

Kjære samarbeidspartnar!

Etter eit heilt spesielt år for oss alle, er det gledeleg å sjå at det går betre på mange område i samfunnet. Arbeidsløysa er på veg nedover. Samstundes har vi fått fleire langtidsledige og fleire som nærmar seg slutten på perioden med arbeidsavklaringspengar. Vi har oppgåver nok framfor oss.



NAV legg ny strategi fram mot 2030

Eit tema eg gjerne vil utfordre dykk på, er å ta del i NAV sitt strategiarbeid. Arbeidet er i startfasen, og her har de sjansen til å påverke korleis tenestene skal sjå ut i framtida. Kva tenester treng den einskilde innbyggjar og næringslivet frå NAV? Korleis kan vi sikre likebehandling og samstundes ta vare på dei som ikkje passar inn i eit «A4- system»? Korleis skal vi utvikle organisasjonen for å møte framtida, mellom anna gjennom digitalisering? For oss er det viktig å sikre at utfordringane her i vest kjem på bordet i ein tidleg fase og at kommunane si stemme blir høyrd.

Vi vil derfor invitere til regionale dialogmøte (digitalt) med dette som tema.

Felles dialog med statsforvaltar og NAV

I juni inviterte Statsforvaltaren i Vestland og NAV Vestland for første gang til eit felles dialogmøte med den politiske og administrative leiinga i kommunane i ein av regionane våre. Dette skjedde i Askøy og Øygarden, som utgjør NAV region Vest. I møtet diskuterte vi felles utfordringar, sett frå ståstaden til dei ulike partane. Både politisk og administrativ leiing var tydelege på at dei fekk nyttig tilbakemelding på tenestene og diskusjon om utfordringsbiletet i kommunane. Eg ønskjer å tilby fleire regionar slike møte.

NAV arbeider med klart språk

Som eit ledd i den offentlege satsinga på klart språk, starta NAV Vestland hausten 2020 språkverkstader for NAV-kontora. Over 500 kommunalt og statleg tilsette har delteke til no, og arbeidet held fram over sommaren. Vi er i god dialog med statsforvaltaren om satsinga. Ta kontakt med oss eller NAV-kontoret i kommunen din dersom du vil vite meir.

God framdrift i regionale utviklingsprosjekt

Seks av ni regionar i Vestland har regionale utviklingsprosjekt, som er eit samarbeid mellom kommunane og NAV. Kvart prosjekt tek utgangspunkt i utfordringane til næringslivet og innbyggjarane i sin region. Under er ei kort oppsummering av status i prosjekta.

Region	Leiar av styringsgruppa	Tema og status
Nordfjord, prosjektleiar Øyvind Hervik	Kristine Dahl, assisterande kommunedirektør i Stad	Korleis kan NAV bidra til at næringslivet får dekkja sitt behov for kvalifisert arbeidskraft framover? Testar og evaluerer tiltak.
Bergen, prosjektleiar Sissel Bondevik Høvding	Tommy Johansen, kommunaldirektør i Bergen	Delprosjekt 1. Heilskaplege og koordinerte tenester til flyktningar. Testar og evaluerer tiltak. Delprosjekt 2. Koordinerte og kunnskapsbaserte tenester til ungdom. Utarbeider løysingar.
Voss/Hardanger, prosjektleiar Laila Thorsen	Thore Hopperstad, rådmann i Ulvik	Korleis sikra arbeidsgjevarane tilgang til nok og rett arbeidskraft? Korleis få personar som ikkje er kvalifiserte inn i arbeidslivet? Testar og evaluerer tiltak.
Sunnfjord, prosjektleiar Karen Skretting Hovlid	Ole John Østenstad, kommunedirektør i Sunnfjord	Likeverdige tenester i oppfølging av sjukefråvær Samarbeid mellom NAV-kontor og spesialfunksjonar Koordinerte tenester til bedriftene for nærværarbeid og inkludering Utarbeider løysingar.
Sogn, prosjektleiar Frode Henden	Stig Stark-Johansen, kommunedirektør i Årdal	Sikre arbeidsgjevarane betre tilgang på kvalifisert arbeidskraft. Sikre gode, likeverdige tenester til brukarar og næringsliv. Utarbeider løysingar.
Nordhordland, prosjektleiar Aina Merete Steinsland	Ingvild Kristi Hjelmtveit, rådmann i Osterøy	Sikre at arbeidsmarknaden tek i bruk ung arbeidskraft i regionen. Utarbeider løysingar.

Eg vil takke for det gode samarbeidet så langt i år, og håpar eg får høve til å møte fleire av dykk fysisk i løpet av hausten.

Dei beste ønskje for ein god sommar.

Beste helsing
Anne Kverneland Bogtnes
Direktør NAV Vestland



NAV strategiprosess

Foreløpig analyse av nåsituasjonen og trender

Underlag til styringsgruppen

Utsendt 23.6.2021

Som underlag i NAVs strategiprosess utarbeider vi en analyse av nåsituasjon og trender



HVORFOR GJØR VI DETTE ARBEIDET?

- NAVs nye virksomhetsstrategi vil ha en tidshorisont på 10 år – noe som krever at vi har god kjennskap til de viktige utfordringene ved dagens situasjon så vel som de viktigste trendene for fremtiden
- Analysearbeidet vil utgjøre utgangspunkt for å skape en helhetlig forståelse av dagens situasjon på tvers av ulike strategiske temaer
- Analysene vil også skape grunnlag for en helhetlig forståelse av hva som vil være viktige trender for NAV i fremtiden, og av hva som er relevante usikkerheter vi må søke mer kunnskap om



HVA HAR BLITT UTFORSKET?

- Analysene er delt inn i tre hovedområder
 - Brukerbehov og innbyggerforventninger
 - Organisasjon og kultur
 - Politikk, rammevilkår og omverden
- Analysene har i denne omgang hovedsakelig fokusert på nåsituasjon, men vil fremover fokusere også på trender og usikkerheter



HVORDAN SER PROSESSEN UT?

- Prosjektet har bygget videre på tidligere gjennomført arbeid og gjennomgått eksisterende rapporter og bakgrunnsinformasjon både fra NAV og andre sentrale kilder
- Prosjektet vil i tiden fremover supplere analysene ved gjennomgang av ytterligere rapporter samt gjennom primærundersøkelser der det er identifisert gap i eksisterende kunnskapsgrunnlag (eksempelvis gjennom intervjuer). Analysene vil også suppleres gjennom innsikt utarbeidet gjennom perspektivgrupper
- Analysene vil kvalitetssikres gjennom innspill fra prosjektets referansegruppe og styringsgruppe og andre sentrale interessenter. Referansegruppen har allerede fått gitt sine innspill til foreløpige analyser, og deres tilbakemeldinger er inkludert i dette dokumentet

Oppsummering

Politikk, rammevilkår og omverden

- Trangere budsjetter, økte forventninger
- Gjennomgripende digitalisering
- Digitalisering hindres av regelverk og systembarrierer
- Aldrende befolkning, økt innvandrerbefolkning
- Høy sysselsetting, høyt utdannelsesnivå og gode levekår
- For mange arbeidsgivere er på statlige ytelser
- Det grønne skiftet endrer arbeidsmarkedet
- Raskere omstillingstakt
- Økende kompetansegap mellom arbeidstakere og tilgjengelige jobber
- Økt oppmerksomhet om bærekraftsmålene
- Økt behov for tverrsektorielt samarbeid

Brukeropplevelse og innbyggerforventing

Mange brukere er fornøyde i møte med Nav. Men vi kjenner også til mange smertepunkter:

- David mot Goliat, makt og avmaktsforhold
- "One size doesn't fit all". Mange brukere er passer ikke inn.
- "Proessen"- Uforutsigbar og usammenhengende saksgang
- "Et hav" mellom politiske intensjoner og brukeropplevelsen
- "Information overload"- for mye og ikke klart språk
- Innbyggeren som kasteball mellom ulike offentlige aktører
- Arbeidsgivere opplever mye av det samme som innbyggerne i møte med oss

Gap: Vi trenger å vite mer om de innbyggerne som ikke er "A4"

Organisasjon og kultur

- Samfunnsoppdraget motiverer og gir mening.
- Stafett: Medarbeiderne, i samhandling med brukere med sammensatte behov, opplever at det er vanskelig å svare på spørsmål og yte god, helhetlig bistand. Bedre brukermøter det viktigste.
- Har ikke et helhetlig system for beste praksis og innovasjon for NAV's produkter og tjenester.
- Moderniseringen av interne støttesystemer og verktøy er ikke tilpasset den enkelte ansattes rolle
- Ansattes kompetansebehov og kompetanseutvikling er ikke satt i et helhetlig system.
- Kulturspagat: Utviklingsmiljøer, fagavdelinger og linjer har ulike kulturer som skaper utfordrende samhandling og kan gi negative brukeropplevelser.
- Vi fikser kriser: NAV har under pandemien levert på oppdraget gjennom et godt innovasjonsklima og tverrfaglig samarbeid på tvers av lokasjoner og forvaltningsnivåer.
- NAV er spesialisert langs fag samt langs aksene drift og utvikling.

Gap: Hvilke potensielle generasjonsutfordringer står vi overfor? Jf. nyansatte – er sin egen merkevare.

Innhold

- **Foreløpig analyse av nåsituasjon og trender**
 - Politikk, rammevilkår og omverden
 - Brukerbehov og innbyggerforventninger
 - Organisasjon og kultur





Politikk, rammevilkår og omverdenen

Nåsituasjon – delleveranse 1

15. Juni 2021



Innhold

- 1 Områder for analysen
- 2 Nåsituasjon, rammebetingelser
- 3 Trender
- 4 Det som fungerer bra
- 5 Smertepunkt
- 6 Gap – det vi ikke vet

Området politikk, rammevilkår og omverdenen dekker følgende fire områder

Analyserte undertemaer

Politikk og rammevilkår

I dette temaet tar vi for oss samfunnsoppdraget vårt, vår rolle i å nå bærekraftsmålene (2030-agendaen) og ser på økosystemet vårt slik det er i dag og hvordan det bør utvikles for at vi skal kunne nå målene våre.

Arbeidsmarked og levekår

Vi ser på utviklingen og trendene i arbeidsmarkedet, blant annet på det grønne skiftet, digitaliseringen og den høye omstillingstakten utviklingen krever. Hvilken rolle har NAV i å sikre anstendige levekår og hindre utenforskap?

Helse

Vi ser på hvordan oppmerksomhet mot nye hjelpemidler og velferdsteknologi, og også hvordan økt sysselsetting kan fremme folkehelse.

Digital teknologi

Her ser vi på utviklingen og mulighetene innenfor digitalisering og digital samhandling i offentlig forvaltning

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 ?

