



Nåsituasjonsanalyse

Versjon 1.1

19. oktober 2021 / Prosjektgruppen



Endringslogg

Versjon 1.1

Kap. 4

- Organisasjon og kultur
 - Endret tegning, For mange og for dårlige systemer
 - Endret tegning, Kulturkrasj

Nytt kap. 5

- Lagt til vedlegg – om analysen
 - Oppdrag og deltagere i arbeidsstrømmene

Nåsituasjonsanalysen

- 1 Om strategiprosess og denne analysen
- 2 Sammendrag
- 3 Dette er NAV og samfunnsoppdraget
- 4 Analyser
 - Trender
 - Brukeropplevelser og innbyggerforventninger
 - Organisasjon og kultur
 - Politikk, rammevilkår og omverden
- 5 Vedlegg

1 Om strategiprosess og denne analysen

Formål med ny virksomhetsstrategi



Strategisk retning

Hva fremtidens NAV skal være

Vurdere innretning, oppgaveportefølje og virkemidler – tilpasset brukernes behov

Sette agendaen og ta initiativ i samfunnsdebatten

Tydeliggjøre prioriteringer over tid og etablere konkrete effektmål



Forbedre

Mer effektiv ressursbruk og bedre samhandling

Likebehandling av regelverk

Videreføre/styrke digital transformasjon

Vurdere organisatoriske endringer

Forenkle sammenhengen mellom tildelingsbrev, målstruktur og intern styring



Mobilisere

Skape energi i organisasjonen

Gi positiv fremtidstro for ansatte

Være en moderne og ledende etat

Styrke brukerperspektivet/-medvirkning

Om denne analysen



HVORFOR GJØR VI DETTE ARBEIDET?

- NAVs nye virksomhetsstrategi vil ha en tidshorisont på 10 år. Det krever at vi har god kjennskap til de viktigste styrkene og utfordringene ved dagens situasjon, så vel som de viktigste trendene for fremtiden.
- Analysene er et underlag for å identifisere strategiske veivalg som strategiprosessen må ta stilling til. Den peker også på usikkerheter i fremtidsbildet vårt som blir utgangspunkt for mulige fremtidsscenarioer.



HVA HAR BLITT UTFORSKET?

- Analysene er delt inn i fire hovedområder:
 - Trender
 - Brukerbehov og innbyggerforventninger,
 - Organisasjon og kultur
 - Politikk, rammevilkår og omverden



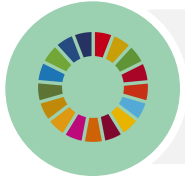
HVORDAN HAR VI JOBBET?

- Prosjektet har primært sammenstilt og vurdert kunnskap fra eksisterende kilder, både fra interne og eksterne kilder. Vi har i all hovedsak lagt vekt på kilder fra 2015 og fremover.
- Analysene ble supplert med innsikt fra dybdeintervjuer med utvalgte eksperter internt i organisasjonen, og intervjuer med «perspektivgrupper» som består av utvalgte personbrukere, arbeidsgivere og ansatte.
- Innspill underveis er så langt innhentet fra SBU, MBA, referansegruppen og styringsgruppen.
- Analysen er en foreløpig versjon, og skal berikes ytterligere gjennom innspill fra ulike deler av NAV, inkl. partnerskapet.

2 Sammendrag

TRENDER

Vi har identifisert fem overordnede trender



DET GRØNNE SKIFTET OG BÆREKRAFT

- Det grønne skiftet, eller grønn omstilling, medfører en serie endringer i alle sektorer som følge av økt oppmerksomhet på klima og miljø
- FNs bærekraftsmål danner grunnlaget for flere og flere virksomheter – private og offentlige, NGO-er og privatpersoner



FLERE BRUKERE OG STRAMMERE OFFENTLIGE BUDSJETTER

- Velferdsstatens bærekraft krever grep for å redusere offentlige utgifter
- Strammere offentlige budsjetter gir mindre økonomisk handlingsrom



ØKT OMSTILLINGSTAKT

- Næringsliv og arbeidsmarked endrer seg stadig raskere
- Økte krav til livslang læring og omstilling blant arbeidstakere
- Brå endringer og skifter skjer stadig hyppigere
- Økt globalisering



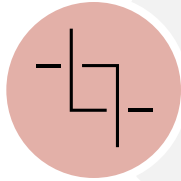
ØKTE FORVENTNINGER OG MULIGHETER

- Økt grad av «usynlige tjenester» i kombinasjon med forventninger om tilpassede tjenester («tilpasset min situasjon, mine behov»)
- Høyere forventning til hva møtet med NAV skal bidra til («ta deg videre i livet, ut av den situasjonen du eller virksomheten din står i»)
- Økte forventninger til koordinerte tjenester (både innad i NAV og på tvers av offentlig sektor)



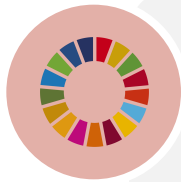
FLERE TEKNOLOGISKE MULIGHETER

- Gjennomgripende digitalisering av samfunnet gir tilgang til store datamengder og digital samhandling både mellom mennesker og virksomheter er en del av hverdagen
- Det fysiske og digitale smelter sammen – fysiske ting produserer data, kan overvåkes og styre seg selv – hjelpemidler og annen velferdsteknologi gir en rekke muligheter
- Oppgaver og beslutninger automatiseres og stadig større datamengder legges til grunn
- Kunstig intelligens gir ny innsikt og brukes for å gi beslutningsstøtte og ta beslutninger



SAMFUNNSOPPDRAGET

- Samfunnsoppdraget er motiverende.
- Omfattende samfunnsoppdrag gir rom til å finne gode og helhetlige løsninger



BÆREKRAFT

- Flere av bærekraftsmålene er tett knyttet til NAVs samfunnsoppdrag
- NAV jobber allerede godt for en lang rekke av bærekraftsmålene

1

Hva er samfunnsoppdraget?

Samfunnsoppdraget er omfattende og gir rom for tolkning fra eget ståsted og virksomhetsområde. Vi har ikke definert et felles samfunnsoppdrag på bakgrunn av oppdragene i lovene som regulerer vår virksomhet.

2

Grenseløst oppdrag

Omfattende samfunnsoppdrag med mange skjæringspunkter og tilgrensende oppgaver til andre og samarbeidene sektorer, åpner for et grenseløst oppdrag

3

Bærekraftig velferdssamfunn

NAV har ikke vurdert hvordan vi skal bidra til å oppnå bærekraftsmålene, og hvordan dette skal løses intern og i samarbeid med andre.

BRUKEROPPLEVELSE OG INNBYGGERFORVENTNINGER

Det som fungerer bra



MANGE SOM MOTTAR YTELSE OG TJENESTER ER FORNØYD

- Mange innbyggere føler seg godt ivaretatt av NAV



HANDLINGSORIENTERING OG LOKALE LØSNINGER ER VIKTIG FOR BRUKERNE

- NAV-ansattes nærhet til både innbyggerne, arbeidsgivere og kommunen er viktig. Vilje til å finne gode og lokale løsninger står sentralt
- Møtet med brukerne fungerer bedre der kreativitet og handlingsrom benyttes (ble bl.a. tydelig under koronapandemien)
- Når første kontakt med bruker er bra, danner det ofte grunnlag for god samhandling
- Brukerne treffer et imøtekommende og løsningsorientert Kontaktsenter (NKS)
- For brukerne er det viktig med myndige og løsningsorienterte NAV-kontor
- Proaktive og oppsøkende veiledere/ NAV-ansatte som er tett på brukerne fungerer bra



VI HAR GODE, DIGITALE LØSNINGER PÅ ENKELTE OMRÅDER

- Gir bedre oversikt over saken
- Brukerne får raskere svar
- Mulighet for effektiv dialog og fortløpende avklaringer
- Mulighet for sporing
- Større forutsigbarhet



TILLIT BLANT MANGE AV DEM SOM KJENNER OSS

- Brukerne har i stor grad tillit til NAV og at NAV løser samfunnsoppdraget sitt på en god måte
- Partene i arbeidslivet er veldig positive til NAVs rolle og innsats under koronapandemien
- Arbeidsgivere er i større grad fornøyd med NAV enn personbrukerne

BRUKEROPPLEVELSE OG INNBYGGERFORVENTNINGER

Smertepunkter

1

Makt vs. avhengig relasjon

Avhengighetsforholdet til NAV gir mange brukere en følelse av avmakt. NAV oppleves som stort og byråkratisk. Mange opplever mangel på tillit i møte med NAV.

2

NAV er ikke tilpasset innbyggerne

Mange innbyggere følger ikke en felles standard, og passer dermed ikke inn i NAVs prosesser og rammer. Brukerne har behov for tjenester som er mer tilpasset individet.

3

Prosessten er uforutsigbar

Det er vanskelig for brukere å vite hva NAV trenger av underlag og dokumentasjon. Saksgangen er uoversiktlig. Det oppleves vanskelig å gjøre «rett», og mangel på transparens fører til usikkerhet og frustrasjon.

4

Komplisert regelverk vanskeliggjør brukeropplevelsen

Regelverk som prøver å favne brukere i enhver situasjon blir en kilde til høy kompleksitet, tungvint praksis og at brukeren ikke klarer å forstå saken

5

Overveldende mengder informasjon

Innbyggerne har mange ulike kilder til informasjon. Informasjonen kan overlape og innholdet kan oppleves motstridende i ulike kanaler i NAV. Innbyggerne møter et språk som er vanskelig å forstå.

6

Kasteball mellom offentlige aktører

Brukerne opplever mangel på sammenhengende tjenester på tvers av sektorer. Informasjonen flyter dårlig mellom de ulike aktørene, og det kan være uklart hvem som har ansvaret for at alt henger sammen.

7

Manglende oppmerksomhet på arbeidsgivere som brukere

Arbeidsgivere opplever utfordringer med manglende forståelse for deres behov. Tjenestene er ikke helhetlige. Kompliserte regler og språk gjør det vanskelig å forstå. Samhandlingen med NAV er personavhengig og med stor lokal variasjon.

ORGANISASJON OG KULTUR

Det som fungerer bra



ANSATTOPPLEVELSE

- Samfunnsoppdraget motiverer og gir mening.
- Medarbeiderundersøkelsen (2018) viser at ansatte gir uttrykk for tydelig ansvar, stor grad av mestringsfølelse og god kollegastøtte.



KOMPETANSE OG LEDELSE

- Ansatte har høyt utdanningsnivå og bred realkompetanse.
- Medarbeiderne opplever som hovedregel at de har tilstrekkelig handlingsrom og god støtte fra nærmeste leder.



ORGANISASJONENS KJENNETEGN

- Sterke, spesialiserte fagmiljøer med høy kompetanse, likebehandling og effektivitet.
- Vi har innført smidig utviklingsmetodikk og produktområder som legger grunnlag for raskere verdiskapende utviklingstakt.



INNOVASJON, ENDRING OG OMSTILLING

- Leverte under pandemien på oppdraget pga. godt innovasjonsklima og tverrfaglig produktutvikling på tvers av lokasjoner og forvaltningsnivåer.
- Mange gode, lokale initiativ (eks. caser fra Mulighetskonferansen).
- Økt bruk av - og mer kunnskap om - løsninger for mobil arbeidsplass.

ORGANISASJON OG KULTUR

Smertepunkter

1

Vi jobber i siloer

Brukerne har ofte behov for tjenester og ytelser på tvers av NAVs linjer og resultatområder, men vi jobber i for stor grad hver for oss med utgangspunkt i eget fag- og ansvarsområde. Ulik forståelse av samfunnsoppdraget gir også grobunn for siloer.

2

For mange og for dårlige systemer

For mange verktøy for de ansatte. Informasjon vises på ulike måter for ansatte og brukere. Systemene møter ikke forventningene de ansatte har til en moderne arbeidsplass.

3

Vanskelig å henge med

Stadige endringer i tekniske løsninger og kontinuerlig informasjonsstrøm i ulike kanaler trekkes frem som krevende av de ansatte.

4

Avklaringer tar for lang tid

Faglige, administrative og juridiske avklaringer tar for lang tid eller stopper opp. Det er i mange tilfeller uklart hvem som har ansvar for å sikre at avklaringene tas og blir formidlet videre.

5

Læring og kompetanseutvikling stykkevis og delt

NAV mangler en helhetlig oversikt over fremtidige kompetansebehov og nåværende beholdning. NAV har ikke et forpliktende og felles system for kompetanse- og ledelsesutvikling

6

Ujevn arbeidsbelastning og ressursfordeling

Ansatte opplever forskjellige rammebetingelser som påvirker deres mulighet til å gjøre en god jobb

7

Kompleks organisasjon og manglende felles forståelse

Samfunnsoppdraget forstås ulikt i ulike deler av etaten. Vi mangler felles mål på tvers av linjene. Partnerskapet oppleves som en spagat for lederne i NAV-kontorene

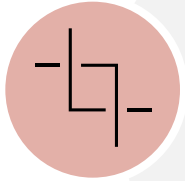
8

Kulturmotsetninger

De ulike oppgavene vi har i organisasjonen krever ulike arbeidsprosesser, kompetanse og ulike ferdigheter - dette har ført til motsetninger og kulturutfordringer mellom ulike miljøer.

