

Mange prosesser – ett mål

NAV i endring

Versjon 3.1

Innholdsfortegnelse

NAV i endring.....	3
Hva er saken?	4
Om dokumentet.....	4
Hovedbudskap.....	5
De overordnede målene.....	5
Hvordan ser NAV ut i fremtiden?.....	6
«Samfunnsoppdraget» i kortversjon	7
Digitalisering – hvor skal vi.....	8
Digitalisering – hvordan treffer det NAV-kontoret?.....	9
Anerkjenne kontinuerlig omstilling og endring	10
Økonomien fremover	11
Omstilling i direktoratet.....	12
Vi ønsker mer jobbflytning internt	13
Økt kompetanse – hvordan.....	14
Utviklingen av NAV-kontoret.....	15
Regionalisering av arbeids- og tjenestelinjen	18
Beskrivelse av noen av prosjektene/prosessene	19
Litt mer om Prosjekt 2:	20
<i>Spesialisering av Ytelser var del av Prosjekt 2.</i>	20
Program for arbeidsrettede tjenester	20
Forenklet oppfølging	21
Plattform for arbeidsmarkedet (PAM)	21
Digitalisering av sykefraværsoppfølging (DigiSYFO)	22
Noen andre prosjekter	22
Kommunereformprosjektet (KOR):	22
Digisos:	22

PULS	22
HR-tjenester i Arbeids- og velferdsetaten	24

NAV i endring

Kommunikasjon er et lederansvar. I endringsprosesser er målrettet bruk av kommunikasjonsvirkemiddelet helt nødvendig for å få til ønsket retningsdreining og ivareta medarbeidernes informasjonsbehov.

Ledere sitter tett på overordnet informasjon. Dere leser saksdokumenter, deltar på samlinger og diskuterer med hverandre. Dere kjenner bakteppet og har derfor også forutsetninger for å forstå hvorfor retningsdreining er nødvendig.

Medarbeidere flest sitter lengre unna disse tankene. Behovet for kontinuerlig informasjon er stort, og folk får sjelden nok informasjon.

Vi legger vekt på å gi informasjon i mange kanaler. Erfaringen tilsier at den aller viktigste kanalen, er egne ledere som er tydelige og i stand til å oversette overordnede budskap og gjøre dem relevante for egne medarbeidere.

Vi har sammenfattet de store linjene og budskapene i dette dokumentet og håper at det kan bidra til at dere er godt rustet til å snakke med medarbeiderne om endringsprosessene i organisasjonen. Dere må selv spisse og tilpasse slik at det passer hos dere, men dette er det felles bakteppet jeg ønsker at dere skal ha med dere.

Dette dokumentet bygger på versjonen som ble sendt ut til NAVs toppledere høsten 2016, og senere oppdatert våren 2017. Prosesser går, og totalbildet endrer seg. Sekretariatet og Kommunikasjonsavdelingen vil oppdatere dokumentet ved behov.

Hilsen

*Sigrun Vågeng, oktober 2017
arbeids- og velferdsdirektør*

Hva er saken?

- NAV er godt i gang med forbedring og effektivisering for å frigjøre ressurser til å klare prioriteringene i langtidsplanen: *Flere i arbeid, bedre brukermøter og økt kompetanse.*
- Fram mot 2030 venter vi sterk befolkningsvekst og stor økning av eldre og innvandrere. Vi får flere brukere, og områdene alderspensjon, hjelpemidler og utlandssaker vil vokse.
- Samtidig er budsjettet for 2017 stramt. NAV har i år fått et rammekutt på 0,8 prosent, rundt 90 millioner kroner. Vi har også fått et «digitaliseringskutt» på 85 millioner kroner, og vi forventer strammere budsjetter de kommende årene. Det betyr at vi må levere «*Mer for mindre*» - eller jobbe smartere og med mer kvalitet.
- **Det pågår en rekke store prosesser i NAV. Prosessene henger sammen og har felles overordnede mål.**

Om dokumentet

- Dette dokumentet bidrar forhåpentligvis til at NAVs ledere blir bedre rustet til å snakke med medarbeiderne om endringsprosessene.
- Denne utgaven (versjon 3) er en oppdatert versjon av arbeids- og velferdsdirektørens budskap om endringsprosessene og relaterte temaer. Noen områder er bedre presisert enn tidligere, andre er kuttet ut, noe nytt er lagt til.
- Ideen er at dere tilpasser og baker informasjonen inn i egne innlegg/presentasjoner for medarbeidere.
- Dokumentet er en del av underlaget til Kommunikasjonsavdelingens kurs i lederkommunikasjon og retorikk. Mer informasjon om kurset finner dere her: <https://navet.adeo.no/ansatt/Etatsjenester/Stottefunksjoner/Kommunikasjon/Dette+tilbyr+Kommunikasjonsavdelingen/endringskommunikasjon-for-ledere>

Hovedbudskap

- Det pågår mange prosesser i NAV, og de leder mot ett mål: Flere i arbeid.
- Alle prosessene henger sammen og er nødvendige for å lykkes.

Supplerende budskap

- NAV får mindre penger, samtidig som flere søker vår hjelp. Vi må dreie NAV i retning arbeid: Flere i arbeid - færre på trygd.
- Direktoratet skal effektivisere, vi skal bli færre i årene som kommer.

De overordnede målene

Da NAV ble opprettet i 2006, var det tre overordnede mål for reformen:

- Flere i arbeid og aktivitet, færre på stønad
- Enklere for brukerne - tilpasse tjenestene til brukernes behov
- En helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning

Disse henger godt sammen med prioriteringene i langtidsplanen 2018-2021:
Flere i arbeid. Bedre brukermøter. Økt kompetanse.

Vi er på samme kurs som ble staket ut for 10 år siden.

