



Utkast til

Virksomhetsstrategi for Arbeids- og velferdsetaten 2011-2020

Innhold

Innledning.....	2
Målbilde	3
Innsatsområder	4
1. Arbeid først	5
2. Aktive brukere.....	6
3. Pålitelig forvaltning.....	7
4. Kunnskapsrik samfunnsaktør	8
5. Løsningsdyktig organisasjon.....	9
Vedlegg: Samlet oversikt innsatsområde og hovedgrep 2011-2015.....	11

Innledning

Arbeids- og velferdsetaten ble etablert fra 1.7.2006 gjennom sammenslåingen av Aetat og Trygdeetaten. Fra høsten 2006 ble de første NAV-kontorene åpnet, tuftet på et partnerskap mellom den statlige Arbeids- og velferdsetaten og kommunene. Tiden fram mot 2010 var preget av store organisatoriske endringer med etableringer av nær 460 NAV-kontor og opprettelse av fylkesvise forvaltningsenheter og en rekke spesialenheter. I etableringsperioden fra 2006 til 2010 ble det også gjennomført flere store reformer innenfor tjenestetilbudet og ytelsesforvaltningen, blant annet endringene i sykefraværsoppfølgingen, etablering av Kvalifiseringsprogram, innføring av en ny brukerrettet og individtilpasset oppfølgingsmetodikk, opprettelsen av Arbeidsavklaringspenger og innføringen av Pensjonsreformen. Partnerskapet er fortsatt nytt og har et uutnyttet potensial. Videreutvikling av partnerskapet vil være viktig også i årene som kommer, og vi har bygget på dette i utforming av strategien.

Nå som den organisatoriske etableringsfasen er fullført og de større innholdsreformene er iverksatt, er det behov for å målrette videre innsats og utvikling mot å realisere NAV-reformens intensjoner. Dette krever en klar forståelse for, og enighet rundt de mål og prioriteringer som vil være nødvendige i årene som kommer. Vi ønsker derfor å utforme en virksomhetsstrategi for etaten for de neste 10 årene. Strategien skal også sikre at fremtidige IKT-investeringer springer ut av og understøtter etatens langsiktige utvikling av tjenester.

Etatens visjon "Vi gir mennesker muligheter" og etatens verdier *Tilstede, Tydelig* og *Løsningsdyktig*, står fast (det vises til bakgrunnsdokument for utdyping).

Utviklingen av strategien ble innledet med en bred medvirkning fra hele organisasjonen. Gjennom andre halvår 2010 medvirket ledere og tillitsvalgte fra alle enheter og nivåer i NAV, både statlig og kommunalt ansatte. I den påfølgende fasen har utkast til målbilde og innsatsområder blitt utarbeidet av direktoratets ledelse og med innspill fra etatens toppledere og ansatte.

Målbilde

Målbildet gir en beskrivelse av hva som skal kjennetegne Arbeids- og velferdsetaten i 2020, både utad mot brukere og omgivelsene, og innad som organisasjon. Målbildet legger lista for våre ambisjoner det kommende tiåret og peker på vår utviklingsretning. Målbildet bygger på det politiske mandatet for Arbeids- og velferdsetaten og de viktigste utviklingstrekkene som ligger i vår omverden i tiden som kommer. Utformingen av målbildet gjenspeiler samtidig den nåsituasjonen vi befinner oss i og hvilke særlige utfordringer denne gir. Målbildet har blitt til gjennom en tett dialog med hele etaten og gjenspeiler ledelsens samlede ambisjoner for virksomheten.

Målbilde for Arbeids- og velferdsetaten 2020

Vår innsats støtter den enkelte bruker til arbeid og økt deltakelse i dagliglivet, gir økonomisk trygghet for den enkelte og forhindrer misbruk. Kvaliteten og omfanget på våre tjenester understøtter høy yrkesdeltakelse, og at samfunnets arbeidskraftsbehov blir dekket.

Vår organisasjon er basert på våre verdier, tydelig, tilstede og løsningsdyktig. Vi benytter våre ressurser på en effektiv måte, og vi møter fremtidige behov hos brukere og samarbeidspartnere fordi vi er flinke til å endre oss. Vi har spesialisert kompetanse til å løse våre oppgaver og engasjerte medarbeidere som motiveres av vår samfunnsoppgave. I partnerskap med kommunen utvikler vi gode løsninger for brukerne.

Omdømmet vårt er troverdig og våre oppdragsgivere har tillit til oss.

Innsatsområder

En strategi skal gi retning og definere tydelige prioriteringer. For at prioriteringene skal være tydelige og forutsigbare, og for at de valgene vi gjør, skal henge godt sammen definerer vi et begrenset antall innsatsområder. Innsatsområdene er områder vi mener vi må jobbe spesielt med i strategiperioden. Dette kan være fordi de har særlig stor betydning for vår samlede måloppnåelse, eller fordi det er særlig store utfordringer knyttet til et bestemt område i tiden framover.