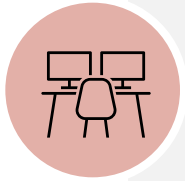
POLITIKK, RAMMEVILKÅR OG OMVERDEN

Det som fungerer bra



POLITIKK OG RAMMEVILKÅR

- Det er høy tillit til offentlige institusjoner i Norge
- Det er relativt stor politisk enighet om hovedretningen i velferdspolitikken
- NAV har en omfattende oppgaveportefølje og store budsjetter. Det gir stort handlingsrom og rom for interne (om-)prioriteringer



ARBEIDSMARKED OG LEVEKÅR

- Sysselsettingen i Norge er relativt høy i en internasjonal sammenligning
- Utdanningsnivået i den norske befolkning er høyt og befolkningen over 25 år har gode ferdigheter i lesing, tallforståelse og IKT
- Det ser ikke ut til at automatisering og digitalisering i særlig grad skaper økt arbeidsledighet i Norge. I Norge har den økonomiske veksten over mange år gitt økte realinntekter for de fleste. Pandemien understreker betydningen av de norske inntektssikringsordningene som forsikring for husholdningene og som system for å bidra til utjevning ved uforutsette hendelser.



HELSE

- Norge er blant landene som kommer best ut når det gjelder folkehelse
- Norge går foran på kunnskapsbasert tverrsektorielt samarbeid sammenlignet med andre land



DIGITAL TEKNOLOGI

- Samarbeider med flere offentlige virksomheter om felles løsninger. Tverrsektorielt samarbeid som Akrim er et eksempel til etterfølgelse
- Vi har ansvarlig tilnærming til bruk av data i utvikling av tjenestene med bred aksept i befolkningen

POLITIKK, RAMMEVILKÅR OG OMVERDEN

Smertepunkter

1

Mange føringer og omfattende oppgaveportefølje

Omfattende oppgaveportefølje og høy politisk oppmerksomhet som gir mange direkte føringer. Høye forventninger til rask iverksettelse.

2

Vanskelig å dokumentere effekter

Det er vanskelig å dokumentere effekten av NAVs oppfølging mot arbeid og effekter av ulike arbeidsmarkedstiltak og -virkemidler. Det er også behov for å kunne måle og dokumentere om organisering, rutiner, og digitale løsninger gir ønskede effekter.

3

Manglende forpliktende samarbeid

For å utføre oppdraget vårt er vi avhengige av mange andre, og rammene for forpliktende samarbeid oppleves ikke alltid å være tilstede.

4

Bærekraften utfordres

Bærekraften til velferdssamfunnet utfordres når en økende andel av befolkningen ikke arbeider, og forholdet mellom de som yter og de som mottar blir for skjevt.

5

For mange står utenfor arbeidslivet

Mange arbeidsføre eldre, unge uten utdanning, personer med funksjonsnedsettelse og innvandrere mangler jobb

6

Mange på helserelaterte ytelser

Norge har den høyeste andelen av befolkningen, blant OECD-landene, på helserelaterte ytelser. Ventetider og utredningstider i helsesektoren hindrer leveranser i NAV.

7

Regelverk vs. brukerforventninger

Det er vanskelig å forene regler vi er bundet av (eks. personvern) med brukers forventninger til sømløse og usynlige tjeneste.

8

Regelverk hindrer datadeling og samarbeid

Muligheten økt datatilfang og automatisering gir, begrenses av GDPR-regelverk, annet lovverk og systembarrierer internt i NAV, mellom etater og andre aktører. Dermed blir også datakvaliteten for dårlig.

9

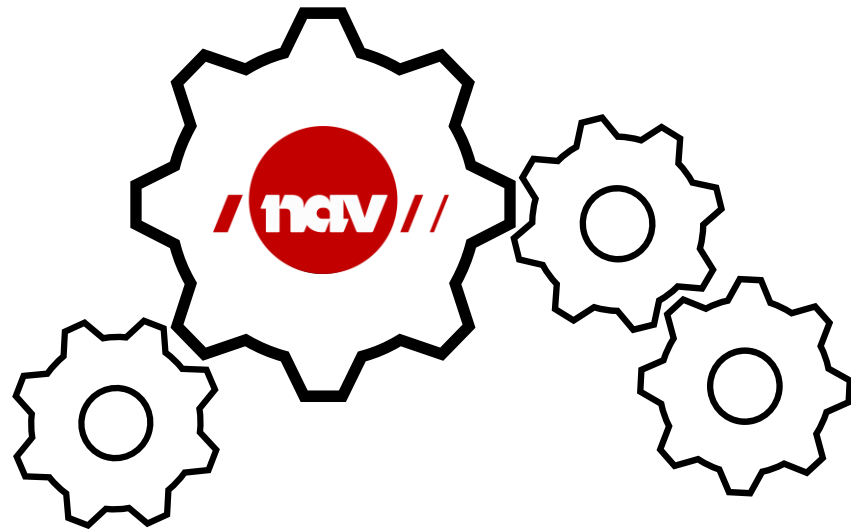
Manglende insentiver

For svak sammenheng i insentiver, regelverk, oppdrag og penger. Rammene og dermed dialogen for samarbeid mellom departementer og direktorater/etater er for dårlig.

3

Dette er NAV – samfunnsoppdrag og oppgaver

Samfunnsoppdraget vårt



NAV skal bidra til arbeidsinkludering og sysselsetting, og gi økonomisk og sosial trygghet for innbyggerne

Våre hovedmål i tildelingsbrevet

- Flere i arbeid
- Gode levekår for de vanskeligst stilte
- Sikre økonomiske rettigheter gjennom god ytelsesforvaltning
- Tilgjengelige tjenester med god service

Rammebetingelser og politiske føringer



Sundvolden-plattformen
 Politisk plattform
 Rapport | Dato: 16.10.2013
 Politisk plattform for en regjering
 Fremskrittspartiet.
 Sundvolden, 7. oktober 2013

Granavolden-plattformen
 Politisk plattform
 Rapport | Dato: 17.01.2019
 Politisk plattform for en regjering
 Fremskrittspartiet, Venstre og
 Granavolden, 17. januar 2019

??-plattformen
 Politisk plattform
 Rapport | Dato: 16.10.2021
 Politisk plattform for en regjering utgått av ? og ?
 ??, 7. oktober 2021

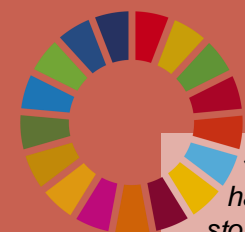
NAV påvirkes av en lang rekke føringer av ulik art. Dette bildet illustrerer noen vesentlige kilder med ulik grad av direkte påvirkning, fra tildelingsbrev, lowerk, til NOUer og stortingsmeldinger.

Prop. 1 S (2018–2019)
 Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak)
 FOR BUDGETTÅRET 2021
 Statsbudsjettet

Prop. 1 S (2018–2019)
 Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak)
 FOR BUDGETTÅRET 2021
 Utligningsloven 199-197, 1975, 1941, 1943, 1908-2006
 Samtidige lover: 1998-2002, 1475, 1476, 1401, 1716-1718

Instruks om virksomhets- og økonomistyring for Arbeids- og velferdsdirektoratet
 Fastsett av Arbeids- og sosialdepartementet
 1. april 2021
 Emne: Instruks fastsett 1. januar 2017 og utvidet 18. januar 2019

Reglement for økonomistyring i staten
 Bestemmelser om økonomistyring i staten
 Fastsett 12. desember 2005
 med endringer, senere 23. september 2019



«Alle strategier, handlingsplaner, stortingsmeldinger og proposisjoner fra regjeringen (...) skal omtale effekt på bærekraftsmålene» (regjeringen.no)

Meld. St. 33 (2015–2016)
 Melding til Stortinget
 NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet

Meld. St. 13 (2018–2019)
 Melding til Stortinget
 Muligheter for alle
 Fordeling og sosial bærekraft

Meld. St. 27 (2015–2016)
 Melding til Stortinget
 Digital agenda for Norge
 IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet

NOU Norges offentlige utredninger 2019:12
Lærkraftig utvikling
 Livslang læring for omstilling og konkurransevante

NOU Norges offentlige utredninger 2021:2
Kompetanse, aktivitet og inntektssikring
 Tiltak for økt sysselsetting

NOU Norges offentlige utredninger 2021:4
Norge mot 2025

Meld. St. 14 (2019–2020)
 Melding til Stortinget
 Kompetansereformen – Lære hele livet

Meld. St. 14 (2019–2020)
 Melding til Stortinget
 Perspektivmeldingen 2021

Meld. St. 32 (2019–2021)
 Melding til Stortinget
 Ingen utenfor – En helhetlig politikk for å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv

Samfunnsoppdraget vårt

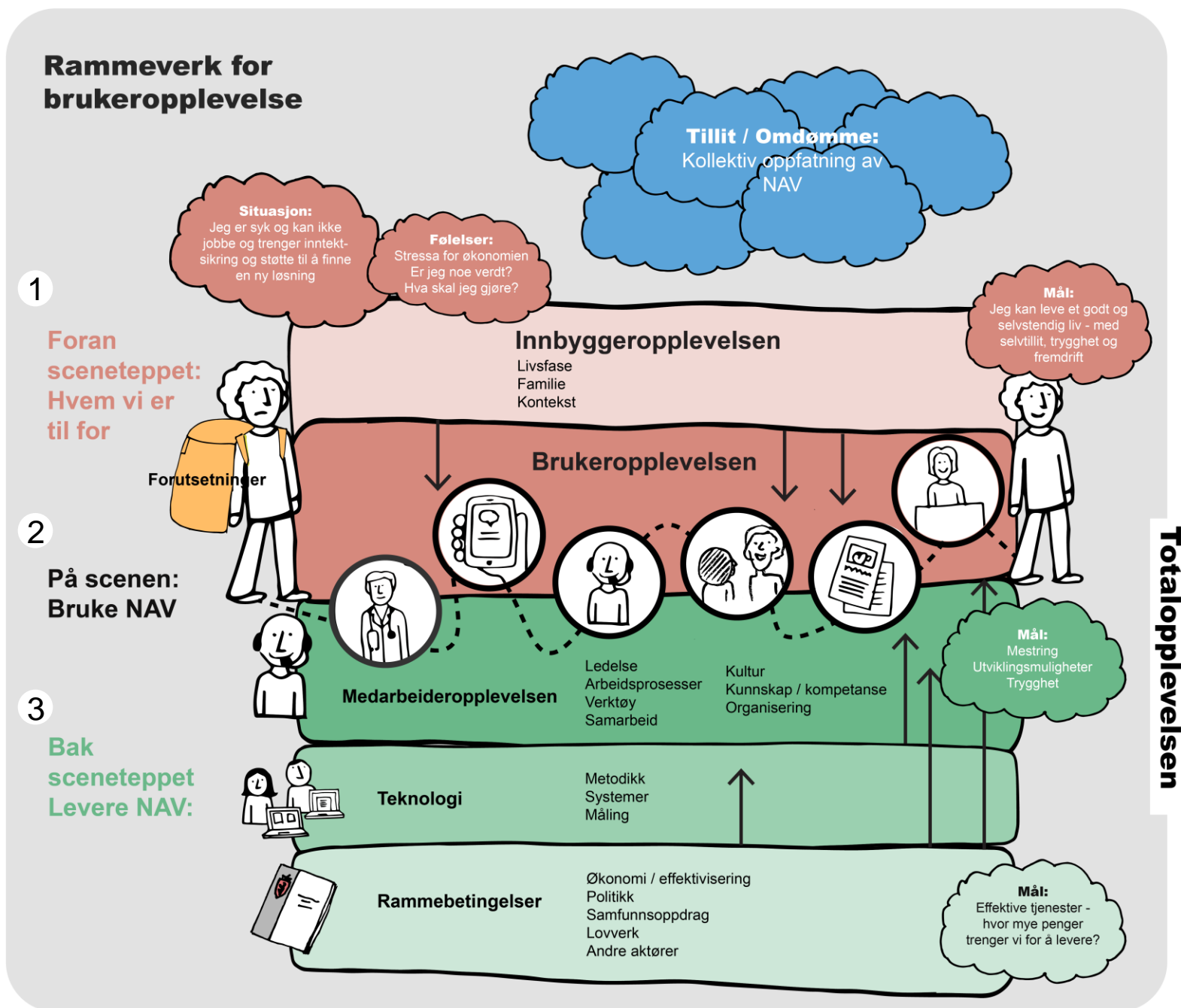


Lovgrunnlaget

- NAV er en viktig del av sikkerhetsnettet i velferdsstaten. Vi skal bidra til at flere kommer i arbeid og færre på stønad, og samtidig sørge for at de som trenger det, får rett ytelse til rett tid.
- Arbeids- og velferdsetaten er et ordinært forvaltningsorgan underlagt Arbeids- og sosialdepartementet, og Stortinget har gitt NAV et samfunnsoppdrag som bygger på følgende lover:
 - Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV-loven)
 - Lov om arbeidsmarkedstjenester
 - Lov om folketrygd
 - Lov om sosiale tjenester i NAV

NAVs leveranser består av mange lag

1. FORAN SCENETEPPET
Innbyggerne i deres livssituasjoner og kontekst
2. PÅ SCENEN
Alle kontaktpunktene NAV tilbyr
3. BAK SCENETEPPET
Alle ting som skjer og påvirker leveringen av tjenestene



Dette leverer NAV

TJENESTER RETTET MOT ARBEID

Arbeidssøkere får bistand fra NAV til å komme i arbeid. De som trenger det, får løpende oppfølging gjennom digital aktivitetsplan med dialog-funksjonalitet. NAV har en database over ledige stillinger og en CV-database for arbeids-søkere. Vi kan bistå med arbeidsrettede tiltak og individuell veiledning/ oppfølging ved behov, og mer omfattende veiledning og tiltak for personer som står lengre unna arbeidsmarkedet.

