere å følge opp	Under 20	Antall	20	14	30	32	96	
		Prosent	21%	15%	31%	33%	100%	
	20-50	Antall	43	72	82	19	216	
		Prosent	20%	33%	38%	9%	100%	
	50-100	Antall	70	109	82	4	265	
		Prosent	26%	41%	31%	2%	100%	
	100-150	Antall	61	62	40	1	164	
		Prosent	37%	38%	24%	1%	100%	
	150-250	Antall	55	66	21	0	142	
		Prosent	39%	47%	15%	0%	100%	
	Over 250	Antall	35	31	12	4	82	
		Prosent	43%	38%	15%	5%	100%	
	Total		Antall	284	354	267	60	965
			Prosent	29%	37%	28%	6%	100%

P=0,000

### Hvem som jobber med ledelse

Flere av de som tidligere var ansatt ved Aetat og ved Trygdeetaten er nå enhetsledere enn de fra kommunen og de nyansatte, mens andelen avdelingsledere er jevnere fordelt. Se tabell 15 under som viser andelene i lederposisjon versus vanlig medarbeider fordelt på de ulike typene bakgrunner. Av enhetslederne kommer nesten halvparten (45%) fra trygdeetaten, mens trygdeetatsmedarbeidere utgjør bare vel en femtedel (20%) av de ansatte i NAV-kontorene totalt sett.

Tabell 15 Tidligere arbeidsplass etter stillingskategori. Antall og prosent.

		Hvilken av de tre etatene var din arbeidsplass da NAV-kontoret ble opprettet?				Total
		Aetat	Trygdeetat	Kommunaletat/sosialtjeneste	Ansatt etter at NAV-kontoret ble opprettet	
Enhetsleder	Antall	10	18	9	3	40
	Prosent	25%	45%	23%	8%	100%
Avdelingsleder/seksjonsleder	Antall	29	22	30	13	94
	Prosent	31%	23%	32%	14%	100%
Medarbeider	Antall	261	225	349	275	1110
	Prosent	24%	20%	31%	25%	100%
Total	Antall	300	265	388	291	1244
	Prosent	24%	21%	31%	23%	100%

P=0001

En tolkning av disse funnene kan være at de med lang erfaring har rykket opp i ledelsen.

Tabell 16 Stillingskategori etter kjønn. Antall og prosent.

		Hva er din stilling?			Total
		Enhetsleder	Avdelingsleder/seksjonsleder	Medarbeider	
Mann	Antall	17	31	262	310
	Prosent	5%	10%	85%	100%
Kvinne	Antall	23	63	851	937
	Prosent	2%	7%	91%	100%
Total	Antall	40	94	1113	1247
	Prosent	3%	8%	89%	100%

P=0,004

Det er flere kvinnelige enn mannlige ledere ved NAV-kontorene. Det viser tabell 16 over, men tar man hensyn til at det jobber tre ganger så mange kvinner som menn ved kontorene så er det er en større andel blant mennene som er i en lederposisjon enn det er blant kvinnene.

### Utvikling og samarbeid internt i NAV-kontorene

Som figuren under viser oppgir et flertall av de ansatte ved NAV-kontorene (37% + 26%) at det er et tett samarbeid mellom medarbeiderne på kontoret på tvers av tidligere arbeidsområder og tidligere ansettelse i stat/kommune, mens en drøy fjerdedel (10% + 15%) er uenig i denne påstanden.

Tabell 17 Oppfatning om samarbeid ved kontoret etter kontorstørrelse. Antall og prosent

		Det er et tett samarbeid mellom medarbeiderne i kontoret på tvers av tidligere arbeidsområder og ansettelse i stat/kommune					Total
		Uenig	Delvis uenig	Verken uenig eller enig	Delvis enig	Helt enig	
Små kontor	Antall	12	11	16	59	102	200
	Antall	6%	6%	8%	30%	51%	100%
Mellomstore kontor	Antall	14	35	31	141	122	343
	Antall	4%	10%	9%	41%	36%	100%
Store kontor	Antall	23	55	42	153	73	346
	Antall	7%	16%	12%	44%	21%	100%
Svært store kontor	Antall	75	78	60	106	23	342
	Antall	22%	23%	18%	31%	7%	100%
Total	Antall	124	179	149	459	320	1231
	Antall	10%	15%	12%	37%	26%	100%

P=0,000

Som tabellen også viser så er det tettere samarbeid ved små enn ved store kontorer. Ved små kontor oppgir 81 prosent at det er tett samarbeid (30%+51%), mens den tilsvarende andelen ved svært store kontor er 38 prosent (31% + 7%).

