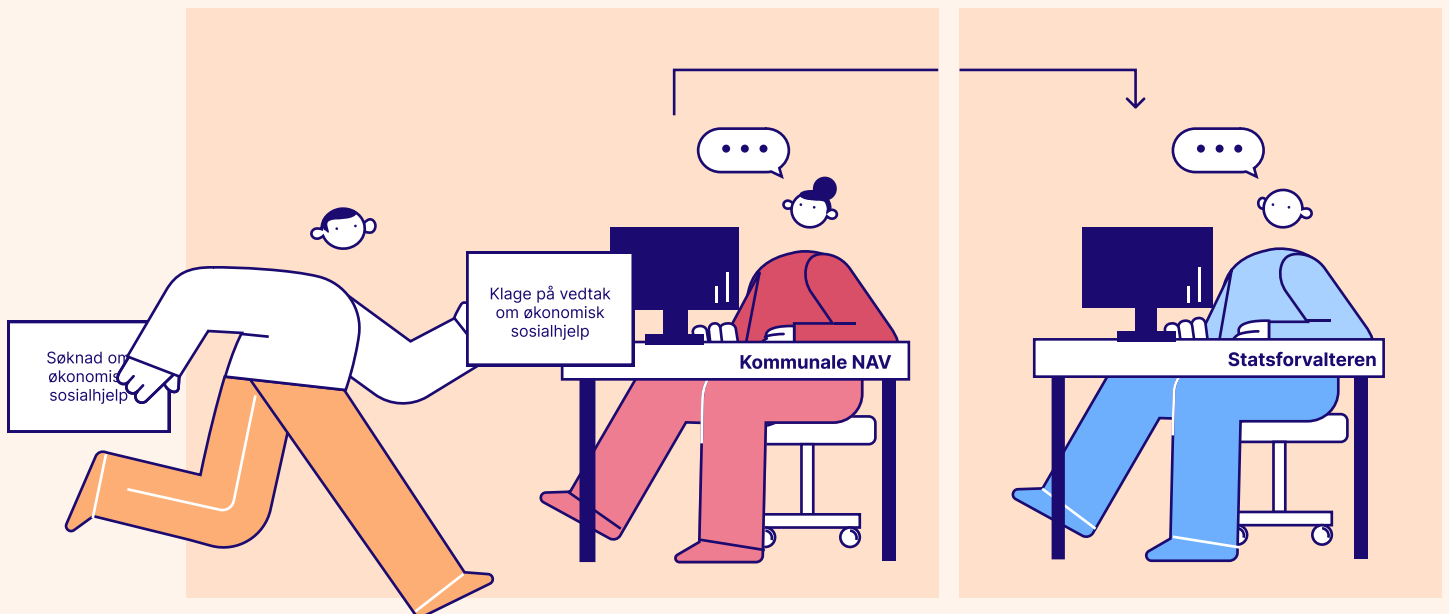


Stimulab-prosjekt for Statsforvalterens fellestjenester Sluttrapport desember 2023



Klagebehandling økonomisk sosialhjelp

En prosess på tvers av kommune og stat med lengre ventetid for bruker enn ønskelig. Hvordan får vi til bedre samhandling, kortere ventetid for bruker og likere prioritering på tvers av fylker?

Innhold

- 3 — Klagebehandling haster, må henge sammen og henge på greip

Les om menneskene dette handler om, hvorfor dette ble et prosjekt og om det komplekse aktørbildet rundt klagebehandlingen.
- 11 — En designdrevet og inkluderende prosess

Les om prosessen vi har vært gjennom og metodene vi har brukt.
- 16 — Vi fant seks hovedutfordringer i og rundt klagebehandlingsprosessen

Les om våre funn og beregninger av tidsbruk og forvaltningskostander.
- 27 — Digitalisering og rammer påvirker mulighetsrommet

Les mer om hva som senker tempoet i utviklingen.
- 32 — Vi har fulgt tre utforsningsløp

Les om hva vi har utforsket, hvordan vi har gjort det og alternativene vi har vurdert underveis.
- 47 — Visjonen er en likere og raskere klageprosess

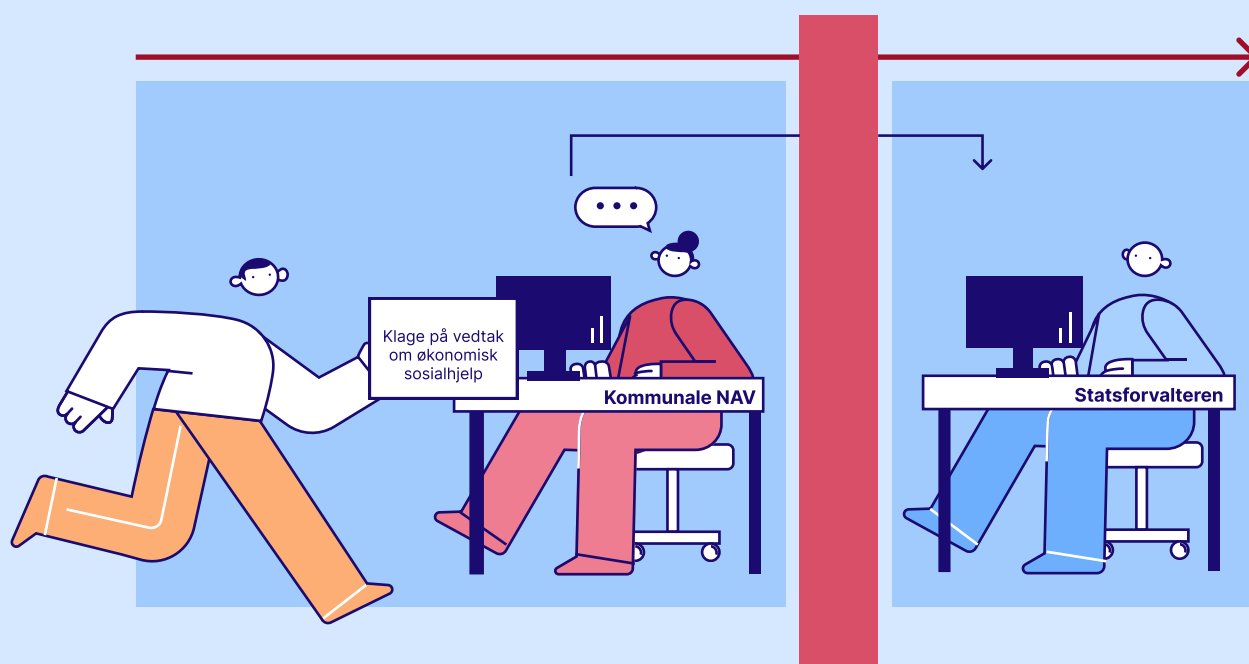
Les om visjonen slik den kan se ut for ulike aktører.
- 49 — Vi anbefaler at det videre arbeidet starter her

Les om anbefalingene og løsningsforslagene våre, suksessfaktorer, risikoer og finansieringsmuligheter.
- 62 — Vi har lært mye, og identifisert overføringsverdi

Les om våre refleksjoner rundt prosjektet i lys tillitsreformen og hvilken potensiell overføringsverdi vi ser.

Klagebehandling haster, må henge sammen og henge på greip

Les om menneskene dette handler om, hvorfor dette ble et prosjekt og om det komplekse aktørbildet rundt klagebehandlingen.



Økonomisk sosialhjelp

I perioder av livet kan vi oppleve sårbare situasjoner, der vi har behov for støtte på ulike måter. I flere tilfeller har vi rett på ulike velferdstjenester, for eksempel økonomisk støtte til hjem, klær og mat. I en slik sårbar situasjon er det ekstra viktig at tjenestene er av god kvalitet. Når tjenestene ikke henger sammen, er det med på å skape usikkerhet og frustrasjon i en allerede vanskelig situasjon, og det kan gå ut over vår tillit til forvaltningen og myndighetene. Det haster, det må henge sammen og det må henge på greip.

Økonomisk sosialhjelp er det siste leddet i velferdsstatens sikkerhetsnett. Ifølge Statistisk sentralbyrå var det omkring 120 000 personer som mottok økonomisk sosialhjelp i Norge i 2021. Over 43 000 av disse hadde sosialhjelp som viktigste kilde til livsopphold.

Sosialhjelp er en skjønnsmessig ytelse en bare har rett på hvis en har utnyttet alle reelle muligheter til å forsørge seg selv gjennom arbeid, egne midler, trygderettigheter med mer. NAV-kontoret har både rett og plikt til å utøve skjønn for å vurdere om en person har rett på stønad, og ved utmåling av stønaden. Stønaden skal utmåles basert på en konkret vurdering av den enkeltes faktiske behov.

Retten til å klage

Det å sikre at alle enkelt kan klage på et forvaltningsvedtak er et viktig prinsipp i vår rettsstat. Utgangspunktet for dette Stimulab-prosjektet er at brukere i denne sårbare situasjonen, som er uenige i vedtaket fra NAV, må vente unødvendig lenge på å få svar på en klage. De må i gjennomsnitt vente 60–70 dager på et vedtak i klagesaken sin, og potensielt opp mot 140 dager, mens selve arbeidstiden i saksbehandlingen er på mellom 3 og 8 dager. Prosjektet tar utgangspunkt i at den store forskjellen mellom den reelle saksbehandlingstiden og den totale ventetiden blant annet skyldes manglende sammenheng i klageprosessen, som går på tvers av førstelinjen i kommunene, NAV-kontoret, og den statlige klageinstansen, statsforvalteren i hvert fylke.

„ Når jeg tenker på klageprosessen
tenker jeg bare rot. Jeg vet ikke
hvor jeg skal begynne.
- Bruker



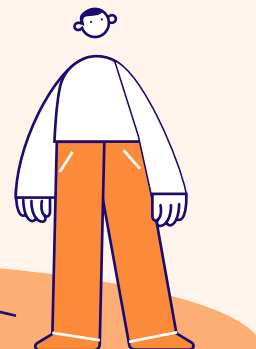
Hva var utgangspunktet for prosjektet?

Om lag 75 prosent av klagen ender med innvilgelse i førstelinjen hos NAV. Brukeren hadde altså grunn til å klage. Av de 25 prosentene som sendes videre til statsforvalteren som klageinstans, ender om lag en fjerdedel med hel- eller delvis innvilgelse. Samlet sett ender dermed anslagsvis over 80 % av klagen som blir sendt inn, med at klagen etterkommes.

