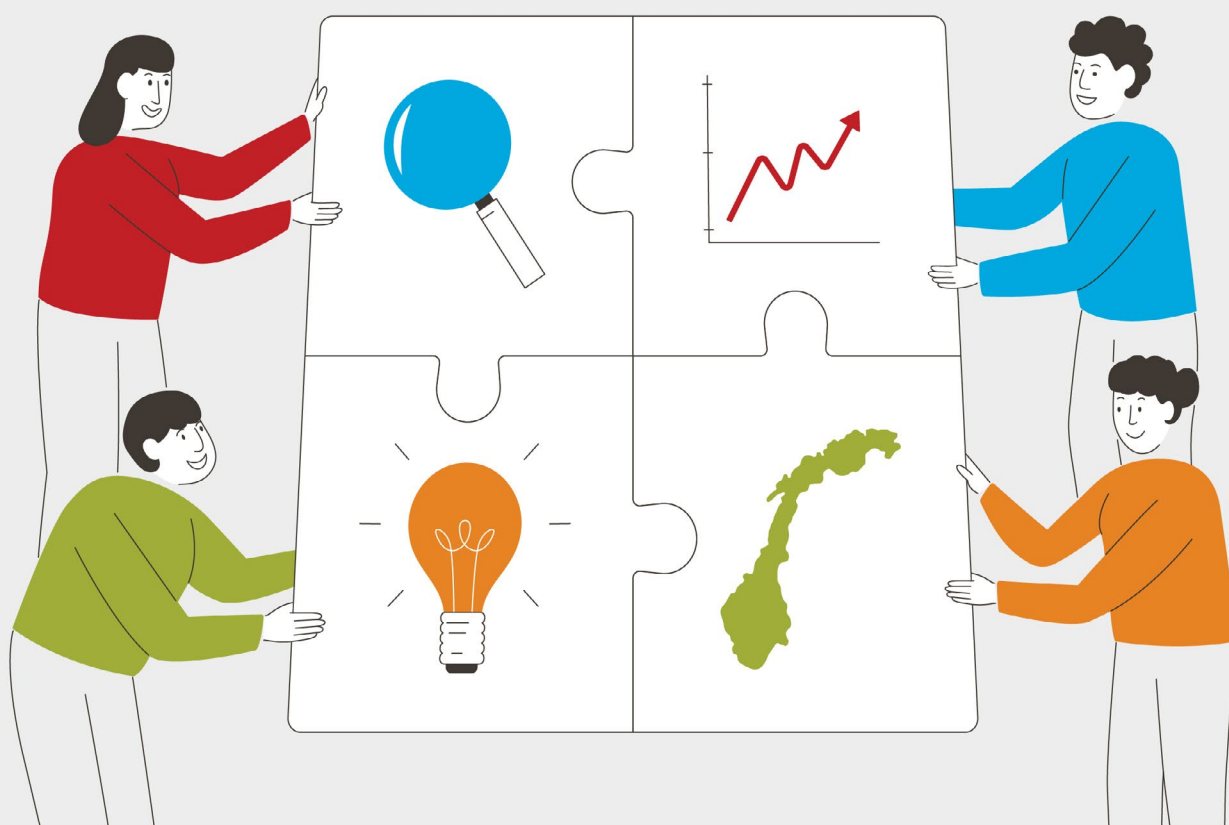


FoU-strategi for Nav

2026–2030



Sammendrag

Navs FoU-strategi beskriver hvordan vi skal bygge kunnskapsgrunnlaget vi trenger for å utføre et krevende og omfattende samfunnsoppdrag, og utvikle tjenester, virkemidler og praksis i takt med endringer i samfunnet og befolkningen. Strategien er forankret i virksomhetsstrategien Nav 2030.

FoU i Nav omfatter anvendt forskning, utviklingsarbeid, innovasjon og eksperimentering, og er rettet mot at kunnskapen skal kunne tas i bruk i tjeneste- og politikkutvikling. FoU-strategien forteller hvordan vi kan jobbe målrettet med forskning og utviklingsarbeid, ved hjelp av tre sentrale prinsipper: kvalitet, relevans og påvirkningskraft.

FoU-arbeidet skal bidra til:

- kunnskapsbasert praksis, der forskningsbasert kunnskap, brukerperspektiv og erfaringsbasert kunnskap ses i sammenheng
- kunnskapsbasert utvikling og innovasjon, gjennom systematisk forståelse, utprøving og evaluering
- kunnskapsbaserte beslutninger, råd og anbefalinger, både internt i Nav og overfor departement og politisk ledelse

Nav benytter flere virkemidler for å bygge kunnskap: oppdragsforskning, åpne utlysninger av forskningsmidler, egne analyser, deltakelse i Forskningsrådets programmer, strategiske samarbeid med universiteter samt forskningskommunikasjon og kunnskapsdeling. Virkemidlene skal dekke både kortsiktige kunnskapsbehov og langsiktig kunnskapsbygging.

FoU-innsatsen konsentreres særlig om tre tematiske satsingsområder:

- Nav og innbyggerne
- Arbeidsinkludering
- Tillit og rettssikkerhet

I tillegg beskriver strategien fire former for kunnskapsbasert tjenesteutvikling som skal videreutvikles i strategiperioden:

- systematisk utprøving og forsøksvirksomhet
- praksisnær tjenesteutvikling
- forskningsstøttet digitalisering
- bedre støtte til å ta kunnskap i bruk i praksis og beslutninger

Innhold

Sammendrag	2
1. Innledning	4
1.1 Hva mener vi med FoU?	4
1.2 Hva FoU-strategien ikke omfatter	5
2. Hvordan kan FoU-arbeid bidra til å forbedre Nav?	6
2.1 Kunnskapsbasert praksis	6
2.2 Kunnskapsbasert utvikling og innovasjon	7
2.3 Kunnskapsbaserte beslutninger, råd og anbefalinger	8
3. Prinsipper for FoU-arbeidet	9
4. Virkemidler i FoU-arbeidet	10
4.1 Oppdragsforskning	10
4.2 Åpne utlysninger av forskningsmidler	11
4.3 Analyser og forskning fra Nav	12
4.4 Forskningsrådets virkemidler	13
4.5 Strategisk samarbeid med utvalgte universiteter	13
4.6 Kunnskapsdeling og forskningskommunikasjon	15
5. Tematiske satsingsområder	16
5.1 Nav og innbyggerne	16
5.2 Arbeidsinkludering	17
5.3 Tillit og rettssikkerhet	17
6. Kunnskapsbasert tjenesteutvikling i Nav	19
6.1 Systematisk utprøving og forsøksvirksomhet	19
6.2 Modell for praksisnær tjenesteutvikling	20
6.3 Forskningsstøttet digitalisering av Navs tjenester	20
6.4 Ta kunnskap i bruk	21
Kilder	22

1. Innledning

Nav har ansvar for tjenester og ytelser som kan ha stor betydning for den enkelte og for samfunnet, og berører så å si hele Norges befolkning. Et omfattende og sammensatt samfunnsoppdrag innebærer at vi møter innbyggere i mange ulike livssituasjoner, med svært ulike behov. For å lykkes med samfunnsoppdraget, må vi utvikle tjenestetilbudet i takt med endringer i samfunnet og befolkningen. Dette krever et solid og oppdatert kunnskapsgrunnlag.