82 prosent av de ansatte synes det skjer for hyppige omorganiseringer eller endringer som berører arbeidet deres (38 % i stor grad). 78 prosent oppgir å ha fått tilstrekkelig med opplæring (22 % i stor grad). Halvparten oppgir at medarbeiderne har innflytelse over utviklingen på sin arbeidsplass. 11 prosent oppgir at dette er tilfellet i stor grad.

For nesten halvparten (47 %) gir «brukernes beste» motivasjon i arbeidet. 40 prosent blir motivert av kolleger og 6 prosent av leder. Disse andelene er ikke vist i tabell.

På spørsmål om hvilke gevinster de ansatte opplever ved NAV-kontoret svarer 62 prosent at det har blitt bedre samarbeid på tvers av de tidligere etatenes fagområder, men kun 42 prosent svarer at det er god arbeidsflyt internt i kontoret. 35 prosent svarer at det er enkelt å finne løsninger for brukerne og at det er bedre tilgjengelighet for brukerne. 44 prosent svarer at de har bedre oversikt over brukerne. 28 prosent oppgir kvalitativt bedre løsninger for brukerne som en gevinst, mens 44 prosent oppgir mer helhetlig bistand/hjelp til brukerne som en gevinst. Disse andelene er heller ikke vist i tabell.

Over halvparten av de ansatte (54 prosent) opplever belastninger pga. høyt sykefravær, høy turnover og redusert kvalitet i oppgaveløsningen. 59 prosent oppgir at servicen til brukerne er blitt redusert. Over 70 prosent oppgir at saksbehandling knyttet til livsoppholdsytelser har gått på bekostning av arbeidsrettede tiltak. 89 prosent oppgir at arbeidsbelastningen på medarbeiderne er høy. Andelene er ikke vist i tabell. Alle disse belastningene ville man i utgangspunktet tro ville legge hindringer i veien for NAV-reformen.

### *Oppfatningen av reformen*

Nedenunder skal vi se på oppfatningen de ansatte har av reformen, reformens mål og utviklingen ved kontorene.

58 prosent av de ansatte oppgir at det er felles målforståelse ved kontoret, mens 27 prosent er uenige i dette. 56 prosent av de ansatte oppgir at utviklingen av kontoret er i tråd med NAV-reformens visjon og mål, mens 23 prosent er uenige. 47 prosent oppgir at NAV-kontoret er på god vei til å nå målene med NAV-reformen, mens 29 prosent er uenige i denne påstanden.

Medarbeidernes vurderinger av utviklingen på kontorene varierer etter kontorstørrelse (Små kontor er definert som 1-9 ansatte, mellomstore kontor som 20-49 ansatte, store kontor som 50-99 ansatte og svært store kontor som 100 ansatte eller flere). Både den felles oppfatningen om felles målforståelse ved kontoret og oppfatningen av utviklingen ved kontoret varierer. Gjennomgående er det i større grad en felles opplevelse av målet med NAV-reformen og en mer positiv oppfatning av utviklingen i små sammenliknet med store kontorer. Det viser tabellene under.

Tabell 18 Oppfatning om felles målforståelse etter kontorstørrelse. Antall og prosent.

			Kontorstørrelse				Total
			Små kontor	Mellomstore kontor	Store kontor	Svært store kontor	
Det er felles målforståelse i kontoret	Uenig	Antall	12	21	36	50	119
		Prosent	6%	6%	10%	15%	10%
	Delvis uenig	Antall	15	45	53	75	188
		Prosent	7%	13%	15%	22%	15%
	Verken uenig eller enig	Antall	21	37	63	77	198
		Prosent	10%	11%	18%	23%	16%
	Delvis enig	Antall	85	152	148	112	497
		Prosent	42%	45%	43%	33%	40%
	Helt enig	Antall	68	85	48	26	227
		Prosent	34%	25%	14%	8%	18%
Total	Antall	201	340	348	340	1229	
			100%	100%	100%	100%	

P=0,000

Som tabellen over viser så er 76 prosent (42%+34%) av de ansatte helt eller delvis enige i at det er en felles måloppnåelse ved kontoret ved de små kontorene. Kun et mindretall på 41 prosent (33%+8%) er like positive ved de svært store kontorene. Jo mindre kontor, desto større er opplevelsen av felles målforståelse ved NAV-kontorene.