” Så er det de gangene jeg ikke orker å klage, pga tid og energi.
– Bruker

Det går tydelig frem av intervjuene med folk som har klaget, og fra beskrivelser fra saksbehandlerne, at de som klager opplever at det tar lang tid å få svar. De synes også at det er vanskelig å forstå selve klageprosessen.

Flere av de som søker om sosialhjelp er ikke-digitale, og trenger hjelp fra en annen person til å søke og eventuelt klage. Det kan skje ved at for eksempel et familiemedlem eller en ansatt ved en aktør som Kirkens Bymisjon får fullmakt til å hjelpe. Derfor er utviklingen av digitale løsninger viktig, slik at det blir enkelt å hjelpe de som trenger det mest, selv om flere brukere ikke er digitale selv. For de ikke-digitale uten hjelpere vil det være naturlig med oppfølging og kontakt på andre måter. Det er mange som søker digitalt etter at det ble mulig, men klageprosessen er ikke digitalisert overfor brukere per desember 2023.



Ønsket fremtidig opplevelse av klagesaksprosessen

Klagemuligheten er en naturlig forlengelse av søknadsprosessen for de som er uenige i vedtaket de har fått. Brukerne forstår prosessen, hva de må gjøre for å få en klage behandlet og det er alltid tydelig hvilken dokumentasjon som skal leveres og hvordan. De forstår at de må være en aktiv part i prosessen, og opplever at dersom de leverer det som trengs raskt, går behandlingen også raskere. Brukerne opplever at klagen tas på alvor, og at deres meninger kommer tydelig frem til både NAV og statsforvalteren. De kan følge med på hva som skjer i sin sak kontinuerlig gjennom hele prosessen via NAV – enten digitalt, gjennom hjelpere eller gjennom NAV-kontoret de har kontakt med. Det er godt forklart hva det innebærer at saken har gått videre til statsforvalteren, som skal gjøre en ny vurdering, og hvilke mulige utfall prosessen kan føre til. Alle får like rask saksbehandling, og en hjelper kan enkelt handle på brukerens vegne.

Kontekst og historikk

Dette prosjektet eies av Statsforvalterens fellestjenester (STAF), er gjennomført i 2023 og finansiert via Stimulab-ordningen for 2022. STAF ønsker å tenke radikalt annerledes om samhandlingen mellom statlig og kommunal sektor og bidra til at det skapes sammenhengende tjenester på tvers av sektorer, gjennom å ta tak i prosessen for klagebehandling for økonomisk sosialhjelp.

Utgangspunktet for Stimulab-prosjektet var forprosjektet «Klagebehandlingsprosessen for økonomisk sosialhjelp». Forprosjektet ble gjennomført 2020-2021, med prosjektledelse fra Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) og bidrag fra STAF, Statsforvalteren i Møre og Romsdal, NAV i kommunene (Hustadvika, Alstahaug, Bergen), Visma Enterprise, Sikri, TietoEVRY, Team Digisos i Arbeids- og velferdsdirektoratet (AVDir), (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) og KS.

Oppsummering fra forprosjektets rapport:

- se hele prosessen i sammenheng, fra søknad til klage
- se på innbyggernes rolle i prosessen og deres krav og forventninger
- undersøke hvor det er potensial for effektivisering og innsparinger
- mer helhetlig ledelse av prosessen, fremfor å la prosessen forbedres og utvikles lokalt på hvert NAV-kontor eller statsforvalterembete
- se på hvordan man kan få ned ledetiden, ikke bare saksbehandlingstiden (faktisk ventetid for brukeren)
- å utarbeide standardiserte meldingsformater med strukturert informasjonsinnhold for overføring av klagesaksinformasjon mellom NAV-kontor og statsforvalterembeter er den mest effektive strategien for standardisering og forbedring av prosessen

Forprosjektet løfter en rekke hypoteser og anbefalinger som er utforsket og utdypet i dette Stimulab-prosjektet. Tilnærmingen har vært å sette menneskene i sentrum. Det vil si at vi tar utgangspunktet i innbyggernes og saksbehandlerens behov, og har dermed bidratt med utfyllende og supplerende perspektiv til forprosjektet. Vi har avdekket utfordringer på tvers av organisering, teknologi, semantikk, juss, styring og ledelse og fått en enda mer mangfoldig problemforståelse.

Et prosjekt under tillitsreformen

Dette er ett av sju Stimulab-prosjekter som ble plukket ut i 2022 som skal understøtte mål med tillitsreformen. Felles for Stimulab-prosjektene er brukerinvolvering, bedre bruk av ansattes kompetanse og nye måter å løse oppgavene på. Dette er innovasjonsprosjekter som er satt i gang i både stat og kommune.²

² Veileder Om Tillitsreformen Inspirasjonsnotat <https://www.regjeringen.no/contentassets/c93c9caad6d44466bff45b8fd6b85ed2/no/pdfs/h-2535-om-tillitsreformen.pdf>

Tyngdepunktet i prosjektet

Med STAF som prosjekteier har prosjektet hatt et tyngdepunkt mot digital samhandling og digitalisering av prosessen, og mindre på indre forhold på NAV-kontorene og i statsforvalterembetene, selv om dette også har betydning for ventetiden for den som klager. Dette henger sammen med STAF sin rolle som leverandør av fellestjenester til statsforvalterembetene og deres pådriver- og utviklingsmandat. Det henger også sammen med hvordan prosjektgruppa har vært sammensatt og de ressursene vi har hatt tilgjengelig underveis.

Problemstillingene som var utgangspunkt for utforskingen:

Hvorfor tar det så lang tid å få svar på klagen på økonomisk sosialhjelp og hva kan vi gjøre med det?

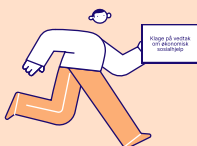
Bruker må vente lenge, og det er muligheter for mer effektiv saksbehandling og forvaltning på området. Det er flere grunner til at saken ligger lenge, og ulike aktører påvirker tiden.



Gjennomsnittlig ventetid:
65 dager

Hvordan får vi til sammenhengende tjenester på tvers av forvaltningsnivåene?

Prosjektet er et case som lar oss utforske hvordan samhandling mellom stat og kommune kan bli bedre og prosessen på tvers mer sammenhengende, både for de involverte aktørene og for brukerne.