FoU-strategien beskriver hvordan Nav skal bygge kunnskapsgrunnlaget vi trenger gjennom forskning og utviklingsarbeid med høy relevans, kvalitet og påvirkningskraft. Strategien etablerer tre tematiske satsingsområder, der behovet for kunnskapsutvikling er særlig stort for å støtte opp under ambisjonene i [Navs virksomhetsstrategi](#) og utførelsen av samfunnsoppdraget.

FoU-strategien bygger også på føringer fra [Arbeids- og inkluderingsdepartementets FoU-strategi 2024–2028](#), som tydeliggjør at Arbeids- og velferdsdirektoratet har et selvstendig ansvar for å fremskaffe og formidle forskning og kunnskap som er relevant for politikkutvikling, tjenesteutvikling og egen praksis.

1.1 Hva mener vi med FoU?

FoU står for forskning og utvikling. FoU i Nav er systematisk og kreativ virksomhet som skal bidra til økt kunnskap, med formål om å forbedre løsninger, tjenester og praksis på arbeids- og velferdsområdet. Vår definisjon av FoU-virksomhet tar utgangspunkt i OECDs Frascatimanual ([Frascatimanualen 2015](#) Forskningsrådet), men er tilpasset våre formål.

FoU i Nav består av:

- **Anvendt forskning:** Utvikling av ny kunnskap, primært rettet mot å løse konkrete utfordringer, bestemte praktiske formål eller anvendelser.
- **Utviklingsarbeid:** Bruk av forskning, erfaringsbasert kunnskap og brukerinnsikt for å utvikle eller forbedre tjenester, virkemidler og systemer.
- **Innovasjon:** Å ta i bruk nye metoder, konsepter, løsninger eller teknologier – eller kombinere dem på nye måter – for å skape effektive og hensiktsmessige løsninger.
- **Eksperimentering:** Vitenskapelig testing av nye ideer, løsninger eller hypoteser.

1.2 Hva FoU-strategien ikke omfatter

Avgrensing opp mot annet kunnskapsarbeid

Navs FoU-portefølje skal ikke finansiere grunnforskning som retter seg mot teoretisk kunnskapsutvikling uten sikte på praktisk bruk.

FoU-virksomheten som omtales i strategien, er avgrenset opp mot annet kunnskapsarbeid i Nav, som utvikling av analytiske data, datatilrettelegging, statistikkutvikling og statistikkproduksjon, innsiktsarbeid som ikke inkluderer forskningsaktiviteter og generell overvåkning av arbeidsmarkedet og trygdeordningene. Disse aktivitetene er viktige for kunnskapsgrunnlaget i Nav, men regnes ikke som FoU-virksomhet.

Avgrensing opp mot kompetansearbeid

FoU-strategien beskriver hvordan Nav fremskaffer, formidler og tar i bruk kunnskap. Hvordan kunnskapen tas inn i systematisk kompetanse- og læringsarbeid i organisasjonen, behandles i egne rammeverk og strategier for læring og kompetanseutvikling, herunder Navs læringshjul.

Navs virksomhetsstrategi, Nav 2030, beskriver ambisjoner for hvordan tjenestene våre skal utvikles i strategiperioden. Strategien har tre hovedambisjoner:

- Vi mobiliserer arbeidskraft i et arbeidsliv i omstilling.
- Alle får pengene de har krav på, enkelt og forutsigbart.
- Sammen finner vi løsninger med dem som trenger det mest.

Virksomhetsstrategien har i tillegg en intern ambisjon for organisasjonen: Sammen løser vi samfunnsoppdraget. Ambisjonen handler om at kunnskap skal ligge til grunn for tjenesteutviklingen, at brukere skal medvirke i tjenesteutviklingen, og at vi skal måle effekter og resultater.

2. Hvordan kan FoU-arbeid bidra til å forbedre Nav?

FoU-virksomheten skal bidra til å forbedre Nav ved å fremskaffe et godt kunnskapsgrunnlag for praksis, utvikling, beslutninger, råd og anbefalinger.

2.1 Kunnskapsbasert praksis

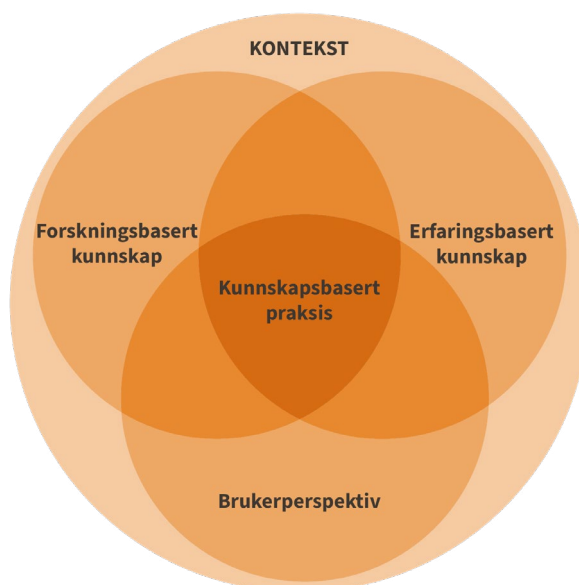
For å levere arbeids- og velferdstjenester av stadig bedre kvalitet, må vi utnytte relevante kunnskapskilder (se figur 1):

- **Brukerperspektiv** henviser til brukernes kunnskap om egen situasjon, og deres behov.
- **Erfaringsbasert kunnskap** er fagpersoners erfaringer, og kritiske og etiske vurderinger.
- **Forskningsbasert kunnskap** er systematisk innhentet og kritisk vurdert forskning.

Disse tre kunnskapskildene er rammet inn av konteksten, som påvirker hva som er mulig og hensiktsmessig i praksis. Det kan for eksempel være det lokale arbeidsmarkedet, hvilke tiltak som er tilgjengelige, eller gjeldende regler.

Navs FoU-virksomhet handler om å fremskaffe pålitelig og relevant forskningsbasert kunnskap. Det er viktig å merke seg at forskning også kan bidra til å systematisere brukerperspektiv og erfaringsbasert kunnskap. Kunnskapsbasert praksis krever at vi styrker kunnskapsgrunnlaget for praksis, utvikling og beslutninger. Det er også viktig at forskningsbasert kunnskap oppsummeres og formidles på en måte som gjør den enkel å ta i bruk.

