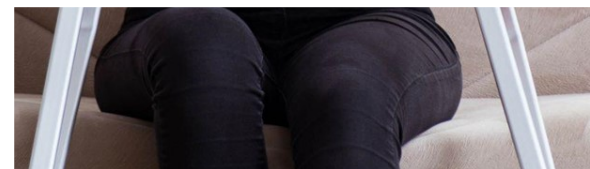


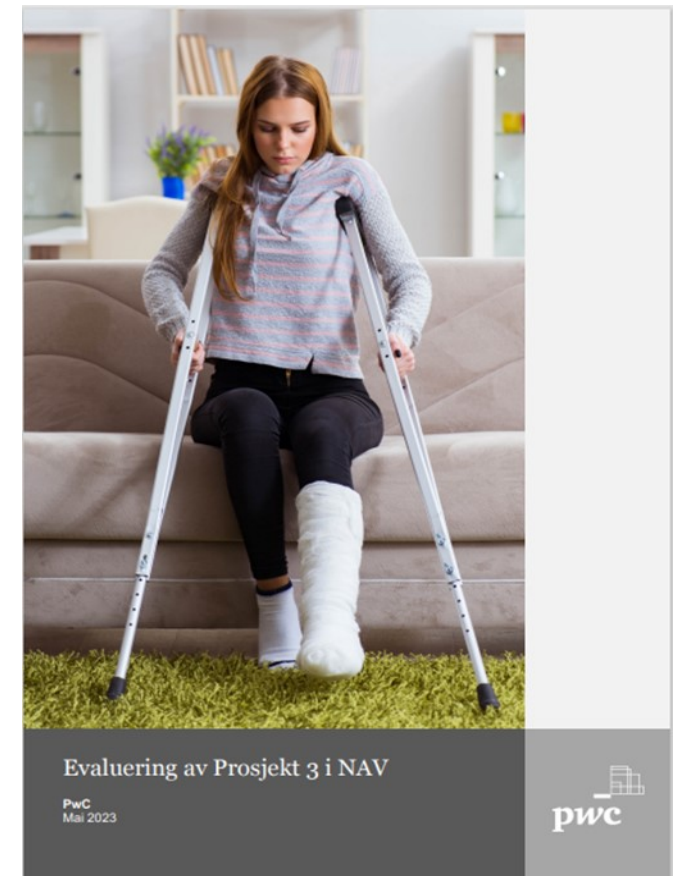
Evaluering av gjennomføringsfasen i Program 3 i NAVs IKT-modernisering

20. november 2023
Jonas Toxvig Sørensen
Avdelingsdirektør, Arbeids- og velferdsdirektoratet