Granavolden, 17. oktober 2021



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

Prop. 1 S
(2020–2021)
Proposisjon til Stortinget (beredning til stortingsvedtak)

FOR BUDGETÅRET 2021
Statsbudsjettet

Prop. 1 S
(2020–2021)
Proposisjon til Stortinget (beredning til stortingsvedtak)

FOR BUDGETÅRET 2021

Tilleggsdel: 000–002, 2070, 2071–2073, 2079–2080
Samordningsdel: 2080–2082, 2075, 2077, 2087, 2070–2073

Instruks om virksomhets- og økonomistyring for Arbeids- og velferdsdirektoratet

Fastsatt av Arbeids- og sosialkomiteen
1. april 2021

Endringer vedtatt i januar 2017 og ved vedtak 18. januar 2019

Reglement for økonomistyring i staten

Bestemmelser om økonomistyring i staten

Fastsatt 12. desember 2005
med endringer, senest 23. september 2020

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

Lærerkraftig utvikling
Løvsatt læring for omstilling og konkurransevinn

NOU Norges offentlige utredninger 2021:2

Kompetanse, aktivitet og inntektssikring
Tilbak 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
(2020–2021)
Melding til Stortinget

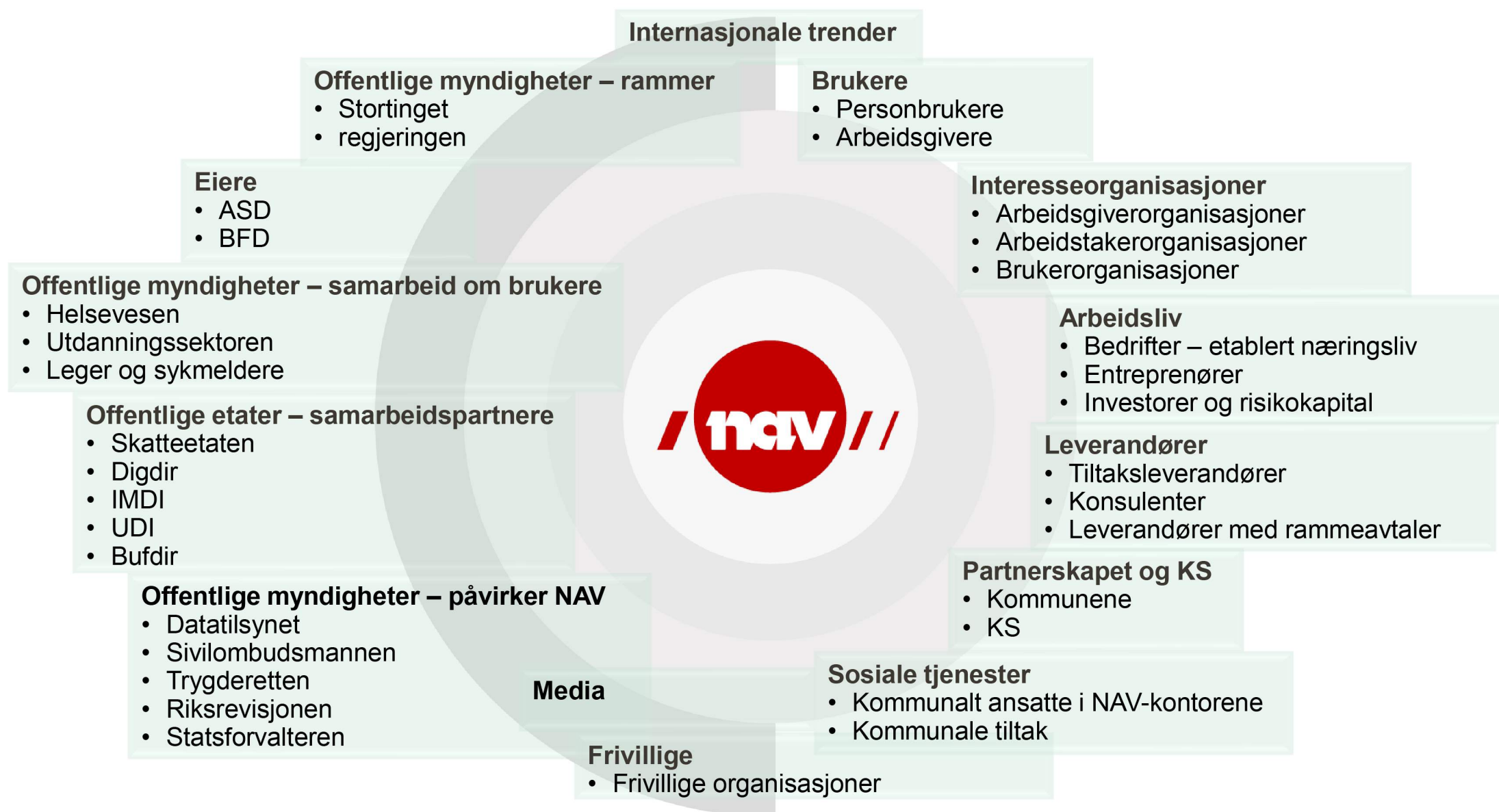
Perspektivmeldingen 2021

Meld. St. 32
(2020–2021)
Melding til Stortinget

Ingen utenfor – En helhetlig politikk for å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv

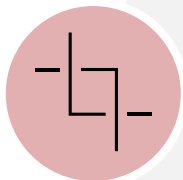


NAVs økosystem – hvordan henger alt sammen?



Er det noen flere vesentlige styrker vi burde ta med her?

Noen eksempler på 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: Vi 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 både lesing, tallforståelse og IKT.
- Det ser ikke ut til at automatisering og digitalisering skaper økt arbeidsledighet i særlig grad 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

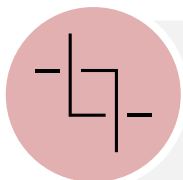


DIGITAL TEKNOLOGI

- NAV har et sterkt IT-miljø med stor andel av internt ansatte utviklere.
- Vi har innført smidig utviklingsmetodikk og produktområder som legger grunnlag for raskere verdiskapende utviklingstakt.
- Vi har oppmerksomhet på viktigheten av en etisk og ansvarlig tilnærming til bruk av datadrevne tjenester med bred aksept i befolkningen
- Et tverrsektorielt samarbeid som Akrim er et eksempel til etterfølgelse på flere områder

Er det noen flere vesentlige punkt vi burde ta med her?

Noen eksempler på smertepunkter:



POLITIKK OG RAMMEVILKÅR

- Omfattende oppgaveportefølje og høy politisk oppmerksomhet som gir mange direkte føringer.
- Vi er avhengige av mange andre for å kunne utføre oppdraget vårt, og rammene for forpliktende samarbeid oppleves ikke alltid å være tilstede



ARBEIDSMARKED OG LEVEKÅR

- Bærekraften til velferdssamfunnet utfordres når en økende andel av befolkningen ikke arbeider, dersom forholdet mellom de som yter og de som mottar blir for skjevt
- For mange er uten arbeid, som arbeidsføre eldre, unge uten utdanning, personer med fysisk funksjonsnedsettelse og innvandrere
- Oppmerksomhet på utdanning til arbeid og på hjelp til å stå i arbeid er like viktig som oppmerksomhet på overgang til arbeid



HELSE

- Norge har den høyeste andelen av befolkningen, blant OECD-landene, på helserelaterte ytelser

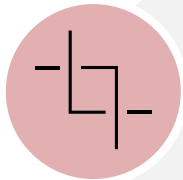


DIGITAL TEKNOLOGI

- Økt datatilfang og automatisering gir nye muligheter for å dekke brukerbehov men begrenses av GDPR-regelverk, annet lovverk og systembarrierer internt i NAV, mellom andre etater og andre aktører
- Ofte vanskelig tilgjengelighet til NAV for brukere i utlandet.
- En del av NAVs brukere opplever oss (i denne sammenhengen IT-systemene våre) som tungvinte og lite informative
- Det kan være vanskelig å forene regler vi er bundet (eks. personvern) av med brukers forventninger til sømløse og usynlige tjenester

Har vi her foretatt det rette utplukket av trender med tanke på den strategiprosessen vi skal gjennom?

Trender



POLITIKK OG RAMMEVILKÅR

- Synkende tillit til myndigheter internasjonalt, økt polarisering
- Redusert handlingsrom i statsbudsjettet
- Økt behov for samarbeid



ARBEIDSMARKED OG LEVEKÅR

- Det grønne skiftet
- Kompetansegap mellom arbeidsmarkedets behov og arbeidstakernes kompetanse
- Internasjonalisering, globalisering
- Økt fokus på læring hele livet
- Brå og uventede skifter
- Moderat befolkningsvekst, lavere innvandring, men økt innvandrerbefolkning
- Økt sentralisering (men digitale verktøy skaper muligens noen nye muligheter..?)



HELSE

- Aldrende befolkning
- Ny forskning og metodeutvikling, eksempelvis innen velferdsteknologi



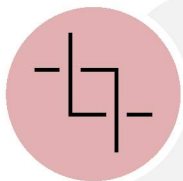
DIGITAL TEKNOLOGI

- Teknologisk utvikling, raskere omstillingstakt
- Den gjennomgripende digitaliseringen av samfunnet vil gi NAV nye muligheter innen datadrevne tjenester.
- Økt utvikling og bruk av ulike former for velferdsteknologi
- Brukerforventningene til sømløse, usynlige og/eller enkle tjenester øker



Er det noen flere vesentlige diskusjoner som må med nå?

Gap, eksempler på noen diskusjoner fremover



POLITIKK OG RAMMEVILKÅR

- Hva bør NAVs rolle som premissgivende fagetat opp mot departement og politikere være og hvordan oppnår vi dette? Utnytter vi handlingsrommet vårt godt nok?
- Har vi de riktige tjenestene og ytelsene for å svare ut oppdraget vårt?
- Forholdet mellom NAV og andre etater; hvilken rolle bør NAV ha?
- Trengs justeringer i rammebetingelsene våre for å nå målene vi setter oss?
- Bør ny strategi bygge på FNs bærekraftsmål, og hvilke bør vi i så fall tas med i vårt videre strategiarbeid? Inkludert hvordan skal NAV eventuelt jobbe opp mot bærekraftsmålene?



ARBEIDSMARKED OG LEVEKÅR

- Mobilitet blant arbeidstakere, pisk/gulrot
- NAVs rolle i kompetanseutvikling og livslang læring
- Hva er NAVs mandat overfor næringslivsinsentiv
- Hva er de riktige måleparametre for NAV (jf. overgang til arbeid vs. det å stå i arbeid)



HELSE

- Velferdstjenester i lavt befolkede distrikt
- Aktivitetsplikt som alternativ til innstramning av ytelse
- Hvordan koble folkehelsearbeidet tettere på situasjoner med høy ledighet over tid.



