

# FoU-plan for NAV

2021–2025



---

# Sammendrag

---

Denne planen skal gi retning for FoU-arbeidet i NAV i perioden 2021–2025. FoU står for **forskning og utvikling**. Det omfatter virksomhet som fremskaffer grunnlaget for kunnskapsbasert praksisutøvelse, tjenesteutvikling og innovasjon, samt for beslutninger, råd og anbefalinger.

FoU-planen skal støtte opp under NAVs virksomhetsstrategi, NAV 2030, og ser også hen til Arbeids- og inkluderingsdepartementets FoU-strategi.

FoU-planen redegjør for grep som skal bidra til å styrke det samlede kunnskapsgrunnlaget og dekke viktige og konkrete kunnskapsbehov vi har i NAV.

## Hvordan kan FoU-arbeid bidra til å forbedre NAV?

FoU-arbeid kan bidra til å **forbedre praksisutøvelse** gjennom utvikling av forskningsbasert kunnskap om utfordringer og behov som krever støtte fra NAV, om hva som virker, og ved å gjøre funn og resultater tilgjengelige for de som skal bruke dem.

Det kan også bidra til et bedre kunnskapsgrunnlag for **tjenesteutvikling og digital utvikling** i NAV. FoU kan gi støtte gjennom flere faser av utviklingsarbeidet, blant annet ved å fremskaffe kunnskap om problemet som må løses, finne inspirasjon til løsninger, samt evaluering av om og hvordan løsningen virker (effektstudier) og hvordan implementeringen av løsningen har gått (prossevaluering).

Videre kan FoU-arbeid bidra til et **bedre grunnlag for beslutninger, råd og anbefalinger** gjennom å fremskaffe relevant forskningsbasert kunnskap. Dette handler også om å bygge et godt grunnlag for styringssignaler, faglige råd og anbefalinger til egen etat, og å støtte opp under kunnskapsbasert politikkutvikling gjennom velinformerte råd og anbefalinger.

## Prinsipper for FoU-arbeidet

Forskning og analyser må være **relevante**, og **kvalitet** er et grunnpremiss. Videre må vi jobbe for at resultatene av FoU-arbeidet blir tatt i bruk, slik at de får **påvirkningskraft**. Viktige forutsetninger her er at resultatene må komme i tide til å påvirke beslutninger, og at kunnskap er tilgjengelig og forståelig for de som skal bruke den.

## Tematiske satsingsområder

NAVs tematiske satsingsområder skal bidra til at vi bygger et godt kunnskapsgrunnlag på områder vi mangler kunnskap, eller på områder hvor det er særlig viktig at NAV lykkes for å løse samfunnsoppdraget. De tematiske områdene er ikke ment å omfatte alle kunnskapsbehov i NAV, og enkelte tverrgående temaer – som digitalisering og organisasjonsutvikling – inngår som elementer i de ulike satsingsområdene.

Planen presenterer de **fire tematiske satsingsområdene** som er valgt for denne planperioden, og byr på korte beskrivelser av hvert område:

- Samhandling med brukere
- Arbeidsrettede tiltak og virkemidler
- Pålitelig forvaltning
- Sosiale tjenester i NAV

## FoU-virkemidler

Planen gir også en innføring i NAVs FoU-virkemidler, og beskriver hvordan vi vil forbedre bruken av dem ut fra prinsippene om relevans, kvalitet og påvirkningskraft. De ulike virkemidlene skal samlet dekke både kortsiktige kunnskapsbehov og langsiktig kunnskapsoppbygging, og kan brukes hver for seg eller i kombinasjon.

Følgende virkemidler presenteres:

- oppdragsforskning
- bidragsfinansiering av forskningsprosjekter
- interne analyser
- kunnskapsoppsummeringer
- forskningsrådets virkemidler
- strategisk samarbeid med universiteter og høyskoler

## Tilgjengeliggjøring, formidling og bruk av kunnskap

Resultatene av NAVs FoU-aktivitet skal få påvirkningskraft ved at vi gjør kunnskapen tilgjengelig, relevant og interessant for interne og eksterne målgrupper.

Det er stort spenn i FoU-prosjektene NAV finansierer, og det er nødvendig å vurdere funn og implikasjoner av disse i hvert enkelt tilfelle. Noen prosjekter kan munne ut i funn som har direkte konsekvenser for politikkutvikling eller praksisutøvelse, mens andre forskningsfunn snarere er bidrag til det generelle kunnskapsgrunnlaget på et område. For å fremme økt bruk av kunnskap fra FoU-prosjektene, vil vi utarbeide en veileder for hva vi skal gjøre når vi mottar resultater fra forskning.

## Kunnskapsbasert tjenesteutvikling i NAV

Planen beskriver to former for tjenesteutvikling hvor NAV bruker mye ressurser, hvor FoU-arbeid kan yte et betydelig bidrag, og hvor vi i langt større grad enn i dag bør jobbe systematisk med å kunnskapsbasere utviklingsarbeidet.

- **Tjenesteutvikling initiert i NAV-kontor** handler om hvordan vi kan utnytte potensialet i alt utviklingsarbeidet som foregår i NAV-kontorene. Forslaget til satsing som ligger i FoU-planen kombinerer verdien av nyskaping ved NAV-kontor, med nødvendig støtte og systematikk for å bygge kunnskapsbaserte tjenester som også kan la seg overføre til andre NAV-kontor.
- **Kunnskapsbasert digitalisering av arbeids- og velferdstjenestene** beskriver det særegne med den digitale produktutviklingen som foregår i NAV, og hvilke FoU-aktiviteter som kan støtte opp om utviklingsarbeidet. I planperioden vil NAV jobbe med hvordan vi kan finne måter å få forskning og analyse til å bli en integrert del av NAVs digitale utviklingsarbeid.

## Roller og ansvar i FoU-arbeidet

Avslutningsvis tar vi for oss roller og ansvar i FoU-arbeidet i NAV, med særskilt vekt på ansvarsdeling i direktoratet. Alle i NAV har et ansvar for at vi skal jobbe mer kunnskapsbasert, men ulike aktører har ulikt ansvar når det gjelder å etterspørre, produsere, fremskaffe, formidle og bruke kunnskap. Et sentralt begrep er fageier, som beskriver alle i NAV som har et faglig ansvar og dermed kunnskapsbehov.

---

# Innhold

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Sammendrag</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>1. Innledning</b> .....   | <b>5</b>  |
| 1.1 Hva mener vi med FoU? .....  | 5         |
| 1.2 Hva FoU-planen ikke omfatter .....                                     | 6         |
| <b>2. Hvordan kan FoU-arbeid bidra til å forbedre NAV?</b> .....           | <b>7</b>  |
| 2.1 Kunnskapsbasert praksis- og tjenesteutøvelse .....                     | 7         |
| 2.2 Kunnskapsbasert utvikling og innovasjon .....                          | 8         |
| 2.3 Kunnskapsbaserte beslutninger, råd og anbefalinger .....               | 9         |
| <b>3. Prinsipper for FoU-arbeidet</b> .....                                | <b>11</b> |
| <b>4. Tematiske satsingsområder</b> .....                                  | <b>12</b> |
| 4.1 Samhandling med brukere .....  | 13        |
| 4.2 Arbeidsrettede tiltak og virkemidler .....                             | 13        |
| 4.3 Pålitelig forvaltning .....  | 14        |
| 4.4 Sosiale tjenester i NAV .....  | 15        |
| <b>5. Virkemidler i FoU-arbeidet</b> .....                                 | <b>17</b> |
| 5.1 Oppdragsforskning .....  | 17        |
| 5.2 Bidragsfinansiering av forskningsprosjekter .....                      | 18        |
| 5.3 Analyser fra NAV .....   | 18        |
| 5.4 Kunnskapsoppsummeringer .....  | 19        |
| 5.5 Forskningsrådets virkemidler .....                                     | 20        |
| 5.6 Strategisk samarbeid med universiteter og høyskoler .....              | 21        |
| <b>6. Tilgjengeliggjøring, formidling og bruk av kunnskap</b> .....        | <b>24</b> |
| <b>7. Kunnskapsbasert tjenesteutvikling i NAV</b> .....                    | <b>26</b> |
| 7.1 Tjenesteutvikling initiert i NAV-kontor .....                          | 27        |
| 7.2 Kunnskapsbasert digitalisering av arbeids- og velferdstjenestene ..... | 28        |
| <b>8. Roller og ansvar i FoU-arbeidet</b> .....                            | <b>31</b> |
| 8.1 Organisering av FoU-arbeidet: Hvem har ansvar for hva? .....           | 31        |
| 8.2 Roller og ansvar i en FoU-anskaffelse .....                            | 32        |
| <b>Vedlegg</b> .....   | <b>34</b> |
| <b>Referanser og nyttige lenker</b> .....                                  | <b>34</b> |

---

# 1. Innledning

---

FoU-arbeidet i NAV skal bidra til å forbedre NAV ved å

- fremskaffe kunnskap som kan bidra til god praksisutøvelse
- inngå som del av kunnskapsbasert utvikling og innovasjon
- fremskaffe godt kunnskapsgrunnlag for beslutninger, råd og anbefalinger

Denne planen konkretiserer prinsipper og virkemidler for hvordan NAV skal fremskaffe forskning og analyser som er relevante og pålitelige, og som oppleves som nyttige. Planen etablerer fire tematiske satsningsområder. Dette er områder som er av stor betydning for å utvikle NAV videre og hvor vi har særlige kunnskapsbehov.

Planen skal konkretisere mål og gi retning for FoU-arbeidet, og støtte opp under NAVs virksomhetsstrategi. Planen ser også hen til Arbeids- og inkluderingsdepartementets FoU-strategi. I denne framgår det at Arbeids- og velferdsdirektoratet har

et selvstendig ansvar for å fremskaffe og formidle forskning og kunnskap som er relevant for politikkutvikling, tjenesteutvikling og egen praksis.

NAVs strategi for perioden fram til 2030 (NAV 2030) er styrende for FoU-planen. For å gi muligheter for tilpasninger i den sammenheng, samt ta høyde for endrede behov i årene som kommer, vil vi gjennomgå FoU-planen jevne mellomrom og foreta nødvendige oppdateringer.

## 1.1 Hva mener vi med FoU?

FoU står for forskning og utvikling. FoU i NAV er systematisk og kreativ virksomhet som utføres for å oppnå økt kunnskap, med formål om å forbedre løsninger, tjenester og praksisutøvelse på arbeids- og velferdsområdet. Vår definisjon av FoU-virksomhet tar utgangspunkt i OECDs Frascatimanual (Frascatimanualen 2015 Forskningsrådet), men er tilpasset våre formål.



FoU i NAV består av:

- *Anvendt forskning*, som er aktivitet som utføres for å skaffe til veie ny kunnskap, primært rettet mot bestemte praktiske formål eller anvendelser.
- *Utviklingsarbeid*, som i denne sammenheng er systematisk virksomhet som bruker kunnskap fra forskning, praktisk erfaring og brukere for å fremstille nye eller vesentlig forbedrede tjenester, virkemidler og systemer.
- *Innovasjon*, som handler om å ta i bruk nye metoder, konsepter, løsninger eller teknologier, eller å kombinere disse på nye måter, for å skape effektive og hensiktsmessige løsninger.
- *Eksperimentering*, som er bruk av vitenskapelige metoder for å teste nye ideer, løsninger eller hypoteser.

## 1.2 Hva FoU-planen ikke omfatter

### **Avgrensning opp mot annet kunnskapsarbeid**

NAVs FoU-portefølje skal ikke finansiere grunnforskning. *Grunnforskning* er definert som eksperimentell eller teoretisk virksomhet som primært utføres for å skaffe til veie ny kunnskap om det underliggende grunnlaget for fenomener og observerbare fakta, uten sikte på spesiell bruk.

FoU-virksomheten i NAV er avhengig av, men ikke det samme som, *annet kunnskapsarbeid* i etaten, som datafangst, statistikkutvikling og statistikkproduksjon, generelt utredningsarbeid og generell

overvåkning av arbeidsmarkedet og trygdeordningene.

### **Avgrensning opp mot kompetansearbeid**

En viktig forutsetning for kunnskapsbasert praksisutøvelse og utviklingsarbeid, er medarbeidernes kompetanse til å finne og anvende relevant kunnskap. Det er leders ansvar å tilrettelegge for at de ansatte har kompetanse, kapasitet og gode rammer for dette.

Kunnskapsbasert praksisutøvelse i NAV er også avhengig gode strukturer, modeller og metoder for systematisk kompetanseutvikling i organisasjonen, slik at medarbeidere skal kunne ha de kunnskaper og ferdigheter som kreves for å få flere i arbeid og skape gode brukeropplevelser. NAV har utarbeidet et eget rammeverk for læring og kompetanseutvikling i organisasjonen, som dekker dette.

FoU-planen omfatter ikke beskrivelser av hvordan vi skal ta kunnskap i bruk i NAV, eller hvilke former for kompetanse det krever av ledere og ansatte. FoU-arbeidet handler om å legge til rette for bruk gjennom å jobbe etter prinsippene som er beskrevet under kapittel 3. Videre vil vi utarbeide en veileder for hvordan NAV bør ta imot resultater av forskning, beskrevet under kapittel 6. Dette omfatter blant annet å vurdere implikasjoner av funn og å utarbeide en plan for kunnskapsdeling og forskningskommunikasjon i samarbeid med ulike enheter i NAV.