Agenda

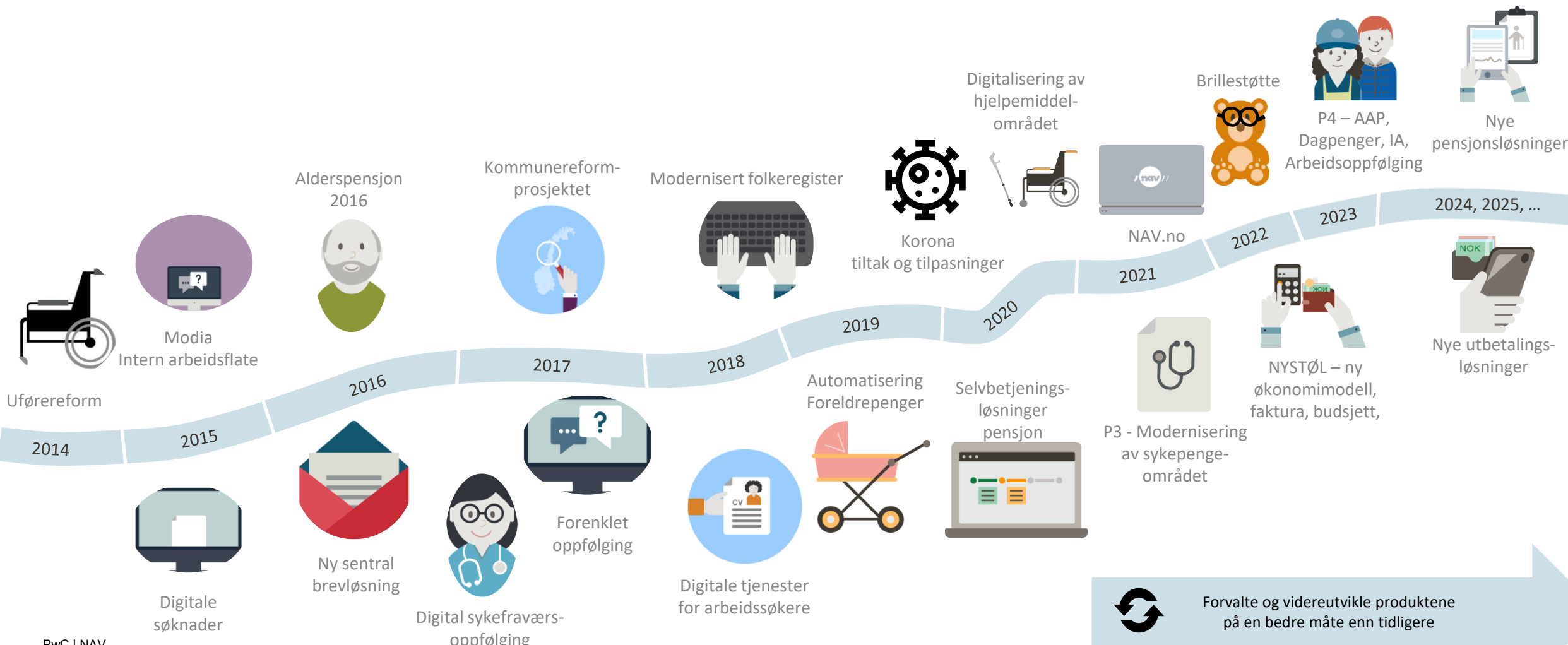
- NAVs digitaliseringsreise
- Evaluering av P3
 - Hovedårsaker til manglende måloppnåelse
 - Læringspunkter
- Avsluttende refleksjoner




NAV's digitaliseringsreise



Digitalisering av en omfattende portefølje er avgjørende for å håndtere NAVs samfunnsoppdrag