Tabell 19 Oppfatning om utviklingen av NAV-kontoret etter kontorstørrelse. Antall og prosent

		Kontorstørrelse				Total	
		Små kontor	Mellomstore kontor	Store kontor	Svært store kontor		
Utviklingen av kontoret er i tråd med NAV-reformens visjon og mål	Uenig	Antall	6	17	31	69	123
		Prosent	3%	5%	9%	20%	10%
	Delvis uenig	Antall	18	34	47	67	166
		Prosent	9%	10%	14%	20%	13%
	Verken uenig eller enig	Antall	28	50	71	91	240
		Prosent	14%	15%	20%	27%	19%
	Delvis enig	Antall	66	126	127	99	418
		Prosent	33%	37%	37%	29%	34%
	Helt enig	Antall	80	116	71	17	284
		Prosent	40%	34%	20%	5%	23%
Total	Antall	198	343	347	343	1231	
	Prosent	100%	100%	100%	100%	100%	

P=0,000

Tabellen over viser at de ansatte ved små kontor i stor grad er fornøyde med utviklingen ved kontoret sitt. 73 prosent (40%+33%) opplever at utviklingen av kontoret er i tråd med NAV-reformens visjon og mål. Ved svært store kontorer opplever kun 34 prosent (29%+5%) av de ansatte det samme. Jo mindre kontorene er jo flere opplever at utviklingen er positiv.

Tabell 20 Oppfatning om opplæring etter kontorstørrelse. Antall og prosent.

		Kontorstørrelse				Total	
		Små kontor	Mellomstore kontor	Store kontor	Svært store kontor		
Fått tilstrekkelig opplæring til å mestre arbeidsoppgavene dine?	I stor grad	Antall	37	84	91	62	274
		Prosent	18%	25%	26%	18%	22%
	I noen grad	Antall	122	189	186	187	684
		Prosent	61%	55%	53%	55%	56%
	I liten grad	Antall	35	63	64	73	235
		Prosent	17%	18%	18%	22%	19%
	Ikke i det hele tatt	Antall	7	5	9	15	36
		Prosent	3%	1%	3%	4%	3%
	Total	Antall	201	341	350	337	1229
		Prosent	100%	100%	100%	100%	100%

P=0,087

En forklaring på forskjellene mellom store og små kontor kunne vært at de i små kontor hadde fått mer rom og anledning til å forberede seg på de nye utfordringene. Tabell 13 over viser imidlertid at forskjellene mellom kontorene, når det gjelder spørsmålet om de har fått tilstrekkelig med opplæring, er små og ikke signifikante.

I 2010 svarte 59 prosent av de ansatte (32% delvis enig + 27% helt enig) at NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn. Se tabell under:

Tabell 21 Om NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn. Data fra 2010. Antall og prosent

	Antall	Prosent
Helt enig	330	27
Delvis enig	386	32
Verken uenig eller enig	263	22
Delvis uenig	134	11
Helt uenig	106	9
Total	1219	100,0
0	38	
Total	1257	

Tilsvarende tall i 2008 var imidlertid 82 prosent (32%+50%). I 2008 så var også kun 7 prosent uenige (4%+3%) i påstanden om at tilbudet til brukerne ville bli bedre når NAV-reformen var i havn (se tabell 22 under), mens denne andelen var økt til en femtedel i 2010. Se tabellen over.

Tabell 22 NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn. Data fra 2008. Antall og prosent.

	Antall	Prosent
Helt enig	415	50
Delvis enig	266	32
Verken enig eller uenig	87	10
Delvis uenig	35	4
Helt uenig	23	3
0	5	1
Total	831	100

Isolert sett så har dermed andelen blant de ansatte som er positive til reformen blitt redusert over tid.

Hvis vi ser på dataene fra spørreskjemaet som ble sendt ut i 2010, i tabell 23, som skiller mellom oppstartstidspunktet til de ulike NAV-kontorene så ser vi at ansatte ved kontorer som startet opp i 2007, var spesielt pessimistiske på NAV-reformens vegne. Kun halvparten mente da at NAV-reformen ville gi et bedre tilbud til brukerne på sikt (29%+21%), mens tilsvarende andelen for 2006 og 2008 lå over 60 prosent.