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

### 2.1 Kunnskapsbasert praksis- og tjenesteutøvelse

NAV 2030 beskriver den ønskede fremtidige situasjonen for brukerne, arbeidsgiverne og samfunnet i 2030 gjennom tre hovedambisjoner:

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

Strategien rommer også en intern ambisjon for organisasjonen, som sier noe om hvordan vi må jobbe for å nå de tre hovedambisjonene: *Sammen løser vi samfunnsoppdraget*. Under denne overskriften slås det fast at kunnskap skal ligge til grunn for tjenesteutviklingen, slik av vi tilbyr brukerne tjenester vi vet virker. Strategien fremhever at brukere skal medvirke i tjenesteutviklingen, og at vi skal måle effekter og resultater. Under følger en operasjonalisering av strategiens ambisjon om kunnskapsbasert praksis- og tjenesteutvikling.

For å levere arbeids- og velferdstjenester av stadig bedre kvalitet, må vi utnytte relevante kunnskapskilder i møtet med brukeren. Figur 1 viser hvilke elementer som inngår i en kunnskapsbasert praksisutøvelse.

#### Modellen består av tre elementer:

- Bruerkunnskap- og medvirkning henviser til brukernes kunnskap om egen situasjon, deres ønsker og behov.

- Erfaringsbasert kunnskap er fagpersoners erfaringer og kritiske og etiske vurderinger.
- Forskningsbasert kunnskap er systematisk innhentet og kritisk vurdert forskning.

Disse elementene er rammet inn av en større sirkel, som er konteksten. Dette er alt i omgivelsene som man bør være bevisst på eller ta hensyn til, eksempelvis det lokale arbeidsmarkedet, hvilke tiltak som er tilgjengelige, hvilke regler og rammebetingelser man må forholde seg til, og så videre.

FoU-arbeidets bidrag inn i dette er å fremskaffe pålitelig og relevant forskningsbasert kunnskap. Det er viktig å merke seg at forskningen også kan

Figur 1: Modell av kunnskapsbasert praksis



Kilde: [Kunnskapsbasertpraksis.no](http://Kunnskapsbasertpraksis.no)

bidra til å systematisere den brukerbaserte og erfaringsbaserte kunnskapen. Kunnskapsbasert praksis krever at vi styrker det kunnskapsgrunnlaget praksisutøverne i NAV kan lene seg på, men også at vi er bevisste på hvilke kilder vi henter kunnskapen fra. Den forskningsbaserte kunnskapen må oppsummeres og formidles på en slik måte at den er enkel å ta i bruk.

## 2.2 Kunnskapsbasert utvikling og innovasjon

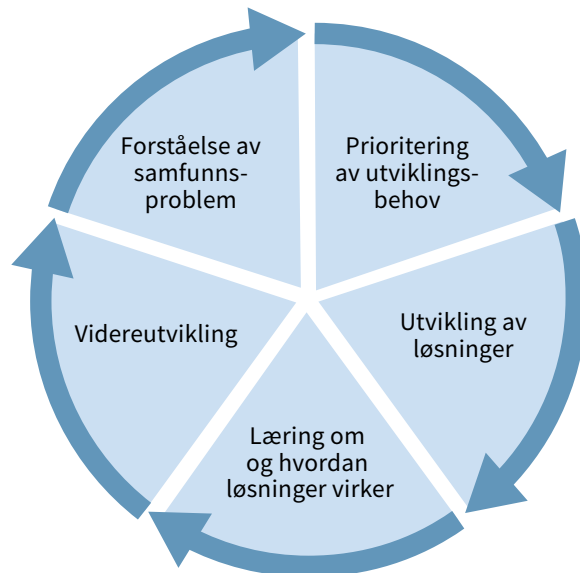
FoU-arbeid kan bidra inn i kunnskapsbaserte utviklingsprosesser. En generell modell for en kunnskapsbasert utviklingsprosess er illustrert i figur 2 nedenfor. Her tar beslutningstakere (lest fra øverst til venstre) utgangspunkt i beste tilgjengelige kunnskap for å forstå utfordringene de står overfor, og hva de ønsker å oppnå. På denne bakgrunn prioriterer de ressurser til utviklingsarbeid etter hvor behovet er størst og en vurdering av om virksomheten kan løse behovet. Deretter delegeres ansvaret for å utvikle løsninger til en underliggende enhet, som bruker egnede evalueringer til å lære om løsningen virker etter hensikten og om den bidrar til å løse samfunnsproblemet. Denne læringen gir grunnlag for videre utvikling. Læringen gjennom prosessen skaper en ny forståelse som igjen gir utgangspunkt for videre prioritering av utviklingsbehov.

Modellen er åpenbart en forenkling av virkeligheten, i praksis glir delene inn i hverandre og man vil gjerne gå tilbake eller repetere etter behov. For eksempel er det god praksis at utvikling av og læring om løsning skjer parallelt.

FoU-arbeidet kan særlig bidra til å forbedre kunnskapsgrunnlaget for beslutninger i tre deler av prosessen:

**Forstå problemet:** For å kunne ta riktige beslutninger om de problemene som skal løses, må vi utrede problemet tilstrekkelig. Hvor omfattende og systematisk et slikt arbeid skal være, avhenger

**Figur 2: Modell for kunnskapsbaserte utviklingsprosesser**



Kilde: Tilpasning av en modell fra *The What Works Network* (2018)

av problemets kompleksitet, omfang og årsak. For å forstå problemet, må vi ta i bruk foreliggende kunnskap og gjøre nødvendige nye analyser.

**Inspirasjon til mulige løsninger fra teori og empiri:** Underveis i utviklingsarbeidet kan FoU-arbeid bidra til å anvende relevant teori, eksempelvis fra adferdspsykologi, eller fremskaffe kunnskap om løsninger som har virket i andre land eller i andre sammenhenger til å løse lignende problem.

**Evaluere hvordan løsningen virker og om den bidrar til å løse problemet:** Når systemet, løsningen eller tjenesten er utviklet, må vi innhente kunnskap om hvordan løsningen virker. *Prosessevalueringer* kan gi oss kunnskap om gjennomføringen og iverksettingen, og si noe om hvilke faktorer som bidrar til at løsningen virker eller ikke virker. *Effektevalueringer* kan gi oss svar på om løsningen vi har utviklet bidrar til å løse det problemet den var ment å løse (se faktaboks neste side).



### **Hva er forskjellen mellom prosess- og effektevaluering?**

*En prosessevaluering ser på selve gjennomføringen av et program – fra innsats til utfall og virkning – for å forklare hvorfor mål innfris, eller ikke (evalueringsportalen.no). Eksempelvis undersøker en prosessevaluering hva et tiltak eller en tjeneste er: Hva er innholdet? Hvilke aktiviteter eller deltjenester består det av? Hvem mottar tjenesten? Avviker iverksettingen fra planen (designet)? Varierer iverksettingen mellom stedene som leverer tjenesten? (Rossi m.fl. 2019).*

*En effektevaluering prøver å isolere virkningene av det man evaluerer fra andre faktorer som kan påvirke utfallet (Khandker m.fl. 2009), slik som økonomiske svingninger. Effektevalueringer kan brukes til å vurdere om et virkemiddel, tiltak eller regel oppnår formålet. Slike evalueringer kan se på direkte og indirekte konsekvenser, og disse kan være både tilsiktede og utilsiktede.*

## **2.3 Kunnskapsbaserte beslutninger, råd og anbefalinger**

### **Beslutninger**

Det tas kontinuerlig beslutninger på alle nivåer i vår organisasjon, i departement og i politisk ledelse. For å ta de gode og riktige beslutningene, må vi sørge for at det foreligger et best mulig kunnskapsgrunnlag. Et godt faglig grunnlag kan bygge på systematisert erfaringsbasert kunnskap, solid kunnskap om brukerne og forskningsbasert kunnskap, i tillegg til en god forståelse av konteksten beslutningen inngår i (jf. figur 1). Det er ikke nødvendigvis slik at alle beslutninger krever et bredt kunnskapsgrunnlag, men det kreves når vi

tar beslutninger som har store konsekvenser for brukerne, for virksomheten, for det arbeids- og velferdspolitiske området eller for samfunnet. FoU-aktivitet kan bidra til å fremskaffe dette.

### **Råd og anbefalinger**

Arbeids- og velferdsdirektoratets rolle som fagdirektorat innebærer å gi råd og anbefalinger til våre overordnede departement. Som direktorat skal vi understøtte en kunnskapsbasert politikkutvikling innenfor vårt sektorområde. I NAV kan vi utnytte nærheten til praksisfeltet og den erfaringsbaserte kunnskapen som finnes der, nærheten til og kunnskapen om brukerne, samt kunnskap om kontekst og sammenhenger for å gi velinformerte råd og anbefalinger. I tillegg kommer den kunnskapen vi i NAV produserer gjennom eget statistikk- og analysearbeid og kunnskapen vi innhenter gjennom FoU-virksomheten. God oversikt over relevant forskning vil også være viktig, og til det kan kunnskapsoppsummeringer anvendes.

Gjennom den avtalte arbeidsdelingen mellom Arbeids- og velferdsdirektoratet og Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID) på FoU-området, har AID delegert mye av ansvaret for å fremskaffe forskning og evalueringer som belyser «NAV-nære» problemstillinger og utfordringer til direktoratet. I AIDs FoU-strategi er dette beskrevet slik: «NAV har særlige fortrinn ved at de har kompetanse om innholdet i tjenester og nærhet til praksisfeltet og brukerne. Direktoratet styrer dessuten Arbeids- og velferdsetaten, og har i den sammenheng mulighet til å benytte deler av denne som arena og laboratorium for forskning, herunder forsøk og evalueringer».

I departementets FoU-strategi står det spesifisert at direktoratet gjennom sin rolle som rådgiver og faglig premissleverandør for departementet, skal arbeide for at egen virksomhet er kunnskapsbasert. NAV er delegert et hovedansvar for evaluering av virkemidler, tjenester og tiltak på arbeids- og velferdsforvaltningens områder.

### **Kunnskapsbasert politikkutvikling**

NAV kan bidra inn i ulike faser av politikk- og regelverksutvikling med FoU-arbeid. Vi kan se for oss slikt arbeid med utgangspunkt i figur 2. I den første fasen kan NAV bidra med kunnskap for å forstå problemet, f.eks. hvilke barrierer som hindrer en viss type arbeidssøker fra å komme i arbeid. I selve utviklingsfasen kan vi blant annet bidra med analyser og simulering av konsekvenser og virkninger av det politiske initiativet eller regelverksendringen. I utprøvningsfasen kan evalueringer gi kunnskap om hvorvidt man klarer å iverksette som planlagt, og om endringen påvir-

ker kortsiktige resultater som gjennomføring av et tiltak, og mer langsiktige utfall som sannsynlighet for å skaffe og beholde arbeid.

Ved større politikk- og regelverksendringer bør politisk nivå og forvaltningsnivå samarbeide om pilotering og gradvis innføring, slik at vi kan høste erfaringer om endringen er hensiktsmessig og får de tilsktede virkningene, samt samle kunnskap om hvordan endringen best kan innføres i fullskala. Satsinger og tiltak bør altså iverksettes på en måte som gjør det mulig å undersøke om de har de ønskede effektene.

---

## 3. Prinsipper for FoU-arbeidet

---

Følgende prinsipper skal være styrende for FoU-arbeidet i NAV: Relevans, kvalitet og påvirkningskraft. Under er de tre prinsippene nærmere beskrevet.

### Relevans

Forsknings- og analyseprosjektene må være relevante. Det betyr at prosjektene skal dekke kunnskapsbehov og belyse problemstillinger som gir grunnlag for bedre beslutninger, bidra til at vi i større grad kan kunnskapsbasere utviklingsarbeidet i NAV, og bidra til at praksisutøvelsen i NAV og politikktutviklingen på våre områder er basert på et solid kunnskapsgrunnlag.