 Forvalte og videreutvikle produktene på en bedre måte enn tidligere

IKT-modernisering i NAV finansiert av øremerkede midler

2005-2011
Pensjon

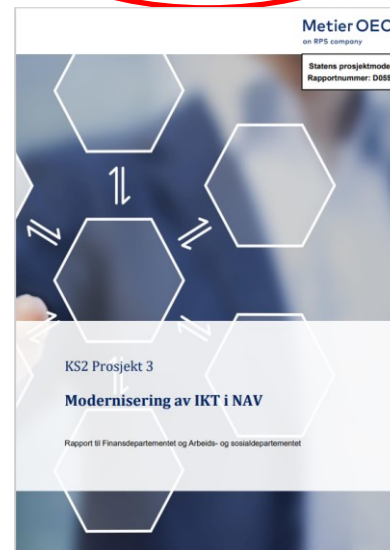
2012-2015
P1-Uføretrygd

2016-2019
P2-Foreldrepenger

2019-2022
P3 - Sykepenger

2021-2025
P4 – Flere i arbeid

2026 →

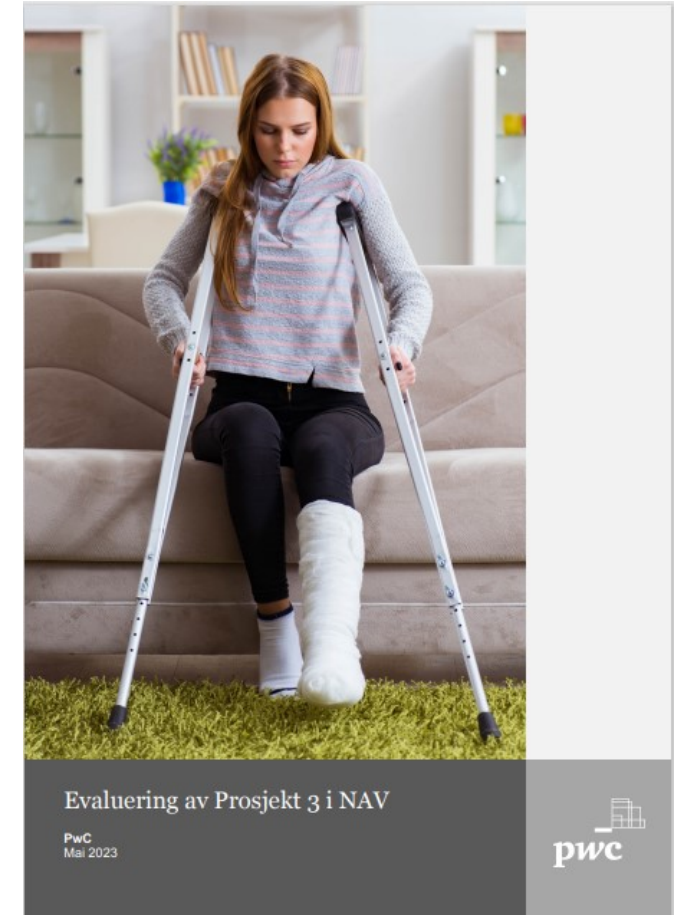


Evaluering av P3 og hovedårsaker til manglende måloppnåelse



Formål med evalueringen

- Formålet med oppdraget er å evaluere gjennomføringsfasen av P3 fra 2019-2022 for at NAV skal kunne høste læring om hva som kan gjøres bedre ved tilsvarende prosjekter, programmer og initiativer i fremtiden.
 - Det skal derfor gjøres en vurdering av prosjektets resultater som dokumentert i sluttrapporten.
 - Det må i den forbindelse vurderes hva som er årsakene til at P3 i varierende grad har levert på målene i SSD
- Evalueringen omfatter ikke følgende
 - Det overordnede konseptvalg for Modernisering av IKT i NAV, samt forprosjektering og gjennomføring av P1 og P2.
 - Arbeids- og sosialdepartementets overordnede ansvar og styring av P3.



P3 skulle modernisere ytelsene i sykepengefamilien



Forpliktet omfang



- Sykepenger
- Pleiepenger sykt barn
- Pleiepenger nærstående i livets slutfase
- Omsorgspenger
- Opplæringspenger
- Svangerskapspenger

Opsjonsytelser



- Barnetrygd
- Ytelse til enslig forsørger
- Kontantstøtte (senere stoppet)

Sentrale mål



- Flytte ytelsene ut av Infotrygd
- 61 prosent effektivisering i saksbehandling av sykepenge

“

Restansene på sykepengeområdet er såpass store at PwC mener at NAV ikke har oppnådd flere av de sentrale målene ved avslutning av P3.