Vi har valgt følgende innsatsområder for de neste 10 år:

1	Arbeid først	En fortsatt høy yrkesdeltakelse er den viktigste utfordringen i årene som kommer. Arbeid gir den enkelte økonomisk selvstendighet og handlingsrom og er den viktigste arenaen for sosial inkludering. Fokus på arbeid er derfor sentralt i årene som kommer.
2	Aktive brukere	Vi tilbyr tjenester til et stort mangfold av brukere og vår innsats og samhandling skal møte den enkeltes behov. Gjennom denne samhandlingen bidrar Arbeids- og velferdsetaten til muligheter for den enkelte.
3	Pålitelig forvaltning	Vi forvalter velferdsordninger som gir økonomisk trygghet for den enkelte, og støtter den enkelte bruker mot arbeid og økt deltakelse i dagliglivet. Gjennom kvalitet, tilgjengelighet, og økonomisk effektivitet danner vi grunnlag for tillitt til Arbeids- og velferdsetatens arbeid.
4	Kunnskapsrik samfunnsaktør	Våre erfaringer og vår kunnskap skal bidra til utvikling og gjennomføring av arbeids- og velferdspolitikken.
5	Løsningsdyktig organisasjon	For å lykkes med de øvrige innsatsområdene må vi kontinuerlig utvikle og forbedres oss. Vi skal kjennetegnes ved å være "litt bedre enn i går". Brukerne skal oppleve en helhetlig innsats, uavhengig av etatens organisering, eller statlige og kommunale ansvarsforhold. Vår organisasjon har krevende og viktige samfunnsoppgaver og har et likeverdig partnerskap med kommunene.

Innenfor hvert innsatsområde beskrives ulike hovedgrep som skal iverksettes de nærmeste 3-5 årene. Strategien vil først få kraft når den operasjonaliseres og når det iverksettes konkrete tiltak og aktiviteter som gjør at vi sammen beveger oss mot vårt felles mål. Noen grep kan være aktuelle kun i en kortere periode, for å løfte oss opp til et nytt nivå, for å etablere en ny praksis, eller for å forberede senere endringer. Andre grep kan ha en mer varig karakter, eksempelvis grep som handler om å opprettholde en høy kompetanse innenfor våre kjerneområder.

1 **Arbeid først**

En fortsatt høy yrkesdeltakelse er den viktigste utfordringen i årene som kommer. Arbeid gir den enkelte økonomisk selvstendighet og handlingsrom og er den viktigste arenaen for sosial inkludering. Fokus på arbeid er derfor sentralt i årene som kommer.



Ambisjon for de neste 10 år

I samhandling med våre brukere skal arbeid være førstevalget, og virkemidlene våre skal bidra til å styrke mulighetene for å komme i arbeid. Vi gjør inngangen til arbeidslivet enklere for de som trenger en større innsats for å komme seg i jobb. Vi bistår arbeidsgivere med å få ned sykefravær og utstøting, og til å skaffe arbeidskraft.

Følgende hovedgrep er identifisert for de neste 3-5år:

Hovedgrep	Vi skal...
Styrke arbeidsmarkedskompetanse	Bygge arbeidsmarkedskunnskap og anvende den i arbeidsveiledning.
Ha like oppfølgingstjenester	Ha felles metodiske prinsipper, krav til kvalitet og rammeverk til grunn for vår oppfølging av brukere.
Tydliggjøre roller og styrke samarbeidet med arbeidslivet, legene og skoleverket	Ha forutsigbare og avklarte grenseflater. Etablere nasjonale og lokale samarbeidsarenaer.
Ha fleksibel tiltaksportefølje og treffsikker bruk	Ha brukers muligheter, og arbeidslivets behov som grunnlag for vår bruk og kjøp av tiltak.

Kommentarer:

Området *Arbeid først* kom fort på plass etter dialog med etaten. I videre diskusjoner, bl.a. med topplederforum og med sentralt rådmannsutvalg har det blitt godt mottatt. Vi har benyttet flere arbeidsgrupper med ulik sammensetning for å identifisere de rette grepene. Vi ønsker spesielt tilbakemelding på om disse grepene er de rette for å styrke fokus på arbeid fremover,

2 **Aktive brukere**

Vi tilbyr tjenester til et stort mangfold av brukere og vår innsats og samhandling skal møte den enkeltes behov. Gjennom denne samhandlingen bidrar NAV til muligheter for den enkelte.



Ambisjon for de neste 10 år

Vi er en organisasjon som gir et helhetlig servicetilbud til den enkelte. NAV gjør brukerne i stand til å treffe bevisste valg. Brukere som er i stand til å hjelpe seg selv gjør det via selvbetjeningsløsninger. Brukere som trenger bistand får oppfølging i tråd med egne behov. Brukerne har tillit til at NAV yter god bistand.