Figur 1: Modell for kunnskapsbasert praksis



Kilde: [Kunnskapsbasertpraksis.no](https://www.kunnskapsbasertpraksis.no)

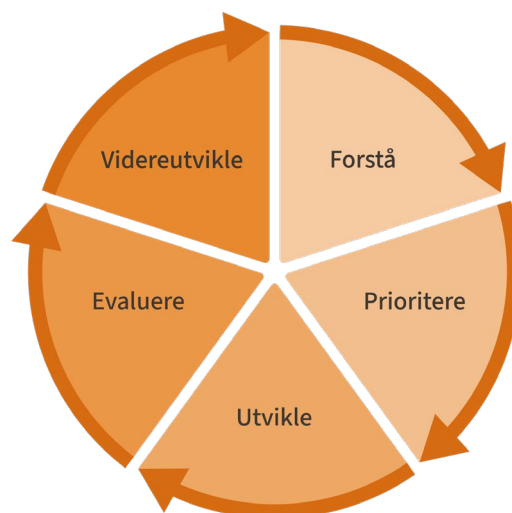
2.2 Kunnskapsbasert utvikling og innovasjon

FoU-arbeid kan styrke kunnskapsgrunnlaget for utviklingsprosesser. En generell modell for en kunnskapsbasert utviklingsprosess er illustrert i figur 2 nedenfor. Her starter beslutningstakere med den beste tilgjengelige kunnskapen for å forstå utfordringene de står overfor, og hva de ønsker å oppnå. På bakgrunn av dette, prioriterer de ressurser der behovet er størst, og delegerer ansvaret for å utvikle løsninger. Deretter gjennomføres en evaluering, for å finne ut om løsningen virker etter hensikten. Evalueringen gir grunnlag for videre utvikling. Prosessen skaper ny forståelse, som igjen gir utgangspunkt for videre utvikling. I praksis er prosessen *iterativ* – det vil si at vi utvikler i flere omganger, lærer av hvert steg og justerer før vi går videre.

FoU-arbeid kan særlig bidra inn i tre deler av prosessen:

1. **Forstå:** i denne fasen kartlegges omfang, årsaker og variasjon. Hvor omfattende og systematisk et slikt arbeid skal være, avhenger av problemets kompleksitet. Her kan vi ta i bruk foreliggende kunnskap, og supplere med nye analyser der det er nødvendig før vi tar beslutninger om videre prosess.
2. **Utvikle:** I denne fasen kan man ta utgangspunkt i eksisterende kunnskap, og la seg inspirere av løsninger som har virket i andre land eller i andre lignende kontekster.
3. **Evaluere:** Undersøke om systemet, løsningen, regelverket eller tjenesten som er utviklet, virker som planlagt, og om vi oppnår ønskede resultater og effekter. Her er både prosessevaluering og effektevaluering aktuelt (se faktaboks).

Figur 2: Modell for kunnskapsbaserte utviklingsprosesser



Inspirert av britiske What Works Network (2018).

En **prosessevaluering** vurderer gjennomføring og iverksetting. Den kan gi oss kunnskap om hvorfor noe virker eller ikke. For eksempel avviker iverksettingen fra planen (designet)? Varierer iverksettingen mellom stedene som leverer tjenesten? (Rossi m.fl. 2019).

En **effektevaluering** skal vurdere om man oppnår ønsket effekt av et tiltak. Den prøver å isolere virkningene av tiltaket fra andre forhold som kan påvirke utfallet (Khandker m.fl. 2009), slik som økonomiske svingninger. Slike evalueringer kan se på direkte og indirekte konsekvenser, og disse kan være både tilsiktede og utilsiktede.

2.3 Kunnskapsbaserte beslutninger, råd og anbefalinger

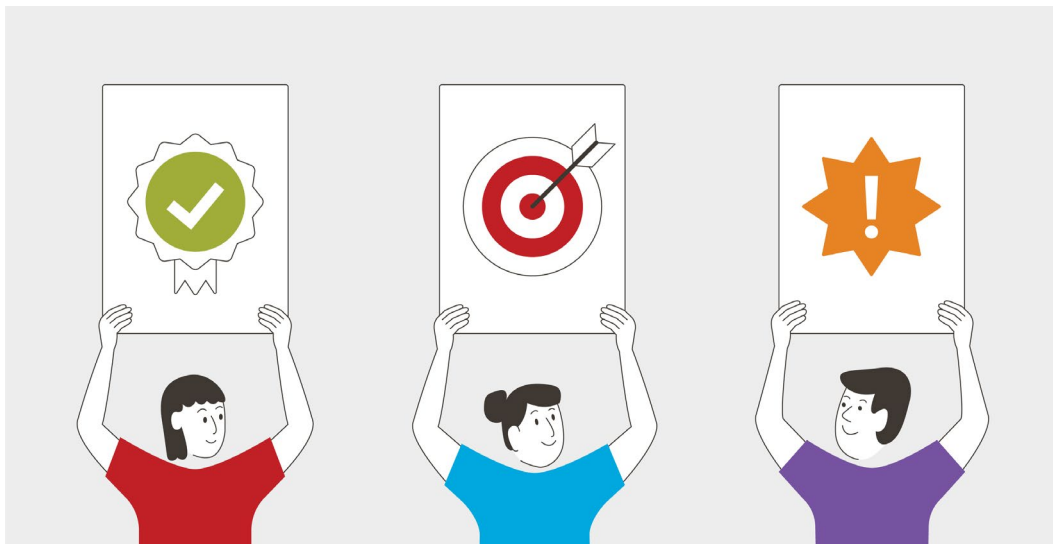
Beslutninger

Beslutninger med store konsekvenser for brukere, Nav og samfunnet bør bygge på et solid kunnskapsgrunnlag. Et godt faglig grunnlag omfatter systematisert erfaringsbasert kunnskap, solid kunnskap om brukerne, god kontekstforståelse og forskningsbasert kunnskap (jf. figur 1). FoU-aktivitet kan bidra til å fremskaffe kunnskapsgrunnlag for beslutninger på alle nivåer i vår organisasjon, og i departement og politisk ledelse. Større politikk- og regelverksendringer bør utformes og iverksettes på en måte som gjør at vi kan undersøke effekter og evaluere iverksettingen før endringen innføres for hele landet.

Råd og anbefalinger

Som fagdirektorat skal Arbeids- og velferdsdirektoratet understøtte kunnskapsbasert tjeneste- og politikkutvikling ved å gi råd og anbefalinger til egen organisasjon og våre overordnede departement. En forutsetning for dette, er kunnskapsgrunnlaget vi bygger gjennom egen statistikk-, analyse- og FoU-virksomhet. I tillegg er det viktig at vi har god oversikt over relevant forskning på våre områder. Navs nærhet til brukerne og den erfaringsbaserte kunnskapen som finnes i organisasjonen, bidrar også til dette kunnskapsgrunnlaget.