Krever svar fra Nav-sjefen

VELFERD

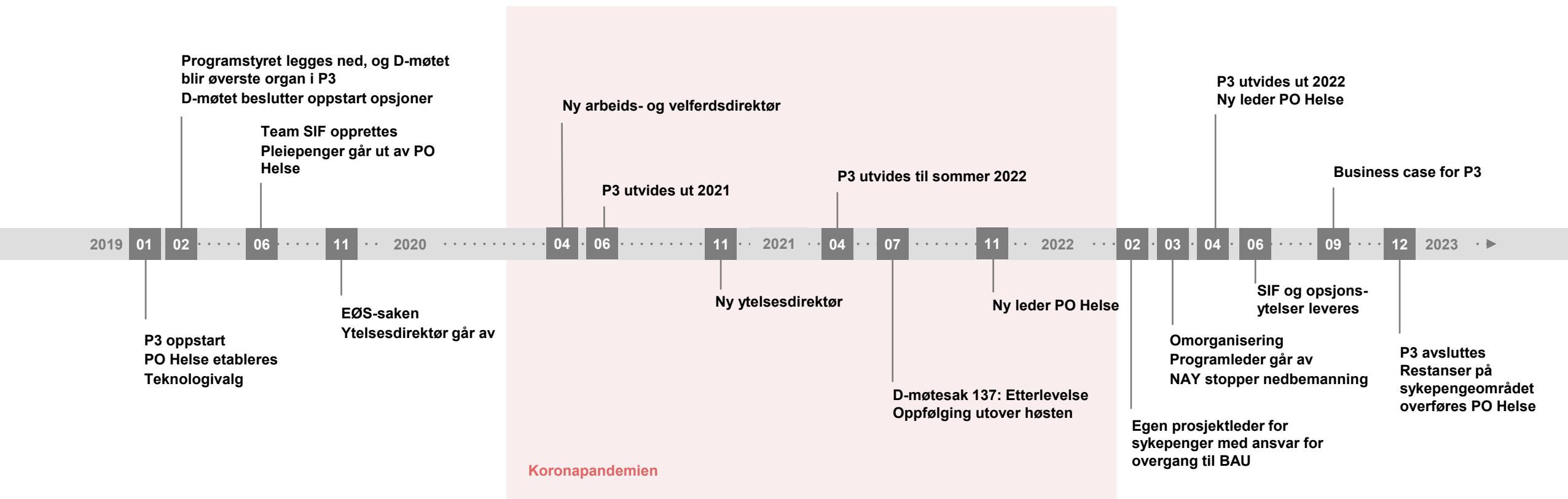
Bjørn S. Kristiansen og Håvard Yttredal, 24. jan.



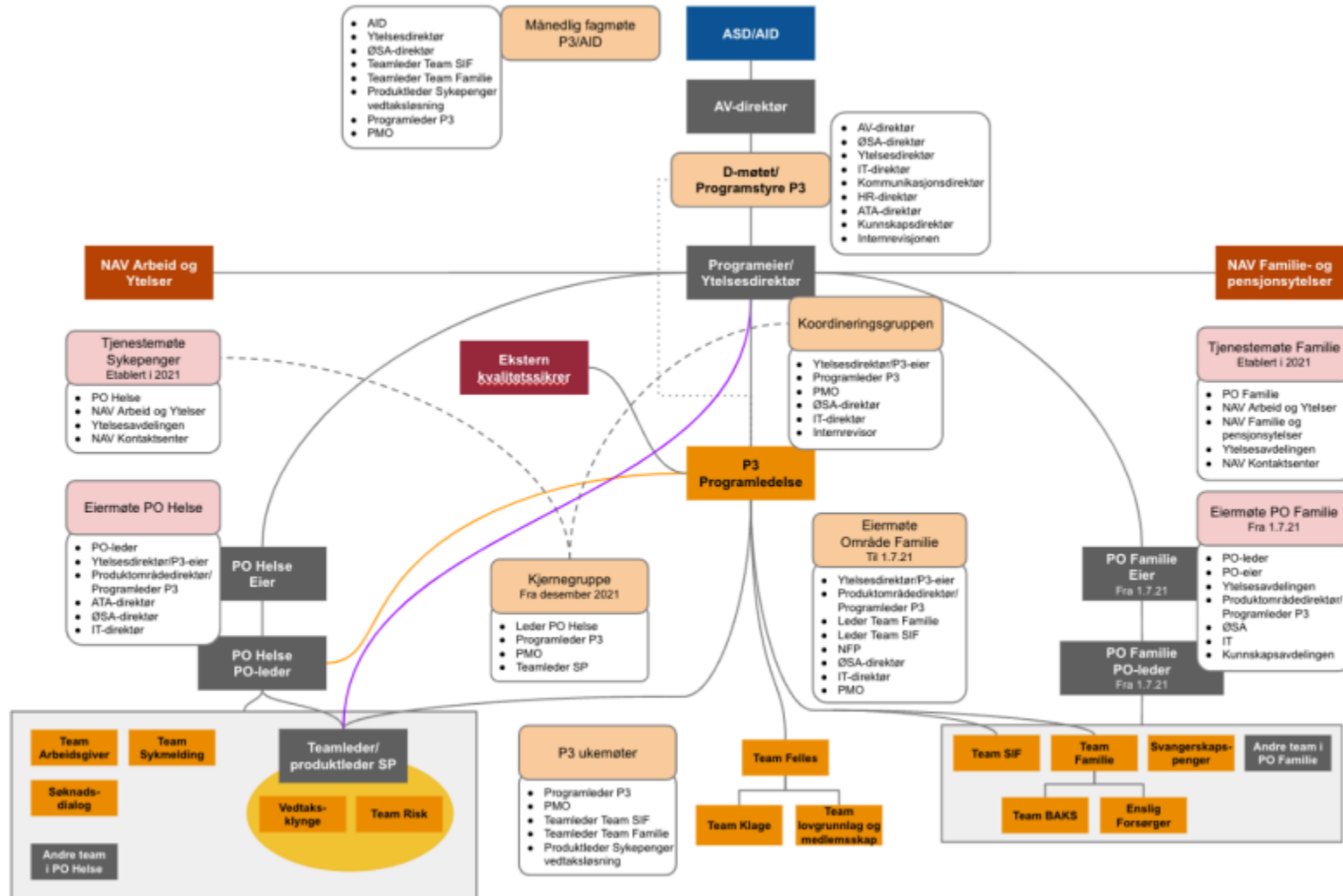
UROET: Arbeids- og inkluderingsminister Marte Mjøs Persen (Ap) vil ha svar på hva Nav-direktør Hans Christian Holte gjør med kostnadsprosjektet Klassekampen har omtalt.