For å nå målet, må vi flytte mer ressurser nærmere bruker. Det er *det* omstillingsprosessene handler om: Å flytte mer av NAVs ressurser, slik at vi får

- større frihet til å tilpasse tjenestene til brukernes behov
- tettere kontakt med arbeidsgivere
- enklere arbeidsprosesser

Hvordan ser NAV ut i fremtiden?

NAV skal få flere i arbeid. Samtidig venter vi fortsatt sterk befolkningsvekst fram mot 2030. Det gir flere NAV-brukere. Andelen eldre og innvandrere vil øke, og områdene alderspensjon, hjelpemidler og utlandssaker vil vokse.

Som følge av globalisering, teknologisk utvikling og endret oljepris, venter vi at omstillingene i arbeidslivet vil skje raskere enn tidligere. Grønt skifte reduserer etterspørsel etter arbeidskraft i oljesektoren, sysselsettingen i næringen vil trolig falle med 50 prosent fra 2013 til 2030. En tredjedel av dagens jobber kan være automatisert bort i løpet av de neste 20 årene.

Lavtlønns- og lavkompetanseyrker er mest utsatt, men også høyt utdannede vil bli berørt. Ufaglært ungdom og innvandrere med lite skolegang vil bli særlig utsatt på arbeidsmarkedet. Vi må både flytte arbeidskraft, re-kvalifisere arbeidstakerne og skape nye arbeidsplasser.

Dette vil stille større krav til vår arbeidsmarkedskompetanse og vår evne til å bidra til yrkesmessig og geografisk mobilitet. NAV må være i stand til å foreta raske omprioriteringer som en konsekvens av raskere omstillingstakt i arbeidsmarkedet, muligheten for brå skrifter i tilstrømmingen av flyktninger og andre uforutsette hendelser.

Ny teknologi og avansert analyse gjør det mulig for oss å utvikle bedre tjenester og målrette innsatsen dit den gir best resultat. Mange av våre prosesser er egnet for selvbetjening og automatisering, og dette gir et betydelig effektiviseringspotensial.

NAV vil ikke få mer penger selv om vi får flere brukere og flere oppgaver. Vi må derfor jobbe smartere gjennom digitalisering, fornying, effektivisering og tøffere prioriteringer.

NAVs Omverdensanalyse gir mer nyttig bakgrunnsinfo om utviklingen:

<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Analyser+fra+NAV/Nyheter/flere-brukere-og-raskere-omstilling-vil-prege-nav-fram-til-2030>

Regjeringens perspektivmelding er også en god kilde:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20162017/id2546674/sec1>

«Samfunnsoppdraget» i kortversjon

Ledere har ansvar for å løfte bevisstheten rundt NAVs samfunnsoppdrag: Vi kan ikke ta for gitt at alle medarbeidere er like bevisste de overordnede tankene om rolle og oppdrag.

Vi har hatt de samme målene siden NAV ble opprettet: Flere i arbeid og færre på trygd. Så hvorfor løfter politikerne oppdraget igjen? Hvorfor satte de ned en ekspertgruppe? Og hvorfor laget de en ny stortingsmelding i 2016: *Nav i en ny tid, for arbeid og aktivitet*? Jo, fordi det er så utrolig viktig for samfunnet at NAV fungerer godt, og fordi nøkkelen til velferdsstaten ligger i at så mange som mulig står i jobb.

Arbeidskraften er samfunnets viktigste ressurs. Velferdsstaten sørger for at innbyggerne får en del grunnleggende goder, og dette koster penger. Og nå koster det mer penger enn før, fordi det blir stadig flere eldre, økt innvandrerandel i befolkningen, flere unge som faller av og flere med helseproblemer som faller ut. Aldri har vi hatt så lav deltakelse i arbeidslivet som nå. Det er også færre jobber som ikke krever utdanning, og dermed er det vanskeligere for de svakeste å komme inn på arbeidsmarkedet - flere får økonomisk støtte fra staten.

Dette kan høres selvfølgelig ut, men politikerne trenger rett og slett at pengene rekker langt. Den langsiktige trenden er klar, og vi ser nye tider gjenspeile seg i statsbudsjettet: Utgiftene i 2016 var, for første gang i moderne oljetider, høyere enn de løpende inntektene. Derfor trenger vi at flest mulig bidrar med penger inn i kassa, ikke henter dem ut.

Vi vet også at de endringene vi gjør i NAV har stor innvirkning på folks liv.

- 15 000 kroner ut av NAV hvert sekund.
- Mer enn 1/3 del av statsbudsjettet hvert år.
- 2,8 millioner brukere.

Hvordan vi i NAV velger å jobbe, utgjør en stor forskjell.

Digitalisering – hvor skal vi

Selvbetjening og økt automatisering blir viktig. Mer digital selvbetjening bidrar både til at brukerne blir bedre informert om egen sak, og at NAV kan levere bedre tjenester mer effektivt.

Digitale løsninger bidrar til en mer effektiv og brukervennlig saksbehandling. Dermed kan vi flytte ressurser til de som trenger hjelp til å komme i arbeid. Og for å få tid til de som trenger det mest, må de som har enklere spørsmål og behov over på nett og telefon.

Fra å være en organisasjon med noen digitale tjenester, jobber vi mot å bli fulldigitalisert. Stortingsmeldingen «Digital Agenda» (2016) handler om «brukeren i sentrum» og hvordan IT er viktig for innovasjon og produktivitet. Det offentlige skal legge til rette for et digitalt førstevalg; digital samhandling skal være hovedregelen for kontakt mellom bruker og forvaltning.

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/digital-agenda-for-norge-ikt-for-en-enklere-hverdag/id2484184/>

De digitale tjenestene vil endre veilederrollen på NAV-kontoret. Veilederne må være bedre forberedt når de møter brukerne, fordi mange av brukerne vil være mer «kompetente» når de treffer oss. De får mer innsyn i egen sak, benytter veiviseren for arbeidssøkere på nav.no og har kanskje allerede gjennomført noen av aktivitetene, før de kommer til oss.