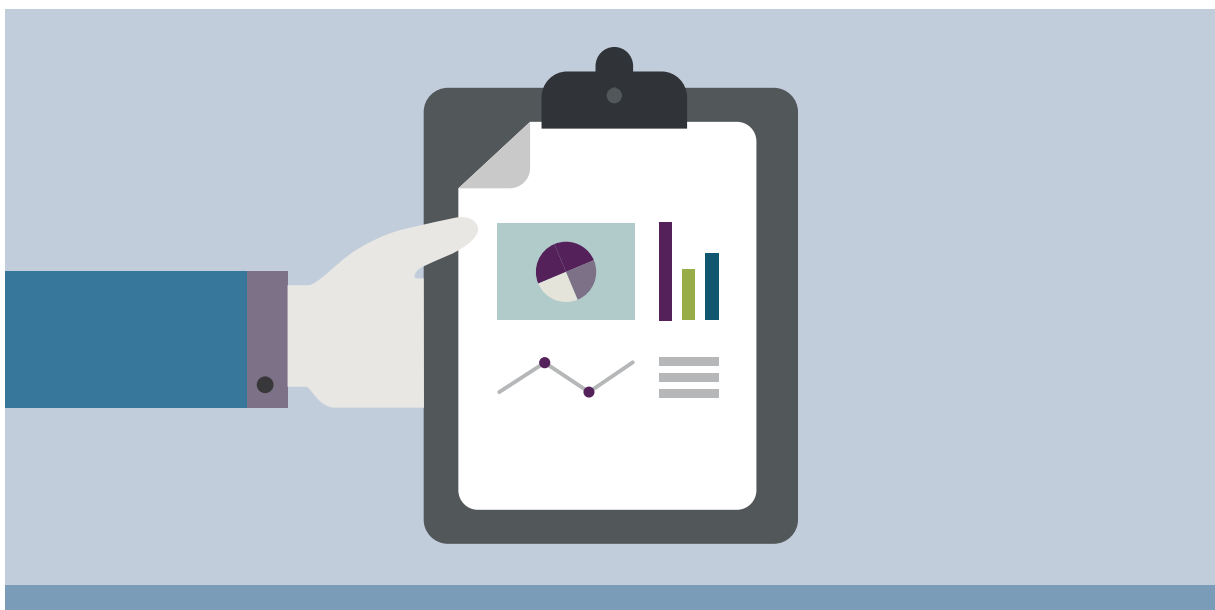
### Kvalitet

Kvalitet er et grunnpremiss. Forsknings- og analyseresultatene må være pålitelige og gyldige. Dette er gjerne referert til som forskningens reliabilitet og validitet. For kvantitative studier

er etterprøvbare et viktig kriterium. Det må også være transparent rundt hvordan studien er blitt gjennomført. Forskingen må ta utgangspunkt i relevant teori og faglitteratur. Resultatene må bygge på grundige analyser av pålitelig datamateriale, gjennomført ved bruk av egnede og anerkjente vitenskapelige metoder som er tilpasset problemstillingene. Begrensninger ved forskningsresultatene må gjøres tydelige av forskerne.

### Påvirkningskraft

For at FoU-arbeidet skal få påvirkningskraft, må resultatene av det brukes. I tillegg til kvalitet og relevans, vil vi legge vekt på at forskning vi bestiller eller gjennomfører, skal komme i tide til å kunne påvirke beslutninger. Vi vil derfor prioritere prosjekter med høyest mulig intensitet gitt problemstillingen. Videre må kunnskapen være tilgjengelig og forståelig for de som skal bruke den.



## 4. Tematiske satsingsområder

NAVs tematiske satsingsområder skal bidra til at FoU-ressursene blir brukt mest mulig effektivt for å bygge et godt kunnskapsgrunnlag på områder vi mangler kunnskap, eller der det er særlig viktig at NAV lykkes for å løse sitt samfunnsoppdrag.

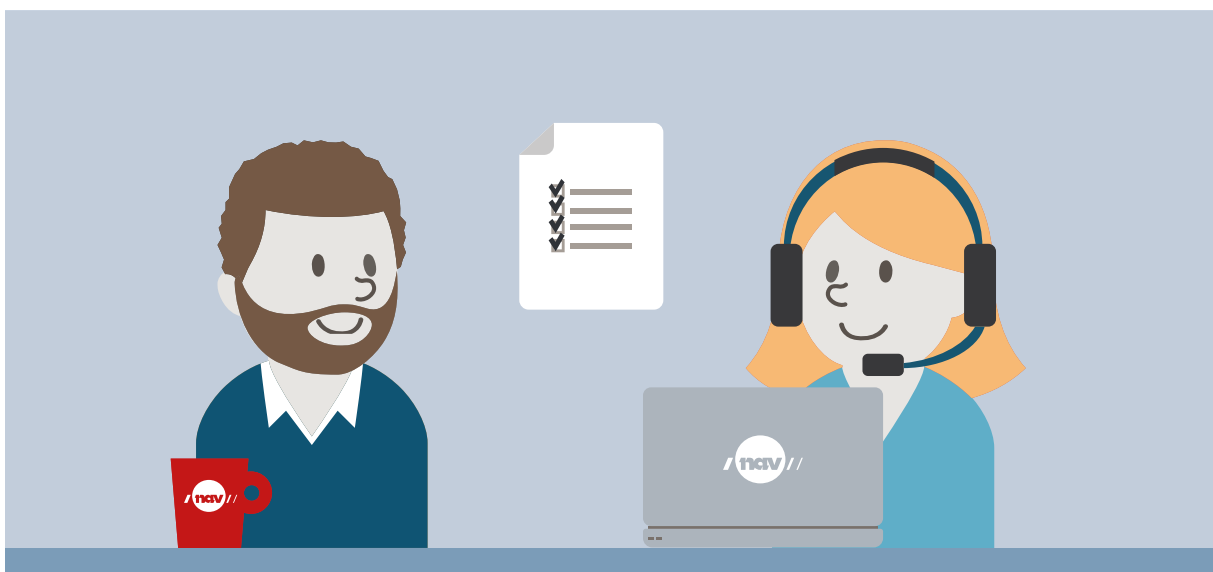
Valget av tematiske satsingsområder for planperioden er basert på en omfattende innspillsrunde i organisasjonen, og skal bygge opp under ambisjonene i NAV 2030 og andre sentrale styringsdokumenter. Følgende fire tematiske satsingsområder er valgt for denne planperioden:

- Samhandling med brukere
- Arbeidsrettede tiltak og virkemidler
- Pålitelig forvaltning
- Sosiale tjenester i NAV

De tematiske satsingsområdene skal dekke felt hvor vi har et særlig behov for kunnskap, og hvor vi ønsker økt FoU-aktivitet og forskning med høy kvalitet, relevans og påvirkningskraft i planperioden. Tematiske satsingsområder gjør det mulig

å jobbe målrettet med kunnskapsbygging ved hjelp av ulike FoU-virkemidler som supplerer hverandre og belyser temaer og problemstillinger fra flere perspektiver. Det er ikke meningen at de tematiske satsingsområdene skal omfatte alle NAVs kunnskapsbehov, og de skal ikke være hinder for å sette ut oppdrag som kan belyse viktige problemstillinger som ikke faller inn under noen av de fire overskriftene. Videre vil enkelte temaer være tverrgående og inngå som elementer i de ulike satsingsområdene. Eksempler på dette er digitalisering av tjenester og vedtaksprosesser, arbeidsmetoder og organisasjonsutvikling.

Systematisk kunnskapsbygging innenfor tematiske satsingsområder er viktig for utviklingen av NAVs virksomhet og tjenester, og skal bidra til å løse sammensatte og komplekse utfordringer for samfunnet, NAV og brukerne. Mange av disse utfordringene kan ikke løses innenfor en sektor alene, men krever tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid. Vi har derfor ambisjoner om å søke samarbeid med andre direktorater innenfor helse-



og velferdsfeltet når vi jobber frem et mer solid kunnskapsgrunnlag innenfor de ulike satsingsområdene. Dette gjelder særlig der tverrsektorielt samarbeid er nødvendig for å løse såkalte gjensidige problemer (*wicked problems*). Disse planene vil bli konkretisert i programnotater for hvert enkelt område, som også skal beskrive kunnskapsstatus og redegjøre for kunnskapsbehov og aktuelle problemstillinger. FoU-seksjonen vil koordinere arbeidet med å utarbeide programnotatene, i tett samarbeid med relevante fagmiljøer i NAV, direktoratet og departementene. Vi vil også hente innspill og inspirasjon fra forskningsmiljøer som jobber innenfor de aktuelle programområdene. Programnotatene blir vedlegg til planen etter hvert som de ferdigstilles.

Under følger korte presentasjoner av de fire satsingsområdene. Vi viser til programnotatene for utfyllende beskrivelser av kunnskapsstatus, kunnskapsbehov og aktuelle problemstillinger.

#### 4.1. Samhandling med brukere

Samhandling med brukere handler om NAVs brukermøter i ulike kanaler, og hvordan brukerne opplever møtet med NAV i sin helhet, på tvers av kanalene. NAV møter et stort antall brukere hver dag, gjennom digitale selvbetjeningsløsninger på nav.no, vedtaksbrev, telefonsamtaler eller ansikt til ansikt på NAV-kontor. Våre brukere omfatter både personbrukere som har behov for informasjon, tjenester eller ytelser, og arbeidsgivere som for eksempel ønsker støtte til å inkludere personer som står utenfor arbeidslivet, har ansvar for sykefraværsoppfølging eller skal rekruttere.

NAV 2030 beskriver ambisjoner for NAVs møter både med personbrukere og arbeidsgivere. Møter med personbrukere er løftet frem som en av de tre hovedambisjonene i strategien: *Sammen finner vi løsninger med dem som trenger det mest*. Strategien vektlegger at innbyggeren skal bli møtt med tillit og respekt, og oppleve NAV som en støttespiller. For å oppfylle denne ambisjonen, trengs økt

forståelse for hva som oppleves som støttende, og hvordan dette varierer for ulike brukergrupper og i ulike livssituasjoner.

Det er videre et mål at de som kontakter NAV, skal få svar raskt, og at dialogen skal foregå i den kanalen de har behov for. De som trenger flere og sammensatte tjenester, skal tilbys helhetlige løsninger som er tilpasset deres livssituasjon. Særlig vektlegges betydningen av at de som har utfordringer med å benytte digitale tjenester, skal få et godt tilbud. NAVs omverdensanalyse 2023 spår at den digitale kompetansen i befolkningen og tilgangen på gode digitale verktøy vil øke vesentlig frem til 2035. Samtidig vil det fortsatt være viktig å motvirke digitalt utenforskap. Midtgård m. fl. (2022) peker på helsemessige eller sosiale utfordringer, språklige barrierer og manglende byråkratisk eller digital kompetanse som barrierer mot å nyttiggjøre seg digitale løsninger. For å levere gode tilbud til alle innbyggere, trenger NAV mer kunnskap om brukergrupper med sammensatte behov, samt om hva innbyggere har behov for i ulike livssituasjoner.

Kunnskapsbygging innenfor temaområdet **Samhandling med brukere** skal bidra til grunnlaget vi trenger for beslutninger og tjenesteutvikling innenfor NAVs møter med personbrukere og arbeidsgivere, og på denne måten bidra til at NAV lykkes i å oppfylle ambisjonene i strategien mot 2030. Et solid kunnskapsgrunnlag er nødvendig for å lykkes med den kontinuerlige og systematiske innsatsen for å gjøre NAV mer brukerrettet og forbedre brukermøtene, og for å få økt forståelse for å hvordan vi kan tilpasse kanalene til brukernes ulike behov og livssituasjoner.

#### 4.2 Arbeidsrettede tiltak og virkemidler

Arbeidsrettede tiltak er blant de mest sentrale virkemidlene NAV har for å bistå personer som ønsker eller trenger det, med å få eller beholde jobb. Utsatte grupper på arbeidsmarkedet – som

ledige og personer med nedsatt arbeidsevne under 30 år, personer som har stått lenge uten arbeid og arbeidssøkere med bakgrunn fra land utenfor EØS-området – skal prioriteres ved tilde-ling av tiltak.

NAV kjøper årlig tiltak og oppfølgingstjenester fra eksterne leverandører for mellom 7 og 9 milliarder kroner. I tillegg kommer tiltak og oppfølging NAV gjennomfører i egen regi. I gjennomsnitt er det oppunder 70 000 personer som har deltatt i tiltak de første tre kvartalene i 2023 (statistikk fra nav.no).

For å få et bedre beslutningsgrunnlag for dette arbeidet, trenger vi mer kunnskap om effekter av ulike typer tiltak for ulike brukergrupper, hvilket innhold som bidrar til ulike utfall, samt kunnskap om hvilke rammebetingelser som må være til stede for at tiltakene skal være virksomme. En av de sentrale ambisjonene i NAV 2030 er at vi skal mobilisere arbeidskraft i et arbeidsliv i oms-tilling. Det skal blant annet skje gjennom at vi synliggjør og realiserer ressursene blant dem som har utfordringer med å få eller beholde arbeid, og ved at NAV prioriterer stabil tilknytning til arbeid fremfor raskeste vei til jobb. Det sistnevnte representerer en betydelig endring fra tidligere målsettinger om «arbeid først». Vi trenger derfor mer kunnskap om kvalifiseringsløp og tiltak som gir en mer stabil tilknytning til arbeidslivet, og i den sammenheng vil kompetansehe- vende tiltak være særskilt viktige.

Det er også behov for mer systematisk kunnskap om hvordan den samlede tiltaksporteføljen for- valtes, og hvordan porteføljen settes sammen. Videre trenger vi kunnskap om hvor mye ramme- betingelser som geografi og innkjøpsordninger påvirker hvilke tiltak som tilbys NAVs brukere. Et solid kunnskapsgrunnlag om arbeidsrettede til- tak og virkemidler er nødvendig for at NAV skal kunne møte nye behov som oppstår med sam- funnsutviklingen. NAVs omverdensanalyse 2023 beskriver et arbeidsmarked preget av teknolo-

giske endringer, grønt skifte og en eldre befolk- ning frem mot 2035. Ifølge analysen vil det bli viktig for NAV å bidra til å lette de nødvendige omstillingene i arbeidslivet og å håndtere brå og uventede skifter, gjennom økt yrkesmessig og geografisk mobilitet og styrking av befolkningens kompetanse.