Følgende hovedgrep er identifisert for de neste 3-5år:

Hovedgrep	Vi skal...
Styrke våre ferdigheter i veiledning og samhandling med bruker	Utvikle veiledningskompetanse som gir brukeren innflytelse og synliggjør brukers muligheter.
Tilrettelegge for medvirkning og tydeliggjøre brukers ansvar	Bygge vår innsats på den enkeltes muligheter og brukers medvirkning og innflytelse. Være tydelige på brukers eget ansvar og stille krav.
Involvere brukerne i utvikling av tjenester og service	Utvikle møteplasser for brukerinvolvering i systemrettet tjenesteutvikling.
Tilby flere tjenester via telefoni og nett	Gjøre telefoni og netjtjenestene til et reelt første valg som både gir formåls- og kostnadseffektivitet. Utvikle nye tjenester.

Kommentarer:

Vi har jobbet med å navngi innsatsområdet på en måte som viser en ønsket utviklingsretning. Innsatsområdet skal gjenspeile en ambisjon om å stimulere til økt deltakelse og påvirkning, til valgfrihet mht kanaler, til brukermedvirkning i egen sak og til brukerretting i utviklingen av tjenester. Samtidig skal det også stilles tydelige krav til egenaktivitet, til mobilitet osv. Vi oppfatter at dette derfor er et ambisjonsnivå som handler om mer enn kun *brukermedvirkning* ved også å inkludere aktivitetskrav og brukeransvar.

Er *Aktive brukere* en god beskrivelse og et begrep som fungerer godt internt og eksternt? Hva vil i tilfelle være en bedre betegnelse på innsatsområde?

3 Pålitelig forvaltning

Vi forvalter velferdsordninger som gir økonomisk trygghet for den enkelte, og støtter den enkelte bruker mot arbeid og økt deltakelse i dagliglivet. Gjennom kvalitet, tilgjengelighet og økonomisk effektivitet danner vi grunnlag for god service til brukerne og tillitt til Arbeids- og velferdsetatens arbeid.



Ambisjon for de neste 10 år

Vi har en robust og enhetlig forvaltning som håndterer omskiftninger i samfunnet, i arbeidslivet og i arbeidsmarkedet. Vi har en forvaltning som sikrer brukerne lik behandling uavhengig av hvor man bor og vi utbetaler riktige ytelser til rett tid. Vi gjør det enkelt for brukere å forstå og ivareta sine rettigheter og er tydelige på grenser og plikter. Vi bidrar til å hindre misbruk.

Følgende hovedgrep er identifisert for de neste 3-5år:

Hovedgrep	Vi skal...
Følge felles og tydelige krav til kvalitet og like arbeidsprosesser	Redusere variasjon i kvalitet gjennom å tilgjengeliggjøre, ta i bruk og følge opp kvalitetskrav.
Styrke involveringen av de ansatte i forbedringsarbeidet vårt	Ta i bruk kraft og erfaring i organisasjonen til å skape forbedring.
Målrette kompetanseutvikling	Drive kompetanseutvikling med utgangspunkt i måloppnåelse og lokale behov. Sikre kompetanse til å løse komplekse saker.
Samle like oppgaver i robuste miljøer	Sikre stabil måloppnåelse og lik behandling uavhengig av hvor man bor. Redusere sårbarhet.

Kommentarer:

I arbeidet med innsatsområdet *Pålitelig forvaltning* har vi ønsket å favne forvaltningsoppgaver/oppgaveløsning hvor det er særlig viktig med kvalitet, likebehandling og enhetlige prosesser, uavhengig av om dette er klassiske saksbehandlingsoppgaver, telefonitjenester eller for eksempel hjelpemidler. Gjennom dialogen bl.a. i topplederforum, er det kommet fram at "forvaltnings"-begrepet ikke oppleves entydig i etaten samt at hovedgrepene har et internt preg. Vi ønsker derfor evt. forslag til formuleringer som synliggjør brukerperspektivet bedre.

Pålitelig forvaltning preges av grep som skal videreutvikle kvalitet og måloppnåelse. Vi opplevde stor enighet om utviklingsretningen i dialogen med etatens ulike enheter. For å kunne lykkes med en slik utvikling er det avgjørende at arbeidet skjer med utgangspunkt i det vi får til godt i dag og med sterk involvering og medvirkning hos de utøvende fagmiljøene. Hva er særlig viktig for å sikre motivasjon og energi til å gjennomføre endrings- og forbedringsarbeidet?

4 **Kunnskapsrik samfunnsaktør**

Våre erfaringer og vår kunnskap skal bidra til utvikling og gjennomføring av arbeids- og velferdspolitikken.