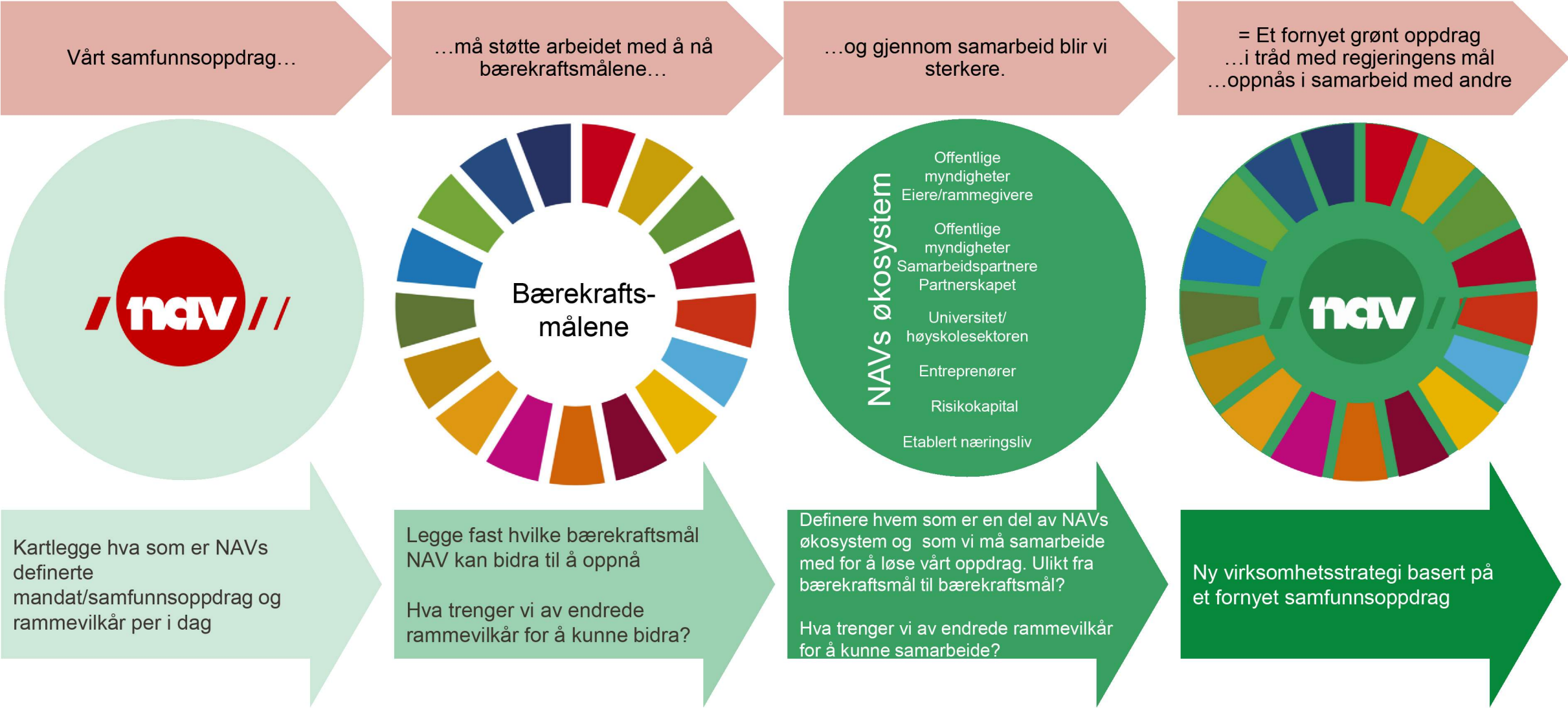
DIGITAL TEKNOLOGI

- Økt deling av data, bruk av kunstig intelligens og stordata - Hva med tillit, rettsikkerhet og etikk i dette fremtidsbildet?

SENTRALE PRINSIPPSPØRSMÅL

- Universelle tjenester vs. behovsprøving
- Sosial trygghet vs. negative arbeidsinsentiv
- Velferdstjenester i lavt befolkede distrikt

Eksempel: Mulig vei videre for et mer bærekraftig NAV

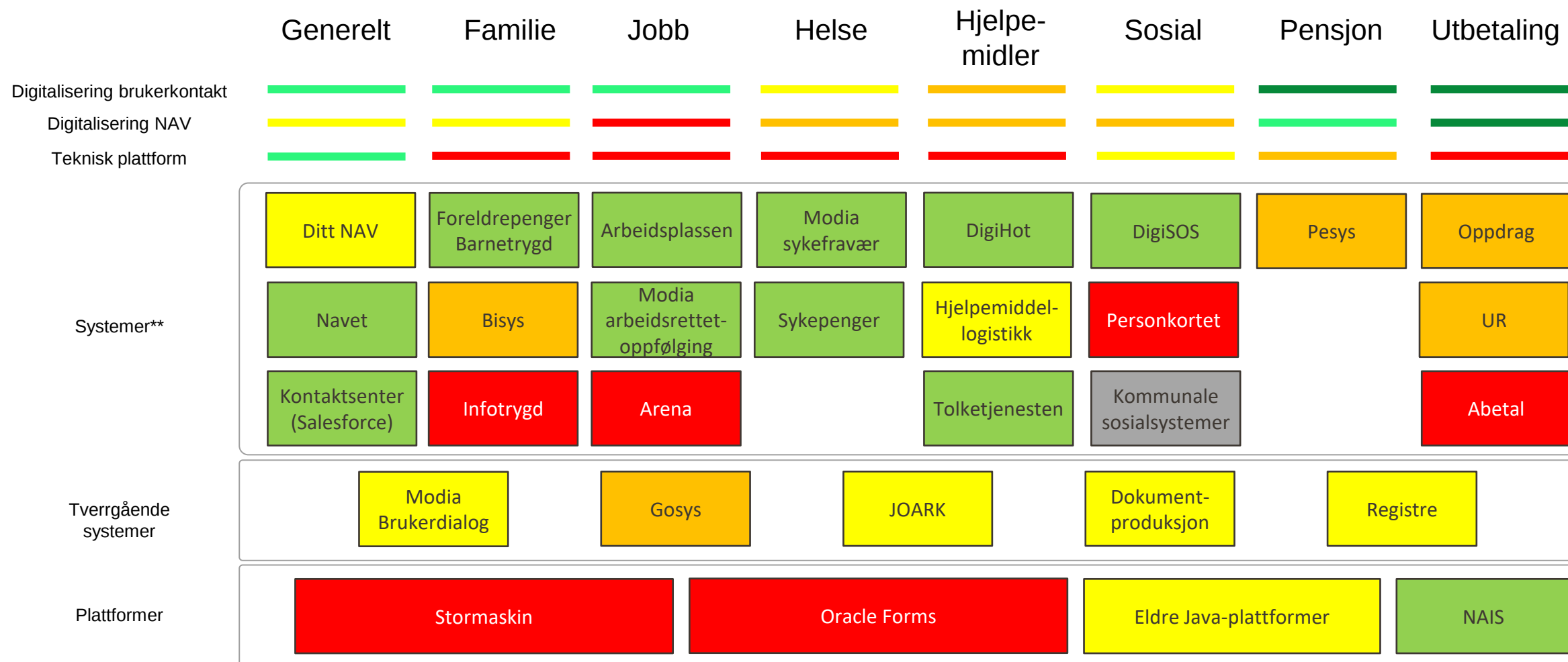




Brukeropplevelse og innbyggerforventninger



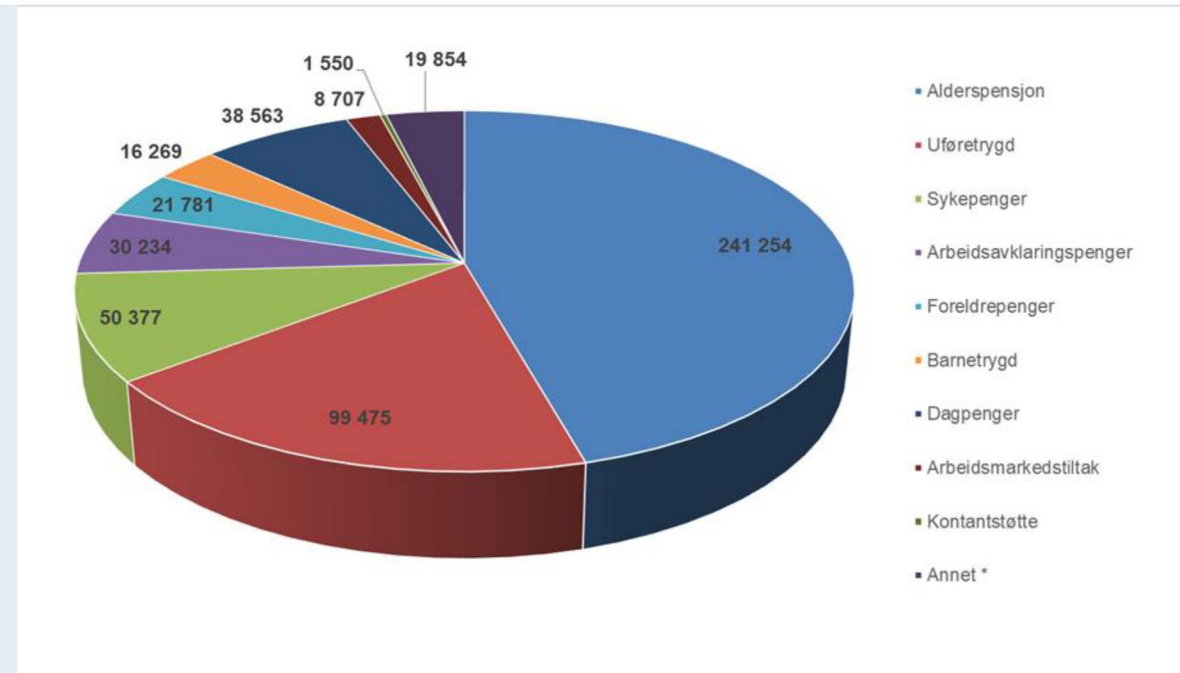
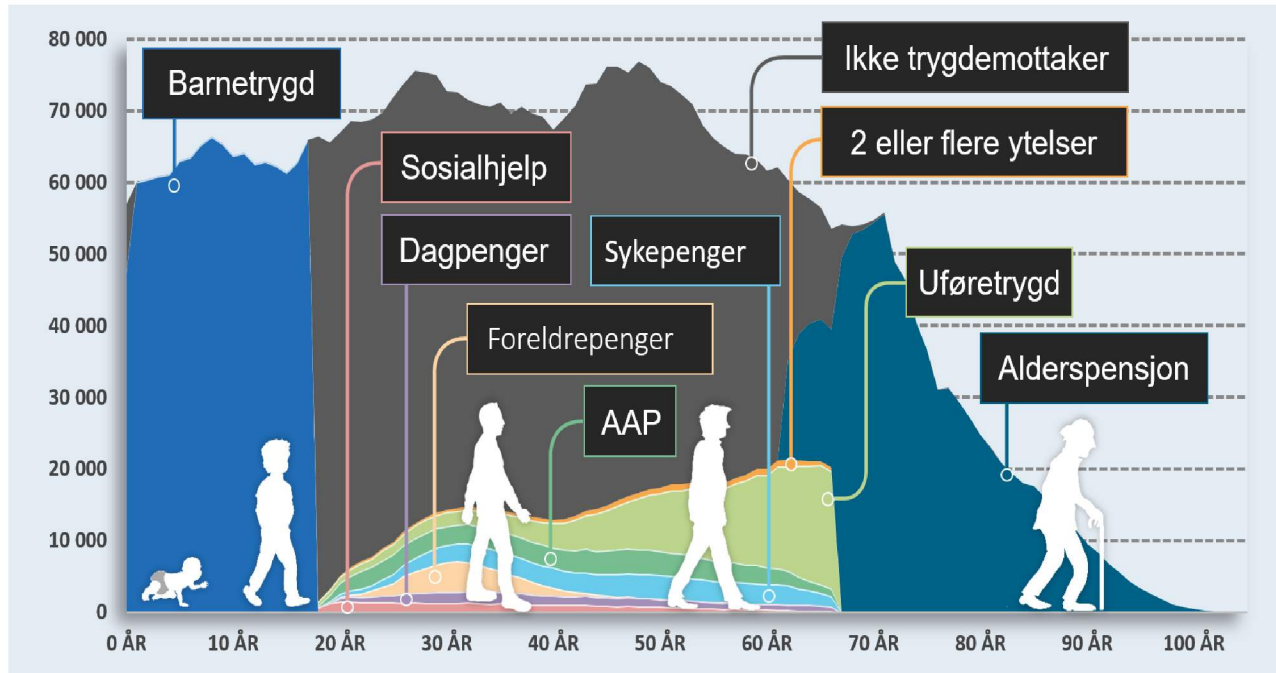
Status for legacy og digitalisering i NAV* (utkast)