Statsråd Marte Mjøs Persen (Ap) vil ha svar fra Nav-direktør Hans Christian Holte etter gårdsdagens avsløring i Klassekampen.

P3 skulle gjennomføres i løpet av 2019 og 2020, men ble først avsluttet i desember 2022 da kostnadsrammen var brukt opp



Styring og ledelse av program, produktområder og teams



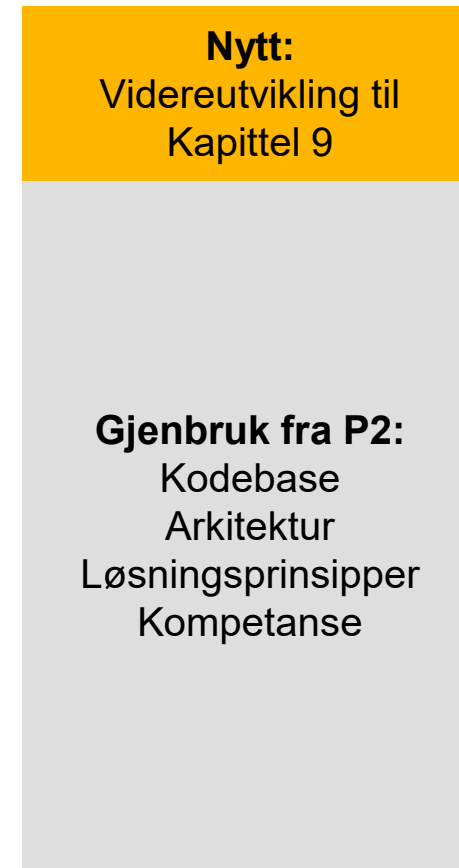
Teamene har selv tatt valg om grad av gjenbruk fra P2, og teamene har tatt ulike valg



Sykepenger





Opsjonsytelsene





Sykdom i familien


Syv hovedårsaker til avvik i måloppnåelsen for P3


- 


1 NAV prioriterte egen organisasjonsutvikling og eierskap til egne løsninger uten å tilstrekkelig vurdere risikoen for målene i P3. NAV burde tidlig i 2019 forstått at risikoen ble svært høy.
- 

2 Mangelfull styring og ledelse av P3 har bidratt til og forsterket utfordringene NAV har hatt på sykepengeområdet.
- 

3 NAVs gevinstrealisering og planlagte nedbemanning var basert på en urealistisk fremdriftsplan på sykepengeområdet. Omstillingen startet for tidlig og dette gikk utover NAVs brukere og ansatte
- 

4 Motsetninger og spenninger i organisasjonen har ikke blitt tilstrekkelig håndtert, og dette har hindret tverrfaglig samarbeid på sykepengeområdet og erfaringsdeling på tvers i P3.
- 