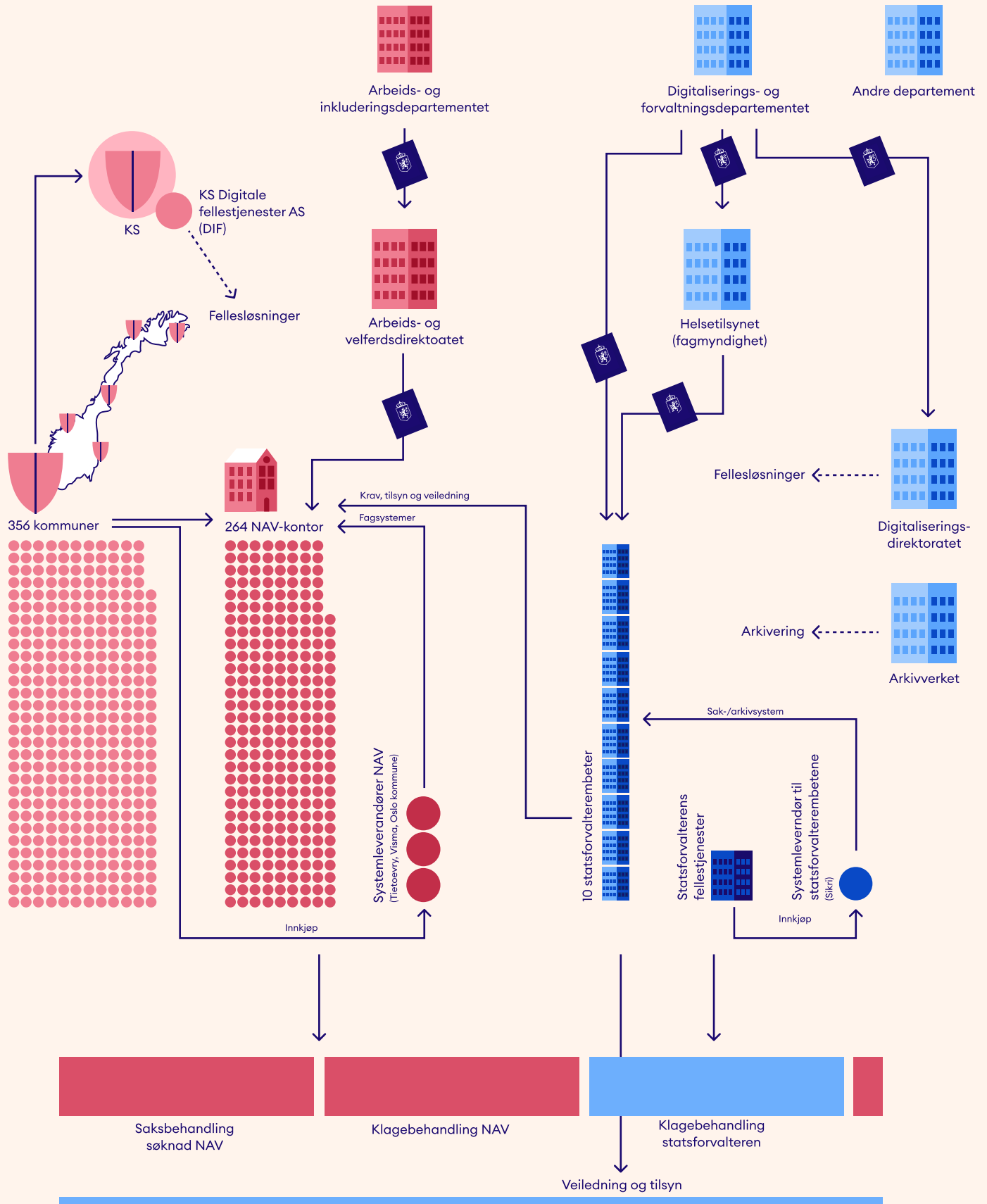


Saksbehandling søknad
NAV

Klagebehandling NAV

Klagebehandling
statsforvalteren

Aktørbildet rundt klagebehandlingen



Aktørenes perspektiver

- **Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID)** er ansvarlig for lov om sosiale tjenester og etatsstyrer av Arbeids- og velferdsforvaltningen.
- **Arbeids- og velferdsdirektoratet (AVDir)** har ansvar for overordnet styring, ledelse og utvikling av NAV. AVDir er fagdirektorat for arbeids- og velferdsområdet og for de kommunale sosiale tjenestene. På vegne av departementet gir de oppdrag til statsforvalterembetene på sitt område.
- **Arkivverket** har oppgaver innenfor innovasjon og utvikling av arkivsektoren. Dette prosjektet har aktualisert problemstillinger som det er verdt å utforske videre med tanke på å utvikle fremtidens standarder, regelverk og løsninger for saksbehandling og arkivering.
- **Digitaliseringsdirektoratet (Digdir)** har gjennom å tildele prosjektet Stimulab-midler sett et potensial i prosjektet for innovasjon og læring. Digdir er også ansvarlig for virkemidler, tjenester og verktøy for digitalisering i offentlig sektor, blant annet gjennom øvrige finansieringsordninger, meldingsutveksling og registre. De forvalter også en rekke digitale fellestjenester.
- **Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD)** (nytt departement fra 01.01.24, tidligere del av KDD) setter rammer for STAF og statsforvalterembetene gjennom etatsstyringen. Har også ansvar for koordinering av 13 departement for etatsstyringen av statsforvalterembetene.
- **Helsetilsynet** setter resultatkravet på klagesaksbehandlingen i oppdragsbrevet til statsforvalteren, og vurderer kvaliteten på embetenes arbeid på området.
- **Kommunale NAV/NAV-kontor** i 356 kommuner utgjør førstelinjen som gjennomfører søknadsbehandling og første klagesaksbehandling på økonomisk sosialhjelp.
- **Kommunal og distriktsdepartementet** setter rammer for kommunene.
- **Kommunesektorens organisasjon (KS)** skal ivareta kommunenes interesser og utvikler fellestjenester som kan tas i bruk av kommunene gjennom KS Digitale fellestjenester AS (KS DIF), blant annet for digital søknad om økonomisk sosialhjelp.
- **Leverandørene av fagsystem og sak-/arkivsystem** må gjøre tilpasninger i sine løsninger for å støtte en digital klagesaksbehandling hos NAV-kontorene og i statsforvalterembetene. Systemleverandørene ser flere muligheter og utnyttet potensial i eksisterende systemer, samtidig som det er begrensninger i dagens sak-/arkivsystemer. Kommunenes kjøpevilje påvirker utviklingen.
- **Statsforvalterens fellestjenester (STAF)** skal støtte arbeidsprosessene hos embetene, herunder klagesaksbehandlingen, på en effektiv og regningssvarende måte. STAF har også en rolle som pådriver for digitalisering av embetene.
- **Team Digisos i AVDir** leverer løsningen (på nav.no) for søknad på økonomisk sosialhjelp i dag, og har påbegynt et arbeid på digital klage.
- **10 statsforvalterembeter** er klageinstans og gjennomfører andre klagesaksbehandling (i tillegg til andre relaterte oppgaver knyttet til kommunenes arbeid, som tilsyn og veiledning knyttet til sosiale tjenester).

Disse har vært involvert i prosjektet

Prosjektgruppen har bestått av representanter fra

- STAF (prosjektleder)
- Team Digisos (AVDir)
- NAV Horten, NAV Trondheim, NAV Bergen, NAV Hustadvika
- Statsforvalteren i Innlandet
- Statsforvalteren i Trøndelag
- Visma, Tietoevry, Sikri
- Arkivverket
- Digitaliseringsdirektoratet

Styringsgruppen

- Margot Telnes, direktør i STAF
- Roy Bøhmer, spesialrådgiver FID Strategisk IKT og digitalisering, KS
- Berit Fjugstad, seniorrådgiver, Etat for sosiale tjenester, Bergen kommune
- Grete Øwre, seksjonssjef, Digitaliseringsdirektoratet
- Hanne Reitan Øksnes, underdirektør oppvekst- og velferdsavdelingen, Statsforvalteren i Trøndelag

Leverandørteam

Kjerneteam: Bente Skipenes Meen, Maria Traasdahl, Anniken Willumsen, Nina Skrove Falch og Ingrid Gaarder Harsheim

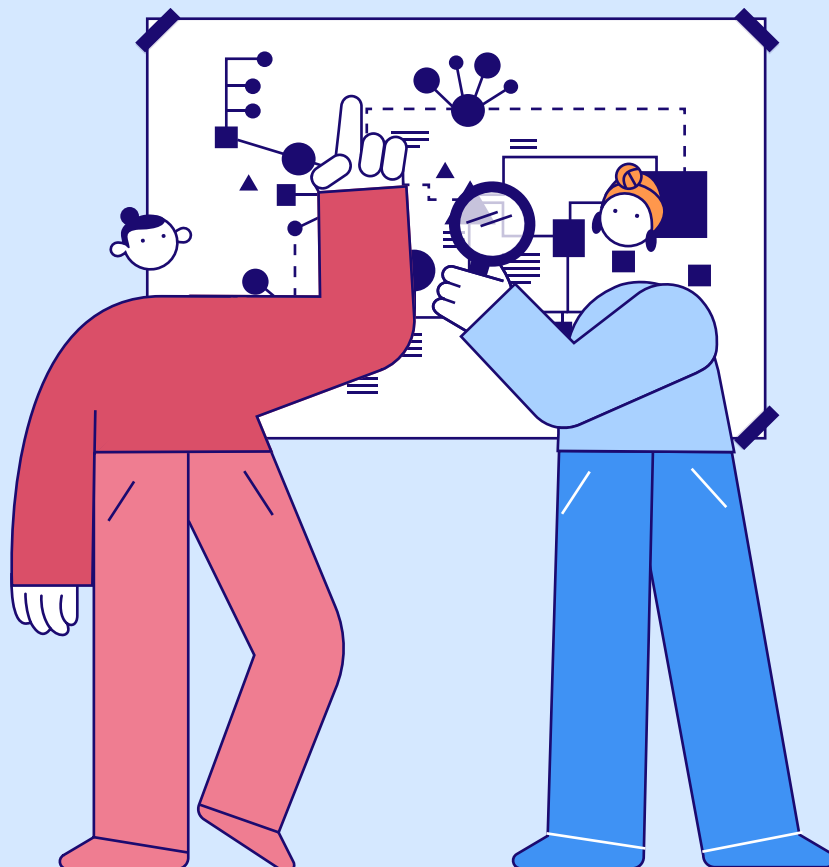
Ressurser som har vært involvert periodevis underveis: Kjersti Berg, Eila Rishovd, Gro Mæle Liane, Arne Lyshol, Tom Stian Larsen og Kamilla Maaseide

Tusen takk for alle bidrag!



En designdrevet og inkluderende prosess

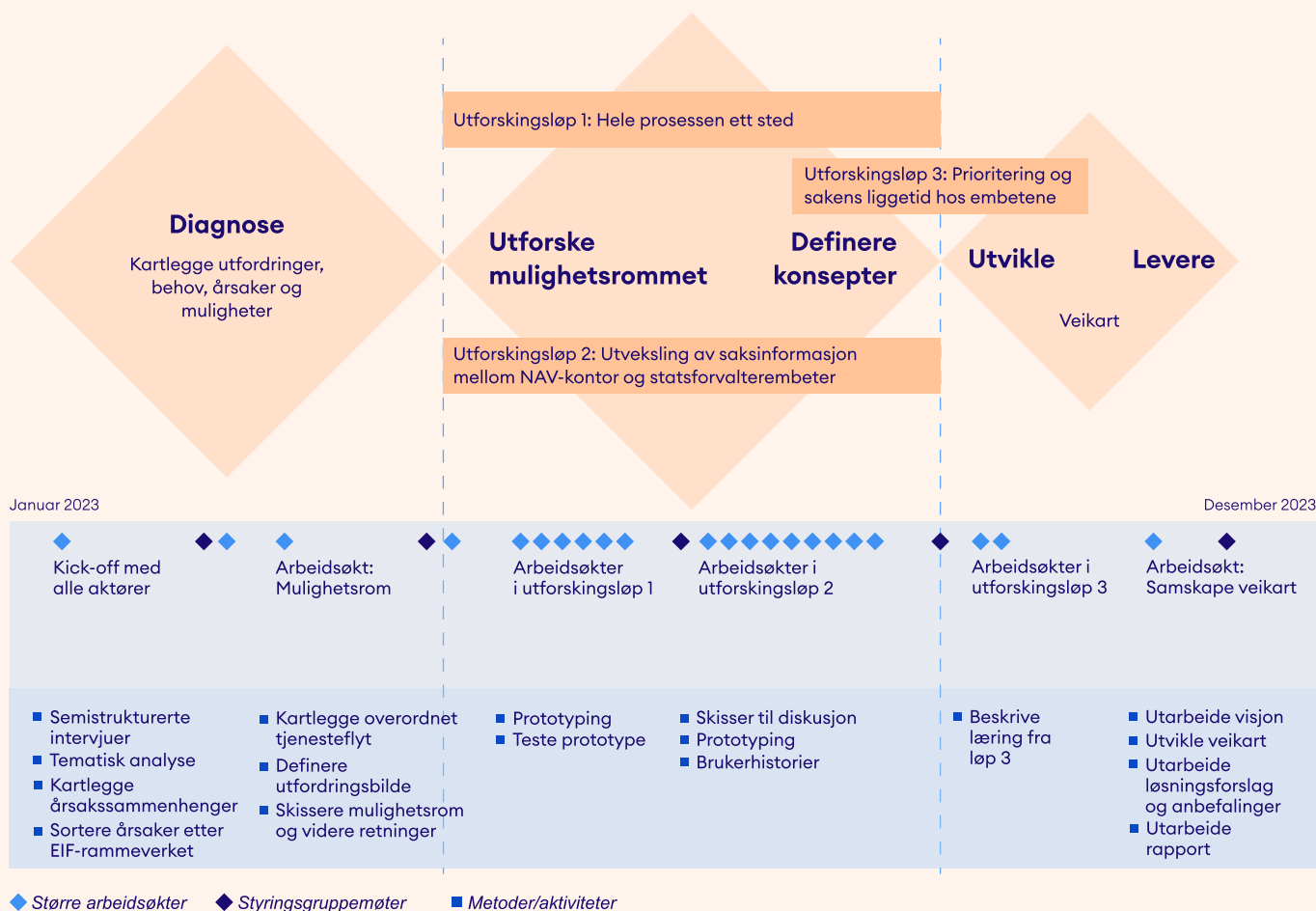
Les om prosessen vi har vært gjennom og metodene vi har brukt.



En designrevet prosess

Dette er et designrevet prosjekt, som innebærer at vi ikke definerte noen løsning fra start, men har utforsket åpent og eksperimentert på ulike måter gjennom å følge den triple diamanten (Stimulab).