3. Prinsipper for FoU-arbeidet



Følgende prinsipper skal være styrende for FoU-arbeidet i Nav: **relevans, kvalitet og påvirkningskraft**.

Relevans

Forsknings- og analyseprosjekter må ha høy forventet nytteverdi for Nav. Prosjektene skal dekke konkrete kunnskapsbehov i organisasjonen, og dermed bidra til et bedre kunnskapsgrunnlag for beslutninger, praksis og tjeneste- og politikkutvikling på våre områder. Relevans betyr at forskningen svarer på reelle utfordringer på arbeids- og velferdsområdet, og gir kunnskap som kan tas i bruk.

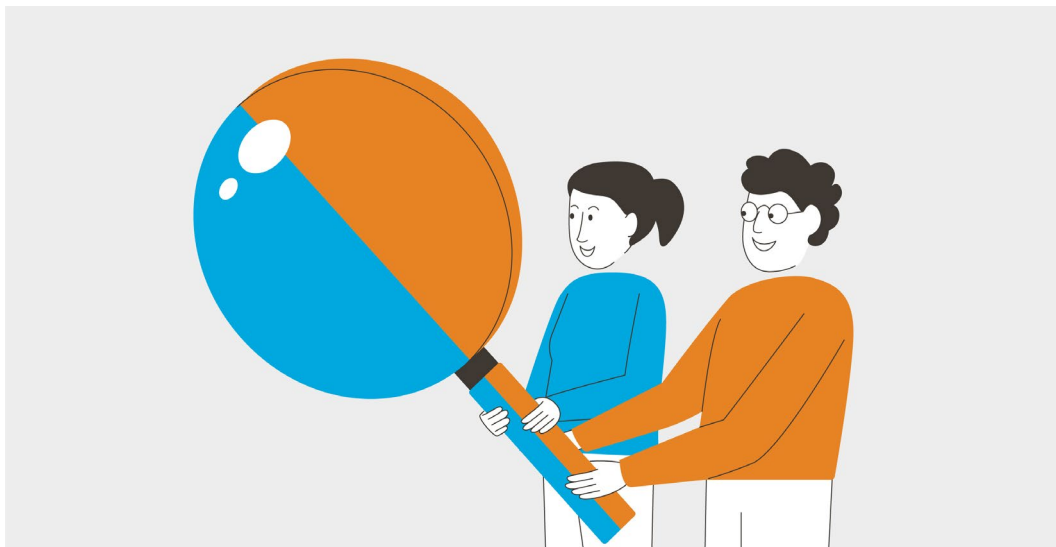
Kvalitet

Kvalitet er et grunnpremiss. Forsknings- og analyseresultatene må være pålitelige og gyldige. Forskningen skal ta utgangspunkt i relevant teori og faglitteratur. Resultatene må bygge på grundige analyser av pålitelig datamateriale, og analysene skal være gjennomført ved bruk av egnede og anerkjente vitenskapelige metoder som er tilpasset problemstillingene. Begrensninger i resultatene må være tydelige. Prosjekter skal være metodisk og operativt gjennomførbare i Nav-kontekst, med realistiske planer for tilgang til data og informanter, tidsbruk og ressursbehov.

Påvirkningskraft

For at FoU-arbeidet skal få påvirkningskraft, må kunnskapen brukes. I tillegg til kvalitet og relevans, vil vi legge vekt på at forskning skal komme i tide til å kunne påvirke beslutninger. Videre må kunnskapen være tilgjengelig og forståelig for dem som skal bruke den.

4. Virkemidler i FoU-arbeidet



I Navs FoU-arbeid tar vi i bruk en rekke virkemidler for å systematisk bygge kunnskap om Nav, våre ansvarsområder og de ytelsene og tjenestene vi forvalter. Samlet skal de ulike virkemidlene dekke både kortsiktige kunnskapsbehov og langsiktig kunnskapsbygging.

Under følger en nærmere beskrivelse av hvert enkelt virkemiddel, samt hvordan vi jobber for å sikre kvalitet, relevans og påvirkningskraft i bruken av dem.

4.1 Oppdragsforskning

Hva vil vi oppnå?

Målrettet kunnskapsinnhenting som bidrar til et bedre kunnskapsgrunnlag på arbeids- og velferdsområdet. Nav skal være en profesjonell og forutsigbar oppdragsgiver, med tydelige rammer og respekt for forskningsmiljøenes faglige uavhengighet.

Bakgrunn

Nav bruker oppdragsforskning for å dekke konkrete kunnskapsbehov. Som oppdragsgiver definerer Nav tema og problemstillinger, mens tilbydere utarbeider løsningsforslag innenfor de gitte rammene. Direktoratet har inngått rammeavtaler for tre ulike typer FoU-oppdrag i perioden 2025–2027, med mulighet for inntil to års forlengelse:

- **Evalueringer, kartlegginger og analyser** omfatter forskningsbaserte undersøkelser og analyser av ulikt omfang.
- **Litteraturgjennomganger og systematiske kunnskapsoppsummeringer** sammenstiller forskning på en systematisk, transparent og etterprøvbar måte, gir oversikt over forskningsstatus og synliggjør kunnskapshull.
- **Effektanalyser** kan belyse virkningene av tiltak, virkemidler og regelverksendringer. Her kan blant annet analyser av registerdata, surveydata, kvasiekperimentelle design og randomiserte kontrollerte forsøk (RCT) være aktuelt.

Slik jobber vi for å sikre kvalitet, relevans og påvirkningskraft

- Vi utarbeider tydelige oppdragsbeskrivelser.
- Vi sørger for at oppdragene er gjennomførbare.
- Vi har gode rutiner for prosjektoppfølgning, klar rollefordeling og tett dialog med forskningsmiljøene underveis.
- Vi samarbeider med andre direktorater om problemstillinger som omhandler samfunnsflokke og tverrsektorielle utfordringer som ikke kan løses av Nav alene.

4.2 Åpne utlysninger av forskningsmidler

Hva vil vi oppnå?

Vi vil mobilisere de beste forskningsmiljøene på våre fagfelt, få tilgang til nye perspektiver og høy metodisk kompetanse, og slik bidra til å styrke kunnskapsgrunnlaget på arbeids- og velferdsområdet. Åpne utlysninger gir rom for forskningsideer vi kanskje ikke hadde tenkt på selv, og motvirker faren for at vi overser viktige problemstillinger.

Bakgrunn

Gjennom årlige, åpne utlysninger inviterer vi forskere til å foreslå prosjektidéer innenfor Navs tematiske satsingsområder, som er nærmere beskrevet i kapittel 5. Utlysningene bygger på programnotater som beskriver status og kunnskapsbehov innenfor det aktuelle temaet. Forskerne utvikler selv prosjektidé, design og metode innenfor de tematiske rammene for den aktuelle utlysningen. Vår rolle er å beskrive hva vi trenger kunnskap om og hvorfor – uten å legge føringer for hvordan forskningen skal gjennomføres. Denne rolleforståelsen er grunnleggende for å sikre vitenskapelig kvalitet, faglig uavhengighet og legitimitet, samtidig som resultatene blir relevante og anvendbare for Nav.