Tabell 23. Om NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn etter oppstartsår. Antall og prosent

			NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn					Total
			Helt uenig	Delvis uenig	Verken uenig eller enig	Delvis enig	Helt enig	
<b>Nav-kontorets oppstartsår</b>	2006	Antall	23	38	71	126	120	378
		Prosent	6%	10%	19%	33%	32%	100%
	2007	Antall	42	52	100	113	84	391
		Prosent	11%	13%	26%	29%	21%	100%
	2008	Antall	41	44	92	147	126	450
		Prosent	9%	10%	20%	33%	28%	100%
<b>Total</b>		Antall	106	134	263	386	330	1219
		Prosent	9%	11%	22%	32%	27%	100%

P=0,006

Hvor positive de ansatte er varierer også med hvilken bakgrunn de har. Dette er vist i tabell 24 under.



Tabell 24. Om NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn etter tidligere bakgrunn. Antall og prosent

		NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn					Total
		Helt uenig	Delvis uenig	Verken uenig eller enig	Delvis enig	Helt enig	
Aetat	Antall	19	39	58	91	90	297
	Prosent	6%	13%	20%	31%	30%	100%
Trygdeetat	Antall	30	34	56	78	66	264
	Prosent	11%	13%	21%	30%	25%	100%
Kommunaletat/ sosialtjeneste	Antall	38	35	89	127	80	369
	Prosent	10%	9%	24%	34%	22%	100%
Ansatt etter at NAV-kontoret ble opprettet	Antall	18	26	59	88	91	282
	Prosent	6%	9%	21%	31%	32%	100%
Total	Antall	105	134	262	384	327	1212
	Prosent	9%	11%	22%	32%	27%	100%

P=0,038

Tabellen over viser at ansatte med bakgrunn fra Aetat og personer som ble ansatt etter at NAV-kontoret ble opprettet er mest positive til NAV-reformen.

Tabell 25 Oppfatning om NAV-reformen vil gi et bedre tilbud når reformen er i havn etter rolle i NAV-kontoret. Antall og prosent

			Forbedring i NAV		Total
			Uenig/verken eller	Helt/delvis enig	
Hva er din rolle i NAV-kontoret?	Veileder mottak	Antall	70	102	172
		Prosent	41%	59%	100%
	Veileder oppfølging	Antall	245	302	547
		Prosent	45%	55%	100%
	Veileder mottak og oppfølging	Antall	58	111	169
		Prosent	34%	66%	100%
	Administrasjon og ledelse	Antall	26	87	113
		Prosent	23%	77%	100%
	Merkantilt	Antall	43	36	79
		Prosent	54%	46%	100%
	Annet	Antall	61	78	139
		Prosent	44%	56%	100%
	Total	Antall	503	716	1219
		Prosent	41%	59%	100%

P=0,000

Tabell 25 over viser at ansatte som jobber med administrasjon og ledelse er de mest positive til reformen (77%), mens merkantilt ansatte er de mest negative (46%). Ledelsens positive innstilling kan også sees av tabellen under som viser oppfatning om NAV-reformen etter stilling.

Tabell 26 Oppfatning om NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn etter stilling. Antall og prosent.

		NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn?					Total
		Helt uenig	Delvis uenig	Verken uenig eller enig	Delvis enig	Helt enig	
Enhetsleder	Antall	2	1	4	11	22	40
	Prosent	5%	3%	10%	28%	55%	100%
Avdelingsleder/ seksjonsleder	Antall	4	8	19	31	31	93
	Prosent	4%	9%	20%	33%	33%	100%
Medarbeider	Antall	98	124	238	344	277	1081
	Prosent	9%	11%	22%	32%	26%	100%
Total	Antall	104	133	261	386	330	1214
	Prosent	9%	11%	21%	32%	27%	100%

P=0,000

Jo høyere opp i hierarkiet jo mer positive er de ansatte. Se tabell 26 over. Blant enhetslederne mener 83 prosent (28%+55%) at tilbudet vil bli bedre. 66 prosent (33%+33%) blant

avdelings/seksjonsledere og 58 prosent (32%+26%) blant vanlige medarbeidere mener det samme.

Tabell 27 Oppfatning av om NAV-kontorene vil nå sine mål. Antall og prosent.

NAV-kontoret er på god vei til å nå målene med NAV-reformen

	Antall	Prosent
Uenig	161	13
Delvis uenig	197	16
Verken uenig eller enig	280	23
Delvis enig	395	32
Helt enig	192	16
Total	1225	100
Missing	32	
Total	1257	

Tabellen over viser at 47 prosent av de ansatte mener at NAV-kontoret er på god vei til å nå målene med NAV-reformen (32%+16%). 23 prosent er verken enige eller uenige i denne påstanden, mens 29 prosent ikke tror at NAV-kontoret vil nå sine mål (13%+16%).