Innhold

- 1 Nåsituasjon brukeropplevelse - status p.t.
- 2 Det som fungerer bra
- 3 Smertepunkt
- 4 Trender
- 5 Gap – det vi ikke vet

Dette er brukerne - ytelser



Familie

- Jeg skal ha barn
- Jeg har nylig fått barn
- Jeg er alene om omsorgen for barnet mitt
- Jeg har delt omsorg for barnet mitt
- Jeg bor ikke sammen med barnet mitt
- Jeg trenger å få fastslått at jeg er far/mor/medmor til barnet
- Barnevernet har ansvar for barnet mitt
- Jeg er fosterforelder
- Jeg skal adoptere
- Jeg har giftet meg, inngått partnerskap eller fått samboer
- Jeg skal skille meg, oppløse partnerskap, eller gå fra samboer
- Jeg har mistet et familiemedlem
- Jeg, barnet eller den andre forelderen oppholder seg i utlandet

Internasjonalt

- Jeg skal søke arbeid i utlandet
- Jeg skal søke arbeid i Norge
- Jeg bor i Norge, men jobber i utlandet
- Jeg skal jobbe for norsk arbeidsgiver i utlandet
- Jeg jobber i Norge eller for norsk arbeidsgiver og bor i utlandet
- Jeg er permittert fra en norsk arbeidsgiver, men bor i utlandet
- Jeg har jobbet i Norge og lurer på om jeg har rettigheter til dagpenger
- Jeg mottar utbetalinger fra NAV, og lurer på om jeg kan ta pengene med meg til utlandet
- Jeg skal flytte til utlandet og lurer på om jeg har medlemskap i folketrygden
- Jeg skal flytte tilbake til Norge og lurer på om jeg har medlemskap i folketrygden
- Jeg er sykemeldt og jobber for en norsk arbeidsgiver, men skal til hjemlandet i sykdomsperioden
- Jeg er flyktning eller asylsøker

Sosiale tjenester

- Jeg har ikke penger til mat, klær, bolig eller andre nødvendige utgifter
- Jeg har ikke noe sted oppholde meg det neste døgnet
- Jeg har lite arbeidserfaring, og har behov for mye oppfølging og hjelp for å komme i arbeid
- Jeg har behov for råd og veiledning knyttet til arbeid og aktivitet, hjemmesituasjon, boligforhold eller økonomi
- Jeg har problemer som jeg ikke klarer å løse selv, og som krever samarbeid mellom flere offentlige aktører

Dette er brukerne – situasjoner

Brutto oversikt over de livssituasjonene brukerne er i når de trenger NAV

Hjelpemidler

- Jeg har nedsatt syn
- Jeg har nedsatt hørsel
- Jeg har vansker med tale og språk
- Jeg har vansker med å huske, planlegge og organisere
- Jeg har vansker med bevegelse og forflytning
- Jeg har lese- og skrivevansker
- Jeg trenger ortopedisk hjelpemiddel
- Jeg trenger kosmetisk hjelpemiddel
- Jeg trenger seksualteknisk hjelpemiddel
- Jeg trenger spesialsydd klær

Pensjon

- Jeg jobber i en privat bedrift og mottar AFP
- Jeg jobber i offentlig virksomhet og mottar AFP
- Jeg er alderspensjonist
- Jeg er alderspensjonist og jobber ved siden av pensjonen
- Jeg er alderspensjonist og forsørger ektefelle og barn
- Jeg er alderspensjonist og skal flytte utenlands
- Jeg har bodd kort tid i Norge og har ikke opparbeidet pensjonsrettigheter

Jobb

- Jeg har mistet jobben
- Jeg er permittert
- Jeg vil starte egen bedrift
- Jeg ønsker å bytte jobb
- Jeg trenger hjelp til å komme i jobb

Helse

- Jeg er midlertidig syk
- Jeg kan ikke jobbe full tid på grunn av sykdom eller skade.
- Jeg har en varig sykdom eller skade og kan ikke jobbe
- Jeg trenger pleie på grunn av sykdom eller skade
- Jeg pleier et sykt/skadet familiemedlem eller person som står meg nær

Det som fungerer bra

Knyttet til brukerbehov og innbyggerforventninger

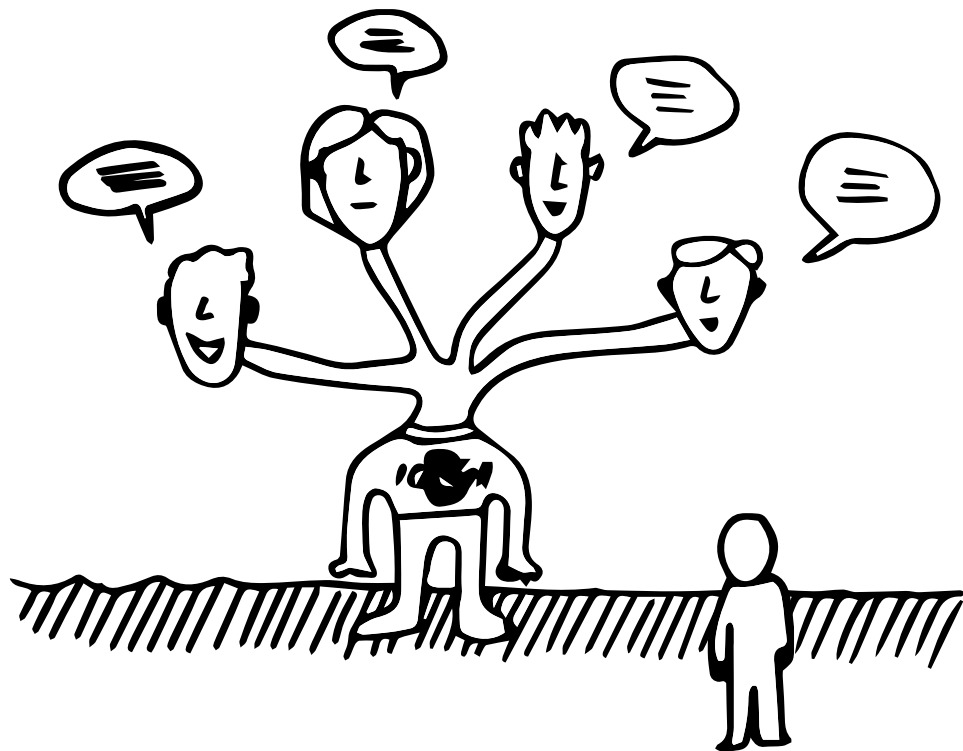
Mange brukere er fornøyde

- NAV har noen gode, moderniserte og digitale løsninger til brukerne (eks: foreldrepenger, sykepenger, enslig forsørger):
 - Mulighet for sporing
 - Større forutsigbarhet
 - Bedre oversikt over saken
- Det lokale NAV-kontoret er et viktig kontaktpunkt for innbyggerne
- Brukerne treffer et imøtekommende og løsningsorientert kontaktsenter (NKS)
- Mange innbyggere, især «A4-brukerne» med det formelle på plass, føler seg godt ivaretatt av NAV
- Oppsøkende veiledere som er tett på brukerne fungerer bra. Myndighet og handlingsvilje i førstelinjen
- Når første kontakt med bruker er bra, danner det ofte grunnlag for god samhandling
- Brukerne har i stor grad tillit til NAV og at NAV løser samfunnsoppdraget sitt på en god måte
- Når NAV har forventning til brukerne, gir det brukerne forventninger til dem selv
- Arbeidsgivere er i større grad fornøyd med NAV enn personbrukerne