Veilederne vil på sin side få større frihet og mer ansvar for å finne gode løsninger. Mens de i Arena må følge en fastlagt oppfølgingsprosess, vil ny porteføljeoversikt gi veilederne bedre oversikt, bedre filtreringsmuligheter og mulighet til selv å prioritere brukerne. I desember kommer den nye, digitale aktivitetsplanen, hvor bruker og veileder får et felles verktøy hvor de også kan ha dialog.

Alt dette stiller nye krav til digital kompetanse, arbeidsmarkedskompetanse, veiledningskompetanse og inkluderingskompetanse hos NAVs medarbeidere.

Mye nyttig informasjon om digitalisering i praksis er samlet på denne siden, som medarbeiderne bør være kjent med:

<https://navet.adeo.no/ansatt/Fag/digital-hverdag>

Digitalisering – hvordan treffer det NAV-kontoret?

Brukerne henvender seg til NAV på forskjellige måter, hvert år får vi om lag 127 millioner henvendelser skriftlig og muntlig.

En stor del av henvendelsene handler om enkle oppgaver, som spørsmål om søknadsskjema, status i sak eller informasjon om rettigheter og plikter. Dette gjenspeiles også i bruken av NAV-kontoret, der flertallet av henvendelsene er ad hoc og ofte handler om ytelser. Når vi bruker tid på å behandle disse henvendelsene, blir det naturlig nok mindre tid til det planlagte oppfølgingsarbeidet, der brukeren snakker med veilederen om jobb: Altså det området vi ønsker å bruke mest tid på. Derfor ønsker vi å flytte flere av de «statlige henvendelsene» over til nav.no, og det er dette Kanalstrategien handler om – en mer digital hverdag.

For å lykkes med å flytte flere brukere over på nett, må vi håndtere overgangen på en god måte. Det er laget såkalt «tjenestepakker», som beskriver hvordan NAV-kontoret skal håndtere de ulike henvendelsene om statlige ytelser. Tjenestepakkene beskriver hvordan vi kan veilede brukerne riktig, både i digitale kanaler, på telefon og på NAV-kontor. Dette er et tiltak for å tilby bedre service og skape bedre brukermøter.

Det er også viktig å bruke skjønn i hvert enkelt tilfelle: Hvordan hjelper vi best akkurat *denne* brukeren? I mange tilfeller er det god service å henvise til nav.no, men ikke alltid. Brukerne er ulike og vi må være smidige. Noen vil kunne løse en oppgave på nav.no, mens neste person ikke klarer det. Kanskje må vi guide dem gjennom nettløsningen noen ganger, før vi oppfordrer til å prøve seg selv?

Når vi bygger tjenester og et bedre tilbud på nav.no, kan vi snu flere folk i døra. Kanalstrategien bygger opp under at de som er i stand til det, skal hjelpe seg selv mer. Mange av brukerne etterspør også flere digitale løsninger.

En rekke NAV-kontor leverer allerede godt etter strategiens intensjoner, men vi har mer å gå på. Det er ulikheter mellom fylkene – noen får inn mange søknader på papir, andre mottar få. Veileder vi brukerne til rett kanal? Er vi flinke nok til å vurdere hvem som skal sendes ut i den digitale løypa og hvem som trenger mer hjelp? Evaluering viser blant annet at medarbeiderne er motiverte for endringen, men det er en lav andel som sier de har trent på den digitale veiledningen av brukere. Mange av

våre folk syns de trenger mer kompetanse for å kunne veilede lite digitale brukere bedre.

Vi ser at på de kontorene som har jobbet med kanalstrategien, og hvor medarbeidere har tatt eierskap til budskapene over tid, der har innføringen av tjenestepakker gått bedre enn på kontor som har lagt mindre vekt på å jobbe sammen med dette.

Så er det fortsatt mye igjen før nav.no er en optimal kanal, hvor brukerne klarer seg selv fra A til Å. Vi skal jobbe videre med innholdet, slik at bruker kommer seg gjennom hele løpet på egen hånd. Vi må bruke den kunnskapen vi har om brukernes behov når vi skal lage et bedre nav.no.

Omleggingen fra veiledning ved skranken til nav.no, er en stor endring for medarbeiderne – og ikke alle er like begeistret. En medarbeider som har satt sin ære i å gi god veiledning, kan føle savn ved å skulle slutte å gjøre denne oppgaven – og kanskje frustrasjon over å få nye oppgaver man kanskje ikke mestrer like godt. Andre kommer ikke fort nok i gang med det nye.

Som i all omstilling, er kommunikasjon viktig for å lykkes. Det finnes gode lederverktøy som bidrar til å lette overgangen – de ligger på denne siden:

<https://navet.adeo.no/ansatt/Etatstjenester/Organisasjon+og+HR/Ledelse/Lederstotte/digital-ledelse>

Anerkjenne kontinuerlig omstilling og endring

Siden oppstarten har vi i NAV brukt tid på å få organisasjonen til å fungere. Ved oppstarten fikk vi et enormt oppdrag; det var ingen andre land eller etater å skjele til, her måtte vi finne veien og metodene selv. NAV-ansatte har derfor hatt ermene konstant oppbrettet i 10 år. Det har vært endringer, justeringer og tilpasninger. Næringslivstopper snakker om at «change is the new normal», men det er gammelt nytt for NAV-ansatte – våre medarbeidere har stått i endring i 10 år.