NAV tilbyr arbeidsgivere rekrutteringstjenester, samarbeid om opplæringstiltak, bistand til forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefraværsoppfølging. Vi gir råd og informasjon ved nedbemanning.

Vi legger vekt på å tilby møteplasser for bedrifter og jobbsøkere, blant annet jobb-messer. Gjennom EURES-samarbeidet tilbyr vi formidling i hele EØS-området.

Hjelpemiddelsentralene tilbyr hjelpemidler over hele landet, både til dagligliv og arbeid.

YTELSER FRA FOLKETRYGDEN

NAV forvalter arbeids- og helse relaterte ytelser, der de viktigste er dagpenger, sykepenger, arbeidsavklaringspenger og uføretrygd.

Alderspensjon er den største ytelsen som utbetales gjennom NAV.

NAV fatter vedtak og utbetaler flere familieytelser, som foreldrepenger, kontantstøtte, barnetrygd og stønad til enslige forsørgere.

De fleste ytelsene kan man søke gjennom digitale kanaler, via «Ditt NAV» på nav.no.

Arbeids- og velferdsetaten skal sørge for at personer med nedsatt funksjonsevne får rett hjelpemiddel og nødvendig tilpasning innen rett tid.

SOSIALE TJENESTER OG YTELSER

Gjennom partnerskapet med kommunen tilbyr NAV-kontoret veiledning, økonomiske ytelser, gjeldsrådgivning, kvalifiseringsprogram og hjelp til å skaffe bolig. Introduksjonsprogram for flyktninger kan også ligge i NAV-kontoret.

Det varierer mellom kommunene hvilke tjenester de har valgt å legge hos NAV-kontoret.

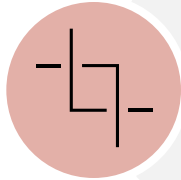
Ved utgangen av 2020 var det 293 NAV-kontor, en nedgang på 33 kontor fra året før. I løpet av 2021 vil antallet bli ytterligere redusert.



NAVs bidrag til bærekraft

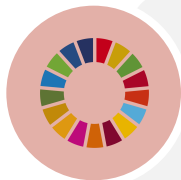
- Bærekraftsmålene skal danne rammen for alle virksomheter, både private og offentlige, NGO-er og privatpersoner. Flere og flere er opptatt av bærekraft
- Regjeringen har forpliktet seg på å bidra til å oppnå bærekraftsmålene. Arbeids- og sosialdepartementet har ansvaret for bærekraftsmål 1 nasjonalt om å utrydde alle former for fattigdom, og har et delansvar for delmål 8.6 om innen 2020 å redusere prosentdelen unge som verken er i arbeid, under utdanning eller opplæring vesentlig
- Vårt brede og omfattende samfunnsoppdrag gir stort handlingsrom og forplikter oss til å bidra til omstilling for å sikre et bærekraftig velferdssamfunn
- NAV jobber allerede godt for en lang rekke av bærekraftsmålene, selv om vi sjelden bruker bærekraftsmålene som direkte grunnlag for arbeidet vårt. NAV jobber for:
 - å hjelpe personer med lav tilknytning til arbeidslivet inn i ordinært arbeid
 - å redusere sykefravær gjennom samarbeid med leger og arbeidsgiver
 - å redusere frafallet fra skole, og hjelpe de som har falt fra med å fullføre i senere år
 - å øke kvinners yrkesdeltakelse gjennom en rekke tiltak
 - å redusere utenforskapet, og jobber aktivt med å inkludere flere i arbeidslivet, særlig blant unge voksne, innvandrere og personer med «hull i CV».
 - å styrke inkluderingsdugnaden og IA avtalen
 - å bedre regelverksutvikling, jobber aktivt med brukerorientering
 - å øke samarbeidet på tvers av sektorer





SAMFUNNSOPPDRAGET

- Samfunnsoppdraget er motiverende.
- Omfattende samfunnsoppdrag gir rom til å finne gode og helhetlige løsninger



BÆREKRAFT

- Flere av bærekraftsmålene er tett knyttet til NAVs samfunnsoppdrag
- NAV jobber allerede godt for en lang rekke av bærekraftsmålene

1

Hva er samfunnsoppdraget?

Samfunnsoppdraget er omfattende og gir rom for tolkning fra eget ståsted og virksomhetsområde. Vi har ikke definert et felles samfunnsoppdrag på bakgrunn av oppdragene i lovene som regulerer vår virksomhet.

2

Grenseløst oppdrag

Omfattende samfunnsoppdrag med mange skjæringspunkter og tilgrensende oppgaver til andre og samarbeidene sektorer, åpner for et grenseløst oppdrag

3

Bærekraftig velferdssamfunn

NAV har ikke vurdert hvordan vi skal bidra til å oppnå bærekraftsmålene, og hvordan dette skal løses intern og i samarbeid med andre.

4 Analyser

- Trender
- Brukeropplevelser og innbyggerforventninger
- Organisasjon og kultur
- Politikk, rammevilkår og omverden

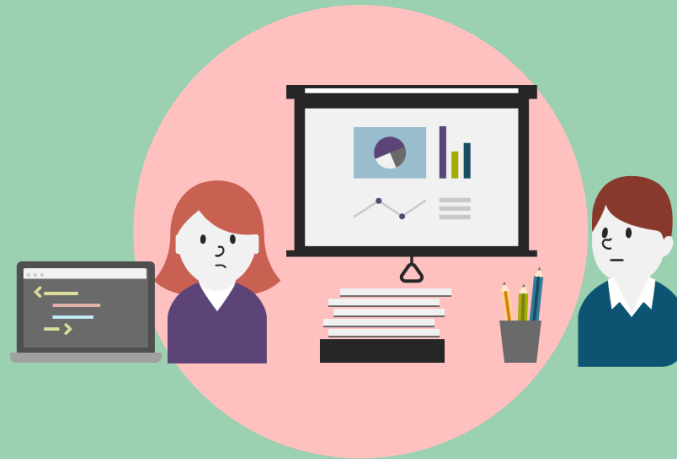
FEM HOVEDTRENDER



Det grønne skiftet og bærekraft



Flere brukere og strammere budsjetter



Økt omstillingstakt



Økte forventninger og muligheter



Flere teknologiske muligheter





Det grønne skiftet og bærekraft

«*Ingen skal utelates*»

Trend

- Det grønne skiftet, eller grønn omstilling, medfører en serie endringer i alle sektorer som følge av økt oppmerksomhet på klima og miljø
- FNs bærekraftsmål danner grunnlaget for flere og flere virksomheter – private og offentlige, NGO-er og privatpersoner

Drivere

- Behovet for å ta vare på og sikre velferdssamfunnets bærekraft – sosialt, klimamessig og økonomisk
- Regjeringen har forpliktet Norge på FNs bærekraftsmål og Parisavtalen

Konsekvens

- Økt omstillingstakt
- NAV skal bidra for å nå FNs bærekraftsmål, særlig mål 1 og 8.6 som ASD har hovedansvar for
- Styrket innsats innen NAVs kjerneområder som understøtter velferdssamfunnets bærekraft
- NAV må fortsette arbeidet for å bli mer bærekraftig



Flere brukere og strammere offentlige budsjetter



Trend

- Velferdsstatens bærekraft krever grep for å redusere offentlige utgifter. Strammere offentlige budsjetter gir mindre økonomisk handlingsrom.

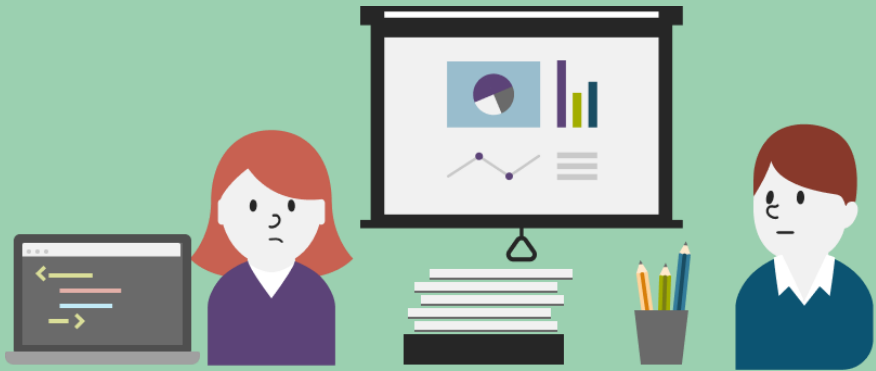
Drivere

- Demografiutviklingen, med aldrende befolkning og en økende andel av befolkningen utenfor arbeidslivet, bidrar til å utfordre bærekraften i velferdsstaten

Konsekvens

- Økt behov for samarbeid for å møte innbyggerens forventninger til koordinerte tjenester.
 - Formalisere samarbeid mellom offentlige aktører
 - Felles digitale tjenester
 - Fremme regelverksendringer som understøtter mulighetene for samarbeid på tvers
- Prioriteringer mellom ulike ytelser og tjenester
- Finne nye måter å løse oppdraget på

Økt omstillingstakt



Trend

- Næringsliv og arbeidsmarked endrer seg stadig raskere
- Økte krav til livslang læring og omstilling blant arbeidstakere
- Brå endringer og skifter skjer stadig hyppigere
- Økt globalisering

Drivere

- Teknologisk utvikling og det grønne skiftet driver frem raskere omstilling i arbeidslivet
- Fortsatt høy globalisering
- Korona har fremskyndet omstillingen

Konsekvens

- NAV må forholde seg til en annen næringsstruktur i fremtiden med vekst i tjenesteytende næring og offentlig forvaltning, og reduksjon i industri
- Større behov for kvalifiseringstiltak pga. mangel på kvalifisert arbeidskraft
- Større krav til rask omstillingsevne i organisasjonen

Økte forventninger og muligheter

Trend

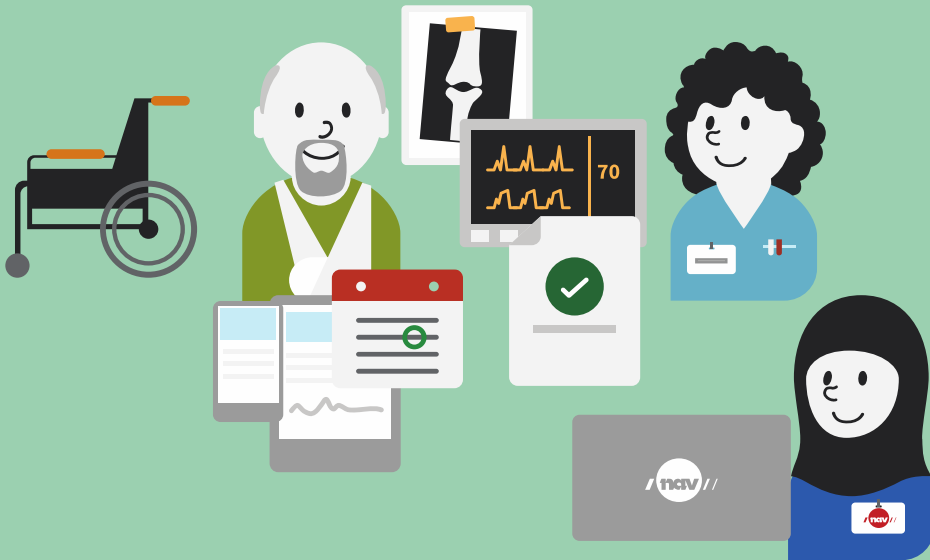
- Økt grad av «usynlige tjenester» (proaktive og automatiske tjenester) i kombinasjon med forventninger om tilpassede tjenester («tilpasset min situasjon, mine behov»)
- Høyere forventning til hva møtet med NAV skal bidra til («ta deg videre i livet, ut av den situasjonen du eller virksomheten din står i»)
- Økte forventninger til koordinerte tjenester (både innad i NAV og på tvers av offentlig sektor)

Drivere

- En kombinasjon av ulike drivere som digitalisering, personalisering av tjenester og individualisering i samfunnet. Dette skaper økte forventninger hos brukerne til hva tjenestetilbydere vet om deg og effektiv og tilpasset leveranse av tjenestene.