Smertepunkter

Brukernes og innbyggernes opplevelse av NAV

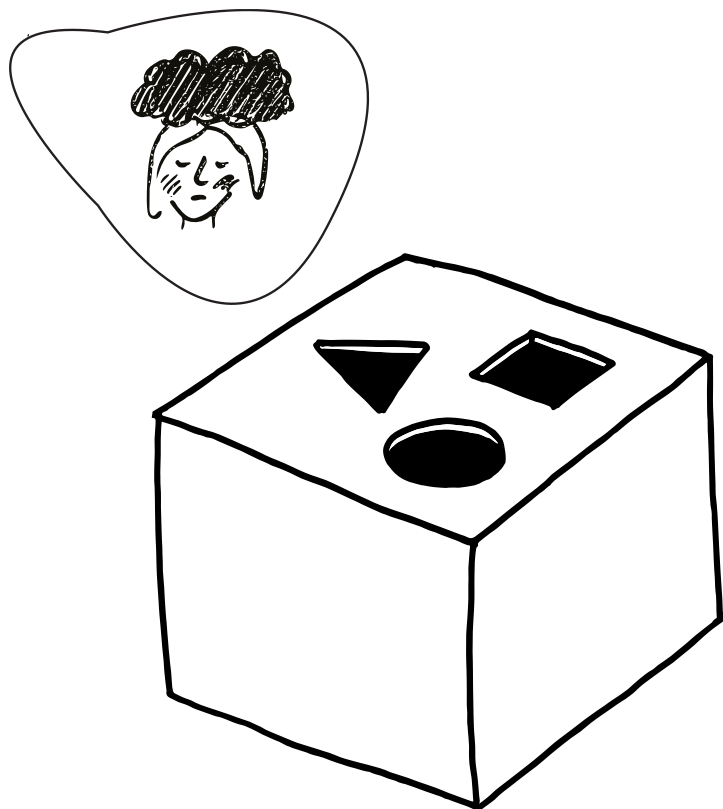
«David mot Goliat»



Makt vs. avhengig relasjon

- Maktbalanse – 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

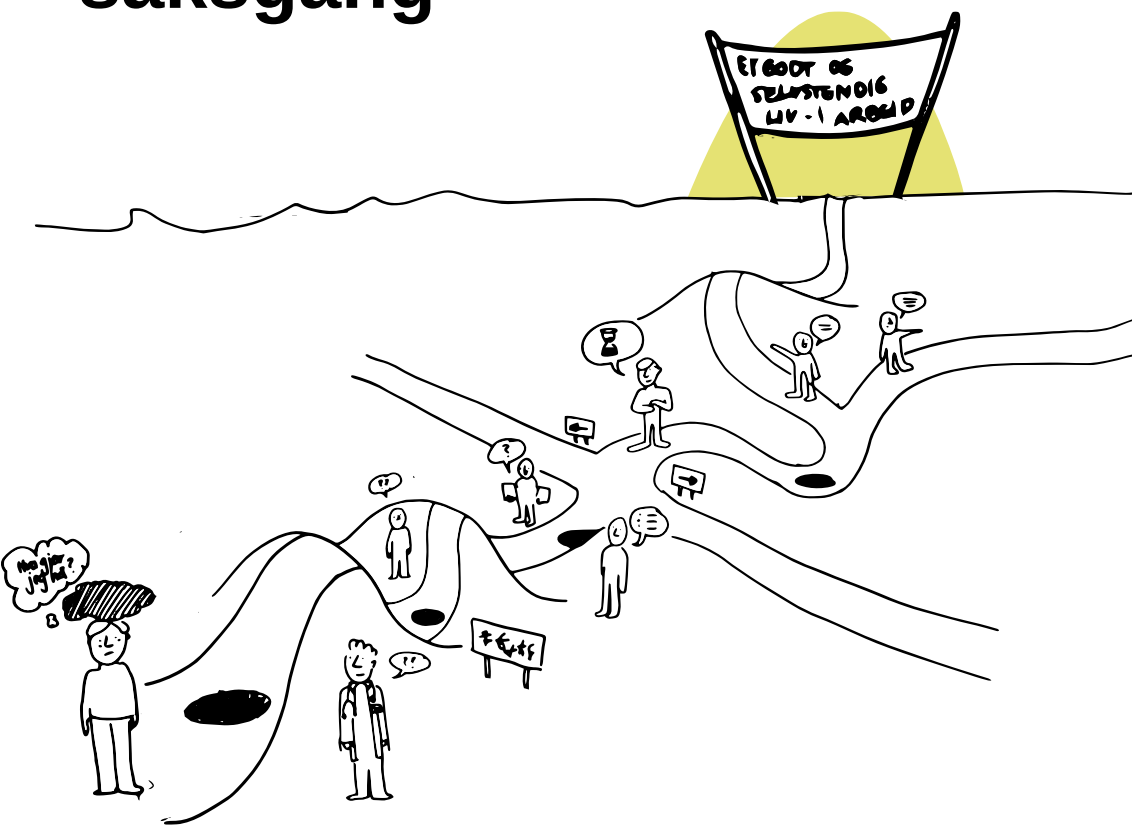
«One size does not fit all»



Innbyggerne passer ikke inn

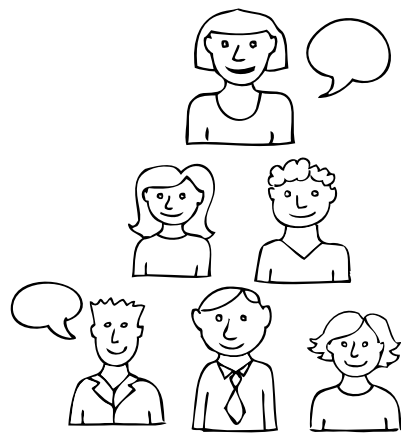
- Mange innbyggere er ikke «A4», og dermed passer de ikke inn i NAVs prosesser og rammer
- Brukerne har behov for mer individualiserte tjenester
 - hvordan kan dette ivaretas samtidig som likebehandling ikke faller bort?
- Alle saker går i hovedsak gjennom samme «løype og trakt» hos Nav. A4- saker bør 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 og vil ha av underlag og 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 går inn i et «sort hull» i NAV.
- Mange ting henger sammen og skjer samtidig for innbyggerne – NAV løser mange saker stykkevis og delt.
- NAVs organisering i mange enheter synes å prege brukerreisen – NAVs organisatoriske kompleksitet skinner tydelig gjennom for brukerne i interaksjon med oss.
- 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 saksbehandling, særlig der saken vurderes i flere runder og i ulike instanser går tiden. Det skaper usikkerhet, frustrasjon og uro (bl.a. ved klage og anke)
- Brukerne opplever å ikke få tydelig svar, en forklaring, mangel på svar og lite eller manglende oppdatering på saken sin underveis i prosessen.
- Innbyggerne trenger tydelig merverdi av at vi er ett NAV og at vi klarer å se hele brukeren og brukerreisen de går gjennom.

«Et hav» mellom politiske intensjoner og brukeropplevelsen

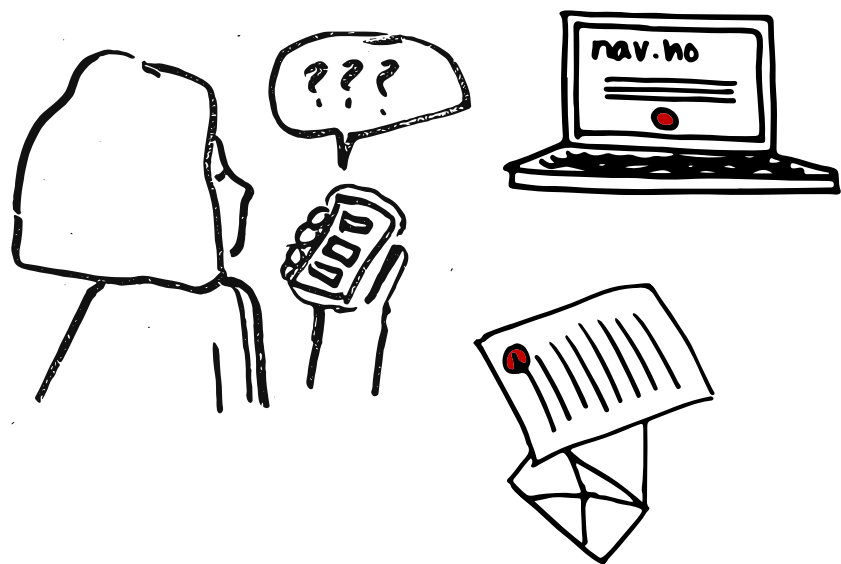


- Regelverket utarbeides for å ivareta mange ulike brukerbehov og aspekter ved brukerperspektivet. Utfordringen er at gode politiske intensjoner blir en kilde til høy kompleksitet, tungvint praksis og at brukeren ikke klarer å forstå sin sak.
- De komplekse rammene for ytelsene gjør det komplisert, tid- og kostnadskrevenende 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, informasjonen kan overlappe og innholdet i de ulike kildene kan oppleves som motstridende når brukeren oppsøker ulike kanaler i NAV.
- For å sikre opplysningsplikt og juridisk holdbarhet, har NAV bygget opp et omfattende og komplisert budskap med vanskelig språk i mange ulike kanaler. Dette gir brukerne en høy terskel for å forstå, og det oppleves 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.
- 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

Arbeidsgivere som brukere

«Det viktigste NAV kan gjøre er å ta telefonen!! Gjør om alle sentralbord til mobilnummer. SÅ lett er det.»

"NAV er navlebeskuende. Ser sine behov først.»

- Arbeidsgivere opplever ikke at NAV forstår deres behov.
- Tjenestene er ikke helhetlige og koordinerte.
- Opplever ikke at NAV ser på arbeidsgivere som prioriterte samarbeidspartnere.
- Forvirrende og motstridene informasjon som kan være vanskelig å forstå.
- Det er ulik praksis og varierende kompetanse som hindrer helhetlige tjenester og leveranser
- Relasjon mellom NAV og arbeidsgivere er veldig personavhengig

Trender



Sentrale trender

- «Usynlige tjenester» - proaktive og automatiske tjenester
- Tjenester skreddersydd brukernes konkrete situasjon og behov, uavhengig av hvordan offentlig sektor er organisert
- Innbyggere og virksomheter vil selv ønske å velge hvordan de skal ha kontakt med NAV og hva slags hjelp skal få
- «Fastlegeeffekten» - høyere forventning til hva møtet med NAV skal bidra til
- Eldrebølge, mer utenforskap, økte forskjeller, kompetansegap, balansen i samfunnsregnskapet går ikke opp

Gap

Det vi ønsker å vite mer om

GAP

- innsikt om brukerne som vi mangler

Vi besitter mye kunnskap om hva som går galt og det som ikke fungerer.....

.....men vet vi nok om hvorfor det blir slik?

- De sammensatte, vanskelige sakene. Hva går galt?
- Hva karakteriserer situasjonene brukerne er i når de trenger NAV, og hva skal til for at de kommer seg gjennom prosessen og når målet sitt?
- Vi vet ikke hvorfor noen brukere med enkelte ytelser tar mye kontakt. Hypoteser om hva det kan handler om:
 - Livssituasjon
 - Helseproblematikk
 - Regelverk
 - Kombinasjon av ytelser
 - Overgang mellom to ytelser
 - Våre løsninger eller ordninger
- Nav har ikke tilstrekkelig og systematisert kunnskap for å vite hva som fungerer for brukerne, vi tester ut og "famler litt i blinde". Finnes det eksisterende kunnskap om hva som for eksempel virker i arbeidsrettet oppfølging? Hva som skal til for å lykkes? Hvilke virkemidler har god effekt og for hvem?