- I diamant 1 (diagnosefasen) gjorde vi et innsiktsarbeid som nyanserte og utvidet problemforståelsen fra forprosjektet, og etablerte en omforent problemsforståelse. I denne fasen gjennomførte vi to større verksteder med en utvidet prosjektgruppe.
- I diamant 2 fokuserte vi på to ulike utforsningsløp, i tillegg til å begynne på et tredje som fortsatte i diamant 3. Her utviklet vi skisser og prototyper som vi testet og itererte på i samarbeid med de involverte aktørene, gjennom totalt 16 arbeidsøkter og brukertester.
- I diamant 3 har vi fokusert på å beskrive løsningsforslagene vi har utforsket i diamant 2, og hva som skal til for å realisere dem. Dette er nærmere beskrevet i et veikart, som ble samskapt med deltakere fra prosjektgruppen.



Sentrale metoder

Semistrukturerte intervjuer

I diamant 1 gjennomførte vi totalt 15 intervju med saksbehandlere og ledere på NAV-kontor, statsforvalterembeter og hos STAF, og med tre brukere som har søkt om økonomisk sosialhjelp og ønsket å klage på vedtaket. Semistrukturerte intervjuer åpner for å diskutere temaene intervjuobjektene selv vektlegger. Informantene får de samme overordnede spørsmålene, men vi følger opp med spørsmål og tema ut fra det informantene selv er opptatt av. Intervjumetoden gir derfor et helhetlig bilde av informantenes (arbeids)situasjon og er godt egnet til å få frem deres opplevelser av dagens praksis, med utfordringer og muligheter.

Tematisk analyse

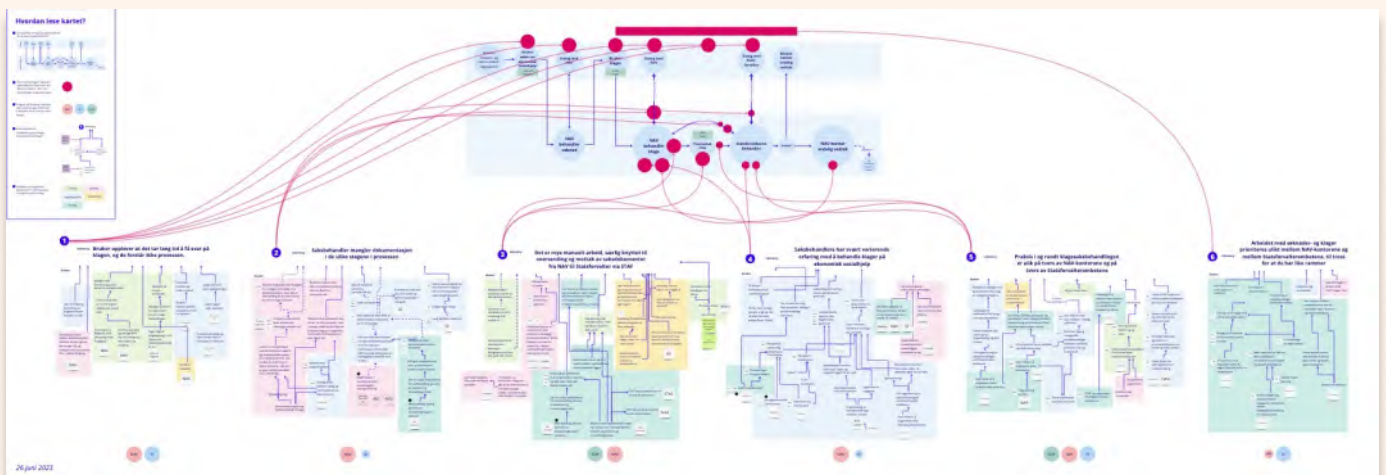
Vi analyserte innsikten fra intervjuene ved hjelp av tematisk analyse. Tematisk analyse går ut på å kode sitatene fra informantene for å oppdage underliggende, sentrale tema i samtalen. Vi løfter blikket fra det informantene sier, til hva de faktisk snakker om. Kodene blir sortert på ulike måter for å gjøre det mulig å finne mønstre og rotårsaker, samt å se konsekvensene av både funn og sammenhenger.

Kartlegging av rotårsaker

Videre analyserte vi materialet med vekt på å identifisere hvordan utfordringene utspiller seg og hva utfordringene skyldes, altså å kartlegge rotårsakene. Basert på den tematiske analysen sorterte vi årsakene knyttet opp til hver utfordring, for å få et systemisk blikk på hvor og hvorfor utfordringene oppstår.

Sortere årsaker etter EIF-rammeverket

Gjennom analysen så vi at utfordringene skyldes ulike årsaker, og at mye handler om ulike samhandlingsproblemer. Disse utfordringene kan beskrives gjennom EIF-rammeverket for digital samhandling, som peker på organisatoriske, juridiske, semantiske og tekniske betingelser, samt styringen av tjenestene på tvers av virksomheter. Vi brukte derfor dette rammeverket for å sortere årsakene, for slik å kunne forstå på hvilket nivå utfordringene ligger og hva vi dermed burde utforske nærmere.



Systemkart med oversikt over utfordringer og årsaker, fargekodet etter EIF-rammeverket for digital samhandling

Brukerhistorier

Vi har laget forslag til brukerhistorier for å kunne formidle behovene knyttet til overføring av saksinformasjon mellom NAV og statsforvalter til fremtidige utviklingsressurser. Brukerhistoriene er beskrevet i dette formatet:

Som en saksbehandler hos statsforvalteren, ønsker jeg å kunne **se all relevant informasjon** knyttet til en sak på et sted, slik at jeg har en helhetlig oversikt og kan **ta informerte beslutninger** basert på alle tilgjengelige data.

- **Brukeren:** Dette beskriver hvem brukeren er og hvilken rolle de har i systemet.
- **Behovet:** Dette beskriver hva brukeren ønsker å oppnå eller problemet de må løse.
- **Fordelen:** Dette beskriver fordelene eller verdien som brukeren vil få ut av funksjonen eller funksjonaliteten.

Du kan lese brukerhistoriene i vedlegget "Brukerhistorier".

Prototyping

For å teste mulige grensesnitt i løsningsforslagene har vi laget en prototype. En prototype er en presentasjon av en ide, konsept og/eller løsning som er utarbeidet med tanke på formidling, testing og evaluering. Vi brukte verktøyet Figma og lagde skisser av et brukergrensesnitt hvor søknad og klage på økonomisk sosialhjelp var integret.

Visualisering

Møter er gjennomgående gjennomført med visuell støtte. Det betyr at det i forkant, eller i løpet av møtene tegnes ut modeller for å støtte diskusjoner og bidra til felles mentale modeller. Dette har vært effektivt for å drive diskusjoner fremover. Det har også bidratt til å konkretisere løsninger som oppleves som abstrakte for mange av de involverte med ulik faglig bakgrunn, og klargjøre hvor vi har kunnskap og hvor vi må søke mer. Dette har vært spesielt nyttig i forbindelse med å utforske mulige løsninger for dataflyt.

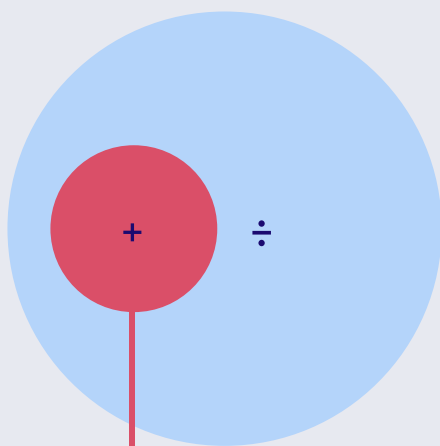
Gevinstarbeid

Arbeidet med gevinster er også knyttet opp mot utfordringsbildet. I diamant 1 ble det utarbeidet en nullpunktsmåling og en analyse av mulig gevinstpotensial. I forbindelse med gevinstarbeidet er det innhentet kvantitative data om mottakerne av økonomisk sosialhjelp. Vi har også innhentet informasjon om antall søknader, andel klager, andel klager som innvilges, og tidsbruk i de ulike leddene i saks- og klagebehandlingsprosessen.

Konseptene beskrevet i denne rapporten er fortsatt i en tidlig fase av utviklingen. Dette er naturlig i et Stimulab-prosjekt som dette, der sluttresultatet gjerne er tenkt å utgjøre en plattform for videreutvikling, heller enn en løsning som er klar for implementering. I og med at løsningene ikke er ferdig definert, er det også knyttet stor usikkerhet til størrelsen og omfanget av løsningenes nytte- og kostnadsvirkninger. De fleste virkningene er av en slik karakter at de vanskelig lar seg tallfeste og prissette. Vi har derfor vurdert både kostnads- og nyttevirkninger som ikke-prissette virkninger.

Problemforståelse på ulike nivåer

Gjennom prosjektet har vi utforsket problemstillinger med et systemisk blikk, og zoomet inn og ut for å se problemområdet fra flere nivåer og perspektiver. Vi har både hentet ny kvalitativ innsikt og gjort noe dokumentstudier for å forstå konteksten. Ved å se både de konkrete utfordringene knyttet til klageprosessen, omstendighetene rundt den og hvordan dette henger sammen, har vi fått innsikt på ulike nivåer. Dette er viktig å ta med seg videre i arbeidet for å identifisere innflytelsespunkter der en kan skape løsninger med positive ringvirkninger for resten av systemet.