Konsekvens

- For de fleste av tjenestene vil brukerne verken være i kontakt med oss eller kjenne til at det er NAV som leverer ytelsen eller tjenesten de mottar
- For de tjenestene hvor brukerne tar aktivt kontakt med NAV, vil innbyggere og virksomheter selv ønske å velge hvordan de skal ha kontakt med NAV og hva slags hjelp skal få
- For begge typer av tjenester vil det være behov for økt samarbeid med nye aktører (helse, utdanning, andre aktører i økosystemet) for å koordinere tjenesteleveranser



Flere teknologiske muligheter



Trend

- Gjennomgripende digitalisering av samfunnet gir tilgang til store datamengder og digital samhandling både mellom mennesker og virksomheter er en del av hverdagen
- Det fysiske og digitale smelter sammen – fysiske ting produserer data, kan overvåkes og styre seg selv – hjelpemidler og annen velferdsteknologi gir en rekke muligheter
- Oppgaver og beslutninger automatiseres og stadig større datamengder legges til grunn
- Kunstig intelligens gir ny innsikt og brukes for å gi beslutningsstøtte og ta beslutninger

Drivere

- Mer datakraft tilgjengelig til lav pris (skytenester) og overalt (5G)
- Åpne datakilder gjør stadig mer data lett tilgjengelig
- Stordata og kunstig intelligens gir nye måter å analysere store datamengder
- Plattformøkonomien – tjenester fra flere aktører settes sammen til helhetlige tjenester
- Åpen kildekode gir tilgang til ferdige systemkomponenter og er sentralt i alle løsninger

Konsekvens

- NAV må utvikle digitale tjenester som er enkle å bruke, benytter tilgjengelige data, er tilpasset den enkelte og er sømløst tilgjengelig i alle kanaler
- NAVs tjenester settes sammen av egne og andres tjenester til et helhetlig tilbud til brukerne, tjenestene leveres i digital og fysisk samhandling med andre
- Data med god kvalitet er helt sentralt i å levere og forbedre tjenestene
- Teknologi blir en helt nødvendig og integrert del av kjernevirksomheten med tverrfaglig utvikling av tjenester og produkter i tett samhandling med operativ virksomhet

Brukeropplevelser og innbyggerforventninger

BRUKEROPPLEVELSE OG INNBYGGERFORVENTNINGER

Det som fungerer bra



MANGE SOM MOTTAR YTELSE OG TJENESTER ER FORNØYD

- Mange innbyggere føler seg godt ivaretatt av NAV



HANDLINGSORIENTERING OG LOKALE LØSNINGER ER VIKTIG FOR BRUKERNE

- NAV-ansattes nærhet til både innbyggerne, arbeidsgivere og kommunen er viktig. Vilje til å finne gode og lokale løsninger står sentralt
- Møtet med brukerne fungerer bedre der kreativitet og handlingsrom benyttes (ble bl.a. tydelig under koronapandemien)
- Når første kontakt med bruker er bra, danner det ofte grunnlag for god samhandling
- Brukerne treffer et imøtekommende og løsningsorientert Kontaktsenter (NKS)
- For brukerne er det viktig med myndige og løsningsorienterte NAV-kontor
- Proaktive og oppsøkende veiledere/ NAV-ansatte som er tett på brukerne fungerer bra



VI HAR GODE, DIGITALE LØSNINGER PÅ ENKELTE OMRÅDER

- Gir bedre oversikt over saken
- Brukerne får raskere svar
- Mulighet for effektiv dialog og fortløpende avklaringer
- Mulighet for sporing
- Større forutsigbarhet



TILLIT BLANT MANGE AV DEM SOM KJENNER OSS

- Brukerne har i stor grad tillit til NAV og at NAV løser samfunnsoppgaven sitt på en god måte
- Partene i arbeidslivet er veldig positive til NAVs rolle og innsats under koronapandemien
- Arbeidsgivere er i større grad fornøyd med NAV enn personbrukerne

BRUKEROPPLEVELSE OG INNBYGGERFORVENTNINGER

Smertepunkter

1

Makt vs. avhengig relasjon

Avhengighetsforholdet til NAV gir mange brukere en følelse av avmakt. NAV oppleves som stort og byråkratisk. Mange opplever mangel på tillit i møte med NAV.

2

NAV er ikke tilpasset innbyggerne

Mange innbyggere følger ikke en felles standard, og passer dermed ikke inn i NAVs prosesser og rammer. Brukerne har behov for tjenester som er mer tilpasset individet.

3

Prosessten er uforutsigbar

Det er vanskelig for bruker å vite hva NAV trenger av underlag og dokumentasjon. Saksgangen er uoversiktlig. Det oppleves vanskelig å gjøre «rett», og mangel på transparens fører til usikkerhet og frustrasjon.

4

Komplisert regelverk vanskeliggjør brukeropplevelsen

Regelverk som prøver å favne brukere i enhver situasjon blir en kilde til høy kompleksitet, tungvint praksis og at brukeren ikke klarer å forstå saken

5

Overveldende mengder informasjon

Innbyggerne har mange ulike kilder til informasjon. Informasjonen kan overlape og innholdet kan oppleves motstridende i ulike kanaler i NAV. Innbyggerne møter et språk som er vanskelig å forstå.

6

Kasteball mellom offentlige aktører

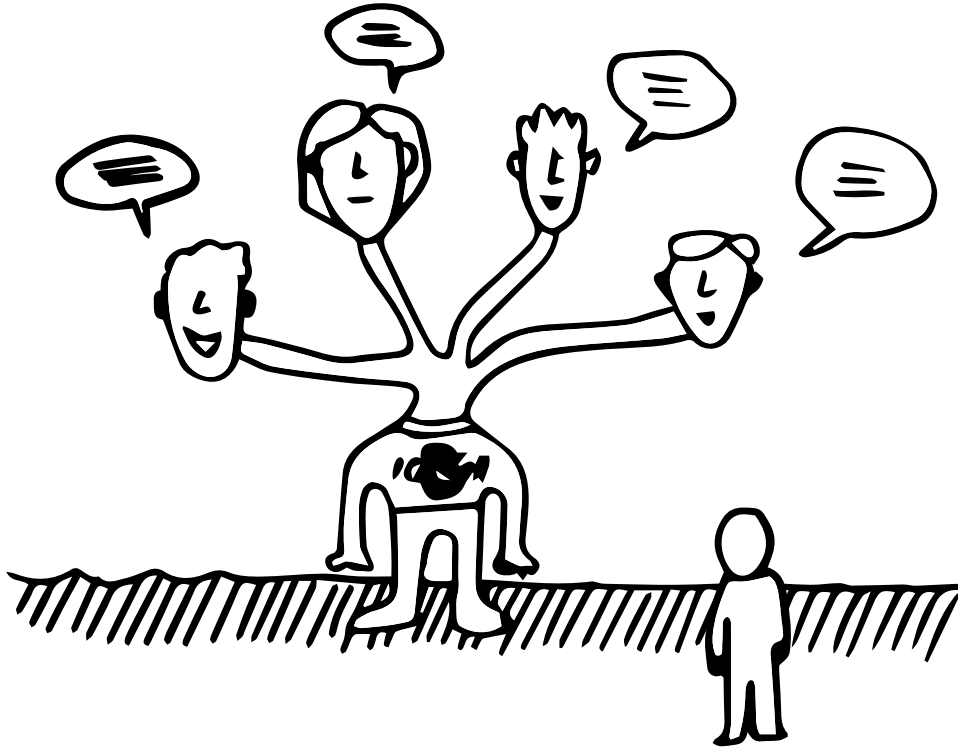
Brukerne opplever mangel på sammenhengende tjenester på tvers av sektorer. Informasjonen flyter dårlig mellom de ulike aktørene, og det kan være uklart hvem som har ansvaret for at alt henger sammen.

7

Manglende oppmerksomhet på arbeidsgivere som brukere

Arbeidsgivere opplever utfordringer med manglende forståelse for deres behov. Tjenestene er ikke helhetlige. Kompliserte regler og språk gjør det vanskelig å forstå. Samhandlingen med NAV er personavhengig og med stor lokal variasjon.

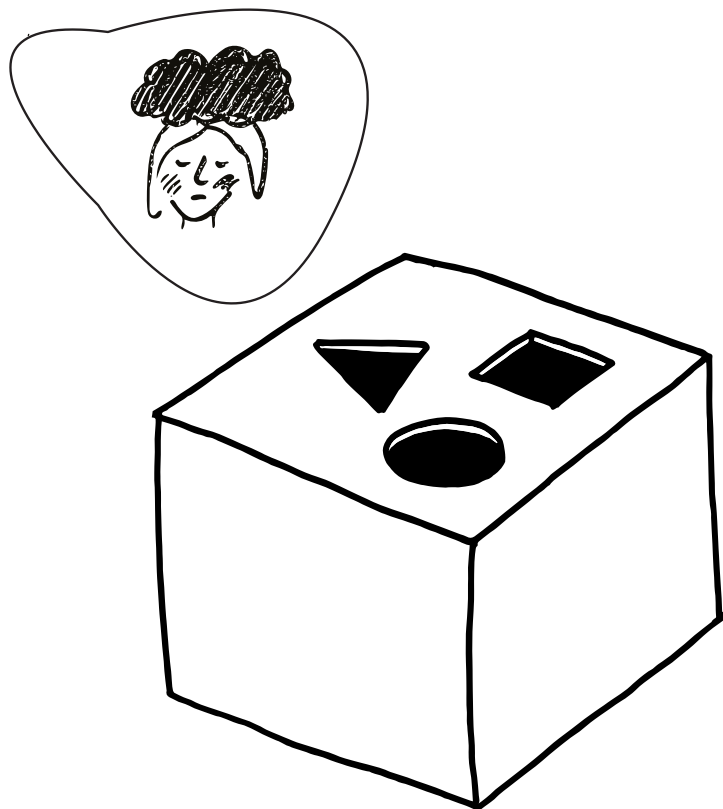
«David mot Goliat»



Makt vs. avhengig relasjon

- Maktbalansen og avhengighetsforholdet til NAV gir mange brukere følelse av avmakt
- NAV oppleves stort og byråkratisk i møte med brukerne
- Mange innbyggere opplever mangel på tillit fra NAV og mistenkeliggjøring. Dette gir grobunn for frustrasjon, «strafferunder» og kan føre til unødvendige omkamper

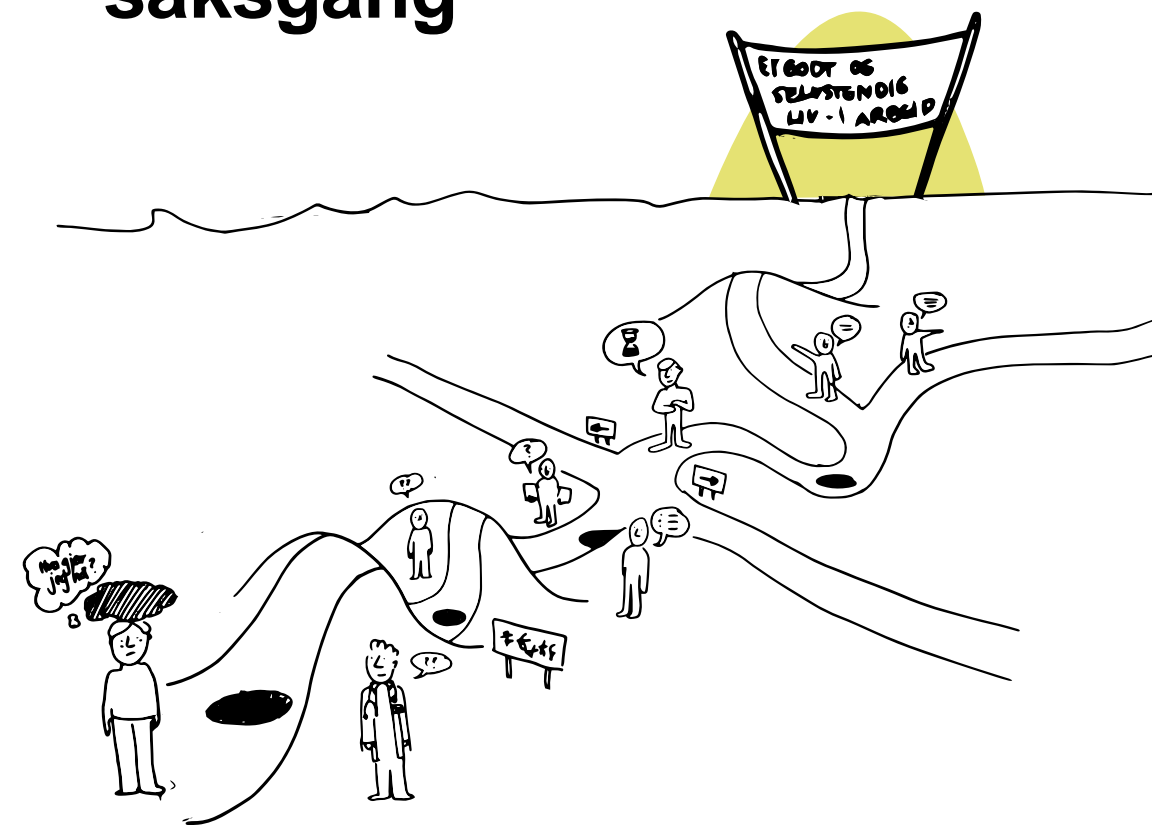
«One size does not fit all»