5 Arbeidet med etterlevelse har ikke fungert godt nok på sykepengeområdet og arbeidet var ikke i mål ved avslutning av P3.
- 

6 Systemet for kvalitetssikring har ikke i tilstrekkelig grad bidratt til å gi ledelsen i NAV et godt nok styringsgrunnlag for P3.
- 

7 NAV har ikke i tilstrekkelig grad vurdert alternative løsningsstrategier for sykepenger.

Læringspunkter



Spenninger mellom produktutvikling og statlig styring og SSD

De iboende spenningene mellom smidig produktutvikling og statlig styring og SSD må balanseres gjennom løpende avveininger og ledelse

- Ledere må avveie målkonflikter mellom mål i SSD og mål i PO, og mellom ulike mål i en SSD.
- PO-ene må involveres i arbeid med SSD, når mål og ambisjoner settes.
- Det er en form for tverrfaglig samarbeid når “styringsfolk” og produktteam skal snakke sammen. “Stammespråket” i SSD er ikke intuitivt og selvforklarende for produktteamene.



Styring og ledelse av fremtidige satsinger

Fremtidige satsinger må ha en modell for styring og ledelse med tydelige roller, ansvar og beslutningskraft

- For større satsinger bør det etableres programstyre
- Råd og anbefalinger med relevans for satsinger på alle nivåer:
 - Reell vurdering av alternativer
 - Styringsmodell med tydelige rammer for teamenes beslutningsmandat
 - Styringsinformasjon på riktig nivå til riktige ledere
 - Helhetlige veikart fra de som skal levere på tiltaket
 - Sunn kultur for avviksrapporing
 - Oppfølging av business case
 - Risikostyring tilpasset produktutvikling
 - Robusthet ved skifte av nøkkelroller



Tverrfaglig samarbeid

Tverrfaglig samarbeid er vanskelig og krever god ledelse

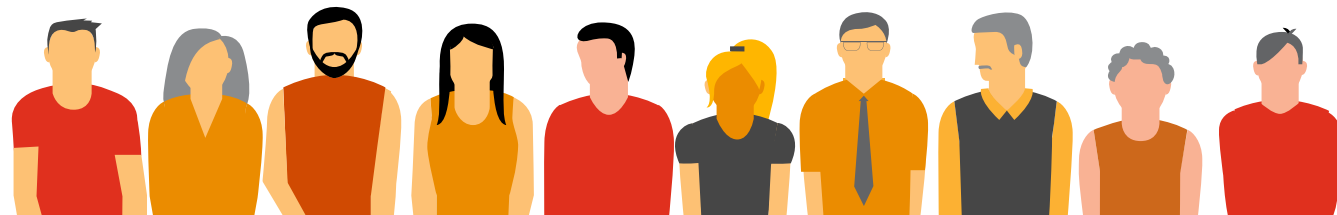
- Ledelse av tverrfaglige team kan være vanskelig og stiller høye krav til ledelse.
- Anerkjenne ulike synspunkt og at ulike profesjoner naturlig kan står i motsetning til hverandre, som juridiske krav vs. brukeropplevelse.
- God ledelse av tverrfaglige team bør innebære å:
 - Skape psykologisk trygghet i teamet
 - Tilpasning til folkene i teamet - spille på hverandres styrker
 - Gi teamet et filter mot omverdenen
 - Skape forståelse for teamets NAV-kontekst



Håndtering av motsetninger og spenninger

Motsetninger og spenninger må tas tak i og håndteres med åpenhet

- Uro og motstemmer må i større grad anerkjennes og lyttes til
- NAV bør jobbe aktivt for å skape læringsarenaer på tvers av produktområder og profesjoner
- NAV bør jobbe for en mer samlet oppfatning av hva det betyr å jobbe smidig i NAV