Hovedutfordringer knyttet til klageprosessen

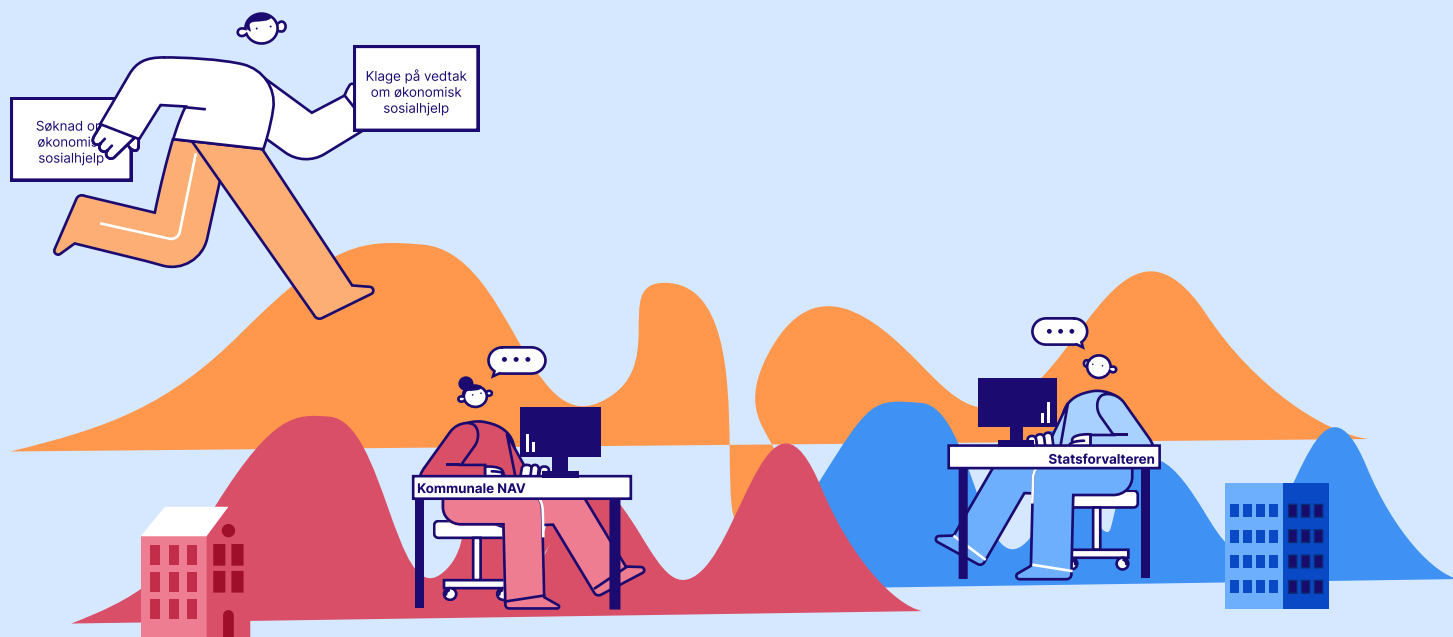
Vi har identifisert seks hovedutfordringer, og en rekke årsaker bak disse.

Utfordringer rundt selve klagebehandlingen, som påvirker mulighetsrommet

Som en del av kontekstforståelsen har vi identifisert flere faktorer som påvirker mulighetsrommet nå og fremover, særlig med tanke på digitalisering på tvers av aktører/forvaltningsnivåer.

Vi fant seks hovedutfordringer i og rundt klagebehandlingsprosessen

Les om våre funn og beregninger av tidsbruk og forvaltningskostander.

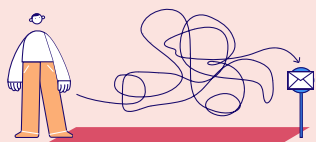


Seks hovedutfordringer

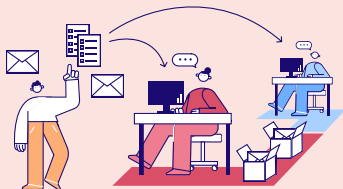
Vi har identifisert seks hovedutfordringer. Knyttet til disse utfordringene spesielt, men også mer generelt, har vi sett svært **mye variasjon i praksisen**, både hos NAV og statsforvalteren. Dette gjør det vanskelig å beskrive detaljerte utfordringer ved dagens klageprosess. Stor grad av autonomi fremstår som den viktigste årsaken til den store variasjonen, i tillegg til at noen rammer er såpass “romslige” at det er stort lokalt handlingsrom og dermed variasjon – på godt og vondt. Denne problembeskrivelsen kan derfor med fordel videreutvikles og nyanseres i det videre arbeidet.

Knyttet til de seks hovedutfordringer har vi også identifisert organisatoriske, regulatoriske, styringsmessige og teknologiske årsaker som ligger bak disse.

Hovedutfordringer knyttet til klageprosessen



- 1** Bruker opplever at det tar lang tid å få svar på klagen, og de forstår ikke prosessen.



- 2** Saksbehandler mangler dokumentasjon i de ulike stegene i prosessen.



- 3** Det er mye manuelt arbeid, særlig knyttet til oversending og mottak av saksdokumenter fra NAV til statsforvalter via STAF.



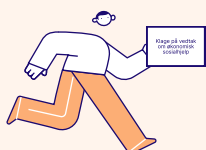
- 4** Saksbehandlere har svært varierende erfaring med å behandle klager på økonomisk sosialhjelp.



- 5** Praksis i og rundt klagebehandlingen er ulik på tvers av NAV-kontorene og på tvers av statsforvalterembetene.



- 6** Arbeidet med søknader- og klager prioriteres ulikt mellom NAV-kontorene og mellom statsforvalterembetene, til tross for at de har like rammer.



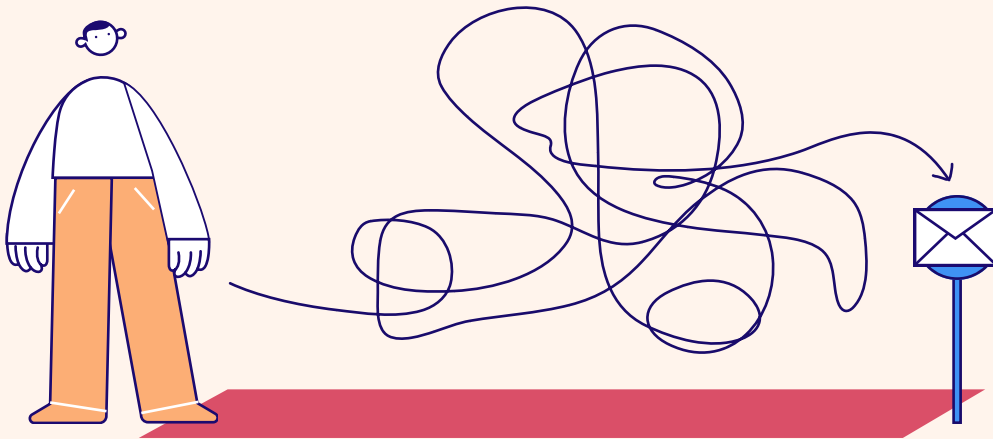
Gjennomsnitt:
65 dager

Max ventetid:
ca. 130 dager

Arbeidstid:
3-8 dager

Ventetid avhengig av brukers aktivitet: ca. 42 dager

Øvrig liggetid: 80 dager

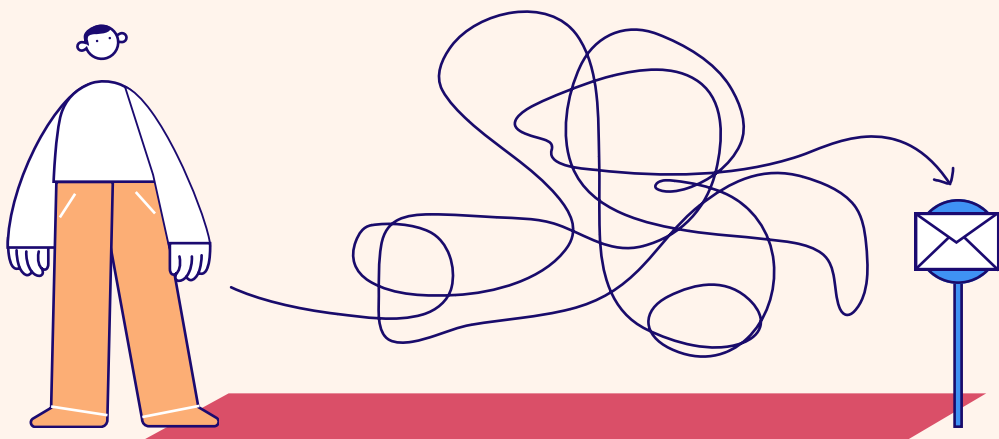


Funn 1: Bruker opplever at det tar lang tid å få svar på klagen, og de forstår ikke prosessen

- Klageprosessen og regelverket kan være vanskelig å forstå. Det kan gjelde dokumentasjonskrav, vedtak, hva de kan klage på og hvordan og hva som skjer når de har klaget.
- NAVs dokumentasjonsbehov kan oppleves som invaderende, særlig når det gjelder økonomisk situasjon, og brukerne forstår ikke alltid hvorfor NAV trenger informasjonen.
- Brukerne savner en lett tilgjengelig mulighet for å snakke med saksbehandler. Mangel på dette kan føre til frustrasjon og at flere ringer for å forklare at situasjonen fortsatt er kritisk.
- De opplever ikke alltid at de tas på alvor når de klager, og er usikre på om deres stemme når frem til statsforvalteren.
- NAVs brukerundersøkelse for 2022 viser at brukere som søker om økonomisk sosialhjelp er blant brukerne som er minst fornøyde med søknadsprosessen. Innsikten tyder på at dette også gjelder klageprosessen.
- Redusert tillit til NAV kan føre til at brukere som burde klage ikke klager, at brukere klager på svakt grunnlag eller at brukere som burde søke om økonomisk sosialhjelp ikke gjør det.

Det er flere årsaker til dette, blant annet:

- Klagebehandlingsprosessen er kompleks, med to aktører og flere mulige utfall.
- Ikke tilstrekkelig formidling av klageprosessen fra NAV sin side. Det er ikke formidlet tydelig nok at klageinstansen gjør en ny vurdering av saken.
- Mangel på god kommunikasjonskanal for sosialområdet, blant annet fordi kommunale NAV i mindre grad er digitale enn statlige NAV.
- Det er flere måter å klage på, ikke én tydelig kanal. Dette kan være positivt for å nå flere, og negativt fordi det blir uklart.
- Det er ingen digital klageadgang per i dag, selv om en kan søke digitalt. Flere klager gjennom det digitale søknadsskjemaet.
- Mangel på digital løsning gjør det vanskeligere for brukeren å få innsyn i prosessen.
- Brukerne går i dag i lange perioder uten oppdatering, fordi saken ligger urørt i perioder.
- Det er vanskelig å forstå hvilken dokumentasjon NAV har og trenger, og hva som er relevant i den enkeltes situasjon.



Kostnader ved lang ventetid for bruker

Brukere må ofte vente lenge på svar på klagesakene sine. Det å få et forsinket vedtak på en klagesak innebærer kostnader både for brukere som ender opp med å få innvilget en klage, og for de som ikke får innvilget sin klage. Vi vet ikke hvor mange unike personer som opplever å få innvilget en klage i løpet av et år, eller hvor mange som opplever å få en klage avslått, men våre beregninger tilsier at om lag 13 000 saker innvilges per år (enten av NAV eller statsforvalteren), mens 3 000 avslås endelig av statsforvalteren. Dersom det omsøkte beløpet per klagesak i gjennomsnitt er likt det omsøkte beløpet i saker som ikke ender med klage, er det om lag 100 millioner kroner som betales ut etter en klagesaksbehandling. Dette er altså penger som kommer til utbetaling senere enn de ville ha gjort om klagesaksbehandlingen hadde hatt kortere saksbehandlingstid.