NAV er ikke tilpasset innbyggerne

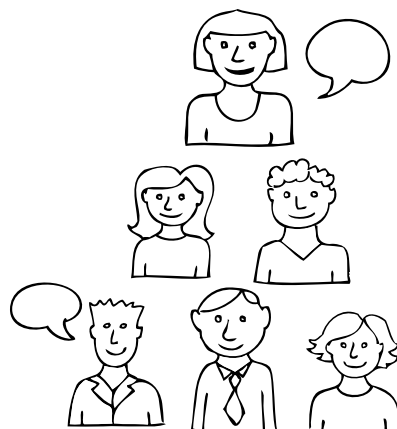
- Mange innbyggere er ikke «A4», og dermed passer de ikke inn i NAVs prosesser og rammer
- Brukerne har behov for mer individualiserte tjenester
 - hvordan kan dette ivaretas samtidig som likebehandling ikke faller bort?
- Alle saker går i hovedsak gjennom samme «løype og trakt» hos NAV. Ukompliserte saker bør kunne prosesseres enklere og raskere. Det vil gi økt kapasitet til å håndtere de mer komplekse brukerreisene.

«Proessen» á la Kafka - uforutsigbar og usammenhengende saksgang



- I mange saker er det vanskelig for bruker å vite hva NAV trenger av dokumentasjon. Det oppleves vanskelig å gjøre «rett». Mange må sende samme informasjon til NAV flere ganger. Brukere opplever at NAV ikke har kontroll på brukerdataene.
- Mange innbyggere klarer ikke å få oversikt og innsikt i egen sak. De opplever mangel på transparens og at saken deres går inn i et «sort hull». Brukerne opplever å ikke få tydelig svar, en forklaring, mangel på svar og lite eller manglende oppdatering på saken sin underveis i prosessen.
- Mange ting henger sammen og skjer samtidig for innbyggerne, mens NAV løser mange saker stykkevis og delt.
- NAVs organisering i mange enheter synes å prege brukerreisen. NAVs komplekse organisasjon skinner tydelig gjennom for brukerne i interaksjon med oss. Innbyggerne trenger tydelig merverdi av at vi er ett NAV og at vi klarer å se hele brukeren og brukerreisen de går gjennom.
- En brukers sak kan være papirbasert eller en blanding av å være en digital og manuell/papirbasert prosess. Dette gjør det vanskelig å ha oversikt både for bruker og NAV.
- Brukerne trenger kortere saksbehandlingstid. Særlig der saken vurderes i flere runder og i ulike instanser går tiden. Det skaper stor usikkerhet og frustrasjon (bl.a. ved klage og anke)

Komplisert regelverk vanskeliggjør brukeropplevelsen

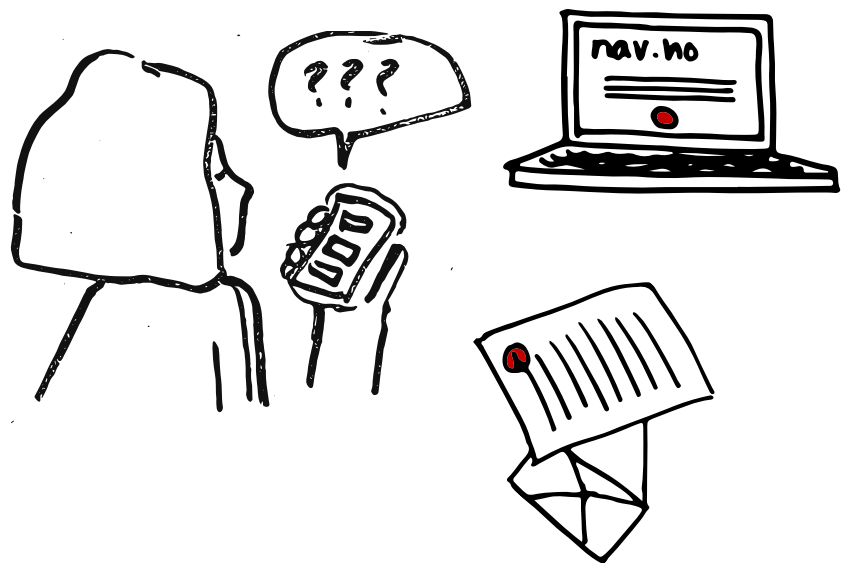


- Regelverket utarbeides for å ivareta mange ulike brukerbehov og aspekter ved brukerperspektivet. Dette fører til høy kompleksitet, tungvint praksis og at brukeren ikke klarer å forstå saken sin.
- De komplekse rammene for ytelsene gjør det komplisert, tid- og kostnadskrevende å lage enkle og brukerrettede tjenester, og de er tunge å forvalte. Dette fører igjen til høy brukerterskel og dårlig brukeropplevelse.

Digdir: «Regelverket bør være klart og forståelig, uten unødvendige skjønnsbestemmelser og med harmoniserte begreper. Regelverket bør også legge til rette for hel- og delvis automatisert saksbehandling og formålstjenlig bruk av kunstig intelligens, samt digital transformasjon»

Klart og digitaliseringsvennlig regelverk | Digdir

«Information overload» - Innbyggerne trenger klart språk og informasjon som gir mening



- Innbyggerne har mange ulike kilder til informasjon i NAV, informasjonen kan overlappe og innholdet i de ulike kildene kan oppleves som motstridende.
- For å sikre opplysningsplikt og det juridiske, har NAV bygget opp et omfattende og komplisert budskap med vanskelig språk i mange ulike kanaler. Dette gir en høy terskel for å forstå, og gjør det vanskelig å gjøre ting rett.
- Vi har en idé om hvilken kanal bruker skal oppsøke i ulike situasjoner – dette er ukjent og ikke nødvendigvis logisk for innbyggerne
- Mange opplever at kommunikasjonen fra NAV ikke treffer deres sak, at den er upersonlig og fremmedgjørende.
- Brukeren trenger en tjeneste som henger sammen, og ikke en overveldende informasjonsmengde som ikke gir mening.

Kasteball mellom offentlige aktører



- Det oppleves mangel på sammenhengende tjenester på tvers av sektorer (NAV, helse, skole etc).
- Offentlige aktører jobber ikke sammen og på tvers for å møte innbyggernes behov. Innbyggerne blir kasteball mellom de offentlige aktørene.
- Ulike aktører har interaksjon med brukerne der det skapes grunnlag for hva bruker kan forvente. Mange ganger er ikke denne informasjonen avstemt godt nok. Dette kan bygge opp forventninger hos brukerne som senere ikke blir innfridd.
- Brukere opplever at de kan bli kasteball mellom statlig og kommunale tjenester i NAV
- Informasjonen deles i for liten grad og flyter ikke godt mellom de ulike aktørene

«Jeg tenker på NAV som støtte i første omgang, og så styr. Det er mye styr.»

«[.]men så er det ikke mulig å tilpasse til den individuelle situasjonen. Meningsløst at man som kreftsyk skal gå på jobbsøkerkurs.»

«Jeg skjønner ikke hvorfor jeg skulle presses igjennom et «fastsatt» arbeidsavklaringsløp når dette bare førte til at jeg ble mer syk...?»

«Jeg var veldig letta den dagen saken ble avslutta.»

Personbrukere

Dybdeintervjuer for å få mer innsikt

Situasjoner

- Ung med alvorlig sykdom
- Få barn
- Ung med langvarig sykdom
- Ung og psykisk helse

- De største utfordringene går på kapasitet
- Både gode og dårlige erfaringer med veiledere. Positivt når samme veileder kan følge opp over tid. Må huske på at det er mennesker man møter.
- Får vedtak sent – veldig krevende å ikke vite om man har inntekt før dagen gjeldende vedtak går ut – skaper usikkerhet og utrygghet.
- Opplever at aktiviteter (avklaring) gjøres mest for dokumentasjonens skyld
- Behov for å se den enkeltes situasjon og tilpasse
- Tidkrevende å skrive søknader. Vanskelig språk.
- Vanskelig å finne ut av sine egne rettigheter.
- Utfordringer i samhandling med andre (helse, kommune) om en sak.

Arbeidsgivere som brukere



- Mange arbeidsgivere opplever at NAV ikke forstår deres behov, hvordan en bedrift fungerer og hvilke utfordringer de står i. Da kan det bli en lang vei til samhandling og å finne gode, felles løsninger.
- NAVs tjenester oppleves ikke som helhetlige og koordinerte. Mange må rapportere samme dokumentasjon (eks. refusjon) flere ganger. Frekvensen på innsending kan oppleves vanskelig. NAV pålegger arbeidsgivere et omfattende arbeid og fragmenterte tjenester som ikke henger sammen eller ses i sammenheng.
- Det er stort rom for fortsatt digitalisering. Tjenestene og prosesser er delvis manuelle og delvis digitaliserte. Dette gjør det uoversiktlig og tungvint for arbeidsgivere å forholde seg til NAV.
- Mange opplever at NAV ikke ser på arbeidsgivere som en prioritert brukergruppe. Blant annet er nav.no en tjeneste som ikke er tilpasset arbeidsgiver og deres behov, men først og fremst rettet mot innbyggerne.
- Arbeidsgivere opplever ytelsene og overganger mellom ytelser som problematisk, bl.a. mellom sykepenger og AAP. Regelverkene er kompliserte og vanskelig å sette seg inn i. NAV bruker et språk de ikke forstår og de opplever at vi har en formell og byråkratisk tone. Å følge opp innenfor disse rammene krever «en profesjonell HR avd.», noe ikke mange arbeidsgivere har.
- Arbeidsgivere mener NAV ofte ikke er flinke nok til å finne rett «match» ved inkludering av arbeidstakere, og at det ikke er god nok støtte fra NAV igjennom inkluderingsprosesser. Dette er til hinder for å lykkes med arbeidsinkluderingen.
- NAV har ulik praksis og varierende kompetanse som hindrer helhetlige tjenester og leveranser. Arbeidsgivere opplever relasjon med NAV som person-avhengig. Det er store lokale forskjeller i tilbudet, og dermed vanskelig for arbeidsgivere å få oversikt. Mange arbeidsgivere vet ikke hva NAV kan bidra med eller hvilke muligheter som ligger i et samarbeid.

«Det viktigste er at jeg får svar uten at jeg bruker uhorvelig mye tid.»

«Veldig fornøyd med at kontaktsenteret ringer opp igjen dersom alle som kan svare er opptatt.»

«Savner en større tilstedeværelse fra NAV. Dere må være mer synlig – mer selgere – og gi informasjon om tjenestene dere har.»

«NAV burde være mer til stede for de mindre arbeidsplassene. Det er tross alt her de fleste arbeidsgiverne befinner seg.»

Arbeidsgivere

Dybdeintervjuer for å få mer innsikt

Situasjoner

- Rekruttering (IA)
- Omstilling
- Oppfølging av sykefravær
- Oppfølging av yrkesskade
- Ansatte i foreldrepermisjon
- Hjelp og støtte til ansatte som arbeidstaker

- Å ha en kontaktperson fungerer bra, hvis ikke tar alt mye lenger tid.
- Ønsker bedre matching med kandidater
- Behov for støtte i oppfølging av kandidater med utfordringer («lenger unna arbeidslivet»)
- Behov for å forstå hvilke regler som gjelder i omstillingsprosesser
- Må vise at vi er en samarbeidspartner og ressurs
- Fornøyd med digitale løsninger. Ønskelig på flere områder
- Bør få tilbakemelding ved mangler, f.eks. dersom de har glemt å sende inntektsmelding

Organisasjon og kultur

ORGANISASJON OG KULTUR

Det som fungerer bra



ANSATTOPPLEVELSE

- Samfunnsoppdraget motiverer og gir mening.
- Medarbeiderundersøkelsen 2018 (AFI) viser at ansatte gir uttrykk for tydelig ansvar, stor grad av mestringsfølelse og god kollegastøtte.