Slik jobber vi for å sikre kvalitet, relevans og påvirkningskraft

- Vi tiltrekker oss dyktige forskere fra flere miljøer ved å utarbeide faglig solide programnotater som tydelig beskriver Navs kunnskapsbehov.
- Vi inviterer til prosjekter som belyser problemstillinger i skjæringsfeltet mellom forskeres vitenskapelige interesse og relevansen for Nav.
- Vi gjennomfører utlysninger i to trinn: Først prosjektskisser, deretter går skissene med høyest relevans og kvalitet videre. Trinn to er full søknad.

- Vi foretar grundige vurderinger av relevans, kvalitet, gjennomførbarhet og mulig påvirkningskraft ved utvelgelse av prosjekter.
- Vi gir forskerne gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom prosjektperioden, for å sikre riktig forståelse av konteksten, som lovverk og organisering av tjenester.

4.3 Analyser og forskning fra Nav

Hva vil vi oppnå?

Arbeids- og velferdsdirektoratet leverer forskning og analyser på områdene Nav forvalter. Kunnskapen brukes blant annet i politikk- og tjenesteutvikling, og utføres ofte på bestilling fra interne fagmiljøer, Arbeids- og inkluderingsdepartementet og Barne- og familiedepartementet. Formålet er å støtte opp under utviklingsarbeid, bidra til bedre praksis og styrke vårt samlede kunnskapsgrunnlag.

Bakgrunn

Analysene som gjennomføres i Arbeids- og velferdsdirektoratet, utføres med anerkjente vitenskapelige metoder. Analysene publiseres i tidsskriftet *Arbeid og velferd*. Artikkelen i tidsskriftet blir kvalitetssikret av interne fagfeller og et redaksjonsråd.

Analyser utført internt i direktoratet egner seg særlig godt når forskningsresultater bør komme raskt, og enkel tilgang til registerdata og virksomhetsdata er en fordel. Direktoratets interne forskningsmiljø har også et fortrinn i nærhet til organisasjonen og pågående utviklingsarbeid.

Vi velger å la eksterne forskningsmiljøer gjøre analysene når avstand til organisasjonen er nødvendig for troverdighet, for eksempel ved evaluering av Navs tjenester. I andre tilfeller kan det være at vi mangler kapasitet eller spesialkompetanse som kreves for å utføre en bestemt analyse.

Slik sikrer vi kvalitet, relevans og påvirkningskraft

- Vi har gode og tydelige kvalitetssikringsrutiner.
- Vi legger til rette for fagutvikling og diskusjon, og tar i bruk nye analysemetoder for å utnytte mulighetene i Navs data.
- Vi følger med på den faglige, offentlige og politiske debatten på våre områder, samhandler tett med fagmiljøer i Nav, og har dialog med departementene.
- Vi samarbeider med eksterne forskningsmiljøer.
- Vi formidler resultater gjennom kronikker, fagmøter, og deltakelse på seminarer og konferanser.

4.4 Forskningsrådets virkemidler

Hva ønsker vi å oppnå?

Nav trenger forskning som kan bidra til utvikling av våre tjenester, vårt digitaliseringsarbeid og i kunnskapsbaserte beslutninger og politikkutvikling på våre områder. Vi ønsker mer målrettet bruk av Forskningsrådets virkemidler, gjennom å påvirke valg av forskningsspørsmål og design i prosjektene vi deltar i.

Bakgrunn

Forskningsrådet forvalter porteføljer og programmer som er sentrale for Navs sektorområde og utviklingsarbeid. Nav kan delta som brukerpartner i forskningsprosjekter finansiert av Forskningsrådet, eller søke om prosjekter sammen med en forskningspartner i innovasjonsrettede utlysninger. Gjennom ordningen med offentlig sektor-ph.d. (OFFPHD), kan ansatte i offentlige virksomheter gjennomføre doktorgradsløp. I Nav kan ordningen bidra til relevant forskning på våre områder, øke kompetanse hos ansatte og styrke samarbeidsrelasjoner mellom Nav og akademien.

Slik jobber vi med å styrke kvalitet, relevans og påvirkningskraft

- Det kan være verdifullt for Nav å delta i forskningsprosjekter finansiert av Forskningsrådet, men det er også ressurskrevende. Vi prioriterer prosjekter som svarer på våre kunnskapsbehov, og bidrar til at vi kan løse samfunnsoppdraget.
- Vi har dialog med forskningsmiljøer før søknad til Forskningsrådet utarbeides, slik at vi kan bidra til å sikre Nav-relevans og gjennomførbarhet i prosjektene.
- Vi avklarer Navs rolle og forventninger til innsats før søknaden sendes. Det Nav særlig kan bidra med, er kunnskap om organisasjonen, tjenestene og ytelsene vi forvalter.

4.5 Strategisk samarbeid med utvalgte universiteter

Hva vil vi oppnå?

Strategiske samarbeidsavtaler med utvalgte universiteter skal bidra til å løfte relevans, kvalitet, anvendbarhet og samfunnsnytte i forskningen på Navs områder.

Bakgrunn

Nav har i dag både nasjonale og regionale samarbeidsavtaler med universitets- og høyskolesektoren. Gjennom samarbeid ønsker vi å øke interessen for å forske på Nav-relevante problemstillinger, skape interesse for Navs samfunnsoppdrag, gjøre organisasjonen mer tilgjengelig som forskningsarena og stimulere til forskning med høyt vitenskapelig nivå.

Samarbeidet inkluderer også innsats for å styrke arbeidslivsrelevansen i Nav-relevante utdanningsløp og samarbeidet om etter- og videreutdanninger for Nav-ansatte. Dette området av avtalene er knyttet til det systematiske kompetansearbeidet i Nav, og omtales derfor ikke videre i FoU-strategien.

Alle samarbeidsavtalene har programplaner som beskriver ønsket måloppnåelse og aktivitet.

Slik jobber vi for å styrke kvalitet, relevans og påvirkningskraft

- Vi samarbeider om å utarbeide programnotater som tydelig definerer formål, samarbeidsområder og forventninger fra begge parter.
- Både Nav og universitetene jobber for å engasjere ulike fagmiljøer i samarbeidet.
- Vi samarbeider om å utarbeide felles søknader til Forskningsrådet og eksterne finansieringskilder.
- Vi legger til rette for at universitets- og høyskolesektoren skal få best mulig kunnskap om Nav, brukergrupper og politikkfeltet.

Samarbeidsavtalene

Universitetet i Agder og Nav inngikk samarbeidsavtale i 2023, med overskriften ansvarlig digitalisering. I dette inngår temaer som digitalisering av Navs tjenester, innbyggernes kanalvalg og kunstig intelligens.