Det å få innvilget en klage senere enn nødvendig innebærer at det går lengre tid før brukeren får tilgang til penger han eller hun har krav på. Da kan bruker må utsette eller justere forbruket sitt, eller skaffe alternative måter å finansiere sitt forbruk på.

Brukere som må utsette eller avstå fra forbruk, vil avstå fra forbruk som lar seg nedprioritere. Det kan være utgifter til aktiviteter som bidrar til sosial tilhørighet og deltakelse i samfunnet, noe som kan få store konsekvenser for klager og en eventuell familie. Utgifter som klageren ikke har mulighet til å nedprioritere eller utsette kan måtte bli finansiert med forbrukslån, og regninger det ikke finnes midler til å betale kan gå til inkasso, med de omkostningene det har.

Også for brukere som ikke får innvilget sin klage vil det være kostnader knyttet til at klagevedtaket kommer sent, fordi ventetiden blir en periode hvor ens økonomiske situasjon er uavklart.

Det kan også tenkes at den lange klagebehandlingstiden i seg selv fører til at personer avstår fra å klage. Færre klagesaker vil i seg selv representere en tidsbesparelse i forvaltningen. Dersom den som velger å ikke klage som en konsekvens av lang saksbehandlingstid, egentlig hadde rett på beløpet, så vil den lange klagebehandlingstiden i seg selv ha som konsekvens at personer ikke får pengene de har krav på.



Funn 2: Saksbehandler mangler dokumentasjon i de ulike stegene i prosessen

For saksbehandlerne hos både NAV og statsforvalteren handler mye av den unødvendige liggetiden og arbeidstiden om tilgang på riktig informasjon for å kunne gjøre skjønnsmessige, individuelle vurderinger per sak. Det er særlig NAV som må bruke tid på å samle dokumentasjon, men i noen tilfeller gjelder det også statsforvalteren. Ofte trengs det mye informasjon for å gjøre en god vurdering. Det krever mye av brukeren, men også av saksbehandlerne som skal gå gjennom store mengder informasjon. Ofte mangler det noe knyttet til søknaden eller klagen, eller det kan være lett å overse noe.

Det er NAV sitt ansvar å opplyse klagesaken. Klagesaksbehandler hos NAV etterspør ofte mer dokumentasjon fra bruker, fordi de utgangspunktet ikke har levert riktig/tilstrekkelig i utgangspunktet. Det kan ta tid før brukeren leverer, som igjen skaper liggetid og påvirker den totale ventetiden for bruker. Det kan også være at brukere ikke ønsker å levere det NAV trenger, for eksempel på grunn av et konfliktfylt forhold til saksbehandler eller NAV generelt.

Av og til har ikke klagesaksbehandler hos NAV hentet inn all nødvendig informasjon. Når saken sendes til statsforvalteren må saksbehandleren der etterspørre mer informasjon fra bruker eller fra NAV. Det kan skyldes at NAV opplever dokumentasjonskravene fra statsforvalteren som utydelige, at vurderingene er skjønnsbaserte og de har varierende mengdetrening, høyt arbeidspress eller at ikke alt er journalført og oversendt. Kommunale saksbehandlere har heller ikke tilgang til statlig data. Det er uklart om mulighetene for å bruke kontorsperre og databehandleravtale er utnyttet godt nok for å kunne gi innsyn i andre systemer. Noen brukere har lavere terskel for å gi mer informasjon når det er statsforvalteren som har tatt over behandlingen av saken, sammenlignet med hva de vil gi til NAV.

Dersom det går lang tid fra opprinnelig søknad om økonomisk sosialhjelp til klagen behandles hos statsforvalter, kan brukers situasjon ha endret seg. Da oppstår det også behov hos statsforvalter til å innhente oppdatert dokumentasjon, enten direkte fra bruker eller via NAV.

Les mer detaljerte beskrivelser av praksis og tidsbruk for klagebehandlingen ved NAV-kontor og hos embeter i vedlegget "Notat om nytte- og kostnadsvirkninger (Oslo Economics)".



Funn 3: Det er mye manuelt arbeid, særlig knyttet til oversending og mottak av saksdokumenter fra NAV til statsforvalteren via STAF

Når saksbehandler hos NAV har vurdert klagen og skal sende den til statsforvalteren, er det en del manuelle steg i oversendelsesprosessen. NAV sammenstiller all relevant informasjon om saken i en “pakke”, lager oversendelsesbrev, navngir dokumenter og strukturerer vedlegg. Dette krever mange klikk i dagens fagsystemer, fordi en må hente ut ett og ett dokument til oversendelsen. Noen NAV-kontor sender fortsatt klagesaken per post, mens andre sender den digitalt via SvarUT.

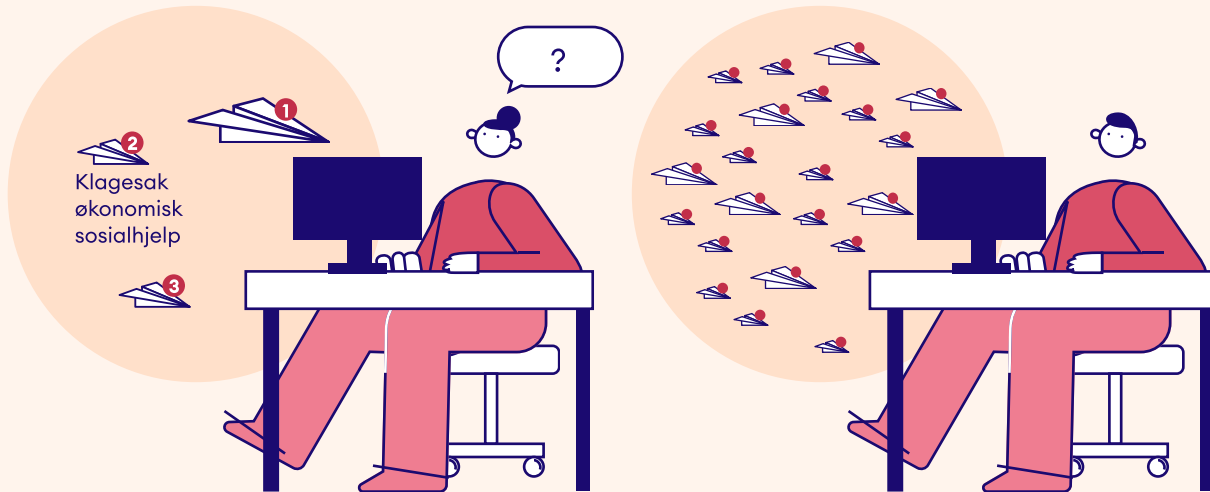
I dokumentforvaltning/postmottak hos STAF er det manuell sortering og håndtering av dokumentene som kommer inn både på papir og digitalt. De kontrollsjekker på ulike måter, som å sjekke saksnummer og om dokumentene hører til en eksisterende sak. Ved ikke-elektroniske oversendelser, skannes og registreres alt manuelt.

For saksbehandler hos statsforvalteren presenteres ofte dokumentasjonen i en svært lang PDF som de må scrolle gjennom for å vurdere saken. Det kan være vanskelig å orientere seg i den, og noen bruker søkeord basert på erfaring for å lete seg frem til informasjonen de trenger. Saksbehandlerne hos statsforvalteren har lært seg å navigere i dette, selv om det er uoversiktlig og lite brukervennlig.

Med utgangspunkt i de 4 000 årlige klagen som oversendes fra NAV til statsforvalteren, er det estimert at det manuelle arbeidet utgjør mellom én time og ett dagsverk (avhengig av sakens kompleksitet) for å sammenstille saken for oversendelse og registrere saken i Elements.

Når endelig vedtak og eventuell ny dokumentasjon skal sendes fra statsforvalteren til NAV, brukes den statlige fellesløsningen eFormidling. Fagsystemet Socio kan motta meldinger fra Altinn, men når kommunene bruker andre fagsystemer, mottar lederen ved NAV-kontoret meldingen i sin Altinn. Saken skrives ut fra Altinn, skannes og legges i sak-/arkivsystemet til NAV-kontoret. Per i dag kan ikke metadata for dokumenter fra statsforvalteren leses via KS Fiks, men det kan være mulig med Fiks IO/Fiks Arkiv.

Les mer detaljerte beskrivelser av praksis og tidsbruk for klagebehandlingen ved NAV-kontor og hos embeter i vedlegget Notat om nytte- og kostnadsvirkninger (Oslo Economics)”.



Funn 4: Saksbehandlere har svært varierende erfaring med å behandle klager på økonomisk sosialhjelp

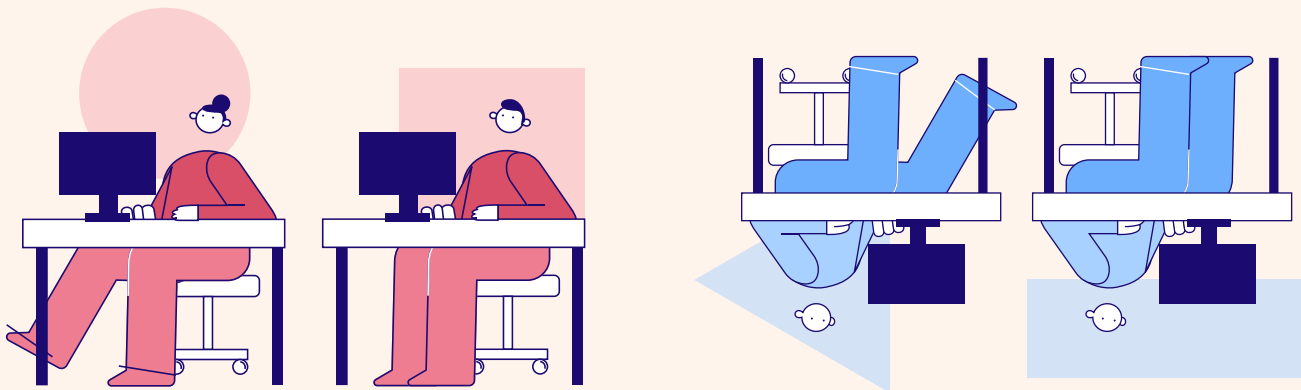
På NAV-kontor som har få, kanskje bare to, klagesaker i løpet av et år, får saksbehandlerne mindre mengdetrening og kompetanse på området. Kommuneøkonomi, prioriteringer fra ledelsen og graden av gjennomtrekk ved NAV-kontoret påvirker også kompetansen. Kontoret blir sårbart ved utskiftninger, da kunnskap og rutiner forsvinner ut.