KOMPETANSE OG LEDELSE

- Ansatte har høyt utdanningsnivå og bred realkompetanse.
- Medarbeiderne opplever som hovedregel at de har tilstrekkelig handlingsrom og god støtte fra nærmeste leder



ORGANISASJONENS KJENNETEGN

- Sterke, spesialiserte fagmiljøer med høy kompetanse, likebehandling og effektivitet.
- Vi har innført smidig utviklingsmetodikk og produktområder som legger grunnlag for raskere verdiskapende utviklingstakt.



INNOVASJON, ENDRING OG OMSTILLING

- Leverte under pandemien på oppdraget pga. godt innovasjonsklima og tverrfaglig produktutvikling på tvers av lokasjoner og forvaltningsnivåer.
- Mange gode, lokale initiativ (eks. caser fra Mulighetskonferansen)
- Økt bruk av - og mer kunnskap om - løsninger for mobil arbeidsplass.

ORGANISASJON OG KULTUR

Smertepunkter

1

Vi jobber i siloer

Brukerne har ofte behov for tjenester og ytelser på tvers av NAVs linjer og resultatområder, men vi jobber i for stor grad hver for oss med utgangspunkt i eget fag- og ansvarsområde. Ulik forståelse av samfunnsoppdraget gir også grobunn for siloer.

2

For mange og for dårlige systemer

For mange verktøy for de ansatte. Informasjon vises på ulike måter for ansatte og brukere. Systemene møter ikke forventningene de ansatte har til en moderne arbeidsplass.

3

Vanskelig å henge med

Stadige endringer i tekniske løsninger og kontinuerlig informasjonsstrøm i ulike kanaler trekkes frem som krevende av de ansatte.

4

Avklaringer tar for lang tid

Faglige, administrative og juridiske avklaringer tar for lang tid eller stopper opp. Det er i mange tilfeller uklart hvem som har ansvar for å sikre at avklaringene tas og blir formidlet videre.

5

Læring og kompetanseutvikling stykkevis og delt

NAV mangler en helhetlig oversikt over fremtidige kompetansebehov og nåværende beholdning. NAV har ikke et forpliktende og felles system for kompetanse- og ledelsesutvikling

6

Ujevn arbeidsbelastning og ressursfordeling

Ansatte opplever forskjellige rammebetingelser som påvirker deres mulighet til å gjøre en god jobb

7

Kompleks organisasjon og manglende felles forståelse

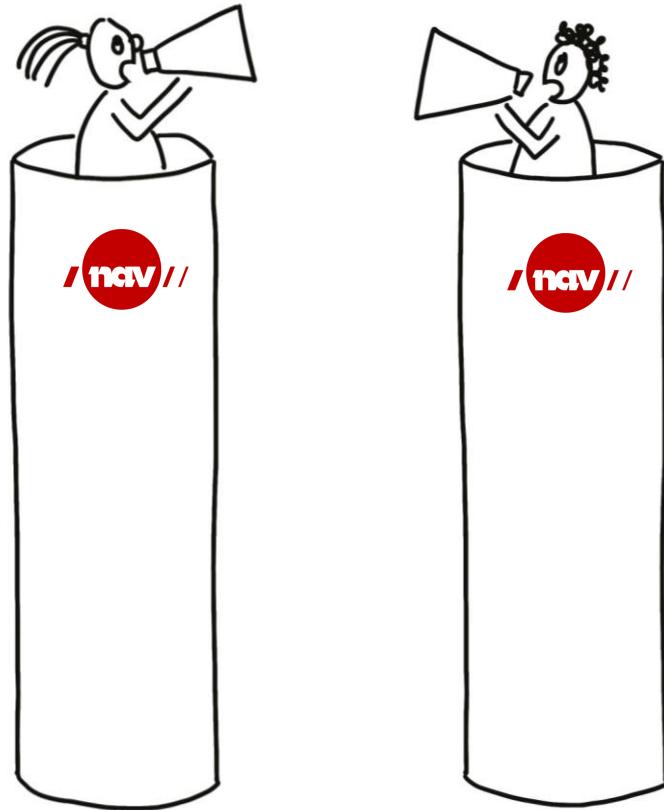
Samfunnsoppdraget forstås ulikt i ulike deler av etaten. Vi mangler felles mål på tvers av linjene. Partnerskapet oppleves som en spagat for lederne i NAV-kontorene

8

Kulturmotsetninger

De ulike oppgavene vi har i organisasjonen krever ulike arbeidsprosesser, kompetanse og ulike ferdigheter - dette har ført til motsetninger og kulturutfordringer mellom ulike miljøer.

Vi jobber i siloer



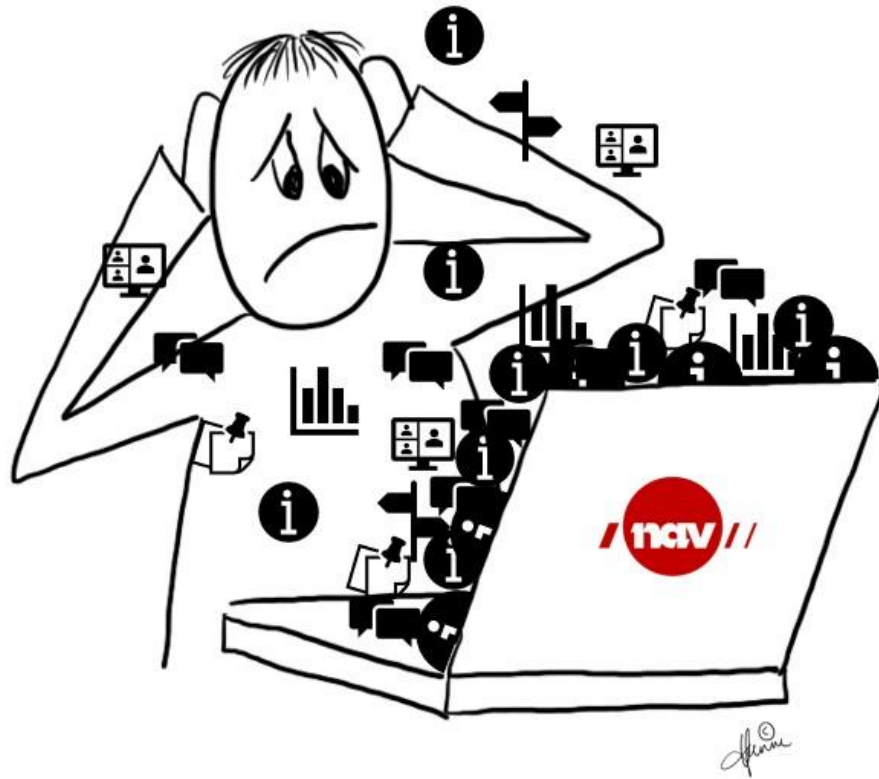
- NAV har ikke formalisert samhandling og koordinering på tvers av fagmiljøer med utgangspunkt i brukernes behov. Det gjelder samhandling både internt og eksternt.
- Brukerne har ofte behov for tjenester og ytelser på tvers av NAVs linjer, enheter og resultatområder, men siloene står i veien for gode brukeropplevelser.
- Spesialisering og organisering fører til at ansatte fra ulike enheter og linjer må bidra for at bruker med sammensatte problem får en helhetlig støtte. Hver enkelt bidragsyter leverer sine delbidrag (i for stor grad) hver for seg.
- Utviklingsmiljøer, fagavdelinger og linjer har ulike kompetanse, begrepsbruk og forståelse av hverandres roller. Dette skaper utfordrende samhandling og kan forårsake gnisninger mellom miljøene.
- Mange ansatte har spisskompetanse på sitt område, men mangler kunnskap om andre enheters rolle og rammevilkår.
- Ulik forståelse av samfunnsoppdraget forsterker siloene.
- Siloene hindrer mobilitet og kompetanseutnyttelse.

For mange og for dårlige systemer



- Informasjon vises på ulik måte for ansatte og brukere. Ansatte savner en flate der de kan se all relevant informasjon om bruker, inkl. all kommunikasjon og dialog.
- De administrative systemene møter ikke forventningene de ansatte har til en moderne arbeidsplass fordi støttesystemer ikke har nådd opp i prioriteringen for modernisering over tid.
- For få rutineoppgaver er automatisert.
- Ofte må registrering av informasjon og andre rutineoppgaver gjøres i flere systemer.
- Ledere og ansatte gir uttrykk for at de trenger flere «usynlige støttetjenester», f.eks. når en medarbeider starter og slutter. Mange flere ting burde skje automatisk i slike prosesser. Bedre støtte vil gjøre at både ledere og medarbeidere kan bruke tid på sine kjerneoppgaver.
- Interne systemer og verktøy er ikke tilpasset den enkelte ansattes rolle.

Vanskelig å henge med

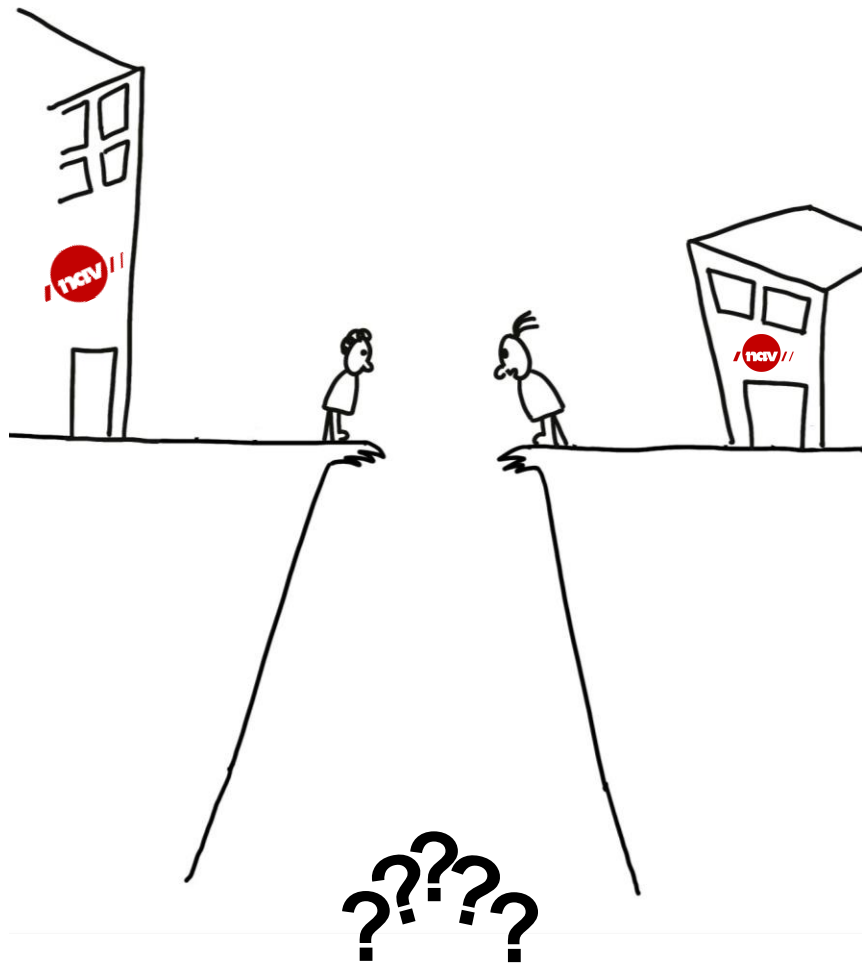


«Forskningen viser at det blir lagt mye ansvar på den enkelte ansatte for å holde seg orientert om utvikling og endringer, samtidig som de tekniske løsningene stadig endres og oppleves som umulig å følge med på.

De ansatte, både lederne og veilederne gir uttrykk for liten mulighet til å ha innflytelse på egen arbeidshverdag og det å bli trygge i jobben, og som kan gå ut over tjenestene til brukerne.

Dette rapporterer veilederne som en større utfordring enn selve kompetansenivået.»