For å finne ut hva som har betydning for om de ansatte mener at NAV-kontoret er på vei til å nå målene med NAV-reformen ble det gjort en regresjonsanalyse. Som vi ser av tabellen 27 over så er det stor variasjon i hva de ansatte mener om dette spørsmålet selvom en overvekt har en positiv oppfatning. For å finne ut hva som kan forklare denne variasjonen så er uavhengige variable av teoretisk betydning for spørsmålet og variable som har en bivariat signifikant sammenheng med den avhengige variabelen kombinert i regresjonsanalysen under.

Tabell 28 Er du enig eller uenig i at NAV-kontoret er på god vei til å nå målene med NAV- reformen

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
Kjønn	0,028	0,935	0,350
Stilling	-0,004	-,125	0,900
Rolle i arbeidskontoret	0,008	,243	0,808
Belastninger ved kontoret som følge av høyt sykefravær	-,013	-0,386	0,700
Belastninger ved kontoret som følge av turnover	-0,031	-0,912	,362
Redusert service til brukerne som følge av reformen	0,088	2,322	0,020*
Redusert kvalitet i oppgaveløsningen som følge av reformen	-0,019	-0,521	0,603
Fått nok opplæring til å mestre arbeidsoppgavene	0,059	1,898	0,058
For hyppige omorganiseringer og endringer	0,030	0,981	0,327
Får medarbeiderne innflytelse over utviklingen?	0,022	0,659	0,510
Er det noen av dine brukere som du mener trenger tettere oppfølging enn du får gitt	0,014	0,440	0,660
Systemet	0,065	1,411	0,158
Brukerne	0,327	7,420	,000**
Fellesskap	,122	3,090	,002**
Kontorstørrelse	0,027	0,821	0,412

*N=898*

*R2=264*

*F-statistics: 21.115*

*Significance of F:0,000*

*\*\*Significant at the 0.01 level; \*significant at the 0.05 level.*

*Kjønn er kodet: mann= 1, Kvinne=2*

*Rolle er kodet: 0= administrasjon, ledelse og merkantilt og 1 = veileder*

*Stilling er kodet: 1=enhetsleder, 2=avdelings-/seksjonsleder, 3=medarbeider*

*Belastninger fra sykefravær, fra turnover, fra redusert service til brukerne og fra redusert kvalitet i oppgaveløsningen er kodet ja=0, Nei eller usikker=1*

Variablene «fått opplæring» og «får innflytelse» er kodet 0=I liten grad/ikke i det hele tatt og 1=I noen eller stor grad

Variabelen «for hyppige endringer» er kodet 0=I noen eller stor grad og 1= I liten grad/ikke i det hele tatt

«Behov for tettere oppfølging» er kodet 1=mer enn 2/3 av brukerne, 2=halvparten av brukerne, 1/3 av brukerne og 4=Ingen

Variablene «Systemet», «Brukerne» og «Felleskap» er sum-indikatorer. «Systemet» er summen av fire påstander (bedre samarbeid på tvers av de tidligere etatenes fagområder, god arbeidsflyt internt i kontoret, enkelt å finne løsninger for brukerne, bedre oversikt over brukerne) og «Brukerne» er summen av tre påstander (bedre tilgjengelighet for brukerne, kvalitativt bedre løsninger for brukerne, mer helhetlig bistand til brukerne) der svaralternativene er kodet 1=Nei, 2=usikker og 3=Ja. Høyere sum på indikatoren viser da flere gevinster.

«Felleskap» er summen av to påstander (det er felles målforståelse i kontoret, det er et tett samarbeid mellom medarbeiderne i kontoret på tvers av tidligere arbeidsområder og ansettelse i stat/kommune) som er kodet fra 1-5, der 5=Helt enig og 1=uenig. Høyere sum på indikatoren viser da høyere grad av fellesskap.

Regresjonsanalysen over viser at de ansatte har tro på at de vil nå målene med NAV-reformen hvis brukerne blir godt ivaretatt. Indeksen «Brukerne» sammenfatter spørsmål om bedre tilgjengelighet, løsninger og hjelp til brukerne. Jo bedre dette er, jo større tro har de ansatte på reformen. Hvis de derimot opplever belastninger i form av dårligere service til brukerne har de mindre tro på reformen. Hvis de i tillegg opplever et godt fellesskap på kontoret, med godt samarbeid og felles målforståelse så er de også mer positive.