Juridisk fakultet ved Universitetet i Oslo og Nav inngikk samarbeidsavtale i 2021. Så langt har partene konsentrert seg om programområdet Digital velferdsstat.

NTNU og Navs samarbeidsavtale ble inngått i 2018, og omfatter nå tre programområder: Arbeid og helse, Digitalisering og Teknologi i helse og velferd. Helse Midt-Norge gikk inn i avtalen i 2021.

Universitetet i Innlandet (INN) og Nav samarbeider om å utvikle innovasjons- og forskningsprosjekter innenfor de tre områdene unge og utenforskap, digitalisering og veilederrollen, og lovanvendelse i praksis. Avtalen ble inngått i 2017.

OsloMet KAI – Kompetansesenter for arbeidsinkludering og Nav inngikk samarbeidsavtale i 2016. Samarbeidet handler om arbeidsinkludering.

4.6 Kunnskapsdeling og forskningskommunikasjon

Hva ønsker vi å oppnå?

Vi gjør ny kunnskap tilgjengelig for interne og eksterne målgrupper, og legger til rette for at den skal ha påvirkningskraft. Det er også viktig å synliggjøre hvilken betydning funn og resultater har for Nav og samfunnet.

Bakgrunn

Deling av funn og resultater fra analyser og forskning Nav produserer og finansierer, utgjør en viktig del av Navs FoU-aktivitet. Økt innsikt i ulike fagmiljøers kunnskapsbehov og hvordan kunnskap bør presenteres for å komme til mest mulig nytte, er nødvendig for å lykkes i dette arbeidet.

Kunnskapsbasert praksis i Nav krever mer innsats enn å gjøre forskningsfunn tilgjengelige. Det er nødvendig å tydeliggjøre hva forskningsresultater betyr for praksis, tjenestutvikling og styring, og hvordan kunnskapen kan brukes i ulike sammenhenger. Dette skriver vi mer om i punkt 6.4.

Slik jobber vi for å styrke kvalitet, relevans og påvirkningskraft

- Vi etablerer en ny og bedre nettside for presentasjon av statistikk og kunnskapsinnhold gjennom prosjektet *Fremtidens kunnskapsformidling*.
- Vi fremmer forskningskommunikasjon i prosjekter Nav finansierer. Prosjektene må ha en plan for formidling av forskningsresultatene utover vitenskapelig publisering.
- Vi engasjerer organisasjonen i dialog om kunnskapsbehov, kunnskapsutvikling og forskningsfunn som har betydning for hvordan vi jobber i Nav. FoU-nettverket er et eksempel på dette.
- Vi eksperimenterer med ulike presentasjonsformer.
- Vi videreutvikler bibliotekstjenestene i Nav.

5. Tematiske satsingsområder



Navs tematiske satsingsområder er et strategisk grep for å styrke kunnskapsgrunnlaget på områder hvor vi mangler kunnskap, eller som har særlig betydning for Navs utførelse av samfunnsoppdraget.

Systematisk kunnskapsbygging innenfor tematiske satsingsområder er viktig for utviklingen av Navs virksomhet og tjenester, og skal bidra til å løse sammensatte og komplekse utfordringer for samfunnet, Nav og brukerne. Mange av disse utfordringene krever samarbeid på tvers av sektorer, særlig med utdannings-, helse- og velferdsfeltet. Dette gjelder særlig der tverrsektorielt samarbeid er nødvendig for å løse såkalte samfunnsfloker.

Under følger korte presentasjoner av de tre satsingsområdene: Nav og innbyggerne, Arbeidsinkludering og Tillit og rettssikkerhet. Hvert område får et programnotat som beskriver kunnskapsbehov og aktuelle problemstillinger mer utfyllende. Programnotatene gjøres tilgjengelige etter hvert som de ferdigstilles.

5.1 Nav og innbyggerne

Dette tematiske området handler om hvordan Nav møter innbyggerne gjennom nettsiden nav.no, telefon og ulike former for skriftlig kommunikasjon, samt fysisk på Nav-kontorene. Det handler også om hvordan møtet med Nav oppleves i sin helhet, på tvers av de ulike kanalene. Forskning på Nav og innbyggerne skal styrke forståelsen av brukermøtene, og gi et godt kunnskapsgrunnlag for forbedring av dem.

Virksomhetsstrategien Nav 2030 vektlegger at alle innbyggere skal møtes med respekt og tillit, få rask respons og tilbys dialog som er tilpasset deres behov. Økt kunnskap om brukererfaringer og hvordan tjenester kan utformes slik at de oppleves som tilgjengelige, sammenhengende og støttende, kan bidra til at Nav lykkes med å oppfylle disse ambisjonene. Kunnskapen skal også bidra til at brukere med sammensatte utfordringer får helhetlige og tilpassede tjenester, og til utvikling av gode tilbud også for dem som har begrenset tilgang til eller kompetanse i digitale løsninger.

Endrede forventninger til offentlig sektor forsterker behovet for kunnskap om hva som oppleves som støttende og relevante tjenester. Fremover er det blant annet behov for oppdatert kunnskap om befolkningsutviklingen, og om ulike brukergrupper og deres kontakt med Nav i ulike livsfaser.

5.2 Arbeidsinkludering

Arbeidsinkludering er helt sentralt i Navs samfunnsoppdrag. Dette tematiske satsingsområdet skal styrke kunnskapsgrunnlaget for hvordan flere kan få og beholde arbeid, og hvordan Nav best kan bidra til et inkluderende arbeidsliv og et velfungerende arbeidsmarked.

Samtidig som sysselsettingen i Norge er høy, står mange utenfor arbeid og utdanning. Endringer i arbeidsmarkedet, demografisk utvikling og økte kompetansekrav gjør at behovet for kunnskap om effektive og treffsikre virkemidler er stort. Nav trenger bedre kunnskap om hva som virker for ulike brukergrupper, og under hvilke forutsetninger arbeidsrettede tiltak bidrar til varig tilknytning til arbeidslivet. Forskning på samhandling mellom Nav og andre sektorer, særlig utdanning og helse, er sentralt for å utvikle mer helhetlige løsninger for brukere med sammensatte behov.

Satsingsområdet omfatter blant annet kunnskap om arbeidsgivernes rolle og arbeidsplassens betydning for inkludering. Det er også behov for mer kunnskap om kvalifiseringsløp, forebygging av frafall og betydningen av hjelpemidler og tilrettelegging.

5.3 Tillit og rettssikkerhet

Forskning innenfor dette tematiske området skal bidra til at Nav forvalter regelverk, ytelser og tjenester på en rettssikker og forutsigbar måte, og til å styrke tilliten mellom innbyggerne og Nav.

Satsingsområdet omfatter kunnskap om hvordan lover og regler fortolkes, anvendes og kommuniseres i praksis, og om ordninger og ytelser virker etter formålet for ulike brukergrupper og et samfunn i endring. Det inkluderer også kunnskap om risiko knyttet til automatisering og bruk av kunstig intelligens, samt hvordan nye teknologier kan tas i bruk på en ansvarlig måte.