Det er viktig å huske dette når vi snakker om en retningsdreining; vi må anerkjenne at medarbeiderne kan være «endringsmette». Konstant endring er krevende, men samtidig har majoriteten tro på jobben de gjør. De ønsker å få dette til, de vil bidra til å løse samfunnsoppdraget. Likevel er det ikke til å stikke under en stol at mange opplever endring som krevende, det er mange prosesser på gang samtidig.

I endringsprosesser er god kommunikasjon helt nødvendig for å lykkes. Dere ledere sitter tett på overordnet informasjon, dere kjenner bakteppet og har derfor også forutsetninger for å forstå hvorfor retningsdreining er nødvendig. Medarbeidere flest sitter lengre unna disse tankene. Behovet for kontinuerlig informasjon er stort, og folk synes sjelden de får nok informasjon. Det kan ta tid å akseptere at det er et endringsbehov, og medarbeiderne må akseptere og erkjenne at endring er nødvendig før den kan skje.

Det er krevende å endre kultur og arbeidsmåter dersom du ikke har «laget» med deg. Hyppig, målrettet og troverdig kommunikasjon er svaret – det fungerer langt bedre enn «forsinket og fullstendig» informasjon. Og hvis du ikke har med info å gi ennå, er det viktig å fortelle det også. Kommunikasjon handler imidlertid ikke om å informere mest mulig – det er et virkemiddel for å *oppnå* noe. Du må kjenne målgruppen og skreddersy budskapene dine for å lykkes. Du må ha en plan for hva du vil si, hvordan og når.

Økonomien fremover

Mer for mindre - jobbe smartere og med mer kvalitet:

NAV får ikke flere penger. Politikere og velgere vil slanke og effektivisere staten, vi har allerede fått såkalte avbyråkratiserings- og effektiviseringskutt (ABE), i likhet med andre statlige etater.

Så hvordan rigger vi oss for å klare det? Jo, vi må jobbe smartere.

Vi må **flytte mer ressurser** nærmere bruker. Det er *det* alle NAVs omstillingsprosesser til syvende og sist handler om: Å flytte en større andel av våre ressurser ut, slik at vi kan ha

- tettere kontakt med arbeidsgivere
- større frihet til å tilpasse tjenestene til brukernes behov
- mindre byråkrati og bruke mindre tid på administrasjon

Vi må venne oss til å klare oppgavene med færre ressurser. Det vil kreve en innovativ tilnærming – det skal være lov å prøve nye veier.

Vi får økte kostnader fordi brukergruppene våre endrer seg, samtidig som vi må planlegge for kutt i statsbudsjettene. Hvis vi ikke tar sparegrep nå, klarer vi ikke å

dreie NAV dit vi skal. Det er viktig for oss at vi klarer å finne rom til prosjekter som bidrar til arbeidsretting. Arbeidsgiverne vil definitivt forvente det – brukerne likeså.

Vi ønsker å styrke NAV-kontorene. Vi nedskalierer fylkesleddet, og fra 2020 har NAV 12 regionledd, mot dagens 19 fylkesledd. Et av formålene er nettopp å frigjøre ressurser til oppgaver i NAV-kontorene.

Regionalisering i Arbeids- og tjenestelinjen skal frigjøre 125 millioner kroner på regionalt nivå, disse skal brukes til å styrke NAV-kontorene. Samtidig får hele NAV et avbyråkratiseringskutt.

Vi har ikke alle svarene ennå, men det er et mål å skjerme NAV-kontorene mest mulig i denne spareprosessen. Når vi sier at vi skal ruste opp NAV-kontoret, skaper det naturlig nok forventninger. «Nå blir vi flere», tenker trolig mange i førstelinjen. Men å styrke NAV-kontoret trenger ikke være ensbetydende med flere hender, det kan også bety at NAV-kontoret skjerms for noen av de kuttene som resten av organisasjonen må ta. Digitaliseringen vil også gi gevinster og, på sikt, færre henvendelser på NAV-kontorene.

NAV Hjelpemidler og tilrettelegging ser på hvordan utvikle hjelpemiddelområdet og NAV Kontaktsenter ser på fremtidig organisering.

Økonomilinja har et effektiviseringsprogram for perioden 2018-2020, hvor målet er å spare 20 prosent.

Omstilling i direktoratet

Direktoratet skal spare rundt 150 millioner kroner de neste fire årene.

Samlokaliseringen av direktoratet i ett hus, er en del av denne innsparingen.

I 2017 fikk direktoratet også et kutt på 20 millioner kroner i tillegg til ABE-kuttet. Direktoratets andel av ABE-kuttet kommer også på toppen av målet om å spare 150 millioner kroner. Fra og med 2018 skal de årlige kuttene økes.

Vi arbeider med en helhetlig omstillingsplan for direktoratet. Mens de fleste avdelingene lager eller har laget 4-årsplaner, har IT-avdelingen laget en strategi for hvordan de mer effektivt kan levere IT-utvikling og -forvaltning.

NAV forvalter store ressurser på vegne av samfunnet og har derfor et stort ansvar for å skape mest mulig verdi. Da må vi også jobbe på den smarteste og mest effektive måten. For å lykkes, må vi selv sitte i førersetet for IT-utviklingen i NAV.

Avdelingen er omorganisert. Målet er å sikre at IT responderer raskere og bedre på brukernes behov. Avdelingen skal eie mer av utviklingsarbeidet selv, og bruke færre eksterne konsulenter. Derfor har de den siste tiden også hatt mange nyansettelser. IT sparer penger på å gjøre mer av jobben selv på sikt og vi bevarer også kunnskapen vi tilegner oss under arbeidet.

NAV IT har laget en sourcingstrategi* for utvikling og forvaltning av IT-systemene. Strategien beskriver NAVs strategiske valg for hvordan utvikling og vedlikehold av NAVs IT-løsninger skal løses. Strategien sier hvilke systemområder vi skal ta gjennomføringsgrep om selv, og på hvilke områder NAV skal kjøpe det vi trenger.