Vi har også behov for mer kunnskap om hva som er virksomme og uvirksomme tiltak og virkemid- lere for å bygge ned arbeidsmarkedsbarrierer og bidra til arbeidsinkludering av utsatte grupper. I denne sammenheng er det også behov for kunn- skap om hvordan vi kan bruke virkemidler på tvers av sektorer, og samhandle med andre sektorer som utdanning og helse, for å møte brukernes behov. Dermed kan det være hensiktsmessig å søke samarbeid med andre direktorater når vi bygger opp kunnskapsgrunnlaget på dette områ- det.

### 4.3 Pålitelig forvaltning

Pålitelig forvaltning handler i stort om hvordan NAV forvalter velferdsordningene som skal sikre den enkelte økonomisk trygghet og bistand til økt arbeidsdeltagelse, og hvorvidt vi lykkes med å skape den nødvendige tillit i befolkningen i vår utførelse av samfunnsoppdraget. NAV 2030 beskriver flere sentrale ambisjoner innenfor dette temaområdet:

- Alle får forståelig informasjon og veiledning om rettigheter og plikter.
- Saksbehandlingen er pålitelig, brukeren har innsikt i egen sak og resultatet er lett å forstå.
- Vi forvalter opplysninger og regelverk pålite- lig, slik at samfunnet har tillit til NAV.
- Vi ivaretar brukernes rettsikkerhet.

Hvert år behandler NAV rundt fire millioner søk- nader om ulike ytelser og hjelpemidler som kan ha stor betydning for søkerens livsopphold eller deltakelse i arbeids- og samfunnsniv. Vi trenger mer kunnskap om hvordan lover og regelverk

fortolkes, anvendes og kommuniseres i NAV, og om hvordan kvalitet i saksbehandling defineres og oppfattes. Videre er det interessant å belyse etterlevelse av forvaltningsrettslige prinsipper i saksbehandling og begrunnelser for enkeltvedtak. NAV-kontorets arbeid med kartlegging og vurdering av brukernes behov er en viktig del av dette. Det samme er grensesnittet mellom NAV-kontor som innstiller og forvaltningsenheten som fatter vedtak.

Trygderett og forholdet til EØS-retten har vært lite utforskede områder med store kunnskapshull og stort forbedringspotensial, jf. konklusjonene i rapporten *Blindsonen* (NOU 2020:9).

Digitalisering byr på store muligheter innen brukerkontakt og forvaltning, men samtidig innebærer utviklingen også noen utfordringer for NAV som offentlig forvaltningsorgan. Ifølge NAVs omverdensanalyse (2023) vil kunstig intelligens og beslutningsstøtte sannsynligvis inngå som viktige verktøy for NAVs tjenesteproduksjon i årene som kommer. Som offentlig tjenesteleverandør vil det for NAV være særlig viktig med en etisk og ansvarlig tilnærming til bruk av datadrevne tjenester, samt at utviklingen har bred aksept i befolkningen. Forskning som støtter opp under kunnskapsbasert og ansvarlig digitalisering av arbeids- og velferdstjenestene, kan bidra til at NAV lykkes med å utnytte muligheter og oppfylle innbyggernes forventninger til individuelt tilpassede og sammenhengende tjenester. Innenfor dette området trengs kunnskap om flere sider av digitalisering, som metodikk, kompetanse, organisering, lovverk, datadeling, rettsikkerhet, etikk og personvern.

Et annet viktig undertema vil være forebygging og avdekking av feilutbetalinger og trygdesvindler. NAVs ansvar for kontroll av ytelser og utbetalinger følger av NAV-loven § 4 andre ledd: «E Staten har ansvaret for å følge opp og kontrollere tjenester, ytelser og utbetalinger». Videre setter Statens økonomireglement krav til at statlige midler skal brukes effektivt. Samfunnet

skal kunne ha tillit til at NAV forvalter fellesskaps midler på en god måte. Det kan være aktuelt å samarbeide om kunnskapsinnhenting innenfor dette temaet med Arbeids- og inkluderingsdepartementet og andre etater som inngår i a-krimssamarbeidet.

Andre aktuelle undertemaer er hvordan organisering og oppgavedeling påvirker forvaltningen av tjenestene og ytelsene, og betydningen av kompetanse for pålitelighet i forvaltningen.

#### 4.4 Sosiale tjenester i NAV

Arbeids- og velferdsdirektoratet skal bidra til å forebygge og redusere fattigdom og sosiale problemer, i kraft av å være ansvarlig for overordnet styring av Arbeids- og velferdsetaten og som fagdirektorat for de sosiale tjenestene. Rollen som fagdirektorat innebærer et ansvar for å utarbeide faglige råd og anbefalinger, samt stimulere til utvikling og forbedring av de sosiale tjenestene som er hjemlet i Lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen (sosialtjenesteloven). Direktoratet skal videre følge med på og vurdere forhold som påvirker levekårene for utsatte grupper, og bidra til oppdatert kunnskap om dette. Frem til og med 2022 har direktoratet utarbeidet en rapport om lavinntekt og levekår i Norge annethvert år. Her inngår både tallgrunnlag fra KOSTRA og funn fra egne analyser, samt direktoratets redegjørelse for hvordan NAV jobber med disse tjenestene.

Formålet med de sosiale tjenestene i NAV er å bedre levekårene for vanskeligstilte, bidra til sosial og økonomisk trygghet og fremme overgang til arbeid, sosial inkludering og aktiv deltakelse i samfunnet. Tjenestene skal også bidra til at utsatte barn og deres familier får et helhetlig og samordnet tjenestetilbud, og til å forebygge sosiale problemer.

Det siste tiåret har Norge opplevd velstandsvekst i alle befolkningsgrupper, om enn svakere de siste

årene. I løpet av 2022 og 2023 har imidlertid mye endret seg. Økt rentenivå og høy prisvekst på strøm, matvarer og drivstoff har ført til vesentlig økte levekostnader, og dermed også fare for at flere grupper vil få problemer med å få endene til å møtes. KOSTRA-tall viser at økningen i bruk av økonomisk sosialhjelp i 2022 i hovedsak henger sammen med høy tilstrømming av flyktninger fra Ukraina (Lima 2023). Selv om det er stor usikkerhet om levekårsutviklingen framover, ettersom den avhenger av flere faktorer – som økonomisk vekst, utviklingen på arbeidsmarkedet, framtidig regulering av trygdeytelser og nivået på innvandringen – er det sannsynlig at flere vil kunne få behov for økonomisk sosialhjelp og andre sosiale tjenester fra NAV.

Det tematiske satsingsområdet **Sosiale tjenester i NAV** skal styrke kunnskapsgrunnlaget for å utvikle og forbedre de sosiale tjenestene i

NAV-kontoret, og støtte opp under kunnskapsbasert praksis på området. Ny forskning – og gode oppsummeringer av eksisterende forskning – skal supplere analysene som utarbeides av direktoratets interne analysemiljø. Innsatsen skal gi økt kunnskap om tilstanden og utviklingen på fattigdoms- og levekårsområdet, og kunnskap om hvordan de ulike sosiale tjenestene i NAV-kontoret fungerer vurdert opp mot lovens formål og overfor brukerne. Vi vil også få frem kunnskap om hvorvidt ordningene og virkemidlene NAV forvalter på sosialtjenesteområdet bidrar til kvalifisering, arbeidsdeltakelse og selvforsørgelse blant personer i vanskelige livssituasjoner.

En av de sentrale ambisjonene i NAV 2030 er «Sammen finner vi løsninger med dem som trenger det mest». Dette tematiske satsingsområdet skal bidra til å få fram kunnskap om hvordan NAV kan lykkes i denne ambisjonen.



---

## 5. Virkemidler i FoU-arbeidet

---

I NAVs FoU-satsing tar vi i bruk en rekke virkemidler for å systematisk bygge kunnskap om NAV og de ytelsene og tjenestene NAV forvalter. Samlet skal de ulike virkemidlene dekke både kortsiktige kunnskapsbehov og langsiktig kunnskapsoppbygging på feltet. Hvilke virkemidler som benyttes i hvilke sammenhenger, avhenger av kunnskapsbehov som skal løses.

Når vi har konkrete kunnskapsbehov med avgrensede problemstillinger, vil vi bruke oppdragsforskning, arbeids- og velferdsdirektoratets analysemiljøer eller kombinasjoner av internt og eksternt arbeid.

Er kunnskapsbehovene mer omfattende, eller vi trenger en mer langsiktig kunnskapsoppbygging, vil vi benytte et bredere spekter av virkemidler. Dette gjelder for eksempel innenfor områdene som er identifisert som tematiske satsingsområder.

Under følger en beskrivelse av de ulike virkemidlene, av ambisjoner for planperioden og av hvordan vi kan øke kvalitet, relevans og påvirkningskraft for hvert enkelt virkemiddel.

### 5.1 Oppdragsforskning

#### Hva vil vi oppnå?

Målrettet kunnskapsinnhenting gjennom ulike former for FoU-oppdrag som bidrar til et bedre kunnskapsgrunnlag for praksisutøvelse og tjenesteutvikling i NAV, samt for beslutninger og politikkutvikling på arbeids- og velferdsområdet.

#### Bakgrunn og status

NAV bruker oppdragsforskning for å dekke konkrete kunnskapsbehov. Ved oppdragsforskning er det NAV som oppdragsgiver som definerer

tema og problemstillinger, mens det er opp til tilbydere å utarbeide løsningsforslag innenfor de gitte rammene. Direktoratet har inngått rammeavtaler for fire ulike typer FoU-oppdrag: evalueringer og kartlegginger, kunnskapsoppsummeringer og litteraturgjennomganger og effektanalyser. Rammeavtalene gjelder for perioden 2022-2024, med opsjon på ytterligere ett års forlengelse inntil to ganger. Hensikten med rammeavtalene er både å forenkle anskaffelsesprosessene gjennom at leverandørene er prekvalifiserte, og å bygge opp kjennskap til NAV-relevante problemstillinger og våre data hos leverandørene som er inkludert i avtalene.

#### Hvordan skal vi utvikle utlysingsformen i planperioden?

##### **Styrke kvalitet gjennom**

- tydeligere roller og ansvarsfordeling internt (se kap. 7)
- grundigere forarbeid og profesjonalisering av anskaffelsesprosessen, som skal gi bedre oppdragsbeskrivelser og slik legge til rette for bedre løsningsforslag og prosjekter
- økt bruk av innovative anskaffelser, noe som bl.a. innebærer dialog med leverandørmarkedet i tidlige faser og mer åpne bestillinger
- å dele opp større oppdrag i flere trinn med bruk av opsjoner, hvor ikke alle nødvendigvis gjennomføres
- rutiner for prosjektoppfølgning og tett dialog med forskningsmiljøene underveis

##### **Øke relevans ved å**

- utarbeide rutiner for forarbeid ved anskaffelser, som sikrer at relevante aktører er involvert fra start
- utarbeide klare bestillinger og avtaler som forebygger uklarheter og misforståelser

- samarbeide med andre direktorater rundt problemstillinger som omhandler gjenstridige og tverrsektorielle utfordringer som ikke kan løses av NAV alene

#### **Øke påvirkningskraften ved å**

- utarbeide rutiner for oppfølging og dialog i prosjektperioden, som reduserer risiko for forsinkelser som kan medføre at kunnskapen kommer for sent til å påvirke beslutninger
- utarbeide veileder for vurdering og plan for formidling og bruk av kunnskap fra FoU-prosjektene, for slik å legge til rette for mer systematisk bruk av forskningsfunn

## **5.2 Bidragsfinansiering av forskningsprosjekter**

### **Hva vil vi oppnå?**

Forskerinitierte prosjekter som styrker kunnskapsgrunnlaget for praksisutøvelse, tjenesteutvikling og beslutninger på arbeids- og velferdsområdet.

### **Bakgrunn**

Bidragsfinansierte prosjekter er resultater av åpne utlysninger hvor forskere blir invitert til å komme med prosjektidéer innenfor ett eller flere av NAVs tematiske satsingsområder. Fordeler med denne utlysningformen er at den tiltrekker et bredere sett med forskere enn oppdragsforskning, og at vi får tilgang til perspektiver og ideer fra forskere som ser NAV utenfra.

### **Hvordan skal vi utvikle utlysningformen?**

#### **Styrke kvalitet ved å**

- støtte prosjekter som belyser problemstillinger i skjæringsfeltet mellom internasjonal vitenskapelig interesse og nytte for NAV
- gjøre nye datakilder tilgjengelige for forskerne
- redusere tidsbruk for forskerne i søknadsprosessen

- skape rammevilkår som gjør at forskerne prioriterer prosjekter høyt etter tildeling

#### **Øke relevans ved å**

- utforme utlysningstekster som gir presise beskrivelser av kunnskapsbehov
- stimulere til samarbeid om utvikling og konkretisering av forskningsprosjektene
- gi oppdragstaker gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom prosjektet, for å sikre riktig forståelse av konteksten, som lovverk og organisering av tjenester

#### **Øke påvirkningskraften ved å**

- korte ned tidsbruk mest mulig fra søknad er innvilget til forskningsresultater er klare, gjennom effektiv behandling av dispensasjonssøknader, rask utlevering av data og mer forskningsintensive prosjekter (større forskergruppe over kortere tidsperiode)
- begrense total prosjektperiode til maksimalt tre år, litt avhengig av prosjektets innretning
- utarbeide veileder for vurdering av implikasjoner og bruk av forskningsresultater

## **5.3 Analyser fra NAV**

### **Hva vil vi oppnå?**

Analyser utført av NAVs egne analysemiljøer skal gi oppdatert kunnskap om de ytelsene og tjenestene NAV forvalter, bidra inn i utviklingsarbeidet og styrke vårt samlede kunnskapsgrunnlag. Interne analysemiljøer har et fortrinn fremfor eksterne i nærhet til data og inngående kjennskap til NAVs ansvarsområder, noe som innebærer at de i de fleste tilfeller kan levere analyser raskere og med høy grad av relevans.