Årsaken til at kontorstørrelse ikke er signifikant i regresjonsanalysen kan ha sammenheng med at små kontorer gjennomgående opplever et tettere samarbeid og felles målforståelse ved kontoret. Årsaken til at stillingsvariabelen ikke er signifikant kan ha sammenheng med at lederne i større grad er positive til systemet og måten brukerne er ivaretatt enn medarbeiderne. De to faktorene som står fram som de viktigste for at NAV-kontoret skal nå målene sine er dermed hvordan de ansatte opplever at brukerne får hjelpen de trenger og at det er et godt samarbeid internt på kontoret.

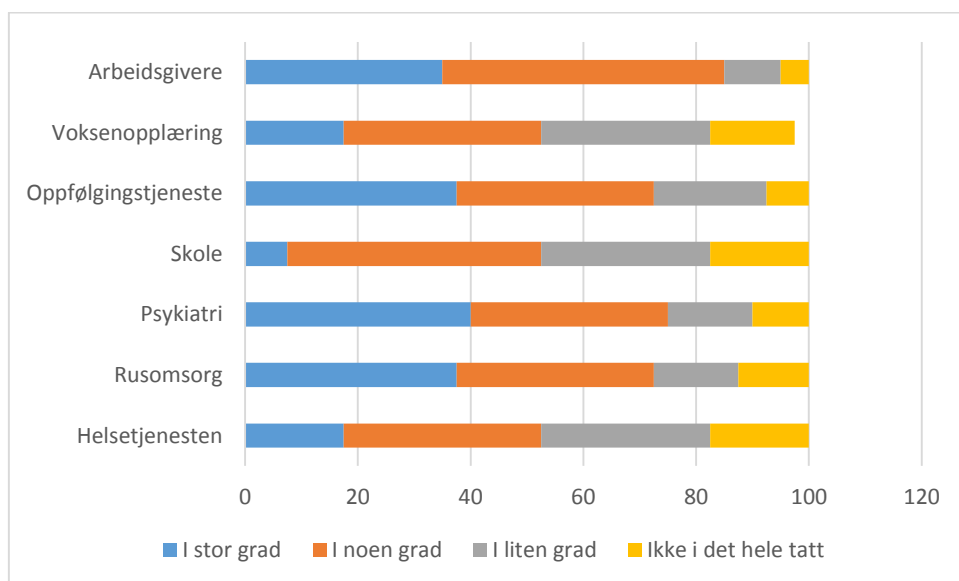
## Enhetslederne

40 enhetsledere har svart på spørsmålene som kun gikk til enhetslederne. Av disse hadde 13 kontor todelt ledelse (33%) og 27 kontorer en leder (68%). 35 av enhetslederne var ansatt i staten (88%) og 5 i kommunen (13%).

I 25 av kontorene hadde det ikke vært noen endringer i kommunale tjenester ved kontoret siden etableringen (63%). 11 hadde flere kommunale tjenester (28%) og 4 hadde færre kommunale tjenester (10%) enn tidligere.

På spørsmål om NAV-kontoret har vært involvert i systematisk samarbeid eller utviklingsarbeid med andre offentlige tjenester så var det spesielt med rusomsorg, psykiatri og oppfølgingstjenesten dette hadde skjedd, i tillegg til samarbeid med arbeidsgivere.

Tabell 29 Har NAV-kontoret vært involvert i systematisk samarbeid og/eller utviklingssamarbeid med noen av disse offentlige tjenestene? Prosent



I tabellene nedenfor ser vi nærmere på to av områdene der det har vært mest systematisk samarbeid, nemlig samarbeid med arbeidsgivere og samarbeid med oppfølgingstjenesten.

Tabell 30 Har NAV-kontoret vært involvert i systematisk samarbeid og/eller utviklingssamarbeid med arbeidsgivere. Antall og prosent.