IT er ikke en del av kutte-programmet i direktoratet, men skal spare penger gjennom andre tiltak. De har kuttet eget budsjett med 25 millioner kroner både i 2016 og 2017.

** Med begrepet «sourcing» menes om nødvendige tjenester / produkter skal kjøpes eksternt (outsourced) eller utføres av egne ansatte (insourced).*

De tillitsvalgte deltar i arbeidet med direktoratets omstillingsplan. Disse omstillingstiltakene er allerede satt i verk:

- Stillingskontroll
- Søknader om ulønnet permisjon skal innvilges i inntil ett år
- Mer restriktiv bruk av lønnsforhandlinger etter 2.5.3
- Omstilling skal inngå som et eget punkt i medarbeidersamtaler
- CV skal registreres i kompetanse@nav

Vi ønsker mer jobbforflytning internt

NAVs samlede kunnskap vil bli bedre dersom vi har medarbeidere som har kompetanse og erfaring fra flere steder i organisasjonen. Vi må bidra til at jobbskifter på tvers sees på som noe positivt. Dersom vi skal lykkes med å gjøre mer for mindre,

må noen slutte med det de gjør i dag og begynne å gjøre andre ting. I dette ligger muligheter.

Modernisering, selvbetjening og spesialisering gjør at rutinepregede oppgaver kan løses mer effektivt, kanskje løses bedre andre steder eller forsvinner helt. Det vil bety at noen medarbeidere får nye oppgaver og nytt arbeidssted i en annen linje. Medarbeidere vil få mulighet til å bruke sin NAV-kompetanse på nye steder i organisasjonen og å lære seg nye fagfelt.

I Ytelseslinjen har 950 medarbeidere allerede fått nye oppgaver eller fagområder. Det er også gjennomført endringer i arbeids- og tjenesteavdelingen, økonomi- og styringsavdelingen, HR-avdelingen, IT-avdelingen, kommunikasjonsavdelingen og i internrevisjonen.

Omstillingsarbeidet i direktoratet er tema denne høsten, og vi skal fortsette diskusjonen i god dialog med medbestemmelsesapparatet. Hvordan vi skal fordele kuttene, vil bli en del av den ordinære budsjettprosessen for 2018. Det er derfor for tidlig å si noe konkret om hva dette betyr for hver enkelt avdeling.

Kutt og omstilling er aldri friksjonsfritt. Åpenhet er et stikkord, og endring skal skje i dialog og tiltakene skal ikke være vilkårlige.

Nå jobber vi i ledelsen og de hovedtillitsvalgte for å finne gode retningslinjer for å stimulere til et internt arbeidsmarked i hele etaten – vi ønsker løsninger som bidrar til intern mobilitet.

Økt kompetanse – hvordan

Et av de tre målområdene i langtidsplanen er å *styrke kompetansen*. Det betyr at vi må bli flinkere til å dele erfaringer; vi skal bygge kultur og lage systemer for kunnskap- og kompetanseutviklingen.

Størstedelen av kompetansebyggingen skjer gjennom læring i arbeidssituasjonen, kombinert med innslag av formallæring og refleksjon over egen praksis. Vi må utvikle kultur for åpenhet, deling og tydelige tilbakemeldinger, vi må ha strukturer som sikrer at dette skjer i og på tvers av kontorene.

NAV-kontorene skal ha en tydeligere rolle og større ansvar for å utvikle tjenester og bygge kompetanse i sitt kontor, basert på lokale behov og beslutninger. Vi tester ut nye løsninger ved noen kontor, og det som fungerer sprer vi videre.

Hedmarksmodellen for sykmeldte er *ett* godt eksempel, men det er mange slike. Vi tenker imidlertid ikke alle de kloke tankene selv, vi trenger hjelp til kunnskap- og kompetanseutvikling. Derfor samarbeider vi med tre høyskoler/universitet som bidrar til relevant og kvalitativt god forskning, tilrettelagte studieprogrammer og utviklingsaktiviteter på våre områder. Dersom vi skal gjøre mer av det som virker, trenger vi mer forskning på hva som virker.

Kompetansebygging må være koblet til relevant forskning og formalisert kunnskap. Ansvar for kompetanse ble i vår flyttet fra HR-avdelingen til Kunnskapsavdelingen i direktoratet, da det er denne avdelingen som har den formelle kontakten med universitet og høyskoler.

Utviklingen av NAV-kontoret

Mange i NAV har vært involvert i diskusjonen om det fremtidige NAV-kontoret. I januar ble rapporten «Utvikling av NAV-kontor» behandlet.

Fremtidens kontor kan imidlertid ikke vedtas – det skapes gjennom en prosess hvor ledere og medarbeidere står helt sentralt.

Her er hovedpunktene fra rapporten:

«Ingen beslutning om meg uten meg»

Brukeren finner selv fram til hva som behøves, vi støtter og utfordrer.
Brukerutvalgene speiler brukergruppene. Møtene handler om å utvikle tjenestene sammen.
Vi leter etter andre former for brukermedvirkning i tillegg, og etter grupper som bør representeres. Arbeidsgivere inviteres inn i brukerutvalg og tjenesteutvikling.

Vi flytter myndighet til NAV-kontoret

Vi bruker tiltak ut fra lokale behov og muligheter. Flere arbeidsmarkedstiltak gjennomføres i NAV-kontorets egen regi.
Vi blir målt på kvalitet og resultater i stedet for tiltaksnivå.
Vi sender midlertidige varsler om stans i arbeidsrettede ytelser.

Fra 2018:

NAV-kontoret har myndighet og kompetanse til å vurdere inngangen til arbeidsrettede ytelser. NAV-kontor med store nok fagmiljøer ivaretar ansvaret for mindre kontor.