### **Bakgrunn og status**

Arbeids- og velferdsdirektoratet har sterke analysemiljøer og ansatte med analysekompetanse fra mange ulike fagdisipliner. I disse miljøene jobbes det blant annet med samfunnsfaglige analyser, kartlegging og forståelse av brukerople-

velse og brukeratferd, samt stordata og anvendelser av kunstig intelligens. Analysemiljøene har solid metodekompetanse, og ansatte har utdanning på master- eller ph.d.-nivå. NAVs analyseaktivitet skal være basert på anerkjente vitenskapelige metoder.

Analysene som gjennomføres av Kunnskapsavdelingen, publiseres i tidsskriftet *Arbeid og velferd*. Disse går igjennom interne kvalitetssikringsrutiner og er vurdert av intern fagfelle og kvalitetssikrer, samt et redaksjonsråd. De interne analysene blir ikke vurdert av eksterne fagfeller, med unntak av de gangene analysene publiseres i eksterne tidsskrift.

#### **Analyser utført internt i direktoratet er særlig viktig når**

- resultater bør komme raskt
- kunnskap om NAV og regelverket på arbeids- og velferdsområdet er viktig
- nærhet til og kunnskap om organisasjonen er en fordel
- rask tilgang til registerdata og styringsinformasjon er en fordel
- når nærhet til problemstilling, organisasjonen og utviklingsarbeidet er en forutsetning

#### **Vi utfører ikke analyser internt når**

- nærhet til organisasjonen er en ulempe fordi det kan skade funnenes troverdighet, eksempelvis ved evaluering av NAVs tjenester
- vi mangler kapasitet og kompetanse til å utføre analysen internt

#### **Hvordan skal vi utvikle interne analyser som virkemiddel?**

##### **Styrke kvalitet ved å**

- forbedre kvalitetssikringsrutinene
- ta i bruk nye analysemetoder for å utnytte mulighetene som ligger i NAVs data
- styrke interne arenaer for fagutvikling og diskusjon
- samarbeide med eksterne forskere

- utvikle ansattes kompetanse gjennom kurs, veiledning og offentlig sektor ph.d.
- rekruttere medarbeidere med høy og relevant kompetanse

##### **Øke relevans ved å**

- følge den faglige, offentlige og politiske debatten på våre områder, samhandle tett med fagmiljøer i NAV, og ha dialog med våre departementer

##### **Øke påvirkningskraften ved å**

- jobbe systematisk med formidling gjennom digitale plattformer, herunder ny nettside for Arbeid og velferd
- arbeide opp mot nytt norsk vitenarkiv
- skrive kronikker, arrangere fagmøter og holde innlegg på seminarer og konferanser som er rettet mot brukere, beslutningstakere og fagfeller

## **5.4 Kunnskapsoppsummeringer**

### **Hva ønsker vi å oppnå?**

Mer bruk av kunnskapsoppsummeringer som gir oversikt over et forskningsfelt, bidrar til å styrke kunnskapsgrunnlaget vårt og synliggjøre viktige kunnskapshull.

### **Bakgrunn og status**

Mengden av forskning gjør det stadig mer vanskelig å ha oversikt over hva det er blitt forsket på og hva forskningen sier. Kunnskapsoppsummeringer kan gi oss slike oversikter. De kan oppsummere hva forskningen sier om et fenomen, men også avdekke hvor det er kunnskapshull, og kan for eksempel brukes som grunnlag for beslutninger, i innsiktsarbeid, tjenesteutvikling, fagutvikling og faglige anbefalinger, og inn i politikk- og regelverksutvikling.

Det finnes ulike typer kunnskapsoppsummeringer. Hvilken type vi bestiller, vil avhenge av hva vi skal bruke oppsummeringen til.

Kunnskapsoppsummeringer og litteraturgjennomganger kan eksempelvis bidra til at vi får et bedre kunnskapsgrunnlag for å justere tjenesteutøvelsen i NAV, for å utvikle tjenestene og for å ta beslutninger, gi råd og anbefalinger. For å få en oversikt over hva som finnes av forskning vil kanskje en litteraturoversikt eller litteraturgjennomgang være tilstrekkelig. Om man derimot ønsker å bruke oppsummeringer som grunnlag for tjenesteutvikling eller beslutninger, bør man bestille mer systematiske kunnskapsoppsummeringer som også vurderer forskningens relevans, forskningsdesignets robusthet og resultatenes pålitelighet.

FoU-planen legger opp til at vi i planperioden skal bruke en større andel av FoU-midlene enn vi gjør i dag til å anskaffe kunnskapsoppsummeringer som gir oversikt over hva vi vet på aktuelle områder. Kunnskapsoppsummeringer vil bli satt ut som forskningsoppdrag, og vi har inngått rammeavtale med åtte ulike forskningsmiljøer som kan konkurrere om disse oppdragene.

### Hvordan utvikle bruken av virkemiddelet?

#### **Styrke kvaliteten ved å**

- bestille kunnskapsoppsummeringer som benytter anerkjente metoder, hvor søkestrategi, filtrering av studier, sortering og gjennomgang gjøres på en transparent måte
- bestille litteraturgjennomgang som en fast del av (stort sett) alle større oppdrag, for å sikre at funn og konklusjoner bygger på forståelse av eksisterende forskning

#### **Øke relevans ved å**

- bestille kunnskapsoppsummeringer som inkluderer registerbaserte studier, andre kvantitative studier og kvalitative studier der det er relevant
- bestille kunnskapsoppsummeringer som inkluderer såkalt grålitteratur der det er relevant

#### **Øke påvirkningskraft ved å**

- bestille kunnskapsoppsummeringer som gir bedre oversikt over forskningsfelt, og gjør resultater fra mange studier lettere tilgjengelig
- jobbe for at funn og konklusjoner fra forskningen blir presentert på en tydelig og forståelig måte

## 5.5 Forskningsrådets virkemidler

### Hva vil vi oppnå?

Øke egen bruk av Forskningsrådets virkemidler for å bidra til økt kvalitet og relevans på forskning finansiert av Forskningsrådet innenfor de områdene hvor NAV har et sektoransvar, samt å bygge opp forskningskompetanse i egen organisasjon.

### Bakgrunn og status

Forskningsrådet forvalter flere porteføljer og programmer med relevans for vårt sektorområde og NAVs utviklingsarbeid. Flere av disse finansieres av Arbeids- og inkluderingsdepartementet, for å kunne legge til rette for forskning av høy kvalitet med relevans for sektoren, herunder forskningsprosjekter der direktoratet/NAV er samarbeidspartner. Dette er programmer hvor NAV kan søke midler sammen med en forskningspartner (Innovasjon i offentlig sektor og Muliggjørende teknologier), eller gå inn som samarbeidspartner i forskningsprosjekter (VELKUSAM). Deltakelse i slike prosjekter vil bidra til at NAV i større grad kan jobbe kunnskapsbasert med utviklingen av tjenester og digitale løsninger. I denne sammenhengen kan det også nevnes at EU har en del innovasjons- og forskningssatsinger som kan være relevante å søke seg inn mot, særlig innenfor samarbeidet med universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren).

Samarbeid mellom NAV og forskningsmiljøer om problemstillinger, forsøk, metoder, kontekstualisering m.m. vil antakelig heve kvaliteten på alle deltakernes innsats. Når det gjelder forsøk som skal gjennomføres i NAV, vil det være særdeles

viktig med et samspill mellom forskningsmiljøet og den erfaringsbaserte kunnskapen som finnes i praksisfeltet. Slikt samarbeid er viktig både for å øke forskernes kompetanse om NAV og NAVs kompetanse om forskningsbasert kunnskap, og også sørge for at vi får forsøk og forskningsprosjekter som er gjennomførbare innenfor en NAV-kontekst.

Ordningen med offentlig sektor-ph.d., som forvaltes av Forskningsrådet, skal bidra til økt forskningsinnsats i offentlige virksomheter, økt forskerrekuttering i offentlig sektor og økt samspill mellom akademia og offentlig sektor. Vår bruk av virkemiddelet skal bidra til relevant forskning på NAVs områder, og til at ansatte som blir opptatt i programmet, tilegner seg solid kompetanse om forskning. Sommeren 2023 er det åtte kandidater inne i ordningen, mens tre NAV-ansatte har fullført doktorgradsarbeidet. Vår egnevaluering av ordningen har ført til at vi gjennom planperioden har tatt en del grep for å sikre høyere kvalitet og raskere gjennomføring. Blant annet er det etablert en langt strengere intern søknadsprosess knyttet til ordningen.

### **Hvordan utvikle bruken av Forskningsrådets virkemidler?**

For å få mer ut av Forskningsrådets virkemidler, vil vi bruke tiltakene som er beskrevet under.

#### **Styrke kvalitet**

- Fra NAVs side kan vi bidra til at forskningen holder høy kvalitet ved å levere gode data til forskerne.
- Vi kan bidra inn i prosjekter med kunnskap om organisasjonen og de tjenestene og ytelsene NAV forvalter.
- Vi utvikler og vurderer våre egne inntakskriterier for finansiering av offentlig sektor-ph.d. for å sikre høyere kvalitet, relevans og gjennomføringskraft i prosjektene, samt bruk av kompetansen som opparbeides. Tettere oppfølging av pågående prosjekter skal sikre bedre gjennomføring.

#### **Øke relevans**

- Samarbeid mellom NAV og forskningsmiljøer om problemstillinger, forsøk, metoder og kontekstualisering vil bidra til mer relevant og bedre forskning på våre områder.
- I forsøk som skal gjennomføres i NAV, vil det være særdeles viktig med et samspill mellom forskningsmiljøet og den erfaringsbaserte kunnskapen som finnes i praksisfeltet. Slikt samarbeid er viktig både for å øke forskernes kompetanse om NAV, og NAVs kompetanse om forskningsbasert kunnskap.

#### **Øke påvirkningskraft**

- Ved å være en mer aktiv deltaker (søker eller brukerpartner), vil NAV kunne bidra til å øke forskningens relevans og samfunnsnytte for våre områder. Forskning og forskningsresultater som oppleves som nyttige, vil i større grad bli tatt i bruk.

## **5.6 Strategisk samarbeid med universiteter og høyskoler**

### **Hva vil vi oppnå?**

Strategiske samarbeidsavtaler med utvalgte universiteter og høyskoler skal bidra til å løfte kvalitet, relevans og samfunnsnytte i forskningen på NAVs områder, og øke kvalitet og relevans i NAV-relevante utdanningsløp.

### **Bakgrunn og status**

De nasjonale samarbeidsavtalene vi har med ulike universiteter og høyskoler har to hovedformål:

- Å øke relevansen og anvendbarheten i forskningen som utføres i UH-sektoren
- Samarbeid om etter- og videreutdanninger for NAV-ansatte og være premissleverandør inn mot NAV-relevante utdanninger.

Det finnes også flere regionale samarbeidsavtaler mellom fylker og Universitets- og høyskolesektoren.

**Forskning:** Innenfor academia finner vi dyktige forskere og forskning som holder et høyt vitenskapelig nivå. NAVs utfordring er at denne forskningen ikke alltid oppleves som relevant og nyttig for å utvikle politikkområdet eller NAVs tjenester og ytelser. Ved å gå inn i et tettere samarbeid med gode akademiske miljøer, ønsker vi å øke interessen for og kunnskapen om NAV og politikkområdet i disse miljøene. Fra NAV sin side forplikter vi oss til å åpne opp organisasjonen som forskningsfelt. Gjennom disse avtalene er det et mål å søke ekstern finansiering av forskning gjennom Forskningsrådet og EU-midler, slik at vi kan øke volumet av NAV-relevant forskning innenfor arbeids- og velferdsfeltet. Universitet er søker og NAV er samarbeidspartner i slike søknader.

**Utdanningene:** Samarbeid med Universitets- og høyskolesektoren kan bidra til bedre utdanning innenfor NAV-relevante felt, i tillegg til samarbeid rundt etter- og videreutdanning for NAV-ansatte. Denne delen av samarbeidsavtalene er nærmere

knyttet opp mot kompetansearbeidet i NAV og behandles ikke i FoU-planen.