Videre prioriteres kunnskap om hvordan organisering, styringsmodeller og arbeidsformer påvirker kvalitet og regelverksforståelse på tvers av Nav. Forskning på kontroll, feilutbetalinger og svindel er også sentralt, herunder hvordan Nav kan balansere effektiv kontroll med hensynet til innbyggernes trygghet, tillit og velferdsstatens legitimitet.

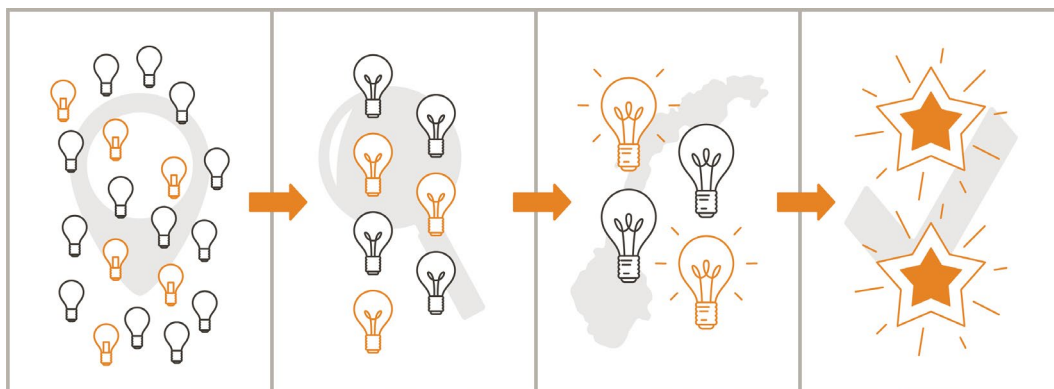
Kunnskapsbygging innenfor tillit og rettssikkerhet skal bidra til å styrke beslutningsgrunnlaget for videre regelverksutvikling, digitalisering og styring av Navs virksomhet.

Valget av tematiske satsingsområder for den nye strategiperioden er basert på en bred innspillsrunde i organisasjonen, samt kunnskapsbehov som følger av ambisjonene i virksomhetsstrategien Nav 2030. Det er ikke meningen at de tematiske satsingsområdene skal omfatte alle Navs kunnskapsbehov, og de skal heller ikke være hinder for å sette ut oppdrag som kan belyse viktige problemstillinger uten at de faller inn under noen av de tre områdene.

6. Kunnskapsbasert tjenesteutvikling i Nav

Kunnskapsbasert tjenesteutvikling krever at vi får til en sterkere kobling mellom praksis, forskning og analyse. Vi vil sikre at utprøvinger er gjennomførbare og mulige å evaluere, lære av det som virker, og unngå å videreføre praksis som ikke har ønsket effekt. Målet er å bygge kunnskap og erfaring som kan deles og brukes på tvers. Dette vil bidra til at vi utvikler tjenester som er virkningsfulle for brukerne, og mer treffsikre for Nav og samfunnet.

Her beskriver vi hvordan vi vil videreutvikle systematikk og metodikk innenfor fire områder som til sammen skal styrke Navs evne til kunnskapsbasert tjenesteutvikling: Systematisk utprøving og forsøksvirksomhet i Nav, modell for praksisnær tjenesteutvikling, kunnskapsbasert digitalisering av arbeids- og velferdstjenestene og å ta kunnskap i bruk.



6.1 Systematisk utprøving og forsøksvirksomhet

Nav trenger kunnskap om hva som virker, for hvem og under hvilke forutsetninger. Systematisk utprøving og forsøksvirksomhet er et sentralt virkemiddel for å fremskaffe slik kunnskap, og for å gi et bedre beslutningsgrunnlag før tiltak tas i bruk, spres eller oppskaleres. Uten systematisk utprøving risikerer vi å iverksette tiltak som ikke virker etter hensikten, eller som kan ha utilsiktede konsekvenser for brukere og samfunn.

Hva ønsker vi å oppnå?

Utviklingsområdet skal sikre at nye arbeidsmåter, modeller og virkemidler er kunnskapsbaserte, og at beslutninger om bruk, spredning og nasjonal innføring bygger på et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag.

Hvordan?

Systematisk utprøving og forsøksvirksomhet innebærer at nye tiltak testes før beslutning om videre bruk, spredning eller oppskalering. Utprøving gjennomføres i avgrenset omfang innenfor felles rammer for dokumentasjon, vurdering og etikk. Forsøk benyttes når det er behov for forskningsdesign som kan gi sikrere kunnskap om effekt, særlig før større endringer eller nasjonal innføring vurderes. Metodevalg for utprøving og forsøk skal være tilpasset problemstilling, risiko og kontekst, og ta hensyn til etikk, personvern og rettssikkerhet.

6.2 Modell for praksisnær tjenesteutvikling

Nav-kontorene utvikler kontinuerlig nye arbeidsmåter basert på lokal innsikt, tett kontakt med brukerne og samarbeid med kommunene. Dette er en styrke for Nav. Samtidig kan vi få større nytte av den lokale nyskapningen hvis vi jobber mer systematisk med å fange opp lovende initiativer, vurdere om de kan ha overføringsverdi, og teste ut om de virker som planlagt. Målet er at bruk, spredning og oppskalering bygger på dokumentert kunnskap om hva som virker, og ikke på antakelser eller enkeltstående erfaringer.

Hva ønsker vi å oppnå?

Vi vil utvikle en felles modell for praksisnær og kunnskapsbasert tjenesteutvikling i Nav. Modellen skal kombinere lokal nyskapning med nødvendig forankring i organisasjonen, og sikre tydelige beslutningspunkter før videre utprøving, spredning eller oppskalering.

Hvordan?

Den praksisnære utviklingsmodellen legger til rette for at utvikling starter i Nav-kontorene, med utgangspunkt i lokale behov og erfaringer. Lovende initiativer fanges opp og videreutvikles innenfor fastsatte rammer, der fagmiljøer i fylkesledd og direktorat bidrar med nødvendig faglig, juridisk og teknologisk kompetanse. Utviklingen skjer stegvis, med dokumentasjon og vurdering underveis, og med tydelige beslutningspunkter som avgjør om et initiativ skal videreutvikles, justeres eller avsluttes. I strategiperioden vil vi videreutvikle og teste modellen, med sikte på å utvikle beslutningsstøtte for vurderinger av om, når og hvordan tiltak bør videreutvikles, evalueres eller skaleres.