Mangel på mengdetrening kan gi lavere kvalitet på saksbehandlingen, lengre saksbehandlingstid og i enkelte tilfeller føre til feilbehandling, for eksempel som følge av manglende kartlegging av klagers situasjon. Feilbehandling fører til at enkelte brukere får penger de har krav på senere enn de skulle (eller ikke i det hele tatt).

For å imøtekomme dette, lener NAV-kontorene seg på statsforvalteren for råd og veiledning, både generelt og knyttet til enkeltsaker. De har både direkte kontakt og bruker nettsidene til statsforvalteren, selv om det varierer i hvor stor grad embetene bruker disse aktivt. NAV bruker også andre ressurser, som kommuneadvokaten, for faglig støtte. Ansatte lærer av hverandre, men opplever ikke alltid at nye (lov)forståelser kommuniseres godt nok ut til førstelinjen, som igjen kan føre til ulike lovforståelser og vurderinger.

Eksterne faktorer påvirker også opplevd kompetanse hos NAVs saksbehandlere, for eksempel uformelle signaler til NAV om hvordan de skal vurdere saker. Signalene kan for eksempel komme gjennom media eller i dialog med statsforvalteren.

Også hos statsforvalterembetene varierer det hvor mye mengdetrening klagesaksbehandlerne har. Det er ikke nødvendigvis fordi embetene har få saker, men på grunn av og hvordan embetene organiserer sitt arbeid og oppgavesammensetningen hver saksbehandler har. F. eks. kan det være slik at noen jobber kun med klager på sosialtjenesteområdet, mens andre jobber med både veiledning, tilsyn og klagebehandling parallelt.

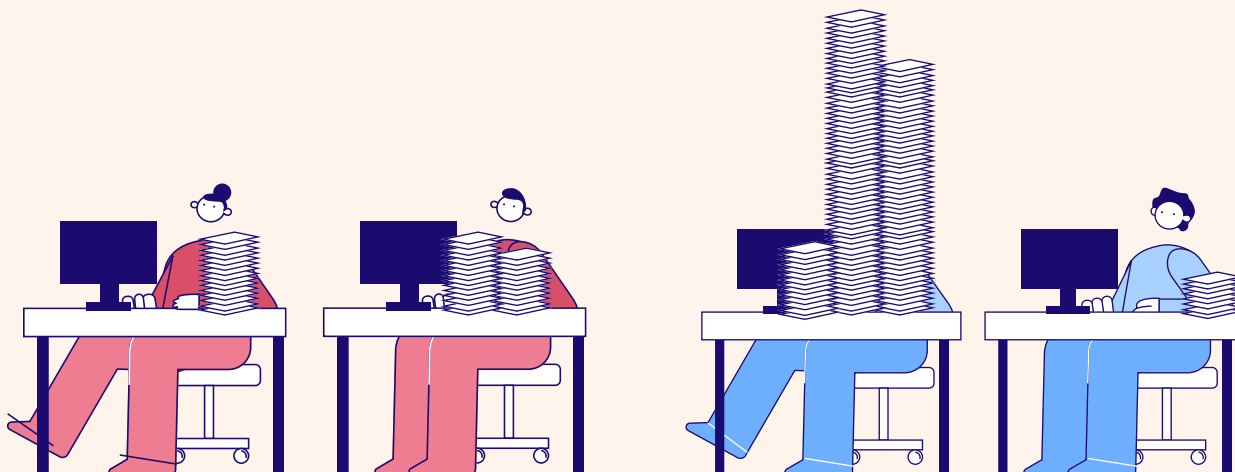


Funn 5: Praksis i og rundt klagesaksbehandlingen er ulik på tvers av NAV-kontorene og på tvers av statsforvalterembetene

Gjennom innsikten har vi sett at det er ulik praksis i og rundt klagesaksbehandling på tvers av NAV-kontorene og på tvers av statsforvalterembetene. Vi har ikke kunnet kartlegge all variasjon, men dette er noen eksempler:

- Ved noen NAV-kontor er det samme saksbehandler som behandler både søknad og klage, andre steder to forskjellige.
- Det varierer hvor mange som ser på klagesaken før den er godkjent hos NAV. Noen NAV-kontor har en egen beslutterolle, og da er det tre personer som ser på saken (selv om forvaltningsloven bare krever to).
- Praksis ved NAV-kontorene påvirkes av kravene fra de enkelte statsforvalterembetene. Eksempelvis er dokumentasjonskravene og oversendelsesbrevene ulike.
- Hos statsforvalterembetene er det ulik praksis knyttet til hvordan klagesakene som kommer fra NAV fordeles ut til saksbehandlerne.
- Det er ulik praksis for hvordan vedtak utarbeides og utformes, både hos NAV og statsforvalteren.
- Noen embeter henter ny informasjon direkte fra bruker, andre henter bare via NAV.
- Det er varierende praksis knyttet til det å be bruker om kommentar på saksfremstillingen som sendes fra NAV-kontoret til statsforvalteren. Det er uklart akkurat hva som gjøres og hvorfor.
- Det er uklart om alle embeter har tett kontakt med NAV-kontoret dersom det dukker opp ny dokumentasjon fra bruker mens statsforvalteren behandler klagen.

Årsakene til denne variasjonen er komplekse. Det handler blant annet om at det er vanskelig å ta felles beslutninger på tvers av embeter, STAFs begrensede myndighet over embetene, forskjellige fagsystemer og organisering ved NAV-kontorene, samt at noen fylker og kommuner har erfaring med å definere beste praksis som en del av sammenslåingsprosesser. Harmonisering for å forbedre systemstøtte og skape bedre informasjonsflyt på tvers, er utfordrende gitt dette mangfoldet.



Funn 6: Arbeidet med søknader og klager prioriteres ulikt på NAV-kontorene og hos de ulike statsforvalterembetene, til tross for at de har like rammer

Innsikten viser at arbeid med klager på økonomisk sosialhjelp blir prioritert ulikt på de ulike NAV-kontorene og statsforvalterembetene, til tross for at rammene for klagesaksbehandling er like og gjelder for alle. Ulike prioriteringer av rettighetsklager påvirker liggetiden. NAV skal i tråd med forvaltningsloven behandle klagesakene “uten ugrunnet opphold”. Statsforvalteren har et annet resultatkrav som settes av Helsetilsynet og som de får i sitt oppdragsbrev årlig. Der er kravet at 90% skal behandles innen 90 dager. Dette kravet gir rom for at ledere kan prioritere ulikt innenfor denne tidsrammen, og dermed ser man stor variasjon i saksbehandlingstid mellom fylkene.

Eksempelvis har Vestland prioritert klagesaksbehandlingen på sosialområdet høyere enn før, fordi de mener det er et område og en brukergruppe som krever kortere saksbehandlingstid enn de hadde tidligere. De mener at dette ikke går på bekostning av andre oppgaver, og at det egentlige resultatkravet er for langt. I andre embeter har de prioritert annerledes. Les mer om dette i Utforsningsløp 3.

Både NAV-kontorene og statsforvalterenembetene er opptatt av beholde muligheten til å organisere og prioritere etter egne behov, og er særlig opptatt av at nye løsninger ikke må gå på bekostning av skjønnsmessige, individuelle vurderinger av søknader og klager.

Oppsummering tidsbruk og forvaltningskostnader

Tidsestimatene, oppsummert i modellen under, kan benyttes til å anslå forvaltningskostnadene knyttet til klage- og ankesaker som gjelder økonomisk sosialstønad. Vi har også medregnet kostnadene som gjelder behandling av søknader om økonomisk sosialstønad. Forvaltningskostnadene består i hovedsak av tidskostnader for saksbehandling ved NAV-kontor og hos statsforvalteren.

Årsverkskostanden for en saksbehandler i NAV er anslått å være om lag 720 000 kroner, inklusive sosiale kostnader. Gitt 1 750 arbeidstimer per årsverk, utgjør kostnaden per time 411 kroner. Årsverkskostanden for en saksbehandler i statsforvalteren er anslått å være om lag 850 000 kroner, inklusive sosiale kostnader. Gitt 1 750 arbeidstimer per årsverk, utgjør kostnaden per time 446 kroner.

Gitt tidsestimatene presentert over anslår vi at det koster forvaltningen mellom 200 og 3 100 kroner å behandle en søknad om økonomisk sosialhjelp, samt at det påløper tilsvarende kostnader når NAV behandler en klage. I de tilfellene hvor klagen sendes videre til statsforvalteren, anslår vi at tidsbruk forbundet med å sammenstille saken for oversendelse til statsforvalteren, samt på å registrere saken i Elements, koster forvaltningen mellom 200 og 1 600 kroner. Videre anslår vi at klagebehandling ved statsforvalterembetene koster mellom 3 400 og 16 700 kroner per sak.

Oppsummering tidsbruk og forvaltningskostnader forbundet med behandling av en søknad om økonomisk sosialhjelp og en eventuell påfølgende klage

Omfang	850 000	16 000	16 000	4000	4000
Bruker søker	NAV behandler søknad og sender vedtak	Bruker klager	NAV behandler klage og sender vedtak	NAV forbereder oversendelse til SF + STAF registrerer saken	Statsforvalter behandler klage
Netto tidsbruk	Nedre: 30 min Øvre: Ett dagsverk		Nedre: 30 min Øvre: Ett dagsverks	Nedre: 30 min Øvre: Et halvt dagsverk	Nedre: Ett dagsverk Øvre: Fem dagsverk
Brutto tidsbruk	Nedre: Én dag Snitt: Tre måneder Øvre: Flere mnd.	Én dag til tre uker	Nedre: Én dag Snitt: Tre måneder Øvre: Flere måneder		Nedre: 30 dager Snitt: To måneder Øvre: 90 dager
Kostnad per arbeidstime	411 kroner		411 kroner	NAV: 411 kroner STAF: 446 kroner	446 kroner
Forvaltningskostnad per sak	Nedre: 200 kr Øvre: 3 100 kr		Nedre: 200 kr Øvre: 3 100 kr	Nedre: 200 kr Øvre: 1 600 kr	Nedre: 3 600 kr Øvre: 16 700 kr

Merknad: Analogt utarbeidet av Oslo Economics basert på intervjuer med NAV-kontor og statsforvalterembeter, samt innspill i workshops. Vi har kun gjennomført intervjuer med et fåtall respondenter og estimatene er derfor heftet med betydelig usikkerhet.