Vi forenkler arbeidsevnevurderingen

Vi formulerer den som en reell vurdering av brukerens situasjon og ikke en omfattende historisk fremstilling. Prosjekt Forenklet oppfølging utvikler bedre verktøy. Gjennom digitaliseringen skal vi prøve ut dynamiske måter å gruppere brukere ut fra behov.

Innholdet i NAV-kontoret er arbeidsrettet

Vi følger opp sykmeldte og arbeidssøkere tettere og mer treffsikkert. Vi gjennomfører flere tiltak i egen regi. Vi stiller krav om aktivitet.

Vi møter arbeidsgiverne med fleksibilitet, kompetanse og myndighet til å fatte beslutninger. Vi er mer ute på arbeidsplassene.

Gode digitale tjenester

Vi bruker all tiden vår på de som trenger det mest. Vi bruker ikke lenger tid på de som får all hjelp de trenger på nav.no.

Vi gir raskt svar i de digitale tjenestene og finner løsninger. Vi er i kontakt med brukerne digitalt før de har gått for lenge arbeidsledig.

Møtene ansikt til ansikt er planlagt og handler om veiledning, ikke om informasjon – den har brukeren formidlet digitalt. Vi gjennomfører flere møter ute på arbeidsplassene.

NAV-lederen får en viktigere rolle

- Er mestringsorientert og bygger kompetanse
- Legger til rette for lokal tjenesteutvikling
- Deler og innhenter kunnskap om hva som virker
- Balanserer drift og utvikling
- Utvikler forståelse i kontoret om at digitale tjenester er god service
- Tar ut gevinster fra den digitale endringen

Vi jobber kunnskapsbasert

Vi tilpasser tjenestene til brukerne og sørger for at vi har den kompetansen vi trenger for å møte behovene. Enkelte oppgaver: NAV-lederen verifiserer at veilederen har nødvendig kompetanse.

Vi samarbeider med høyskoler om å utvikle inkluderingskompetanse, underbygge kunnskaper og trene ferdigheter.

Noen NAV-kontor – spydspisskontor - får i oppgave å utvikle kunnskap for definerte tjenester eller brukergrupper.

Eierne jobber aktivt sammen

Partnerskapet er tydelig om samfunnsoppdraget: flere i arbeid og aktivitet, færre på stønad. Partnerskapet sørger for felles mål og smidig ledelse.

NAV-kontorene får større lokal frihet og styringstrykket reduseres. Tjenester utvikles lokalt.

Færre og større NAV-kontor

Flere kontorer er interkommunale: basert på lokale behov og beslutninger med utgangspunkt i bo- og arbeidsmarkedsregioner.

Noen NAV-kontor kan ha flere tjenestesteder. Store NAV-kontor utfører tjenester på vegne av mindre kontor. Noen tjenester på fylkesnivå kan flyttes til større NAV-kontor.

<https://navet.adeo.no/ansatt/Etatstjenester/Virksomhetsstyring/Informasjon+fra+ledelsen/st%C3%B8rre-handlingsrom-og-ansvar-til-nav-kontorene>.

Noen av tiltakene krever koordinering eller utprøving. Det er også viktig å involvere partnerskapene i det videre arbeidet.

På noen områder er vi allerede i gang:

- Dette gjelder f.eks. tydeliggjøring av tjenesteinnhold i NAV-kontoret (tjenestepakker) og Kanalstrategien.
- NAV-kontorene vurderer selv hvor mye drop-in og hvor mange planlagte møter de vil ha. De justerer åpningstiden for drop-in ut fra dette.
- Forventninger til samordnet planprosess i partnerskapet for 2018.
- Vurderinger av kompetanseutvikling og krav til kompetanse.

Direktoratet

- Vi tester og utreder mobile arbeidsflater

- Vi har koblet utviklingen av kontorene sammen med de fire prioriterte områdene: arbeid/helse, ungdom, innvandrere og egenproduksjon
- Vi har plukket ut noen spydspisskontor, og knyttet dem opp mot utvalgte anbefalinger i rapporten
- Vi er godt i gang med lederutviklingstiltak og digitalisering

Så gjenstår en bolk med «øvrige anbefalte tiltak». Vi må vurdere kapasiteten, men flere av tiltakene kommer i mål- og disponeringsbrevet for 2018.

Regionalisering av arbeids- og tjenestelinjen

Vi må ha tettere kontakt med lokalt næringsliv, og vi vil styrke NAV-kontorene. Da må vi slanke administrasjonen i NAV, også i fylkene. Det er gevinster å hente på å slå sammen oppgaver som i dag gjøres av hver enkelt fylkesadministrasjon, det handler om å skjerme NAV-kontorene for noen av de kuttene andre deler av NAV må ta, og om å bygge større enheter.

Vi påvirkes av ytre forhold og politiske prosesser:

- Ekspertutvalgets rapport (april 2015)
- Stortingsmelding 33 (2015-2016) NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet
- Kommunereformen (vedtatt juni 2017)
- Regionale endringsprosesser:
 - Utredning av fremtidig struktur for Fylkesmannen.
 - Meld. St. 22 (2015-2016) Nye folkevalgte regioner – rolle, struktur og oppgaver.

Norges fylkesstruktur endres, det blir færre og større regioner. Det er naturlig at NAV følger denne utviklingen. Arbeids- og tjenestelinjen skal deles i 12 regioner innen 1.1.2020. Regionene samsvarer i stor grad med de nye regionene som skal erstatte dagens fylker:

REGION	HOVEDKONTOR
Finnmark og Troms	Tromsø og Vadsø, hovedsete i Tromsø
Nordland	Bodø
Nord-Trøndelag og Sør-Trøndelag*	Steinkjer

Møre og Romsdal	Molde
Sogn- og Fjordane og Hordaland	Bergen
Rogaland	Stavanger
Vest-Agder og Aust-Agder	Arendal
Telemark og Vestfold	Skien
Hedmark og Oppland	Hamar
Oslo	
Vest-Viken (Buskerud samt Bærum og Asker fra Akershus)	Drammen
Øst-Viken (Østfold samt Follo og Romerike fra Akershus)	Moss

*Blir ett fylke fra 1.1.18

Vi skal frigjøre 125 millioner på regionalt nivå, disse brukes til å styrke NAV-kontorene.