		Arbeidsgivere/arbeidsplasser				Total
		I stor grad	I noen grad	I liten grad	Ikke i det hele tatt	
Små kontor	Antall	4	9	1	1	15
	Prosent	27%	60%	7%	7%	100%
Mellomstore kontor	Antall	5	6	2	1	14
	Prosent	36%	43%	14%	7%	100%
Store kontor	Antall	3	3	0	0	6
	Prosent	50%	50%	0%	0%	100%
Svært store kontor	Antall	2	2	1	0	5
	Prosent	40%	40%	20%	0%	100%
Total	Antall	14	20	4	2	40
	Prosent	35%	50%	10%	5%	100%

P=0,938

Hvis vi ser på tabell 30 så ser vi at det ikke er noen signifikant forskjell etter kontorstørrelse når det gjelder å arbeide systematisk med arbeidsgiverne. Som tabell 31 under viser så er det samme tilfellet for samarbeidet med oppfølgingstjenesten. Skulle forskjellene som framkommer i tabellene vært signifikante måtte enten forskjellene eller utvalgsstørrelsen vært større.

Tabell 31 Har NAV-kontoret vært involvert i systematisk samarbeid og/eller utviklingssamarbeid med oppfølgingstjenesten. Antall og prosent.

		Oppfølgingstjenesten				Total
		I stor grad	I noen grad	I liten grad	Ikke i det hele tatt	
Små kontor	Antall	6	6	2	1	15
	Prosent	40%	40%	13%	7%	100%
Mellomstore kontor	Antall	4	6	3	1	14
	Prosent	29%	43%	21%	7%	100%
Store kontor	Antall	4	1	1	0	6
	Prosent	67%	17%	17%	0%	100%
Svært store kontor	Antall	1	1	2	1	5
	Prosent	20%	20%	40%	20%	100%
Total	Antall	15	14	8	3	40
	Prosent	38%	35%	20%	8%	100,0%

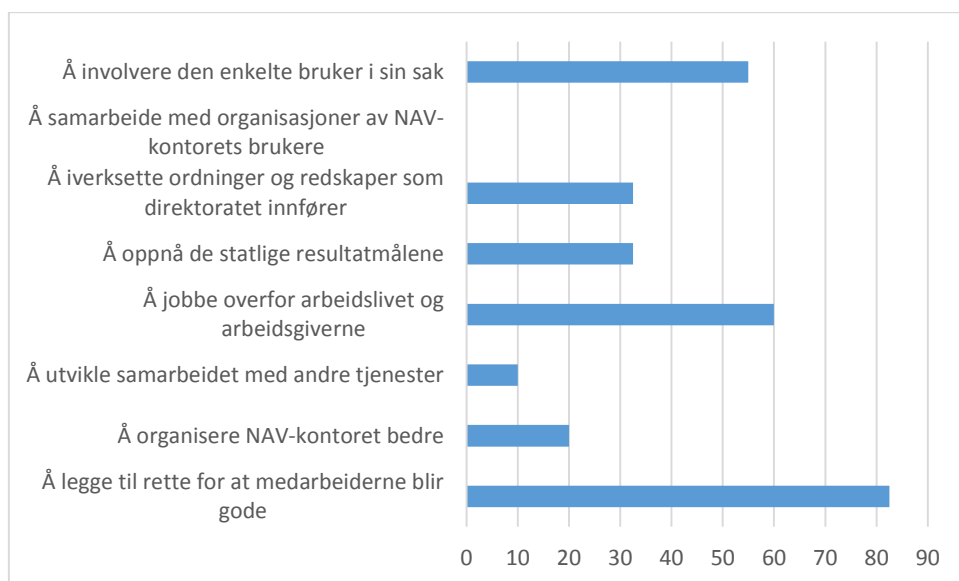
P=0,716

På spørsmål om i hvilken grad NAV-kontoret har vært trukket med i planarbeid i kommunen svarte 38 prosent i stor grad, mens 35 prosent svarte i noen grad. 28 prosent (20%+8%) svarte i liten grad eller ikke i det hele tatt. Forskjellene etter kontorstørrelse er ikke signifikante.

70 prosent av enhetslederne vurderer partnerskapet mellom stat og kommune som en styrke (35%+35%). 30 prosent mener at det i liten grad eller ikke i det hele tatt er en styrke (ikke vist i tabell).

De viktigste prioriteringsområdene enhetslederne oppgir er å legge til rette for at medarbeiderne blir gode, jobbe overfor arbeidslivet og arbeidsgiverne og involvere den enkelte bruker i sin sak. Se tabell under.

Tabell 32 Hva er de viktigste prioriteringsområdene for ditt NAV-kontor i dag? Prosent (flere kryss mulig så prosentene summerer ikke til 100)



Hvis vi ser nærmere på det viktigste prioriteringsområdet for lederne, nemlig å legge til rette for at medarbeiderne blir gode, så ser vi en positiv sammenheng med deres oppfatning av NAV-reformen. Se tabell 33 under.