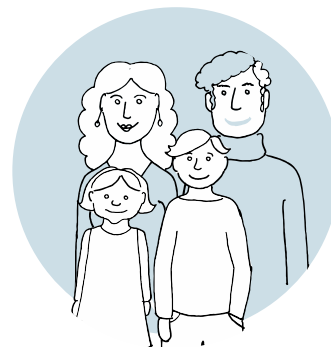
Sentrale brukerreiser som vi trenger å forstå bedre

Hva er viktig for disse brukerne?

Situasjoner/ brukerreiser som vi vil prioritere å forstå bedre som utgangspunkt for å lage bedre tjenester og forstå hva NAV skal være i fremtiden



Arbeidsrettet tiltak /
omstilling for å komme i jobb



Familie med
sammensatte behov



Ny i Norge



Arbeidsgiver
– inkluderende arbeidsliv



Behov for tjenester
fra både stat og kommune
– hva er brukersituasjonen her?



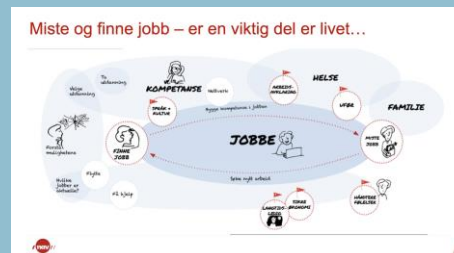
Ung og utenfor



Langvarig syk /
alvorlig syk /
det går ikke over

Innsiktsarbeidet bygger på eksisterende kunnskapsgrunnlag:

- Innsiktsrapporten
- Omverdensanalysen
- Perspektivmeldingen
- Digitaliseringsstrategien
- Arbeid med livshendelsene
- Rapporten om AAP (2020)
- Ny kanalstrategi
- Innsiktsarbeid om språk
- Innovasjonsmeldingen
- Sysselsettingsutvalget





Organisasjon og kultur

25. juni 2021



Innhold

- 1 Fokusområder og forutsetninger for analysen
- 2 Nåsituasjon organisasjon og kultur - status i dag
- 3 Det som fungerer bra
- 4 Smertepunkt
- 5 Trender
- 6 Hvor trenger vi ytterligere innsikt? Kilder.

Arbeidsstrøm organisasjon og kultur

Analyserte undertemaer

Ansattopplevelsen (ledere og medarbeidere)

Rekruttering, on-boarding, kompetanseutvikling, arbeidsmiljø, opplevd ledelse, systemer og arbeidsverktøy, hybrid arbeidshverdag, lønn og karriere.

Kultur, kompetanse og ledelse

Kultur: Den samlede måten vi opptrer i jobbsammenheng. En kombinasjon av blant annet ferdigheter, holdninger og verdier. Kompetanse: Formal- og realkompetanse. En kombinasjon av kunnskap, forståelse, ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier. Ledelse: En prosess hvor lederen påvirker en gruppe til å nå et felles mål.

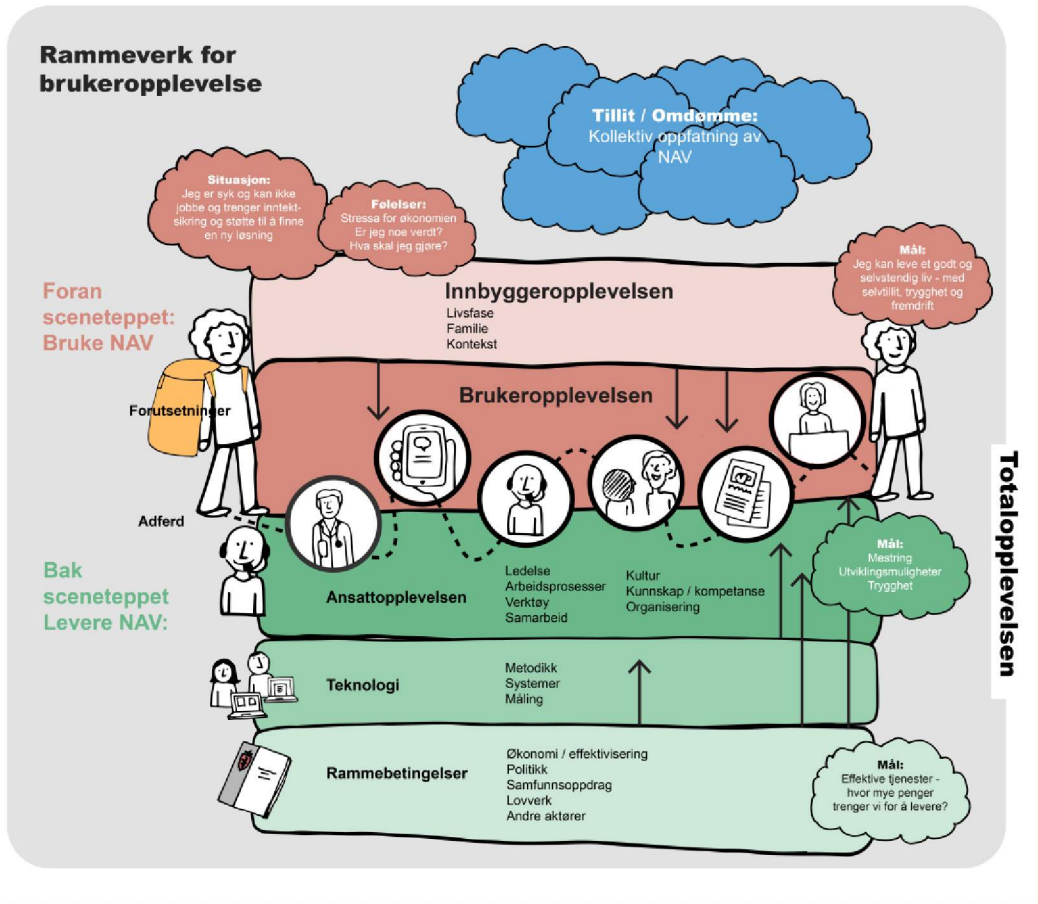
Innovasjon, endring og omstilling

Intern mobilitet, ta i bruk nye løsninger/systemer, kompetanse, gevinstrealisering, endringsledelse, tempo i endringsprosesser.

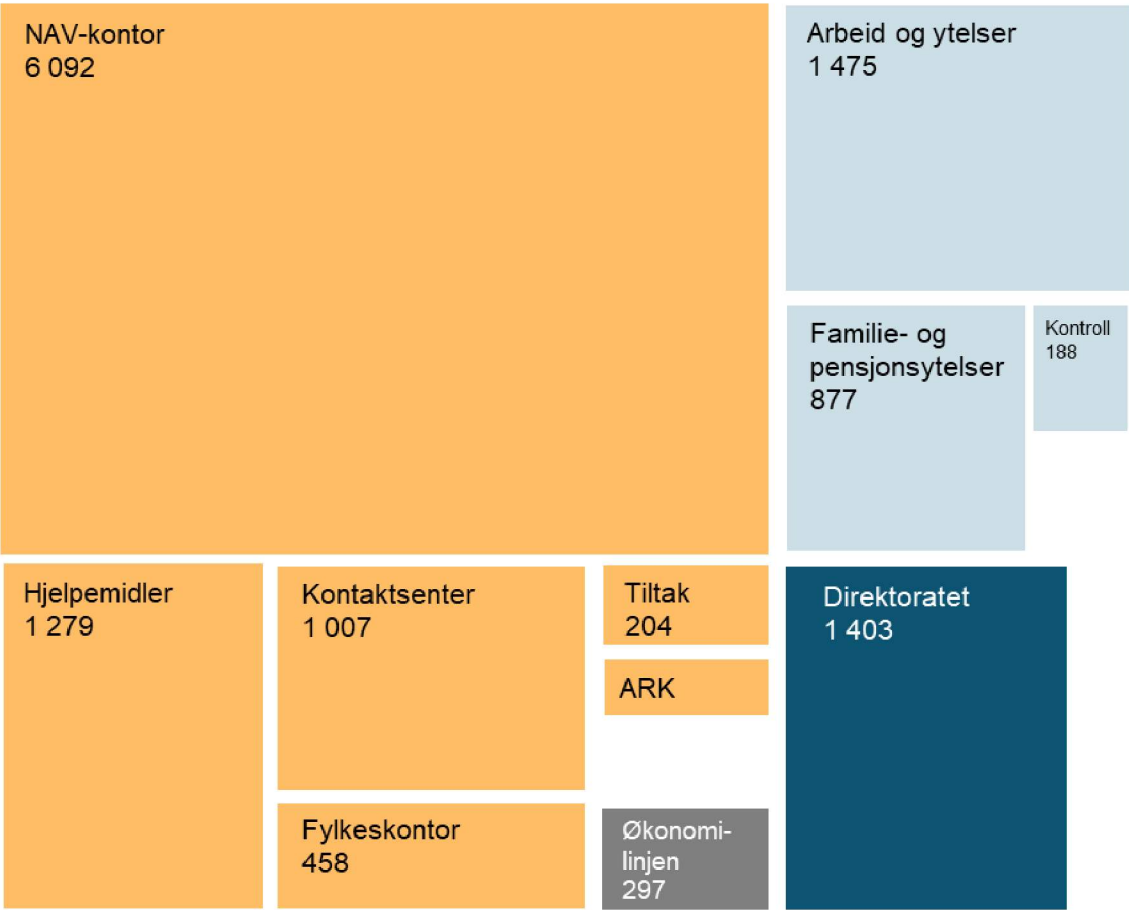
Organisasjonens kjennetegn

Organisasjonsstruktur, oppgavefordeling, samhandling mellom linjer og nivåer, støttefunksjoner-, -systemer og -prosesser, ressursfordeling og ressursbruk, styringsprosesser og systemer.