Avklaringer tar for lang tid



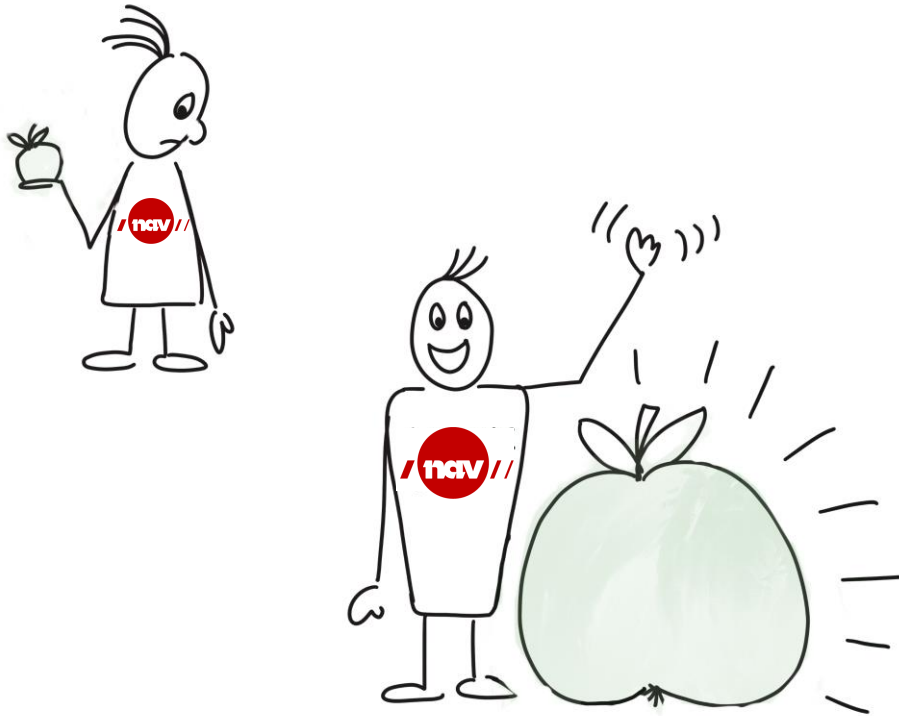
- Vi mister flyt og fart fordi administrative og faglige avklaringer tar for lang tid. Brukerne og de ansatte blir taperne når de ikke får svar eller saken deres stopper opp.
- Det er uklart hvilke kanaler som skal benyttes for å få nødvendige avklaringer.
- Vi har ikke en felles oversikt over avklaringer i prosess og status på disse.
- Når avklaringer endelig kommer, er det ikke et felles system for å sikre at avklaringen blir formidlet til alle som trenger den.

Kompetanseutvikling stykkevis og delt



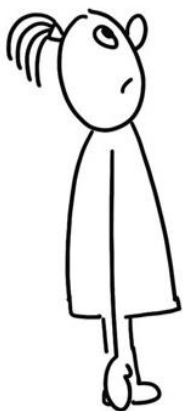
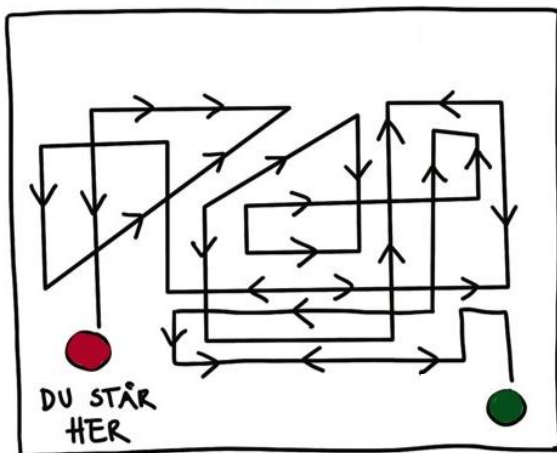
- NAV mangler en helhetlig oversikt over fremtidige kompetansebehov og nåværende kompetansebeholdning.
- NAV har ikke et forpliktende, felles system for kompetanse- og ledelsesutvikling.
- Organisasjonslæring med utgangspunkt i forskning, beste praksis, læring og innovasjon er ikke satt i et helhetlig system.
- Ansvaret for kompetanseutvikling er spredt på mange ulike enheter (Kunnskapsavdeling, HR avdelingen, fagavdelinger og linjer).
- Mulighet til å delta på kurs og konferanser varierer sterkt. Kompetanseutvikling bærer preg av ressursituasjonen.

Ujevn arbeidsbelastning og ressursfordeling



- Arbeidsbelastningen er svært ujevnt fordelt.
- Tilgang til digitale verktøy og hjelpemidler fordeles ut fra økonomi.
- Tilgang til støttefunksjoner varierer ut fra organisering, prioritet og kapasitet i enhetene.
- Interne støttefunksjoner har ulikt innhold, ulik organisering og arbeidsdeling.
- Organisering av støttefunksjoner varierer fra desentraliserte, til spesialiserte landsdekkende enheter og noen funksjoner har en kombinasjon av begge deler.

Kompleks organisasjon og manglende felles forståelse



- Samfunnsoppdraget forstås ulikt i ulike deler av etaten.
- Vi mangler felles mål på tvers av linjene. Vi mangler resultatindikatorer som måler effekt for brukerne.
- Partnerskapet oppleves som en spagat for lederne i NAV-kontorene. Stat og kommune mangler felles mål, og det er også ulike lønns- og arbeidsvilkår for de ansatte.
- Det er mange utviklingsinitiativ, men initiativene er ikke koordinert.
- Linjene opplever at de bruker mer ressurser på intern administrasjon og ad hoc-henvendelser enn før.

Kulturmotsetninger



- De ulike oppgavene vi har i organisasjonen krever ulike arbeidsprosesser, kompetanse og ulike ferdigheter - dette har ført til motsetninger og kulturutfordringer mellom ulike miljøer
- Eksempler på dette:
 - Ytelsesforvaltning versus tjenester i NAV-kontorene
 - Statlig versus kommunal del av NAV
 - Smidige utviklingsmiljøer versus den tradisjonelle forvaltningskulturen
 - Linjene versus direktoratet
- Vi har ulike styringsregimer i organisasjonen som skaper en opplevelse av motsetninger i kulturen.
- Noen ganger lytter vi for lite til andres synpunkter, vi stiller for få kritiske spørsmål på tvers av ansvarsområder og har ikke god nok forståelse for hvordan det jobbes i andre deler av organisasjonen. Dette kan medføre dårlig samarbeidsklima, misforståelser og frustrasjon.

HOVEDINNTRYKK FRA DYBDEINTERVJUER MED ANSATTE



Kontinuerlig læring og utviklingsmuligheter

Medarbeiderne forventer utviklingsmuligheter hvis de går lei av oppgavene de har. Kontinuerlig læring blir avgjørende, og samarbeid i tverrfaglige team er viktig for trivsel og utvikling. Ledere må ha dialog med egne medarbeidere om hva de ønsker for å beholde dem i NAV. Mer hospitering og muligheter for å delta i utviklingsarbeid er et uttalt ønske hos mange

Bedre og mer samarbeid på tvers

Medarbeiderne ønsker mer samarbeid på tvers av avdelinger og resultatområder for å sikre felles forståelse for oppgavene som skal løses, og for å løse dem på en effektiv og hensiktsmessig måte. De ansatte ønsker å løse utfordringer på lavest mulig nivå.

Ønsker færre manuelle rutineoppgaver

Medarbeiderne ønsker seg færre manuelle rutineoppgaver, og håper digitaliseringen skyter ytterligere fart i årene som kommer. Ansatte ønsker å bruke tiden sin til beste for brukerne; ikke på det som meningsløs administrasjon og dobbeltarbeid. Forenkling av datasystemer anses som en god løsning.

Selvstendighet og fleksibilitet

Medarbeiderne forventer stor tillit fra egen leder, og ønsker en fleksibel arbeidshverdag hvor de selv kan sjonglere arbeidstid og -sted. Pandemien har vist at det er fullt mulig å sitte hjemme eller på hytta å jobbe. Ansatte venter at disse mulighetene videreføres også etter pandemien.

Skjev ressursfordeling

Det er store ulikheter mellom linjer og kontor når det gjelder hvordan ressurser er fordelt. Dagens organiseringen gir ikke gode nok rammevilkår for de som møter brukerne. Ansatte og ledere opplever det som krevende å levere NAVs tjenester på en god måte. De strekker seg langt, men likevel mener "alle" at NAV ikke gjør en god nok jobb.

FORHOLD SOM PÅVIRKER NAV INTERNT

Selvstendighet og fleksibilitet

Ansatte blir i større grad sin egen merkevare og ønsker autonomi. Medarbeiderne forventer stor tillit fra egen leder og en hybrid arbeidshverdag hvor de selv kan sjonglere arbeidstid og -sted. Lojalitet vil i mindre grad være knyttet til en arbeidsgiver over lengre tid.

Ledelse og medarbeiderskap

Endringer i vår omverden og internt i NAV gjør at medarbeidere og lederne hver for seg og sammen må ha kunnskap om fremtidige behov og nye muligheter.

Mer samarbeid på tvers av fag, enheter og nivå

Arbeidsoppgavene er så omfattende og brukers behov så komplekse at hele etaten må jobbe mer tverrfaglig og løse oppgaver sammen i sanntid.

Teknologi og innovasjon endrer arbeidshverdagen

Teknologi blir en integrert del av alle prosesser i NAV. Vi må videreføre utvikling og implementere av fremtidsrettede arbeidsformer og IT-verktøy.

Mer smidig organisasjon

Høyere krav til fleksibilitet, økte digitale muligheter og behov for tverrfaglig samarbeid vil fordre en mer fleksibel organisasjon med hyppige endringer i tråd med forventinger fra omverdenen. Vi må ha oversikt over kompetansebeholdning, og sikre at våre medarbeidere har fremtidsrettet kompetanse når oppgaver forsvinne og nye oppgaver kommer til.

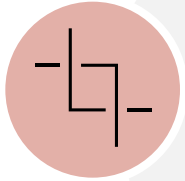
Grønn arbeidsplass

Medarbeiderne vil forvente at NAV tar ansvar for å bidra til lavere klimautslipp og en grønnere hverdag. En grønn profil vil bli et konkurransefortrinn i rekruttering.

Politikk, rammevilkår og omverden

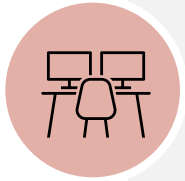
POLITIKK, RAMMEVILKÅR OG OMVERDEN

Det som fungerer bra



POLITIKK OG RAMMEVILKÅR

- Det er høy tillit til offentlige institusjoner i Norge
- Det er relativt stor politisk enighet om hovedretningen i velferdspolitikken
- NAV har en omfattende oppgaveportefølje og store budsjetter. Det gir stort handlingsrom og rom for interne (om-)prioriteringer



ARBEIDSMARKED OG LEVEKÅR

- Sysselsettingen i Norge er relativt høy i en internasjonal sammenligning
- Utdanningsnivået i den norske befolkning er høyt og befolkningen over 25 år har gode ferdigheter i lesing, tallforståelse og IKT
- Det ser ikke ut til at automatisering og digitalisering i særlig grad skaper økt arbeidsledighet i Norge. I Norge har den økonomiske veksten over mange år gitt økte realinntekter for de fleste. Pandemien understreker betydningen av de norske inntektssikringsordningene som forsikring for husholdningene og som system for å bidra til utjevning ved uforutsette hendelser.



HELSE

- Norge er blant landene som kommer best ut når det gjelder folkehelse
- Norge går foran på kunnskapsbasert tverrsektorielt samarbeid sammenlignet med andre land



DIGITAL TEKNOLOGI

- Samarbeider med flere offentlige virksomheter om felles løsninger. Tverrsektorielt samarbeid som Akrim er et eksempel til etterfølgelse
- Vi har ansvarlig tilnærming til bruk av data i utvikling av tjenestene med bred aksept i befolkningen

POLITIKK, RAMMEVILKÅR OG OMVERDEN

Smertepunkter

1

Mange føringer og omfattende oppgaveportefølje

Omfattende oppgaveportefølje og høy politisk oppmerksomhet som gir mange direkte føringer. Høye forventninger til rask iverksettelse.

2

Vanskelig å dokumentere effekter

Det er vanskelig å dokumentere effekten av NAVs oppfølging mot arbeid og effekter av ulike arbeidsmarkedstiltak og -virkemidler. Det er også behov for å kunne måle og dokumentere om organisering, rutiner, og digitale løsninger gir ønskede effekter.

3

Manglende forpliktende samarbeid

For å utføre oppdraget vårt er vi avhengige av mange andre, og rammene for forpliktende samarbeid oppleves ikke alltid å være tilstede.

4

Bærekraften utfordres

Bærekraften til velferdssamfunnet utfordres når en økende andel av befolkningen ikke arbeider, og forholdet mellom de som yter og de som mottar blir for skjevt.

5

For mange står utenfor arbeidslivet

Mange arbeidsføre eldre, unge uten utdanning, personer med funksjonsnedsettelse og innvandrere mangler jobb

6

Mange på helserelaterte ytelser

Norge har den høyeste andelen av befolkningen, blant OECD-landene, på helserelaterte ytelser. Ventetider og utredningstider i helsesektoren hindrer leveranser i NAV.

7

Regelverk vs. brukerforventninger

Det er vanskelig å forene regler vi er bundet av (eks. personvern) med brukers forventninger til sømløse og usynlige tjeneste.

8

Regelverk hindrer datadeling og samarbeid

Muligheten økt datatilfang og automatisering gir, begrenses av GDPR-regelverk, annet lovverk og systembarrierer internt i NAV, mellom etater og andre aktører. Dermed blir også datakvaliteten for dårlig.