Tabell 33 Ledernes prioritering av medarbeiderne etter oppfatning om NAV-reformen. Antall og prosent

			NAV-reformen vil gi et bedre tilbud til brukerne når reformen er i havn					Total
			Helt uenig	Delvis uenig	Verken uenig eller enig	Delvis enig	Helt enig	
Å legge til rette for at medarbeiderne blir gode	Nei	Antall	0	1	2	1	3	7
		Prosent	0%	14%	29%	14%	43%	
	Ja	Antall	2%	0%	2%	10%	19%	33%
		Prosent	6%	0%	6%	30%	58%	
Total		Antall	2%	1%	4%	11%	22%	40%
		Prosent	5%	3%	10%	28%	55%	

P=0,065

Tabell 33 viser at i de kontorene hvor lederne er opptatt av å utvikle medarbeiderne, så føler medarbeiderne seg mer overbevist om at NAV-reformen vil lykkes. Disse forskjellene er imidlertid ikke signifikante på 5 prosent nivå.

Tabell 34 Kontorstørrelse etter ledernes prioritering av medarbeiderne. Antall og prosent.

		Å legge tilrette for at medarbeiderne blir gode er det viktigste prioriteringsområdet		Total
		Nei	Ja	
Små kontor	Antall	4	11	15
	Prosent	27%	73%	100%
Mellomstore kontor	Antall	1%	13%	14%
	Prosent	7%	93%	100%
Store kontor	Antall	1%	5%	6%
	Prosent	17%	83%	100%
Svært store kontor	Antall	1%	4%	5%
	Prosent	20%	80%	100%
Total	Antall	7%	33%	40%
	Prosent	18%	83%	100%

P=0,585

Tabell 34 viser at det ikke er noen forskjell på små og større kontor ift i hvilken grad de prioriterer å tilrettelegge for at medarbeiderne blir gode.

90 prosent av lederne oppgir at de statlige resultatmålene er til nytte i de oppgavene de står overfor som leder av NAV-kontoret (30% i stor grad og 60% i noen grad). Kun 10 prosent mente dette i liten grad eller ikke i det hele tatt var tilfellet. I 60 prosent av tilfellene så styrer de statlige resultatmålene ressursbruken i NAV-kontoret vekk fra oppgaver lederne selv

mener må prioriteres for å nå målene med NAV-reformen (18% i stor grad og 43% i noen grad). 40 prosent oppga at dette i liten grad eller ikke i det hele tatt var tilfellet.

## Konklusjon

Denne undersøkelsen har vist at den viktigste arbeidsoppgaven ved NAV-kontorene er å følge opp brukere som trenger ekstra hjelp til å komme inn på arbeidsmarkedet. Det er dette de fleste medarbeiderne ved NAV-kontorene arbeider med. Medarbeiderne som jobber med oppfølging av syke har samtidig ansvar for flest brukere og opplever at brukerne deres kunne trenge tettere oppfølging enn de faktisk får.

Selv om rundt halvparten av de ansatte ved NAV-kontorene arbeider på samme måte som de gjorde tidligere så er det samtidig rundt halvparten som kombinerer administrative oppgaver og ledelse med faglig arbeid. I tillegg jobber rundt 15 prosent på tvers av tidligere faglige grenser. Det kan tyde på at nye yrkesroller kan ha utviklet seg ved NAV.

De ansatte oppgir at det er tett faglig samarbeid ved kontorene. Samarbeidet er tettere jo mindre kontorene er. Det kan tyde på at det er mer spesialisering ved større kontorer. De ansatte opplever til dels store belastninger som følge av omorganiseringen til NAV-kontor og saksbehandling knyttet til livsoppholdsytelser går på bekostning av arbeidsrettede tiltak. Til tross for dette er et flertall av de ansatte fremdeles optimistiske på reformen sine vegne, selv om denne andelen har sunket noe. Ledere er mest positive. Jo høyere opp i hierarkiet jo mer positive er de på vegne av reformen. De to faktorene som står fram som de viktigste for at de ansatte tror at NAV-kontoret skal nå målene sine er om de opplever at brukerne får den hjelpen de trenger og at det er et godt samarbeid internt på kontoret.



# Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside [www.afi.no](http://www.afi.no)

Pt 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO  
Besøksadresse:  
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00  
E-post: [afi@afi.no](mailto:afi@afi.no)  
[www.afi.no](http://www.afi.no)