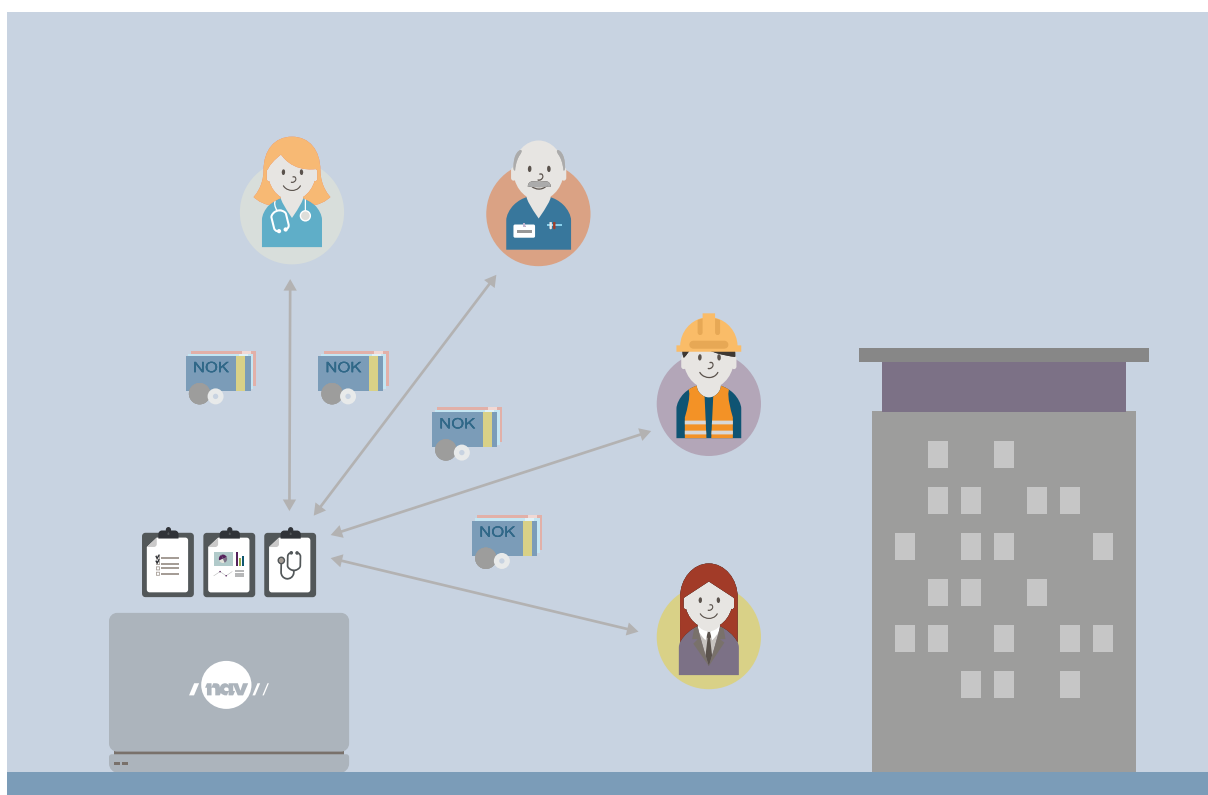
Inn i dette arbeidet bidrar NAV gjerne med såkornmidler/miljøstøtte over en viss periode. Disse bevilges over FoU-midlene. Midlene skal blant annet bidra til å rigge og koordinere samarbeidet, etablere aktivitet i samarbeidet og utarbeidelse av søknader om forskningsfinansiering fra Forskningsrådet.

Vi har foreløpig ikke slike strategiske samarbeidsavtaler med instituttsektoren. Per i dag bygger vi dette samarbeidet gjennom langsiktige rammeavtaler knyttet til ulike typer forskning.

### Hvordan kan vi utvikle samarbeidet med universiteter og høyskoler?

#### Øke kvalitet ved å

- engasjere sterke vitenskapelige fagmiljøer i Universitets- og høyskolesektoren til å for-



ske på NAV og relevante problemstillinger innenfor våre fagområder

- vektlegge tverrfaglige forskningsprosjekter som kan belyse problemstillinger fra ulike fagdisipliners ståsted med ulike metodiske tilnærminger
- gjøre datakilder tilgjengelige for forskerne

#### **Øke relevans ved å**

- utarbeide beskrivelser av programområdene (programnotater) som tydelig beskriver formål, innsats fra de ulike aktørene, definerer samarbeidsområder med mer
- engasjere flere fagmiljøer i NAV og direktoratet inn i samarbeidet
- inngå avtaler på nye områder hvor det er nyttig for NAV å ha et tettere samarbeid med akademia
- sende felles søknader til Forskningsrådet på NAV-relevante forskningstemaer

#### **Øke påvirkningskraft**

- mer inngående kunnskap om NAV eller politikkfeltet i Universitets- og høyskolesektoren vil øke samfunnsnyttien av forskningen, noe som igjen vil føre til at kunnskapen i større grad blir tatt i bruk

### **Samarbeidsavtalene**

**OsloMet/KAI (Kompetansesenter for arbeidsinkludering)** og NAV samarbeider på området arbeidsinkludering.

**NTNU** og NAV samarbeider om fire programområder: Arbeid-Helse, Digitalisering, Velferdsteknologi, Organisasjon og læring. *Helse Midt-Norge (St. Olavs hospital)* gikk inn i avtalen i 2021.

**Høgskolen i Innlandet** og NAV samarbeider om å utvikle innovasjons- og forskningsprosjekter innenfor de tre områdene unge og utenforskap, digitalisering og veilederrollen, og lovanvendelse i praksis.

**Universitetet i Agder** og inngikk en samarbeidsavtale våren 2023. Det er planlagt tre programområder under overskriften ansvarlig digitalisering: Digitalt medborgerskap, Innbyggers kanalvalg og NAVs flerkanalstrategi, og Menneskesentrert AI.

**Universitetet i Oslo/Juridisk fakultet** og NAV skal samarbeide på fire programområder: trygderett, EØS-rett, digital velferdsstat og klarspråk. Disse vil bygges opp gradvis gjennom avtaleperioden. Avtalen ble inngått 2021.

## 6. Tilgjengeliggjøring, formidling og bruk av kunnskap

### Hva ønsker vi å oppnå?

Resultatene av NAVs FoU-aktivitet skal få påvirkningskraft gjennom at vi gjør kunnskapen tilgjengelig, relevant og interessant for interne og eksterne målgrupper.

### Bakgrunn og status

Forskning må brukes for å gi verdi. Spredning av funn og resultater fra forskningen NAV finansierer, utgjør en viktig del av NAVs FoU-aktivitet. Kunnskapsbasert praksis i NAV krever imidlertid en større innsats enn å gjøre forskningsfunn tilgjengelige. Vi må kommunisere kunnskapen i og utenfor organisasjonen, og presentere den slik at det blir tydelig hva kunnskapen betyr for NAV, og hvordan den kan brukes. Økt innsikt i ulike miljøers kunnskapsbehov og i hvilken form kunnskap bør presenteres i for å komme til mest mulig nytte, er nødvendig for å lykkes i dette arbeidet.

Det er stort spenn i FoU-prosjektene NAV finansierer, og det er nødvendig å vurdere funn og implikasjoner av disse i hvert enkelt tilfelle. Noen prosjekter kan munne ut i funn som har direkte

konsekvenser for politikkutvikling eller praksisutøvelse, mens andre forskningsfunn snarere er bidrag til det generelle kunnskapsgrunnlaget på et område. For å fremme økt bruk av kunnskap fra FoU-prosjektene, vil vi utarbeide en veileder for hva vi skal gjøre når vi mottar resultater fra forskning. Fageier, Kunnskapsavdelingen og ev. andre aktører må sammen ta stilling til hvilke *implikasjoner* funnene har for NAV eller politikkutforming på våre områder, og komme med tydelige anbefalinger. Deretter må aktørene i samarbeid legge en plan for bruk av kunnskapen. Planen må omfatte beskrivelser av *hvordan* vi skal formidle funnene i organisasjonen, og *hvem* som trenger å få kjennskap til dem. Veilederen skal bidra til at vi tar aktivt stilling til hvordan konkrete forskningsfunn skal brukes, og om funnene skal ha konsekvenser for praksisutøvelsen, tjenesteutviklingen eller styringen av virksomheten. Eksempelvis kan det handle om å gi signaler om å gjøre ting som virker og slutte å gjøre ting som ikke virker. Dette handler også om å gi råd og anbefalinger basert på forskningsfunn.





Analysen som utføres internt i Arbeids- og velferdsdirektoratet, publiseres i det digitale fagtidsskriftet *Arbeid og velferd* på nettsiden [arbeidogvelferd.nav.no](http://arbeidogvelferd.nav.no). Analysene gjøres også kjent gjennom innsalg til media og gjennom foredrag, fagmøter og presentasjoner. Rapporter fra FoU-prosjekter som er bestilt av eller tildelt støtte fra NAV, blir lagt ut på [www.nav.no/fou](http://www.nav.no/fou) med sammendrag. I de fleste tilfeller lages også en kort nyhetssak til [nav.no](http://nav.no) og Facebook-kontoen *NAV Kunnskap*. I noen tilfeller blir prosjekter presentert i NAVs digitale internmagasinet MEMU på [memu.no](http://memu.no).

Videre arrangerer FoU-seksjonen i samarbeid med fagavdelingene og forskningsmiljøer seminarer og presentasjoner – både fysiske og digitale – av nye rapporter for egne ansatte, departementene og andre direktorater vi samarbeider med. Vanligvis legger vi inn krav om at prosjektleder skal stille opp på minst én presentasjon av prosjektet, fysisk eller digital, når vi inngår avtaler om FoU-oppdrag eller tildeler midler til et forskerinitiert prosjekt.

Arbeids- og velferdsdirektoratet har etablert et fagbibliotek og bibliotekstjenester for NAV. Tjenesten skal effektivisere kunnskapsinnhenting ved å gi ansatte i NAV tilgang til sentrale kunnskapskilder, faglitteratur og fagtidsskrifter, samt gi bistand til litteratursøk. Lettere tilgang til kunnskapskilder og kortere avstand til vitenskapen kan fremme bruk av forskning. Biblioteket vil utforske muligheter for å levere på digitale plattformen og e-tjenester, slik at tjenesten blir tilgjengelige for alle som jobber i NAV. I tillegg vil biblioteket bistå i arbeidet med å samle, bevare, og øke gjenfinnbarheten av egenproduserte rapporter og vitenskapelige artikler.

## Howdan skal vi utvikle formidlingsarbeidet for å fremme økt bruk av kunnskap?

For å kunne bidra til at kunnskapen blir kjent og brukt, vil vi utvikle formidlingsarbeidet gjennom tiltakene som er beskrevet under.

### **Styrke kvaliteten ved å**

- bygge på et helhetlig perspektiv med vektlegging av kommunikasjon i alle deler av kunnskapsutviklingsprosessen, fra forståelse av problem til utvikling av løsninger og læring om hvordan de virker (se figur 2)
- få innsikt i ulike miljøers kunnskapsbehov og i hvilken form kunnskap bør presenteres for å komme til nytte
- bedre utnyttelse av eksisterende kanaler for kunnskapsdeling og forskningskommunikasjon, f.eks. gjennom økt bevissthet rundt søkemotoroptimalisering
- i større grad tilpasse innhold til ulike målgrupper og kanaler etter formål

### **Øke relevansen ved å**

- vektlegge toveis kommunikasjon fremfor enveis formidling
- engasjere organisasjonen i dialog om kunnskapsbehov, kunnskapsutvikling og forskningsfunn som har betydning for hvordan vi jobber i NAV

### **Øke påvirkningskraft ved å**

- ferdigstille veileder for dialog og vurdering av funn fra FoU-prosjektene. Veilederen vil omfatte utarbeiding av plan for bruk, kunnskapsdeling og kommunikasjon
- eksperimentere med ulike presentasjonsformer
- utarbeide kunnskapsoversikter som kan brukes som beslutningsgrunnlag for ulike formål, og gjøre disse tilgjengelige i eksisterende kanaler.
- utvikle FoU-nettverket med representanter fra fylkene, spesialenhetene og fagmiljøer i direktoratet, som ble etablert høsten 2022
- videreutvikle bibliotekstjenester i NAV

---

## 7. Kunnskapsbasert tjenesteutvikling i NAV

---



Det foregår mye utviklingsarbeid i NAV. Dette kapittelet handler om to former for tjenesteutvikling hvor det er et særlig behov for å bygge opp FoU-innsatsen i planperioden. Begge er eksempler på utviklingsarbeid hvor NAV så langt ikke har funnet frem til metoder for å kunnskapsbasere arbeidet i tilstrekkelig grad, hvor vi bruker mye ressurser, og hvor bidraget fra tilpassede FoU-aktiviteter er forventet å være stort. Vi vil også jobbe med å koble FoU-innsats opp mot alle typer utviklingsarbeid, men virkemidlene for dette er dekket i kapittel 5 og 6.

*7.1 Tjenesteutvikling initiert i NAV-kontor* handler om hvordan vi kan utnytte potensialet i at stadig flere NAV-kontor, ofte i samarbeid med fylkeskontor, tar initiativ til å utvikle arbeidsmetoder og tjenester. Denne desentraliserte tilnærmingen skiller seg på viktige måter fra tjenesteutvikling som er mer styrt «ovenfra», fra AID eller direktoratet. Dette krever endringer i arbeids- og tjenestetelinjen, og at vi setter FoU-virkemidler sammen på nye måter.

Tjenesteutvikling ved NAV-kontor kan synliggjøre behovet for mer sentralisert utvikling av regelverk eller digitale løsninger, altså ikke utelukkende det å finne «beste praksis» på kontornivå. Da dette utløser mer typisk utviklingsarbeid, går vi ikke videre inn på dette i delkapittelet. Generelt er det slik at tjenesteutvikling initiert ovenfra også bør utnytte forståelse og ideer fra underliggende enheter. Sistnevnte er i ferd med å bli etablert praksis i NAV, og vi går heller ikke videre inn på dette her.