Ingen medarbeidere skal miste jobben, men noen medarbeidere vil få andre arbeidsoppgaver enn de har i dag. Vi skal bruke tid på omstillingen og NAV er nå restriktive med å tilsette nye medarbeidere på direktorats- og fylkesnivå.

Trøndelag er i gang med prosessen, der skal nytt regionkontor være i gang fra 1.1.18. De andre regionene skal være operative innen 1.1.2020.

Arbeids- og velferdsetaten ønsker færre og større NAV-kontor og vil slå sammen NAV-kontor som følge av kommereformen eller interkommunalt samarbeid, der det er fattet politisk beslutning om dette. Etaten ønsker at flere kommuner går sammen og etablerer interkommunale kontor, evt. med tjenestesteder i flere kommuner.

Beskrivelse av noen av prosjektene/prosessene

Under følger en oversikt over noen av prosessene som bidrar til å nå målet *Flere i arbeid*. Dette er bare et utvalg av alt arbeid som pågår, du finner oversikt over prosjekter i NAV her:

<https://navet.adeo.no/ansatt/Etatstjenester/Prosjekter>

NAV har cirka 300 ulike datasystemer, hvorav 12 er såkalte kjernesystemer. Mye av den pågående moderniseringen av IT i NAV skjer gjennom tre store prosjekter.

- **Prosjekt 1** ble levert i 2016 og digitaliserte mye av dialogen mellom brukerne og NAV. Uførereformprosjektet ble levert i 1. januar 2015.
- **Prosjekt 2** startet i 2016 og innebærer modernisering og digitalisering på foreldrepengeområdet, samt en spesialisering av ytelsesforvaltningen i NAV (Spesialiseringsdelen av prosjektet ble avsluttet juni 2017).
- **Prosjekt 3** er under planlegging, og skal modernisere og digitalisere sykepengeområdet.

Litt mer om Prosjekt 2:

NAVs utviklingsarbeid er på et godt spor. Mye er levert og mer kommer.

Moderniseringen gir brukerne flere digitale tjenester, elektronisk kommunikasjon med sentrale samhandlere og mulighet for automatisert saksbehandling. Dette gjør at vi kan oppfylle kanalstrategien.

- Prosjekt 2 skal lage og innføre nye IT-løsninger og arbeidsprosesser for foreldrepenger og engangsstønad. Selvbetjeningsløsningene forbedres og det utvikles en ny saksbehandlingsløsning med mulighet for automatisering.
- Foreldrepenger og engangsstønad løftes ut av Infotrygd.
- Plattformen de bygger i Prosjekt 2 legger også grunnlag for modernisering av andre ytelser. P2 forbereder digitalisering av sykepenger, som løftes ut av Infotrygd.
- Prosjekt 2 er det andre av totalt tre hovedprosjekter i moderniseringen av IT i NAV.

Spesialisering av Ytelser var del av Prosjekt 2.

Prosjektet har allerede spesialisert forvaltningsenhetene og effektivisert ytelsesforvaltningen ved å samle behandlingen av hver ytelse i færre enheter.

950 medarbeidere i ytelseslinjen har byttet oppgaver eller resultatområde, og 750 000 saker er flyttet. Saksbehandling av ytelsene er spesialisert, og oppgaver på utlandsområdet behandles nå sammen med nasjonale saker. Denne omorganiseringen legger det organisatoriske grunnlaget for de store IT-satsingene som kommer når foreldrepenger og sykepenger blir digitalisert.

Program for arbeidsrettede tjenester

Det pågår en rekke andre utviklingsprosjekter, og i fjor samlet vi de arbeidsrettede prosjektene i et program.

Leveransene herfra vil medføre en omfattende omstilling i arbeids- og tjenestelinjen, de nye tjenestene og løsningene vil endre arbeidshverdagen i NAV-kontorene. Når programmet avsluttes, vil færre brukere oppsøke NAV-kontorene og brukermøtene er planlagt og kan gjennomføres også utenfor kontoret. Veilederne vil møte brukerne i digitale flater, bruke mer tid på målrettet arbeidsrettet oppfølging og mindre tid på interne prosesser.

Programmet består av tre prosjekter:

- Forenklet oppfølging
- Plattform for arbeidsmarkedet
- Digitalisering av sykefraværsoppfølgingen

Forenklet oppfølging

Skal effektivisere og forenkle den arbeidsrettede oppfølgingen vi tilbyr brukerne. Det betyr bedre brukermøter, enklere og mer oversiktlig hverdag for NAVs veiledere, og tid frigjort til de brukerne som trenger det aller mest. Målet er å få brukerne raskere i arbeid.

For å oppnå dette, skal vi utvikle en enklere oppfølgingsmetodikk med tilpasset systemstøtte:

- Færre og enklere arbeidsprosesser
- Mer effektiv kommunikasjon mellom brukerne og NAV
- Betydelig større brukerinvolvering
- Gode rolleavklaringer
- Gode digitale løsninger

Prosjektet har levert flere digitale løsninger i 2016 og 2017, og fortsetter arbeidet frem til 2018.

Plattform for arbeidsmarkedet (PAM)

Prosjektet skal utvikle en ny CV- og stillingsbase, og dermed gjøre det lettere for arbeidsgivere og -søkere å finne relevante kandidater og stillinger. Det vil også gi NAV-veiledere et bedre informasjonsgrunnlag i samhandlingen med arbeidsgivere, i oppfølgingen og veiledningen av brukere og i planleggingen av arbeidsrettede tiltak. Prosjektet har levert sine første digitale løsninger, og fortsetter arbeidet frem til 2019.