9

Manglende insentiver

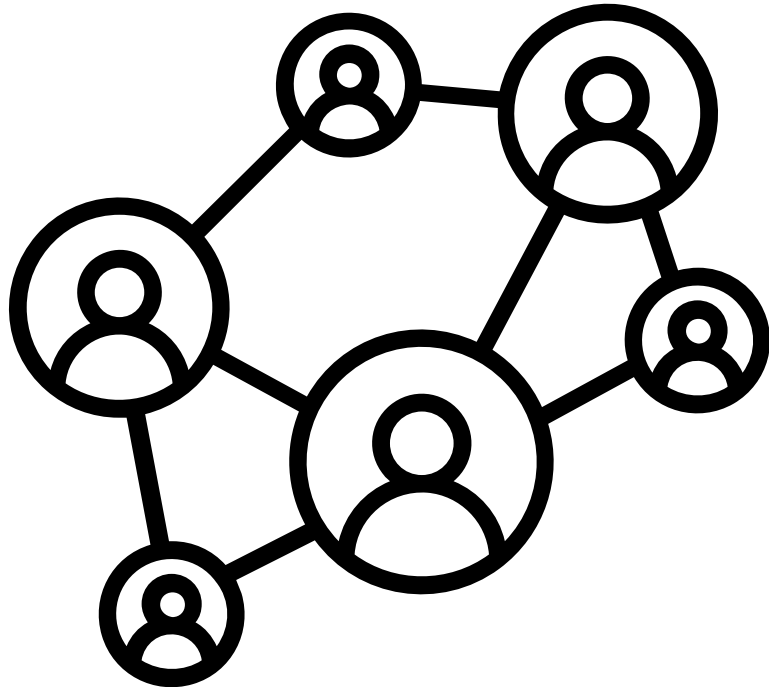
For svak sammenheng i insentiver, regelverk, oppdrag og penger. Rammene og dermed dialogen for samarbeid mellom departementer og direktorater/etater er for dårlig.

Hvem samarbeider vi med?

NAV samarbeider med svært mange. Her er mange av våre viktigste samarbeidspartnere.



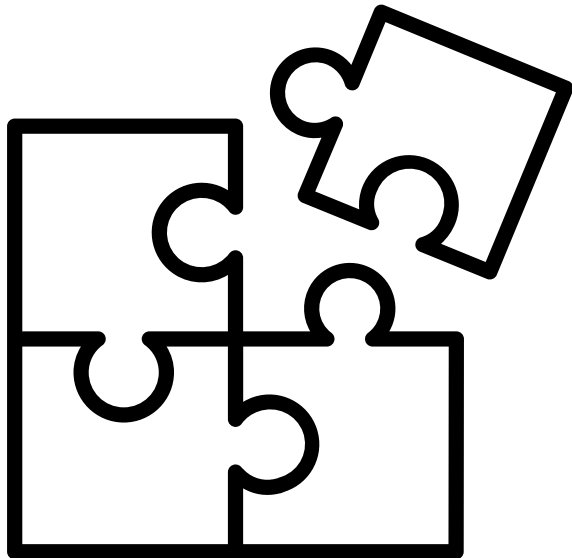
«Gjenstridig problem»



Behov for økt samarbeid

- Mange av NAVs oppgaver er komplekse, og har ikke lett enkle løsninger. De spenner overorganisatoriske grenser, forvaltningsområder og hierarkiske nivåer. De er såkalte «gjenstridige problemer»*
- Disse utfordringene krever økt grad av tverrsektorielt samarbeid og avklaringer av ansvarsforhold mellom ulike myndighetsorgan.
- Trendene som viser at brukernes økte forventninger til oss, den økte omstillingstakten og strammere budsjetter krever alle økt grad av samarbeid for å lykkes med å løse samfunnsoppdraget vårt.

Tverrsektorielle samarbeidserfaringer



Hva fungerer bra?

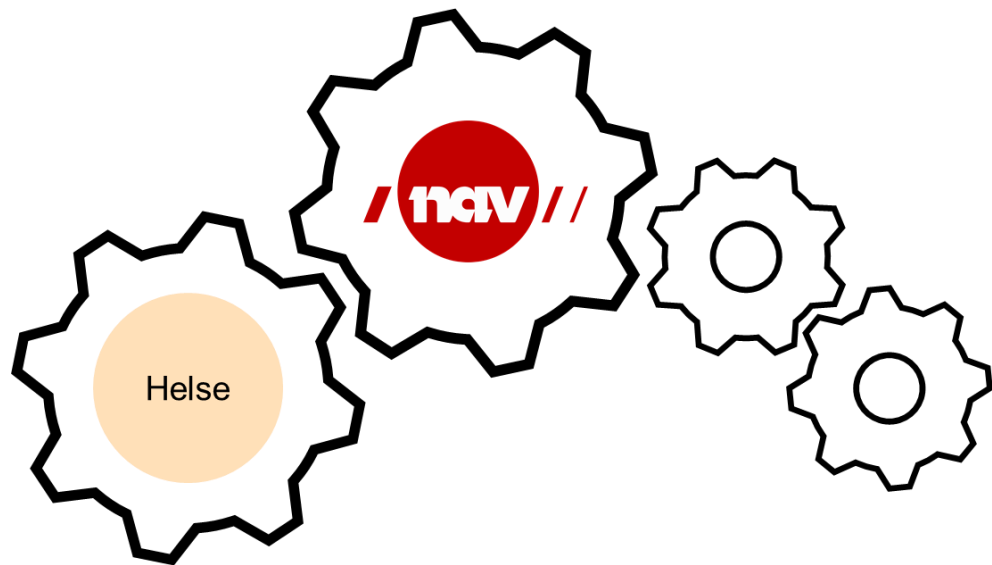
- Samarbeid fungerer bedre når det er politisk motivasjon og samordnede styringssignaler på tvers av sektorer
- Samarbeid fungerer bedre når vi har spissede oppdrag med få aktører, direkte kontakt og konkrete initiativ (AKRIM er et eksempel på dette)
- Samarbeid fungerer bedre når regelverk støtter opp et mer sømløst samarbeid (for eksempel hjemler for datadeling)
- NAV har stor oversikt, innsikt og mange gode analyser

Smertepunkt

- Samarbeid er krevende når finansiering ikke avklart
 - Man kan ha utgifter/arbeidspådrag for en etat som gir gevinst for en annen
 - Ressurser følger ikke alltid ambisjoner
 - NAV kompenserer ofte for andres manglende leveranser
- Samarbeid er krevende når det er manglende forståelse for hverandres oppdrag og rammebetingelser
- Det er ofte manglende koordinering og samarbeid internt i NAV

Helse og NAV

– to oppdrag, behov for felles løsninger



NAV har en rolle i å fremme folkehelsen. Vi skal arbeide med å inkludere flere i arbeid og yte inntektssikring til de som ikke er i arbeid

Hva fungerer bra

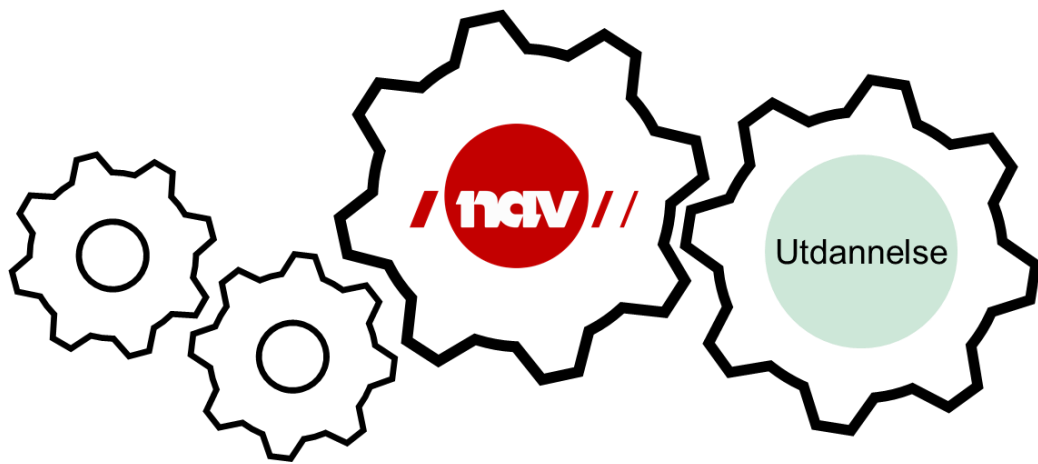
- Godt analysearbeid bidrar til å utvikle gode virksomhetsmodeller. Gjennom fakta, analyser og effektmålinger kan man flytte politikken og få på plass gode styringsmodeller.
- Noen eksempler på samarbeid er HelselArbeid og Individuell jobbstøtte (IPS) for mennesker med psykiske helseproblem eller rusproblem.
- Det jobbes med regelverksutvikling og felles oppdrag gjennom tildelingsbrev til sektorene.

Smertepunkt

- «Slik sykdomsbegrepet forvaltes i dag er det holdepunkter for at det bidrar til sykeliggjøring og utenforskap, ikke til friskhet og arbeidsliv.» (Sitat fra Bjørn B Hansen, rådgivende overlege i NAV i en Aftenposten-artikkel fra 2018.)
- Helse og NAV påfører hverandre merarbeid gjennom ventetider og dokumentasjonskrav

Utdanning og NAV

– to oppdrag, behov for felles løsninger



Utdanning og et velfungerende arbeidsmarked henger tett og uløselig sammen

Hva fungerer bra

- Politisk vilje til satsning. Det er foretatt regelverksendringer som støtter dette, og det er gitt felles signal til de ulike sektorene på flere områder.
- Mye godt arbeid fra begge sektorer over lang tid.
- NAV har ofte en pådriverrolle i samarbeid med fylkeskommune/kommune i utviklingen av gode modeller for samarbeid.

Smertepunkter

- Må få til bedre intern koordinering i NAV, utnytte handlingsrommet vårt.
- Ulike etaters ansvarsområder må avklares. Vekslingspunktene mellom sektorene må være veldefinerte, f.eks. på integreringsområdet.
- Manglende hjemler for datadeling hindrer godt samarbeid.
- Manglende forståelse for hverandres tjenester, regelverk og organisering.

Et eksempel på vellykket samarbeid – AKRIM



Arbeidstilsynet, NAV, politiet og Skatteetaten jobber sammen for å forebygge og bekjempe a-krim. Andre etater har også viktige oppgaver i innsatsen mot a-krim og bidrar inn i samarbeidet. Gjennom tverretatlig samarbeid blir innsatsen mer effektiv og målrettet. Er det brudd på en etats lover og regler, er det ofte brudd på andres.

(www.nav.no)

Ingen kan bekjempe arbeidslivskriminalitet alene

Hva fungerer bra:

- Stor politisk vilje til prioritering av dette gjenstridige problemet
- Ingen særskilte regler, alle aktørene gjør det vi ellers ville gjort, med økt grad av samlokalisering og informasjonsdeling. Dette var en hovedoppgave fra før, og løses nå gjennom samarbeid.
- Gjennomgående struktur fra øverste politiske hold til operasjonelt nivå.
- Felles tverretatlig styringsmodell på vei (på høring nå)
- Likelydende føringer i tildelingsbrevene til etatene
- Felles IKT-plattform
- Kompetansebygging på tvers (undervisning for ansatte, studietilbud i ved Politihøgskolen, løpende metodesamlinger)
- Samarbeid over landegrensener

Smertepunkt

- Mangler gode hjemler for rett informasjonsdeling
- Mangler en del på forpliktende målstyring for å hindre suboptimalisering mellom etatene og også internt NAV

5 Vedlegg

- Oppdrag og deltagere i arbeidsstrømmene

Oppdrag og deltagere i arbeidsstrømmene

Arbeidsstrømmer

HOVEDGRUPPE 1:

Brukerbehov og innbyggerforventninger

Opprinnelig oppdrag

Konkretisert og spesifisert underveis

- Befolkningskarakteristikk (helse, demografi) og brukersammensetning
- Hva er brukerbehovene?
- Differensiering av brukere og sammenhengende tjenester
- Hvordan treffer vi brukerne (møteplasser)?
- Teknologi, data og digitalisering som driver for innovasjon og nye brukerløsninger

Deltagere

- Anne Sofie Johnsrud, leder
- Anita Ingebrigtsen
- Gry Hilde Nilsen
- Dagne Vaa
- Ina Hjellet

HOVEDGRUPPE 2:

Organisasjon og kultur

- Karakteristika ved NAV og ansattopplevelsen
- Hva er de interne brukerbehovene?
- Hva er NAV /hva skal NAV være?
- NAVs samfunnsrolle
- Omstillingsevne og kompetansebehov

- Håkon Jørgensen, leder
- Unn Amundsen Mustaparta
- Ellen Njøs Lillesvangstu
- Hanne Røvig Schjold

HOVEDGRUPPE 3:

Politikk, rammevilkår og omverdenen

- Politikk og rammevilkår for NAV
- Regelverk (inkl. personvern, GDPR)
- Hva innebærer «bærekraft» og grønn omstilling for NAV?
- NAVs økosystem

- Ingrid Prøsch, leder
- Thore Hansen
- Thea Kristine Schjerven
- Anneline Teigen (erstattet Truls Nordahl)