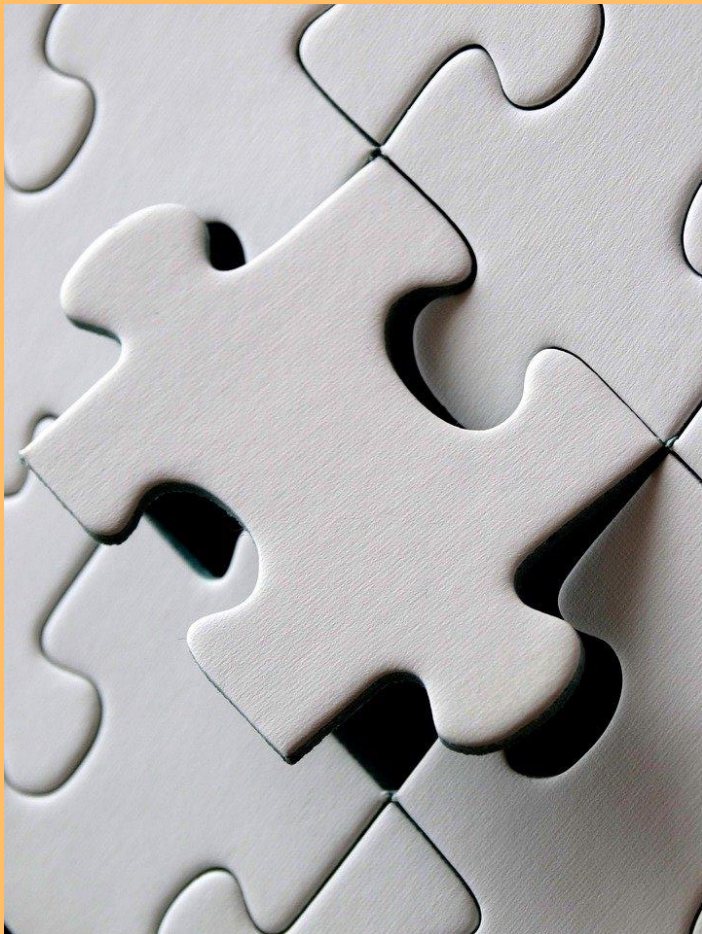
SAMFUNNSOPPDRAK



ANSATTE OG ORGANISASJON

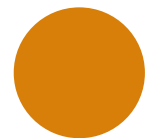


FORUTSETNINGER OG GRUNNLAG FOR NÅSITUASJONSANALYSEN



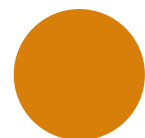
Nåsituasjonsbildet presenteres samlet for NAV

Informasjon vi bygger analysen på viser store variasjoner mellom enheter, linjer og nivå. Disse presenteres ikke i nåsituasjonsanalysen.



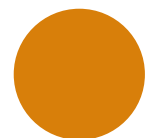
Innsiktsarbeid fra et brukerperspektiv gir oss innsikt i egen organisasjon

Vi har bl.a. derfor betydelig større tilgang på kunnskap om NAV-kontor og direktoratet enn andre deler av organisasjonen.



HR-/organisasjonsundersøkelser

Mange ulike undersøkelser på organisasjons-/HR-siden siden NAV ble etablert. Metodene er endret over tid, og funn er derfor ikke direkte sammenlignbare. Det er bl.a. tidsavbrudd på datarekker.



Analysen av trender bygger på innsikt fra eksterne kilder

Eksterne analyser fra privat næringsliv, akademia og offentlig forvaltning er brukt.

Det som fungerer bra + smertepunkter

Organisasjon og kultur



UTVALGTE STYRKER

Ansattopplevelse

Ansatte opplever at de har tydelige oppgaver, at de mestrer dem og får god støtte av kolleger. Ansatte stiller opp for hverandre og fellesskapet.

Kultur, kompetanse og ledelse

Samfunnsoppdraget motiverer og gir mening.

Ansatte har høyt utdanningsnivå og bred realkompetanse
En stor andel av lederne gir medarbeidere handlingsrom og støtte.

Organisasjonens kjennetegn

Spesialiserte fagmiljø på drift og utvikling.

Norges sterkeste fagmiljøer på en rekke områder knyttet til egen kjernevirksomhet, IT, støttefunksjoner og drift.

Spesialiseringen understøtter rett kompetanse, likebehandling og effektivitet.

UTVALGTE STYRKER

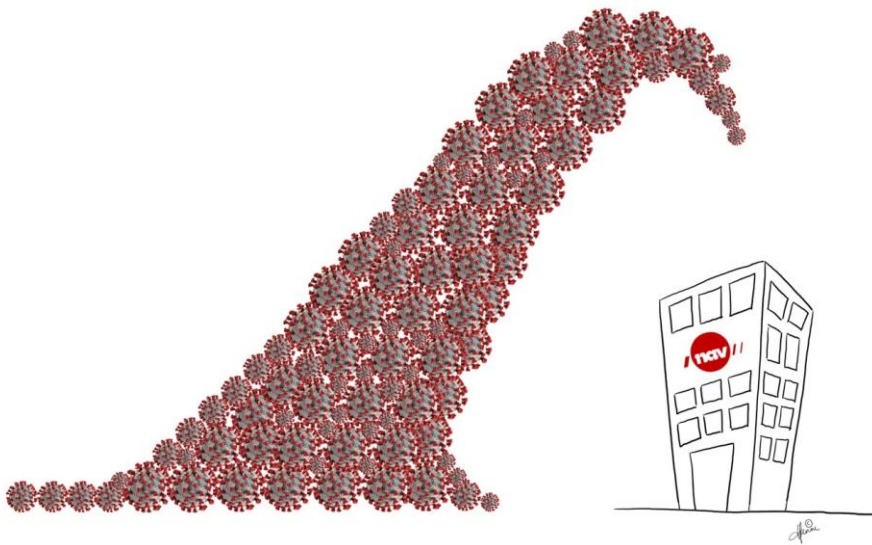
Innovasjon, endring og omstilling

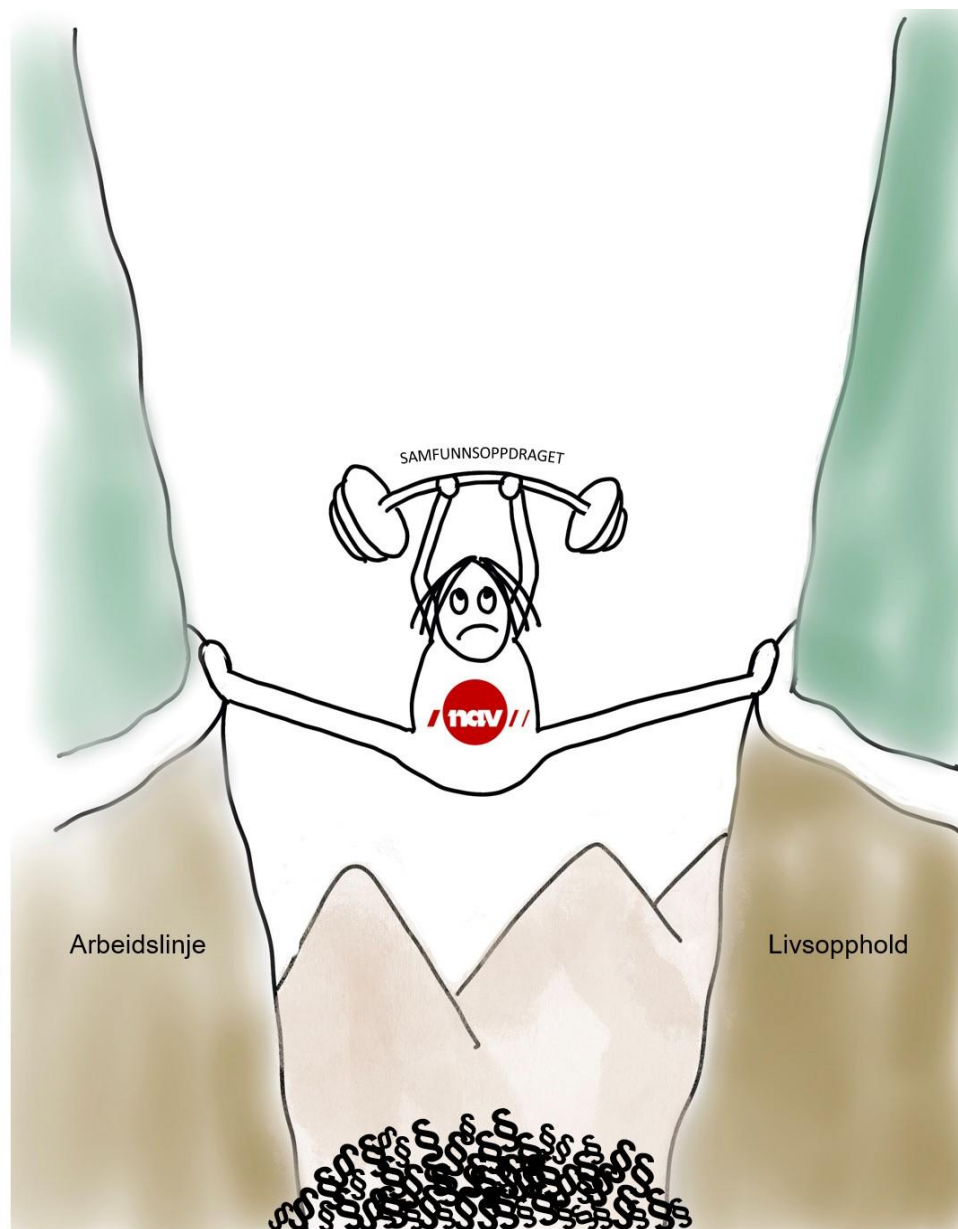
NAV har under pandemien levert på oppdraget gjennom et godt innovasjonsklima og tverrfaglig samarbeid på tvers av lokasjoner og forvaltningsnivåer.

Det siste året har alle ansatte gjennom digital kommunikasjon fått felles budskap når det gjelder hva som har vært viktig, hvorfor det er viktig og klare prioriteringer.

Pandemien har demonstrert ledernes evne til å prioritere innenfor samfunnsoppdraget, legge til rette for utvikling av nye løsninger og flytte kapasitet dit den trengs.

Digitalisering av tjenestene, bedre støttesystemer og nye samhandlingsverktøy, har over tid forenklet ansattes arbeidshverdag og metodene i arbeidet er lagt om.





SMERTEPUNKT - ANSATTOPPLEVELSEN



Medarbeiderne, i samhandling med brukere med sammensatte behov, opplever at det er vanskelig å svare på spørsmål og yte god, helhetlig bistand.



Ansatte opplever at det er vanskelig å forstå hvorfor det skjer endringer og at de skjer uten deres medvirkning.



Ansatte opplever det som vanskelig å få tid til å oppdatere egen kompetanse når det kommer nye metoder og verktøy.

Svært stor strekk i laget - ulike fagmiljø peker på dette ut fra sitt ståsted. Balansere det som er felles og det som kan/bør være autonomt.

Må ha respekt for våre kollegaer og forståelse for at vi har svært ulike oppdrag og rammer å jobbe under.

Mangel på sentrale føringer. Vi tar handlingsrommet når vi ikke har felles føringer, bl.a. når det gjelder kompetanse.

SMERTEPUNKTER - KULTUR, KOMPETANSE OG LEDELSE



Kulturspagat: Utviklingsmiljøer, fagavdelinger og linjer har ulike kulturer som skaper utfordrende samhandling og kan gi negative brukeropplevelser.



Vi oppleves i for liten grad støttende og lyttende i møte med brukerne.



Vi har ikke et forpliktende og felles system for kompetanse- og ledelsesutvikling.