*7.2 Kunnskapsbasert digitalisering av arbeids- og velferdstjenestene* beskriver det særegne med den digitale produktutviklingen som foregår i NAV, og hvilke FoU-aktiviteter det er behov for i utviklingsarbeidet. I planperioden vil NAV jobbe med hvordan vi kan få forskning og analyse til å bli en integrert del av NAVs digitale utviklingsarbeid. Det digitale utviklingsarbeidet i NAV foregår etter prinsippene for smidig utvikling, og er organisert i produktutviklingsområder og tverrfaglige produktutviklingsteam, og en forskningskomponent må kunne tilpasses denne metodikken.

## 7.1 Tjenesteutvikling initiert i NAV-kontor

### Hva ønsker vi å oppnå?

Tjenesteutvikling som kombinerer verdien av nyskaping ved NAV-kontor som sitter tett på brukernes behov, med den nødvendige støtten og systematikken for å bygge kunnskap over tid.

Det er mange måter å forbedre tjenestene ved et NAV-kontor på. Det følgende begrenser seg til hvordan NAV kan bygge et system for å støtte og bygge videre på lokal utvikling av tiltak og virkemidler som har potensial til å være overførbare til andre kontor med lignende utfordringer. Dette kan være alt fra forbedringer av hvordan en tjeneste leveres på kontoret, f.eks. gjeldsrådgivning, til måter å bygge nye digitale verktøy (produkter) som digital aktivitetsplan inn i en bredere oppfølgingstjeneste ved kontorene.

### Hvorfor?

De siste årene har stadig flere NAV-kontor utviklet nye måter å løse oppgaver på, i tråd med Stortingsmelding 33 (2015-2016) *NAV i en ny tid – for*

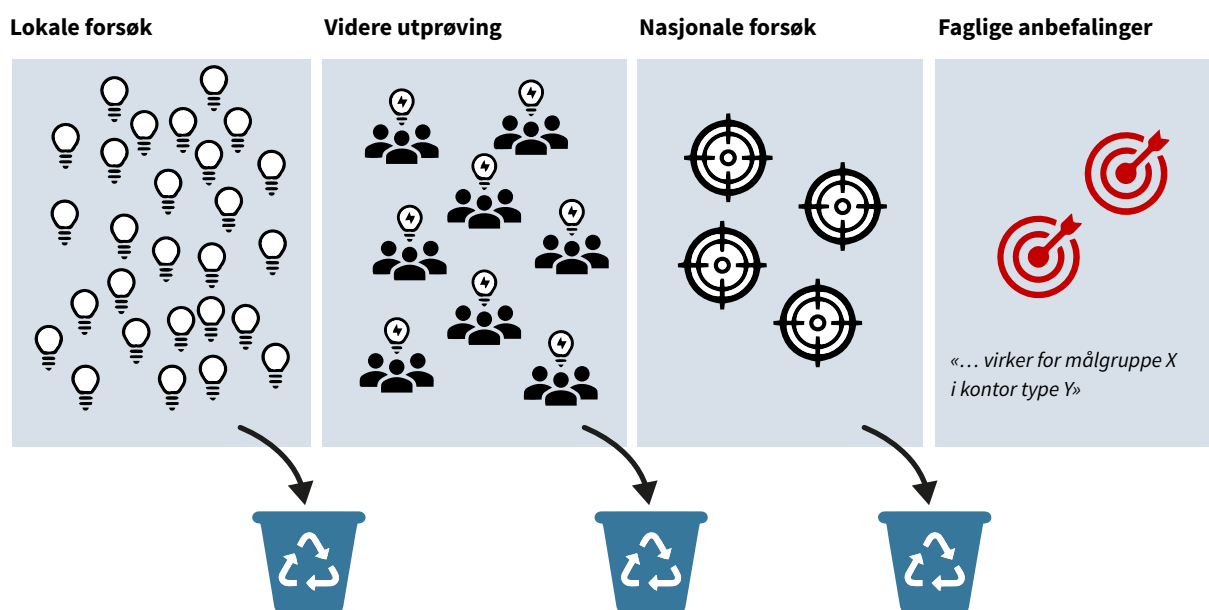
*arbeid og aktivitet*, som ga kontorene økt myndighet og handlefrihet. Utprøvingene som skjer er et godt utgangspunkt, men slik de er organisert i dag, gir de ikke tilstrekkelig læring mellom NAV-kontorene eller kunnskapsbygging over tid. Det er behov for å etablere systemer for å finne frem til hvilke utviklingsarbeid som skal prioriteres for videre utprøving ved flere kontorer.

Bakgrunn og begrunnelse for å utnytte potensialet i denne formen for tjenesteutvikling bedre er beskrevet i detalj i vedlegget *Tjenesteutvikling basert på lokale behov og løsninger*. Nedenfor gir vi en kort redegjørelse.

### Hvordan?

Arbeids- og tjenestelinjen, med støtte fra Kunnskapsavdelingen i direktoratet, vil i planperioden etablere en prosess som skal bidra til systematisk kunnskapsutvikling og til å identifisere tiltak og modeller som løser konkrete utfordringer. Prosessen vil i planperioden testes ut gjennom ulike initiativ i arbeids- og tjenestelinjen. En forenklet illustrasjon av prosessen er vist i figur 3.

Figur 3: Utviklingsprosess



Proessen har fire steg fra lokalt initiativ til kunnskapsgrunnlag for faglige anbefalinger og veiledning:

- NAV-kontor tar initiativ til lokale forsøk med nye arbeidsmetoder.
- Arbeidsmetoder som virker lovende etter et sett objektive kriterier, får støtte til videre utprøving ved enkelte andre kontorer med prosessevaluering.
- Arbeidsmetoder som blir vurdert av prosessevaluering som «lovende og overførbar til andre kontor», blir nasjonale forsøk med effektevaluering.
- Hvis effektevaluering viser at den aktuelle metoden virker og er mer kostnadseffektiv enn ordinær praksis, gir dette grunnlag for faglige anbefalinger.

Læring fra alle forsøk blir dokumentert og gjort tilgjengelig, både der løsningene virket som antatt og der de ikke gjorde det.

### **Økonomiske og administrative konsekvenser**

Relativt til dagens situasjon vil de økonomiske konsekvensene av anbefalingene bestå av kostnader ved å prøve ut de mest lovende arbeidsmåtene i andre kontorer. Det vil kreve budsjett til selve utprøvingene og evalueringene. NAV-kontorene er forventet å fortsette å dekke sine utviklingsinitiativer, men man bør vurdere om de bør kompenseres for ekstra tidsbruk til å dokumentere innholdet i utprøvingene.

På kort sikt vil kostnadene være begrenset når det kommer til utprøvinger – tanken er å utvikle egnede prosesser i mindre skala først. På sikt vil utprøvingene i andre og tredje steg kreve ressurser både til utprøvingkontor og evalueringer. Dette bør finansieres over FoU-budsjettet.

### **Strategier i planperioden**

I planperioden ønsker vi å gradvis utvikle følgende strategier som skal danne grunnlaget for prosessen illustrert over:

- Øke kvaliteten i de lokale utprøvingene gjennom målrettet støtte til kunnskapsbasert utvikling i NAV-kontorene.
- Prioritere ressurser til å videreutvikle og evaluere lovende løsninger.
- Dokumentere og oppsummere læring fra alle forsøk, både der løsningene virket som antatt og der de ikke gjorde det.
- Gi tydelige faglige anbefalinger, veiledning eller styringssignaler som fagdirektorat når man har solid kunnskap.

## **7.2 Kunnskapsbasert digitalisering av arbeids- og velferdstjenestene**

### **Hva ønsker vi å oppnå?**

Tjenesteutvikling som utnytter digital teknologi og systematisk læring til å levere stadig bedre arbeids- og velferdstjenester.

I planperioden vil NAV finne egnede former for analyser og forskningsstøtte som passer inn i NAVs styrings- og utviklingsmodell for digital produktutvikling. AID støtter dette arbeidet gjennom en langsiktig satsing på forskningsstøttet digitalisering av arbeids- og velferdstjenestene. Satsingen er tenkt som et samarbeid mellom Forskningsrådet og NAV.

### **Hvorfor?**

NAVs digitaliseringsarbeid har så langt etablert digitale samhandlingsarenaer mellom NAV og brukerne, og automatisert saksbehandling for flere av ytelsene NAV forvalter. Dette arbeidet vil fortsette, men i tillegg vil digital teknologi i stadig

større grad bidra til å løse NAVs mer komplekse oppgaver, som de ulike formene for arbeidsrettet bistand og samspillet mellom tjenester og ytelser. Når de digitale løsningene blir en del av tjenester hvor verdikjeden er lengre og mer uforutsigbar, blir FoU-arbeid en stadig viktigere del av utviklingsprosessen.

Den smidige utviklingsfilosofien som digitaliseringsarbeidet i NAV er tuftet på, krever i mange tilfeller en raskere takt i forsknings- og analysearbeidet enn det som har vært nødvendig for andre former for offentlig tjenesteutvikling. Samtidig stiller utvikling i en offentlig kontekst, som ofte kan ha store konsekvenser for innbyggerne, NAV og samfunn, krav til evalueringer. Resultater fra evalueringer legges til grunn når man skal fatte beslutninger om videre utvikling, og for å få kunnskap om løsningene har bidratt til verdiskapingen.

### Hvordan?

Under følger en beskrivelse av styringsmodellen for produktområdene (PO), og hvor i utviklingsløpet FoU-aktiviteter kan gi viktige bidrag. Deretter etablerer vi et sett med overordnede strategier.

### Digital produktutvikling i NAV

NAVs digitale utviklingsinitiativer er organisert i tverrfaglige produktområder (PO-er) og tverrfaglige produktteam. Virksomhetsstyringsmodellen for produktområdene beskriver organisering, roller, ansvar og beslutningsmyndighet i og rundt PO-ene, samt hvordan de skal bidra til å løse NAVs overordnede mål.

Virksomhetsstyringsmodellen skal bidra til å

- maksimere verdiskapingen gitt tildelte budsjettmidler
- sikre at utviklingsarbeidet samsvarer med strategien og langtidsplanen
- etterleve krav fra økonomireglementet og pålegg fra Riksrevisjonen og andre etterlevelseskrav

Modellen fastsetter og følger opp overordnede mål i «tight»-fasene, mens produktområdene har selvstyre når det gjelder hvordan behovet skal dekkes i «loose»-fasen. Mer detaljert:

- *Tight 1:* NAV-direktør og PO-eier fastsetter mål i form av forventet verdiskaping og kostnadsrammer (avkastningskrav og investeringsvillighet).
- *Loose:* PO har frihet til å finne fram til løsning for hvordan målene skal oppnås, og utforsker ulike hypoteser og initiativ.
- *Tight 2:* NAV-direktør og PO-eier følger opp at PO har oppnådd verdiskapingen innenfor kostnadsramme, og at etterlevelse kan verifiseres.

### FoU-arbeidets bidrag

I forkant av «*Tight 1*» er det nødvendig å skape tilstrekkelig forståelse av problemet man vurderer å løse. Dette kan kreve spisset datainnhenting og analyse for å avdekke perspektiver og brukernes behov gjennom bruk av kvalitative metoder og surveyundersøkelser, men også analyser av eksisterende kunnskap fra teori, statistikk og annen empiri, eller innhenting av kunnskapsopsummeringer. For noen typer problemer vil det også være nyttig med nye kvantitative analyser basert på registerdata, blant annet for å få oversikt over bruken av eksisterende tjenester og ytelser for ulike typer av brukere.

I «*Loose*»-fasen får tverrfaglige produktteam ansvar for å utforske mulige løsninger. I dette arbeidet er også brukere og andre aktører som berøres viktige kilder. I tillegg er teori og empiri fra adferdsvitenskapene av særlig nytte for å designe en løsning. I byggingen av produktet er testing av prototyper og effektevaluering av betaløsninger med eksperimentdesign sentrale virkemidler.

Utviklingsinitiativer hvor verdikjedene er mer komplekse, er avhengig av mer omfattende effektevalueringer som isolerer påvirkningen fra

produktet (deltjenesten) i å oppnå kortsiktige og overordnede mål og mulige utilsiktede konsekvenser. Eksempelvis er det i utviklingen av beslutningsstøtte til veiledere i sykefraværsoppfølgingen behov for å forstå om støtten faktisk påvirker oppfølgingen, og om dette igjen påvirker sykefraværet. Det er også viktig å evaluere implementeringsprosessen (prosessevalueringer), for å kunne forstå hvordan og hvorfor noe virker eller ikke virker.

I «Tight 2» vil effektevalueringene anvendt i «loose»-fasen brukes til å vurdere verdiskaping. Effektevalueringene vil bidra til å forstå om produktet løste de utfordringene det skulle løse, og hvilke gevinster det har skapt for brukere, NAV og på samfunnsnivå.

NAV har i de fleste tilfeller kompetanse på analyseformene som er beskrevet over, men kapasiteten er begrenset. Det er særlig behov for å bruke effektevalueringer og prosessevalueringer i mye større grad enn det gjøres i dag.