Ambisjon for de neste 10 år

Vi har god kunnskap om tilstanden og utviklingstrendene på hele ansvarsområdet vårt lokalt og nasjonalt. Vi bruker den kunnskapen til å foreslå politikk- og regelverksendringer. Vi vet hvordan tiltakene våre virker overfor de ulike brukergruppene. Vi formidler alt dette aktivt ut i samfunnet gjennom dialog og god kommunikasjon.



Følgende hovedgrep er identifisert for de neste 3-5år:

Hovedgrep	Vi skal...
Øke kunnskap om hva som virker	Ha systematiske og representative forsøk med arbeidsmetoder og virkemidler. Forsøkene skal evalueres. Styrke erfaringsdeling og læring.
Styrke samhandling med forsknings- og kunnskapsmiljøer	Initiere kunnskapsutvikling. Innhente og ta i bruk ny kunnskap og forskning.
Formidle vår kunnskap	Ta aktiv del i samfunnsdebatten både lokalt og nasjonalt.
Bidra aktivt til politikkutforming og regelutvikling	Bruke vår kunnskap til å skape forenkling, forbedring og gode rammebetingelser.

Kommentarer:

Etaten har gitt klart uttrykk for at vi trenger å vite mer om hva som virker; evaluering og forskning, og støtte til å være den lokale samfunnsaktør. Vi har derfor valgt å prioritere området *Kunnskapsrik samfunnsaktør* samtidig som det ligger mye løpende kunnskaps- og kompetansebygging inn i de andre områdene, for eksempel lærende organisasjon og brukerinvolvering i tjenesteutvikling. Vil helheten av innsatsområdene ivareta etatens behov på dette området?

5 **Løsningsdyktig organisasjon**

For å lykkes med de øvrige innsatsområdene må vi kontinuerlig utvikle og forbedres oss. Vi skal kjennetegnes ved å være "litt bedre enn i går". Brukerne skal oppleve en helhetlig innsats, uavhengig av etatens organisering, eller statlige og kommunale ansvarsforhold. Vår organisasjon har krevende og viktige samfunnsoppgaver og har et likeverdig partnerskap med kommunene.



Ambisjon for de neste 10 år

Vi er en tydelig organisasjon med klare mål som skaper forutsigbarhet for brukere og omverden. Vi er en fleksibel organisasjon med kapasitet og kompetanse til endring. Våre ledere bidrar til konsistent styring, og utvikling av et godt arbeidsmiljø og felles kultur. Den sentrale innsatsfaktoren er medarbeiderne og deres kompetanse. Vi lærer av egne og andres erfaringer, og bygger videre på gode resultater. Vi deler god praksis og legger til rette for læringsprosesser som motiverer ansatte og ledere til å utvikle organisasjonen.

Følgende hovedgrep er identifisert for de neste 3-5år:

Hovedgrep	Vi skal...
Utøve helhetlig styring og effektiv bruk av ressursene	Sette klare og gjennomgående mål. Styre og bruke ressursene effektivt for å nå mål. Realisere gevinster.
Videreutvikle partnerskapet	Bruke mulighetene i partnerskapet for å gi brukerne bedre tjenester.
Felles ansvar for brukertilfredshet	Bygge felles forståelse for sammenhengene i arbeidsoppgaver og prosesser i NAV.
Bygge en lærende organisasjon	Ha løpende forbedring basert på evaluering, erfaring og medvirkning. Kontinuerlig bli litt bedre enn i går.
Ha god og tydelig ledelse	Bidra og støtte ledere i utøvelsen av lederskap. Utvikle lederkrav tilpasset ulike enheters mål og utfordringer.
Utvikle kapasitet og evne til endring	Bedre evnen til å løse lokale utfordringer. Motivere for endring. Utvikle evnen til å ta imot moderniserte tjenester.

Kommentarer:

I utformingen av dette innsatsområdet har vi vært særlig opptatt av å identifisere grep som bidrar til en helhetlig organisasjon med felles plattform. Her er vi særlig opptatt av å få tilbakemelding på; hva er de viktigste grepene, og hva bør vi gjøre først?

Vi har valgt å integrere hovedgrepene som omfatter medarbeidere og kompetanse inn i de fem innsatsområdene for å sikre at det blir ivaretatt i planverk og operasjonalisering, og ikke ligger utenpå/ ved siden av. Spørsmål innenfor disse områdene vil også følges opp bl.a. gjennom policy på HR-området og fremtidig kompetansestrategi.

Langtidsbudsjettet tyder på at etaten kan få en krevende budsjettsituasjon. Kommer dette tydelig nok fram, eller hvordan kan hovedgrep som reflekterer effektivisering, kostnadskutt eller lignende presiseres.

Samlet oversikt innsatsområder og hovedgrep 2011-2015