Digitalisering av sykefraværsoppfølging (DigiSYFO)

Videreutvikler prosessen for sykefraværsoppfølging. Forbedrer og forenkler prosesser og digitale løsninger som bidrar til at aktørene får bedre forståelse av sine rettigheter og plikter, og lettere kan kommunisere og gjennomføre sine oppgaver i sykefraværsoppfølging. Skal forbedre IT-støtten til NAV-ansatte i sykefraværsoppfølging og utvikle organisasjonen ved å dele «beste praksis» på en systematisert måte.

Prosjektet prøver ut en ny metode for brukerdrevet tjenesteutvikling med høy utviklingshastighet, til bruk i senere prosjekter (Metoden omtales gjerne som «smidig utvikling»).

Noen andre prosjekter

Kommunereformprosjektet (KOR):

Kommunereformen innebærer at NAV må gjøre store tilpasninger i NAV, en rekke NAV-kontor skal slås sammen. KOR utvikler verktøy og lager helhetlig plan for gjennomføring av kommunereformen i NAV. Prosjektet sikrer at NAVs IT-verktøy og systemer er tilpasset ny kommunestruktur, og tilbyr regionene organisatorisk hjelp til kontor som skal slå seg sammen.

Sammenslåinger mellom NAV-kontor kan også komme som følge av interkommunalt samarbeid – IKS.

Digisos:

Et samarbeidsprosjekt mellom KS, seks kommuner og direktoratet. Prosjektet skal utvikle digitale tjenester for sosialhjelpsmottakere på nav.no. Det innebærer blant annet ikke-innlogget veiledningstjeneste om sosiale tjenester på nav.no og digital søknad om økonomisk sosialhjelp nav.no.

Følg med på det som kommer her:

<https://navet.adeo.no/ansatt/Etatstjenester/Stottefunksjoner/Samleside+for+selvbetjeningslosningene+pa+nav.no/relatert-innhold/kommende-leveranser-fra-utviklingsprosjektene>

PULS

Lederutviklingsprogrammet PULS ble startet vinteren 2016, pågår fremdeles og utvikles videre.

PULS er et direkte virkemiddel som skal bidra til å nå NAVs hovedprioriteringer. NAV har over 600 lokasjoner med 1600 ledere. Det er disse som skal lede etaten i å få

- Flere i arbeid
- Bedre brukermøter
- Økt kompetanse

Målet med PULS er

- å bidra til at lederne i NAV endrer organisasjonen i ønsket retning
- å gjøre lederne i stand til å omstille mål og strategier til hensiktsmessige handlinger og resultater i egen enhet

Overbygningen er samfunnsoppdraget vårt, som våre ledere må forstå og omsette til lokal kontekst. Vi bygger dette på tre søyler, som representerer tre gjennomgående fellestemaer:

- Ett NAV – til beste for brukerne
- Mindre styring og mer ledelse – bruke handlingsrommet
- Horisontal kunnskapsdeling – utforske det som virker

Fundamentet for disse søylene er ledere som må beherske rollen som arbeidsgivere i en offentlig virksomhet, i kommunikasjon med sine medarbeidere, i tider preget av omstilling og endring.

PULS programmet er todelt, én fellesdel og én del med behovsrettede tiltak. Fellesdelen skal alle gjennomføre.

PULS eies av den enkelte linjedirektør, som har stor frihetsgrad i hvordan og når linjene skal gjennomføre egen ledergruppeutvikling.

Vi trener 80 prosessveiledere slik at de har kompetanse til å gjennomføre ledersamlingene. I tillegg utvikler vi materiale digitalt, visuelt og refleksjonsoppgaver som tilpasses lokale lederutfordringer.

PULS er åpent for både statlige og kommunale ledere. Til PULS og HR-direktør er det derfor knyttet en rådgivningsgruppe bestående av NAV-ledere, KS og Oslo kommune.

Det er også utviklet en elektronisk tilbakemeldingskanal, «NAV på Pulsen». Denne er gjennomført 5 ganger og sendes 2000 tilfeldige ansatte på alle nivåer. I snitt har 850 svart hver gang, og 3000 har svart i fritekstform.

I underveisevalueringen etter ett år med PULS, konstaterer vi:

- Konseptet har satt seg i organisasjonen og har hatt positive ringvirkninger
- Vi får bekreftet at fleksibilitet i gjennomføring og lokale tilpasninger er en forutsetning for å treffe behovene
- PULS videreføres

<https://navet.adeo.no/Etatstjenester/Organisasjon+og+HR/Ledelse/Puls>

HR-tjenester i Arbeids- og velferdsetaten

Prosjekt HR-tjenester i Arbeids- og velferdsetaten er avsluttet. HR-avdelingen i direktoratet skal jobbe mer med strategisk HR. Avdelingen har opprettet HR-partner som skal utarbeide strategier, policy'er, retningslinjer og HR-rutiner for etaten og HR-juridisk, som skal gi arbeidsrettslig bistand til ledere med personalansvar og HR-service, som skal støtte ledere i direktoratet.

Det er en uttalt forventning om at direktørene i driftsenhetene har en strategisk HR-rådgiver knyttet til seg, og at driftsenhetene benytter sine egne HR-ressurser til å gjennomføre utviklingsprosesser og driftsoppgaver på HR-området.

Avdelingen skal også effektivisere HR-prosessene i etaten ved hjelp av flere digitale verktøy.

Det etableres to obligatoriske HR-nettverk, hvor fylkene og resultatområdene er representert, dette sikrer at fylkene og resultatområder får direkte innflytelse på utviklingen av HR i etaten.