#### **Økonomiske og administrative konsekvenser**

Utvidelse av analysekapasiteten bør skje stegvis, og ta utgangspunkt i kartlegging av nødvendig kompetanse og en vurdering av hva det er hensiktsmes-

sig å løse internt og eksternt. I en utviklingsfase vil det være naturlig å bruke FoU-midler til å bygge opp kompetanse internt, mens spisset forskerkompetanse er mer naturlig å dekke gjennom rammeavtaler eller strategiske samarbeidsavtaler med universitets- og høyskolesektoren eller andre forskningsmiljøer. Økt bruk av analyser og forskning på dette området vil kreve økte ressurser både til å vurdere og begrense personvernkonsekvenser og til datafangst og tilgjengeliggjøring av data fra de digitale løsningene.

#### **Strategier i planperioden**

- bygge opp egnet analysekapasitet for å forstå problemene og lære om løsningene virker
- pilotere ulike måter å organisere analysekapasiteten på
- prioritere analysekapasiteten etter hvor viktig og omfattende den digitale løsningen antas å være
- gjøre effektevalueringer av NAVs digitale løsninger
- koble eksterne forskningsmiljøer sammen med de interne analysemiljøene, for å gjennomføre grundigere og/eller mer langsiktige analyser

---

## 8. Roller og ansvar i FoU-arbeidet

---

Alle har i NAV har et ansvar for at vi skal jobbe mer kunnskapsbasert. Ulike interessenter har ulikt ansvar når det gjelder å etterspørre, produsere, fremskaffe, formidle og bruke kunnskap. Under beskriver vi ulike roller og ansvar i FoU-arbeidet.

### 8.1 Organisering av FoU-arbeidet: Hvem har ansvar for hva?

Fageier, eller en med mandat fra fageier (eksempelvis produktområdene), har ansvar for å identifisere og kommunisere sine kunnskapsbehov. Fageier har også ansvar for å ta kunnskapen i bruk, og for å beslutte om og hvordan kunnskap skal brukes inn i beslutninger, tjenesteutvikling og tjenesteutøvelse. Fageier er alle som har et faglig ansvar i NAV. I direktoratet kan det være fagavdeling eller eier av et produktområde. Det

kan i noen tilfeller være et departement, når det gir oppdrag gjennom tildelingsbrevet.

Kunnskapsavdelingen og andre analysemiljøer i direktoratet skal produsere analyser, fremskaffe forskning, samt tilgjengeliggjøre og formidle kunnskap i samarbeid med fageier og Kommunikasjonsavdelingen.

FoU-seksjonen har ansvar for å administrere og koordinere direktoratets samlede FoU-portefølje. Seksjonen skal sammen med fageierne kartlegge og synliggjøre kunnskapsbehov gjennom programnotater og utlysninger, samt bistå fageiere med utlysninger og oppfølging av FoU-prosjekter. FoU-seksjonen har ansvar for strategisk utvikling av FoU i NAV, eksempelvis gjennom utarbeidelse av FoU-plan og samhandling med departement på dette området.



FoU-utvalget ble opprettet i forrige planperiode. Utvalget skal sikre koordinering og forankring av FoU-aktivitetene hos alle de ulike fageierne i direktoratet. FoU-utvalget er et rådgivende organ som skal bidra til strategisk planlegging av FoU-virksomheten, og sikre at NAVs FoU-portefølje er relevant og dekker viktige kunnskapsbehov. Utvalget beslutter hvilke FoU-prosjekter som skal få finansiering. FoU-utvalgets medlemmer skal også sikre forankring av FoU-arbeidet inn i egen enhet, samt bidra til kunnskapsdeling og at resultater av FoU-arbeidet blir tatt i bruk.

FoU-nettverk i NAV ble etablert høsten 2022. Vi vil jobbe for at dette skal bli en nyttig arena for erfaringsdeling og kompetansebygging på FoU-området i NAV, noe vi har manglet tidligere. Nettverket består av representanter fra direktoratet, fylker og spesialenheter, med særlig interesse eller ansvar for FoU-arbeid.

Fylkeskontorene og resultatområdene har ansvar for å analysere utviklingen og forvalte FoU-aktiviteten innenfor sitt fylke/resultat område. Fylkene avsetter egne midler til FoU i sine budsjetter. Fylkene oppfordres til å inngå samarbeidsavtaler med universitet og høyskoler i sin region. Fylkeskontorene og Statsforvalterne har et særskilt ansvar for samarbeid om prosjekter i NAV-kontor. Fylkeskontorene skal ha en råd-

givende funksjon i lokalt utviklingsarbeid, og skal også sikre at kunnskap fra lokale og regionale forsknings- og utviklingsprosjekter gjøres kjent både for NAV-enhetene i fylket og for direktoratet. Resultatområdene har ansvar for å følge med på egen resultatutvikling og at de oppfordres til å fremme kunnskapsbehov til direktoratet og initiativ til samarbeidsprosjekter med andre enheter der det styrker tjenesteutviklingen.

NAV-enhetene har ansvar for å synliggjøre sine kunnskapsbehov og for å ta kunnskap i bruk. NAV-enhetene jobber med lokalt initiert tjenesteutvikling og er i tillegg arenaen for sentralt initierte forsknings- og utviklingsprosjekter. Deres ressursbruk og kostnader ved å delta i forsknings- og utviklingsprosjekter må vurderes, eksempelvis ved å delta som samarbeidspartner i søknader til Forskningsrådet. Det er viktig å ivareta en god balanse mellom drifts- og utviklingsaktiviteter lokalt.

## 8.2 Roller og ansvar i en FoU-anskaffelse

Tabellen beskriver ulike steg i en FoU-anskaffelse, med en synliggjøring av ansvar og arbeidsdeling gjennom prosessen i direktoratet. Modellen kan tilpasses lokalt dersom fylker/resultatområder finner det hensiktsmessig.



**Tabell 1: Roller og ansvar i en FoU-anskaffelse**

| Steg i prosess                      | Oppgave som skal løses   | Roller og ansvar   | Avhengigheter og forutsetninger  |   |
|-------------------------------------|--|--|--|---|
| <b>Ha kunnskapsbehov</b>            | Definere kunnskapsbehov og etterspørre kunnskap                                    | Fageier  | Kompetanse og kapasitet til å etterspørre kunnskap   |   |
| <b>Beskrive kunnskapsbehov</b>      | Klargjøre kunnskapsbehov, utarbeide problemstillinger. Kravspesifikasjon           | Fageier  | Kapasitet til å beskrive behov   |   |
|                                     | Bistå med å operasjonalisere problemstillinger og utarbeide kravspesifikasjon      | FoU-seksjon/<br>Analyseseksjon i KUN*  | Kapasitet  |   |
| <b>Fremskaffe kunnskap</b>          | Vurdere om prosjektet skal utføres internt eller eksternt                          | FoU-seksjon/<br>Analyseseksjon i KUN<br>Eventuelt med fageier.   | Kapasitet til å anskaffe på egnet vis<br>Kompetanse internt  |   |
|                                     | Gjennomføre anskaffelsesprosess  | FoU-seksjon i KUN<br>(prosessdriver)   | Kapasitet i Kontor for drifts-anskaffelser i ØSA*  |   |
|                                     | Vurdere tilbud   | Fageier har overordnet ansvar for å vurdere relevans og nytte  |  | AID har delegert ansvar til fageier i AVdir og FoU-seksjonen. |
|                                     |  | FoU-seksjon (prosessdriver) bidrar med ekspertise for å vurdere løsningsforslag og forskningsdesign            |  |   |
| Tildele oppdrag, kontraktsinngåelse | FoU-seksjonen  | Kapasitet i Kontor for drifts-anskaffelser i ØSA   |  |   |
| <b>Gjennomføringsfase</b>           | Oppstartsmøte med forskerne  | Fageier – dialog med forskerne om oppdraget, spørsmål og presiseringer   |  |   |
|                                     |  | FoU-seksjon (prosessdriver) bistår fageier i møtet   |  |   |
|                                     | Behandle dispensasjon fra taushetsplikt. Legal coach for øvrige legalitetsspørsmål | Juridisk seksjon i KUN   | Kapasitet og kompetanse til å gjøre de juridiske vurderingene                                      |   |
|                                     | Utlevering av data   | Statistikkseksjonen/<br>Seksjon for styringsinformasjon i KUN  | Kapasitet til å utlevere data fra NAV  |   |
|                                     | Prosjektoppfølgning, dialog med forskerne underveis                                | Fageier og FoU-seksjonen (prosessdriver) sammen  |  |   |
| <b>Ta kunnskapen i bruk</b>         | Ta stilling til resultater og forskningsfunn (veileder for etterbruk)              | Fageier<br>(FoU-seksjon kan bistå)   | Kapasitet og kompetanse til å vurdere forskningsfunnene.   |   |
|                                     | Sette opp plan for bruk  | Fageier vurderer om og hvordan funnene skal brukes<br>(FoU-seksjon kan bistå)                                  | Kapasitet til å utarbeide plan for bruk  |   |
|                                     | Formidling: Tilgjengeliggjøre og formidle forskningsfunn                           | Forskerne.<br>Fageier og FoU-seksjonen ved eksterne oppdrag, Fageier og Analyseseksjonen ved interne analyser. | Gode plattformer for formidling.<br>Kapasitet til å jobbe med formidling.<br>Samhandling med KOM*. |   |
|                                     | Ta kunnskapen i bruk for å øke verdien for brukeren, NAV eller samfunnet           | Hele organisasjonen  | Kapasitet og kompetanse til å bruke kunnskapen.  |   |

\*KUN = Kunnskapsavdelingen, ØSA = Økonomi- og styringsavdelingen, KOM = Kommunikasjonsavdelingen

---

## Vedlegg

---

**Programnotater** for de tematiske satsingsområdene blir gjort tilgjengelig på [www.nav.no/fou](http://www.nav.no/fou) etter hvert som de ferdigstilles.

---

## Referanser og nyttige lenker

---

### Lenker til relevante dokumenter:

#### **NAV-interne dokument (lenker til intranett – Navet):**

[Handlingsplan mot trygdesvindler og feilutbetalinger 2023-2025](#)

[Rammer for læring og kompetanseutvikling i NAV](#)

#### **Lenker til nav.no:**

[NAV 2030 - NAVs virksomhetsstrategi](#)

[NAVs Omverdensanalyse 2023](#)

Arbeids- og velferdsdirektoratet: [Arbeid og velferd \(analysetidsskrift\)](#)

#### **Lenker til eksterne kilder:**

Arbeids- og inkluderingsdepartementet: [FoU-strategi 2019-2023](#)

Behavioural Insights Team: <https://www.bi.team/>

Kunnskapsdokumenter i offentlig sektor – Kudos: <https://kudos.dfo.no/>

Regjeringens handlingsplan mot sosial dumping og arbeidslivskriminalitet (2022)

#### **Forskningsrådets programmer som er særskilt relevante for NAV:**

[VELKUSAM](#)

[Innovasjon i offentlig sektor](#)

[Muliggjørende teknologier](#)

Forskningsrådet: [Frascatimanualen 2015](#)

[Kunnskapsbasertpraksis.no](http://Kunnskapsbasertpraksis.no)

#### **Syssesttingsutvalgets to utredninger:**

NOU 2021: 2: [Kompetanse, aktivitet og inntektssikring. Tiltak for økt sysselsetting](#)

NOU 2019: 7: [Arbeid og inntektssikring - Tiltak for økt sysselsetting](#)

NOU 2020: 9: [Blindsonen - Gransking av feilpraktiseringen av folketrygdlovens oppholdskrav ved reiser i EØS-området](#)

NOU 2023:11: [Raskt og riktig. En helhetlig gjennomgang av klage- og ankesystemet i Arbeids- og velferdsetaten og Trygderetten.](#)

**Øvrige referanser omtalt i planen:**

Gjerde, Engel Jensen og Sørbø: *Den store nedstengningen. Arbeidsmarkedet gjennom første del av koronakrisen*. Arbeid og velferd nr. 2/2020

Khandker, Shahidur, Gayatri B. Koolwal, and Hussain Samad. *Handbook on impact evaluation: quantitative methods and practices*. The World Bank, 2009.

Lima, Ivar (2023): *Få mottakere av sosialhjelp i 2022 – men økning mot slutten av året*. Arbeid og velferd nr. 2-2023

Furuberg m. fl (2022) *Lavinntekt og levekår i Norge. Tilstand og utviklingstrekk 2022*. Arbeids- og velferdsdirektoratet: NAV-rapport 5/2022

Mandal, Roland (2016): *Omgjøring av vedtak i NAV og trygderetten - årsaker og omfang*. Rapport SINTEF

Midtgård m.fl. (2022): *Digital ekskludering i NAV. Hvem, når, hvorfor?* Rapport SINTEF

NAV-notat 1/2019: *Gjennomgang av sosiale tjenester for langtidsmottakere av sosialhjelp*.

Network, What Works. *“The what works network: five years on.”* London: Cabinet Office (2018).

Rossi, Peter H., Mark W. Lipsey, and Gary T. Henry: *Evaluation: A systematic approach*. Sage publications, 2019.

Steinung Dahl m.fl.: *Ett år med korona. Utvikling og utsikter for NAVs ytelser og brukere*. Arbeid og velferd nr. 1/2021