Gevinstrealisering

Gevinstrealisering må ses i sammenheng med leveransene og styres helhetlig

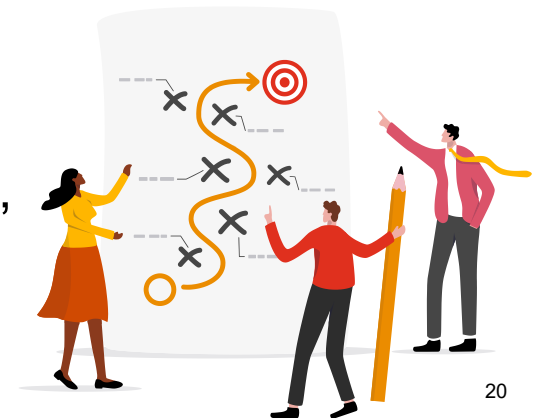
- Her snakker vi primært om realisering av gevinster som krever større omstillinger, nedbemanninger og/eller endring i arbeidsprosesser
- Produktområdene må forstå mål og gevinster, og konsekvensen for resultatområdene
- Eksplorativ læring som metode for å hente innsikt til smidig utvikling er lite forenlig med rigide planer om gevinstuttak.
- Helhetlig innsiktsarbeid gir bedre forutsetninger til å levere på gevinsttaksplaner
- Enighet om hva som skal måles, både som nullpunkt og gevinstpotensial.
- Endringer og forsinkelser må varsles om, slik at gevinstplaner kan justeres.



Valg av tilnærming og MVP-strategi

Problemstillingen må forstås helhetlig på et overordnet nivå før man kan velge tilnærming og MVP-strategi

- Valg av tilnærming og MVP-strategi bør baseres på:
 - Forståelse for problemet eller behovet som skal løses
 - Helhetlig tilnærming til innsiktsarbeid
 - Forståelse for økosystemet rundt problemet
 - Forståelse for de juridiske rammene for problemet
 - Forståelse for kravene til både ny og gammel løsning i utviklingsfasen
 - Forståelse for økonomiske rammebetingelser
 - Forståelse for hvem som vet noe om problemet som skal løses
 - Anerkjennelse av kompleksiteten
- Hvis dette er krevende vurderinger å gjøre, er det et tydelig signal om at problemet er komplekst, og at vurderingene er viktige.



Etterlevelse av gjeldende regelverk

Etterlevelse av gjeldende regelverk og hva det innebærer for løsningen må forstås helhetlig i tidlig fase

- Bedre ledelse av tverrfaglig samarbeid, bedre forståelse for helheten, inkludert juridiske rammebetingelser og en styringsmodell som kan avveie målkonflikter, vil bedre arbeidet med etterlevelse
- Etablere felles forståelse i teamet for hvordan man i samarbeid kan utforske det juridiske handlingsrommet som finnes
- Arbeidet med løsningsarkitektur bør være en tverrfaglig øvelse. Alle i teamet må til en viss grad forstå løsningsarkitekturen og informasjonsflyten i løsningen



Vurdering av alternativer

NAV må ikke vegre seg for å utforske alternative løsninger og dokumentere vurderingene

- Fullverdig vurdering av alternative tilnærminger gir rom for åpen og transparent diskusjon om styrker, svakheter, risiko og gjennomførbarhet ved de ulike alternativene
- Dokumenterte vurderinger er viktig fordi:
 - Det gir trygghet i organisasjonen for at alle parter og synspunkter har blitt hørt
 - Det er lettere å revurdere en beslutning når man kjenner forutsetningen og begrunnelsen for den opprinnelige beslutningen
 - Det er lettere å fatte beslutninger når alle alternativer er tilstrekkelig belyst og det faktiske mulighetsrommet er synliggjort.



Avsluttende refleksjoner



Refleksjoner

- Styring og ledelse er (også) viktig i digitaliseringsprosjekter som gjennomføres med smidig metodikk
- Det bør gjennomføres en evaluering eller erfaringsoppsummering relatert til Statens prosjektmodell og finansieringsmodeller for digitaliseringsinitiativer
- Det er behov for en «Langtidsplan for digitalisering av Norge» med bindende og langsiktig finansiering, samt porteføljestyringsmekanismer

Spørsmål og kommentarer?

 nav.no > [Forskningsrapporter og evalueringer finansiert av NAV](#) > [Andre rapporter](#) > Evaluering av Prosjekt 3 i NAV