Ledere som leder medarbeidere opplever lavere mestring og mer ensomhet i jobben enn andre ledere.

Det er lite "usynlige tjenester" for de ansatte og ledere internt i NAV. F.eks. når noen starter og slutter, må leder gjennom en lang sjekkliste og selv melde div. behov i Porten. Ofte må man også "søke seg frem på Navet" for å finne ut av hva man må gjøre. Det er utrolig at den type ting ikke går automatisk etter at arbeidsavtale er signert/oppsigelse er levert.

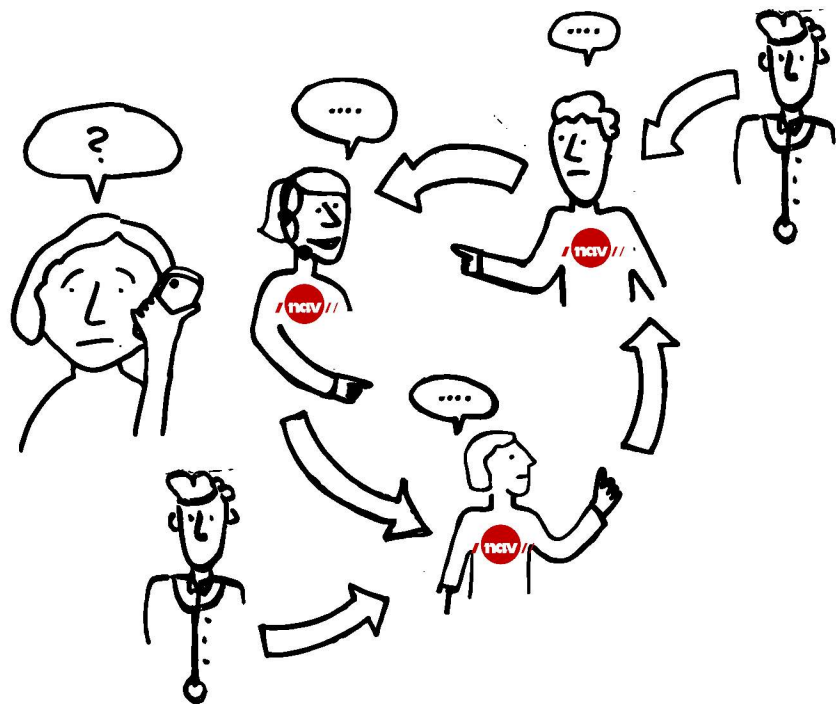
SMERTEPUNKTER - KULTUR, KOMPETANSE OG LEDELSE



Organisasjonslæring for beste praksis og innovasjon er ikke satt i et helhetlig system.



Moderniseringen av interne støttesystemer og verktøy er ikke tilpasset den enkelte ansattes rolle og har ikke nådd opp i prioriteringen over tid. Systemene møter ikke forventningene til våre ansatte.



SMERTEPUNKTER – ORGANISASJONENS KJENNETEGN

- Spesialisering fører til at flere enheter i ulike linjer må bidra for å løse utfordringene for brukere med sammensatte behov. Brukerne må selv henvende seg i ulike kanaler.
- Høyt sykefravær og stort arbeidspress i deler av organisasjonen.
- En betydelig andel av nyansatte slutter innen fem år.
- NAV sitt potensial for intern mobilitet er i liten grad utnyttet.

TILBAKEMELDINGER FRA REFERANSEGRUPPEN

INTERNASJONALE PERSPEKTIVER

Internasjonale perspektiver må komme bedre frem.

HVOR AUTONOME SKAL AVDELINGENE VÆRE?

Avdelingene er svært autonome, gjør som de vil. Det er mangel på sentrale føringer. Vi tar handlingsrommet når vi ikke har felles føringer bl.a. når det gjelder kompetanse.

BEDRE BRUKERMØTER ER DET VIKTIGSTE

Uansett retning i strategien, må vi bli bedre i møte med brukerne.

REKRUTTERE, UTVIKLE OG BEHOLDE MEDARBEIDERE

Bevisstgjøring av ledere og bistå med å sikre at vi rekrutterer og utvikler medarbeidere. Behov for kompetanseendring,

GJENSIDIG RESPEKT

Alle må ha respekt for våre kollegaer og forståelse for at vi har svært ulike oppdrag og rammer å jobbe under.

USYNLIGE STØTTETJENESTER MANGLER

Ledere og ansatte trenger flere «usynlige støttetjenester», f.eks. når noen starter og slutter. Mange flere ting burde skje automatisk etter at arbeidsavtale er signert/oppsigelse er levert. Bedre støtte gjør at medarbeidere kan bruke tid på sine kjerneoppgaver.

Trender



SENTRALE TRENDER

Selvstendighet og fleksibilitet

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

Kontinuerlig læring i tverrfaglige team

Medarbeiderne vil i større grad jobbe i tverrfaglige team, satt sammen for å møte brukernes forventninger på best mulig måte. Kontinuerlig læring blir avgjørende.

Ledelse i front for endring

Høyere endringstakt og nye samarbeidsformer gjør at lederne må fungere som endringsledere i egen enhet. Kunnskapsmedarbeidere i team og på hjemmekontor stiller nye krav til lederne. Økende kostnadspress og krav til effektivisering vil stille krav til lederne.

Teknologi og innovasjon

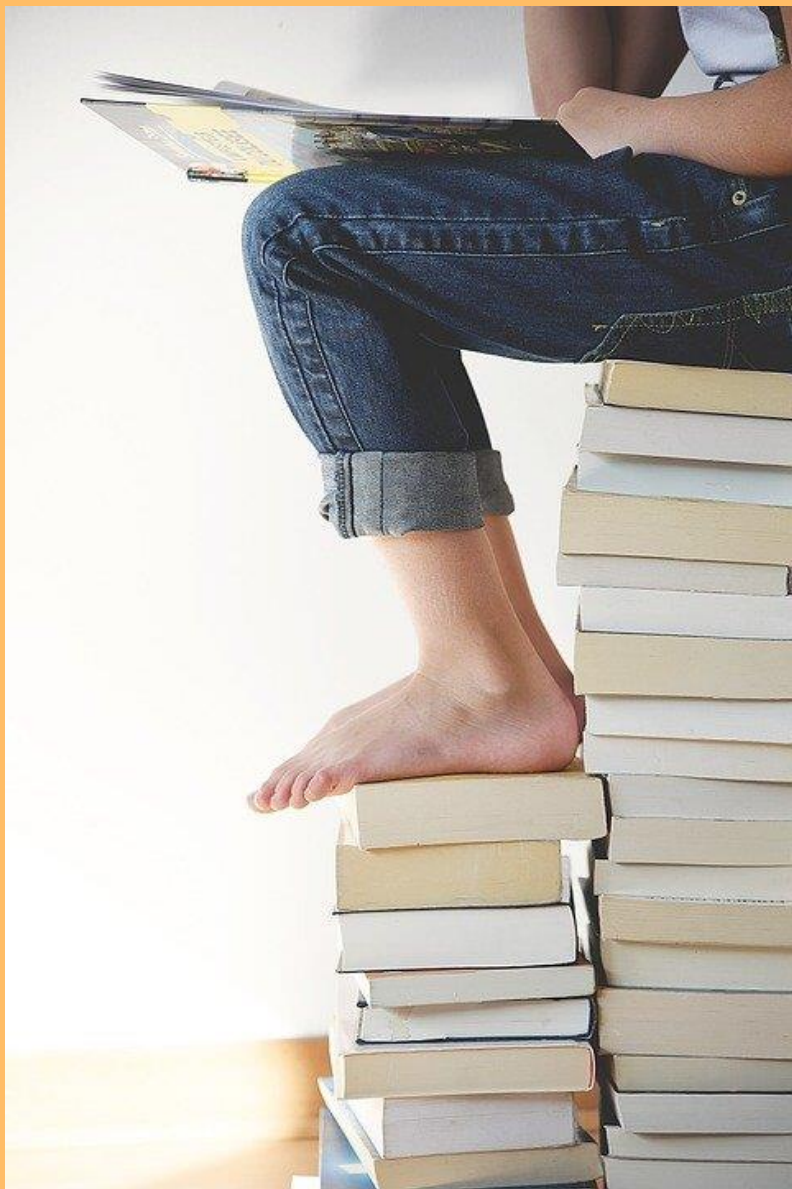
Teknologien vil endre arbeidshverdagen. Oppgaver vil forsvinne og utføres på nye måter. Innovasjon forsterkes gjennom nye utfordringer og økt vekt på brukernes behov. Digital samhandling med brukere og digitale møteplasser.

Mer smidig organisering

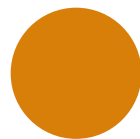
Høyere krav til fleksibilitet og tverrfaglig samarbeid vil fordre mindre rigid organisering med hyppigere endringer i tråd med forventninger fra omverdenen. Ny teknologi vil gi radikalt nye muligheter for organisering.

Gap

Hvor trenger vi mer kunnskap? Kilder.

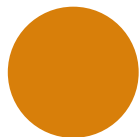


HVOR SER DERE VI BØR SKAFFE OSS YTTERLIGERE KUNNSKAP?



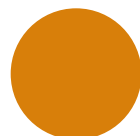
Ansattopplevelsen

Her har vi oppdatert innsikt knytt til arbeidsmiljø og arbeidssituasjon under korona samt hvordan ansatte opplever en hybrid arbeidssituasjon. Vi har også hentet innsikt fra arbeidet med ny kanalstrategi. AFI arbeidsmiljøundersøkelsen 2018.



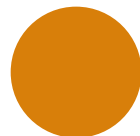
Kultur, kompetanse og ledelse

Kartlegging av egen kultur bør vurderes gjennomført etter at fremtidige verdier er besluttet. Kilder vi har benyttet er Oppdrag 2 Direktoratets faglige rolle. Det er også funn på ledelse i ansattundersøkelsen, arbeidsmiljøundersøkelsen 2018 og tidligere undersøkelser som Organisasjonsundersøkelsen (OHI) 2014 og NAV på PULSen 2016-2018. «NAV i en ny tid» Oslo Met, 2020. NAV sin omverdenanalyse



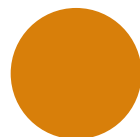
Innovasjon, endring og omstilling

Ansattundersøkelsen 2020, AFI medarbeiderdrevet innovasjon, Tjenesteutvikling NAV kontor 2021, NAV på PULSen 2016-2018. Meld. St. 30 (2019–2020) En innovativ offentlig sektor.



Organisasjonens kjennetegn

HR data organisasjon, bemanning, rekruttering og mobilitet . Ressursbrukundersøkelsene. Revidert kanalstrategi. Oppdrag 2 Direktoratets faglige rolle.



Annet?