6.3 Forskningsstøttet digitalisering av Navs tjenester

Dette utviklingsområdet skal styrke digital tjenesteutvikling gjennom målrettet bruk av forskning og analyser. Digitale løsninger er sentrale for kvalitet, effektivitet og brukernes møte med Nav. Samtidig reiser digitalisering nye faglige, rettslige og etiske spørsmål, særlig i komplekse oppfølgingsløp og beslutningsstøtte. Digitale utviklingsløp har høyt tempo og stor påvirkning på brukere og ansatte. Uten forskningsstøtte kan risiko for utilsiktede virkninger, svekket rettssikkerhet eller lavere kvalitet bli oversett.

Hva ønsker vi å oppnå?

Utviklingsområdet skal gi bedre beslutningsgrunnlag for prioriteringer og retningsvalg i digital utvikling. Forskningsbasert kunnskap skal bidra til å forstå hvordan digitale løsninger fungerer i praksis, og hvilke konsekvenser de har for brukere og organisasjon.

Hvordan?

Forskningsstøttet digitalisering innebærer at forskning og analyser kobles målrettet til digitale utviklingsløp der kompleksitet, risiko eller konsekvenser for brukere tilsier behov for et styrket kunnskapsgrunnlag. Særlig i tidlige faser er forsknings- og analysestøtte viktig for å sikre god problemforståelse før løsninger velges og utvikles. I videre utvikling kan forskning og analyser bidra til testing, justering og vurdering av løsninger i praksis, og etter innføring til å vurdere implementering og virkninger. Forskningsstøtten tilpasses tempo og modenhet i utviklingsløpene, og skal bidra til bedre beslutninger gjennom hele utviklingsprosessen.

Vi vil utrede hvordan kapasiteten for samfunnsvitenskapelige analyser og forskningsstøtte i digitaliseringsarbeidet kan styrkes, og hvordan intern kapasitet og ekstern bistand best kan kombineres. I tillegg vil vi forbedre tilgang og kvalitet på data til bruk i denne typen forsknings- og analysearbeid.

6.4 Ta kunnskap i bruk

Nav produserer og finansierer store mengder kunnskap gjennom forskning, analyser og utviklingsarbeid. For at denne kunnskapen skal gi verdi i organisasjonen, må den deles, vurderes og tas i bruk der den er relevant. Flere fagmiljøer har pekt på behov for bedre støtte til å vurdere og forstå implikasjonene av forskningsfunn, og til hvordan man skal jobbe for å ta kunnskap i bruk. Vi etablerer derfor dette som et eget utviklingsområde i strategiperioden.

Hva ønsker vi å oppnå?

Kunnskapsbasert praksis krever mer enn å gjøre forskningsresultater tilgjengelige. Som figur 1 og 2 illustrerer, handler det om systematiske og kontinuerlige prosesser hvor vi må forstå problemer, og skaffe oss oversikt over tilgjengelig kunnskap. Vi må innhente kunnskap der det er kunnskapshull, og avklare hva forskningsresultater betyr for praksis, tjenesteutvikling og beslutninger i Nav. Dette utviklingsområdet skal gi fagmiljøene bedre forutsetninger for å gjøre gode vurderinger i disse prosessene.

Hvordan?

Vi vil utvikle felles systematikk og støtteverktøy som gjør det enklere for fagmiljøer å vurdere forskningens kvalitet og relevans, og hvilke implikasjoner forskningsresultater har for deres fagområder.

Videre innebærer dette å støtte overgangen fra vurdering av forskningsresultater til å ta kunnskapen i bruk. Forskningsfunn kan for eksempel gi grunnlag for videre utprøving eller justering av praksis. Det kan også inngå i beslutningsgrunnlaget for politikk- og tjenesteutvikling. Støtten skal gjøre det enklere å vurdere hva det er hensiktsmessig å foreta seg videre.

Kilder

Nettsider

Arbeids- og inkluderingsdepartementets FoU-strategi 2024 – 2028

Digitaliseringsdirektoratet: Prosjektveiviseren

Kunnskapsbasertpraksis.no Helsebiblioteket

Navs virksomhetsstrategi Nav 2030

Navs omverdensanalyse 2023–2035 - nav.no (Nav-rapport 5/2025)

Navs personbrugerundersøkelse 2025

RE_AIM: What is RE-AIM? – RE-AIM

Utrede statlige tiltak, Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ)

What Works Network UK

Litteratur

Alsos, Kristin m.fl. (2024) Rettsikkerhet for personer med kombinasjonsinntekter - nav.no – En gjennomgang av Navs veiledning og saksbehandling i saker om foreldre-penger, sykepenger og pleiepenger. Fafo-rapport 2024:23

Hofmann, Sara m.fl. (2024) Hvilke tjenester bør digitaliseres, og hvordan? En analyse fra brukerperspektiv av hvilke offentlige tjenester som egner seg for digitalisering. Universitetet i Agder

Khandker, Shahidur m. fl. (2009) Handbook on impact evaluation: quantitative methods and practices. The World Bank

Kumlin, Nemčok & Van Hootegem (2024) Welfare state evaluations, normative expectations, and political trust Public Management Review

Mandal, Roland m.fl. (2016) Omgjøring av vedtak i Nav og Trygderetten - omfang og årsaker - nav.no SINTEF-rapport

Mandal, Roland og Dyrstad, Karin/SINTEF (2017) Klage og omgjøring i Nav. Hva kan gjøres bedre? - nav.no Nav Arbeid og velferd 1-2017

Midtgård m.fl. (2022) Digital ekskludering i Nav. Hvem, når, hvorfor? SINTEF-rapport

NOU 2023:11 Raskt og riktig. En helhetlig gjennomgang av klage og ankesystemet i Arbeids og velferdsetaten og Trygderetten. [NOU 2023: 11 - regjeringen.no](#)

Nosrati, Elias, m.f. (2022) [Tillitsreformen i offentlig sektor \(Fafo-notat 2022:10\)](#)

Nordrum & Ik Dahl (2022) [En vidunderlig ny velferdsstat? Rettsstaten møter den digitale velferdsforvaltningen | Tidsskrift for velferdsforskning Vol. 25, Utg. 3](#)

Oxford Research (2025) [Undersøkelse av systematiske rettsanvendelsesfeil i Nav - nav.no](#)

Riksrevisjonen (2021) [Undersøkelse av årsaker til lang saksbehandlingstid i klage- og ankesaksbehandlingen i Nav og Trygderetten](#)

Rossi, Peter H. M. Fl. (2019) Evaluation: A systematic approach. Sage publications, 2019

Von der Leyen, Kaja m. fl. (2025) [Utprøvinger av lokalt utviklede tiltak på sosialtjenesteområdet SØF-rapport 01/2025, NTNU Samfunnsforskning](#)

Nav-interne kilder

[Strategi for kunstig intelligens i Nav, 2024](#)

[Kvalitetsrapportene fra Klageinstans](#)

Illustrasjoner: AVIA Produksjon AS.

Strategien er ført i pennen av FoU-seksjonen i Kunnskapsavdelingen i Nav.

Sammendraget er KI-generert, men redigert og kvalitetssikret av oss.