Kvalitet og tillit

Høy innvilgelsesandel på klagen

Over 80 prosent av klagen sendt til NAV ender med innvilgelse. Vår vurdering er at dette tallet er høyt, og det antyder at personer som ikke klager på vedtaket sannsynligvis ville ha fått klagen innvilget hvis de hadde klaget.

Innvilgelsesandelen er høyest i NAV. Innsiktsarbeidet tyder på at det kan ha flere årsaker. Blant annet kan høyt arbeidspress føre til feil i saksbehandlingen. Noen ganger avslår NAV søknader på grunn av begrenset tid til å undersøke saken detaljert, og relevant informasjon om inntekt og utgifter kan overses. I tillegg kan tilgjengelig informasjon overses, eller en søknad avslås fordi bruker ikke leverer informasjon. I disse tilfellene kan avslaget i seg selv bidra til at brukeren sender inn fullstendig informasjon om seg selv når de klager, slik at behovet for økonomisk sosialhjelp er dokumentert.

Regelverket for sosialhjelp er vanskelig å forstå

Inntrykk fra intervjuene er at flere brukere opplever at det ikke er klart hva de har rett på, og hvorfor. Ved et avslag på søknad om sosialhjelp, er det ikke gitt at bruker klarer å identifisere årsaken til avslaget og ta stilling til om det er grunn til å klage eller ei. Dette, kombinert med feil i saksbehandling og manglende forståelse for hvilken dokumentasjon de må sende inn, kan føre til at personer ikke får den støtten de har krav på. Det er trolig også en del personer som klager uten at det er grunnlag for det. Siden andelen avslag på klager er såpass lav, vurderer vi det likevel som plausibelt at de største kostnadene er knyttet til at personer ikke klager.

Opplevelsen kan bidra til lavere tillit

Vi vurderer at brukerens opplevelse av at regelverket for sosialhjelp er uklart og vanskelig å forstå, og det at det kan være mange som ikke får pengene de har krav på, kan bidra til lavere tillit til forvaltningen av det sosiale sikkerhetsnettet som økonomisk sosialhjelp er. Hvis personer som egentlig har behov for, og krav på, økonomisk bistand velger å avstå fra å søke, og eventuelt også fra å klage på et avslag, blir sikkerhetsnettet i praksis svakere enn det er ment å være. Opplevelse av vilkårlighet i hvilke personer som mottar støtte fra dette sikkerhetsnettet kan også gi lavere politisk oppslutning om sosiale velferdsordninger på lengre sikt.

Sammenhengende tjenester på tvers av førstelinjen og klageinstansen

Et viktig prinsipp for sammenhengende tjenester er at brukeren skal oppleve sømløse eller usynlige overganger mellom tjenester. I dette arbeidet har imidlertid innsikten vist oss at det noen ganger også er viktig for brukeren at det er tydelig hvilke aktører som er involvert, selv om tjenestene skal henge sammen og oppleves sømløse. Vi ser at det er viktig for den enkelte som klager å være trygg på at det gjøres en ny og uavhengig vurdering når man klager, og det er også et viktig prinsipp for å ivareta rettssikkerheten. Dette kan være særlig viktig for personer som har et konfliktfylt forhold til NAV. Selv om prosessen må henge godt sammen på tvers av forvaltningsnivåer, kan det altså være viktig at brukeren forstår at en ny aktør vurderer saken også. Dette er en viktig presisering i arbeidet med sammenhengende tjenester generelt og noe som kan ha overføringsverdi til andre klagesaksprosesser.

Digitalisering og rammer påvirker mulighetsrommet

Les mer om hva som senker tempoet i utviklingen.



Dagens digitale tilstand påvirker mulighetsrommet

Målene i Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor, som gjelder ut 2025, er at digitalisering av offentlig forvaltning skal gi en enklere hverdag for innbyggerne gjennom bedre tjenester, gi mer effektiv ressursbruk i offentlig forvaltning og legge til rette for produktivitetsøkning i samfunnet. Offentlig sektor skal bidra til utvikling av sammenhengende tjenester og sette brukeren i sentrum. Mye arbeid er påbegynt, men arbeidet går sakte, og det er ikke realistisk at alle områdene strategien peker på realiseres innen utgangen av 2025.

At arbeidet går sakte gjenspeiles i temaene som går igjen i innspillene til KDD til ny digitaliseringsstrategi, som hadde høringsfrist 30. november 2023.³ Flere av Riksrevisjonens rapporter som ble offentliggjort 21. november 2023 peker også på utfordringer for digitaliseringen i offentlig forvaltning.⁴

Innspillene som til den nye digitaliseringsstrategien kretser rundt ønsker om følgende:⁵

- persontilpassede offentlige tjenester basert på data og ny teknologi, med hensyn til personvern, etikk og lik tilgang
- livslang læring og bruk av data til læringsanalyse og rådgivning
- kunstig intelligens i forskning og høyere utdanning
- regulering og rammebetingelser for digitalisering, inkludert lovutvikling, etiske standarder og nasjonale fellesløsninger
- samarbeid og koordinering på tvers av sektorer, departementer og forvaltningsnivåer
- digital kompetanse og inkludering

Eksempler på hvordan temaene er relevante for dette arbeidet, og senker tempoet i utviklingen:



Persontilpassede offentlige tjenester basert på data og ny teknologi, med hensyn til personvern, etikk og lik tilgang

- Enkelte NAV-kontor sender fortsatt klagesaken som brev (papir).
- Klageadgangen er ikke digital ennå (men det foreligger planer for å utvikle en digital løsning på nav.no).
- Den som klager får ikke et samlet bilde av saken sin gjennom hele prosessen.
- Saksbehandlerne får ikke et samlet bilde av saken og kan dermed ikke gi råd og veiledning med utgangspunkt i en helhetlig forståelse.
- Hvilke data som skal oversendes fra NAV til statsforvalter er ikke standardisert.
- De som søker og klager kan oppleve at de må oppgi samme informasjon til ulike instanser.
- Det er vanskelig å spore saken på tvers av NAV og statsforvalter fordi saken ikke har en ID som følger den fra start til slutt. Dette har konsekvenser for tilgjengeligheten på saksinformasjonen.

³ *Innspill til ny digitaliseringsstrategi*: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/it-politikk/ny-nasjonal-digitaliseringsstrategi/innspill-til-ny-nasjonal-digitaliseringsstrategi/id2982896/>

⁴ Utgangspunktet for denne listen er generert av Bing Chat enterprise 08.12.2023. Spørsmålet som ble stilt var: *Hva er hovedtrekkene i innspillene til digitaliseringsstrategien til KDD med frist 30. november 2023?*

⁵ *Digitalisering i Politiet, Deling og gjenbruk av data i forvaltningen og Utnyttelse av IT-system på sykehus*. Riksrevisjonen november 2023.



Regulering og rammebetingelser for digitalisering, inkludert lovutvikling, etiske standarder og nasjonale fellesløsninger

- Før det kan lages en søknads- og klagesaksprosess som oppleves som sammenhengende i en digital løsning, må det juridiske handlingsrommet for en slik løsning avklares, og dersom det er behov for det må det gjennomføres tilpasninger. Dette er tid- og ressurskrevende.
- Den digitale infrastrukturen speiler organiseringen på området. På samme måte som virksomhetene og sektorene skal fungere godt på sitt spesialiserte område, er arkitekturen og systemene optimalisert for at de skal fungere godt i én kontekst, men uten å ta hensyn til en større helhet. Det er etablert fellesløsninger for meldingsutveksling (oversendelse av data), både fra statlig side via Digdir og fra kommunal side via KS. For området økonomisk sosialhjelp brukes eFormidling (Digdir), Fiks Digisos og SvarInn og SvarUt (KS Fiks-plattformen) i dag. Løsningene er i noen grad integrerbare med hverandre, men det mangler felles standarder for meldingstyper.
- Manglende standarder er etter STAF sin vurdering en viktig årsak til at oversendelsen av informasjon fra NAV til STAF har behov for mye manuell oppfølging. Systemene som brukes på statsforvalterens og NAV sin side kommuniserer ikke sømløst med hverandre. Leverandørene av fag- og arkivsystemene må integrere fellesløsningene i sine produkter på hver sin måte. De blir da gjerne skreddersydd for én aktør i prosessen. Delprosessene hos aktørene blir så gjerne utviklet rundt disse tekniske løsningene, istedenfor at klare standarder gjør det mulig å lage gode tekniske løsninger som understøtter én effektiv og sammenhengende prosess.
- Det er vanskelig bruke organisasjonsnummer som digital ID for oversendelse av saksinformasjon, fordi NAV har et mylder av organisasjonsnummer knyttet til seg. Enhetsregisterert er ikke ment som en digital ID, og det har vært en utfordring å finne riktig "adresse" til mottaker – særlig for statsforvalteren.



Samarbeid og koordinering på tvers av sektorer, departementer og forvaltningsnivåer

- Digitalisering av statlige virksomheter er generelt sett kommet lenger enn digitalisering i kommunene.
- Det ligger en organisatorisk utfordring i det å standardisere arbeidsprosessen og datamodellen for oversendelse av saksinformasjonen for behandlingen av søknad om økonomisk sosialhjelp, med tanke på å tilrettelegge for overføring av data mellom aktørene. Det er ingen av aktørene som har et mandat til å ta beslutninger knyttet til denne typen standardisering på tvers eller et eierskap til forvaltning av standarden.
- Aktørenes prioriteringer og interesser påvirker mulighetsrommet for løsninger på kort sikt. Vi har identifisert til sammen 383 organisasjoner (356 kommuner i tillegg til de andre aktørene) som er involvert i og som må agere på ulike måter for at klagesaksbehandlingstiden på økonomisk sosialhjelp skal reduseres. (Se aktørkart innledningsvis.)
- Styringsstrukturen på området er kompleks, med flere forvaltningsnivåer involvert, og flere styringslinjer påvirker prioriteringene. Det er ulike måter å sette rammer på, og rammene kan tolkes og utnyttes ulikt. Noen eksempler:

- Et NAV-kontor har ansvar for flere oppgaver, og dersom saksbehandling av økonomisk sosialhjelp kommer et stykke ned på prioriteringslisten vil dette ha direkte påvirkning på opplevelsen til de som søker om økonomisk sosialhjelp og de som klager på vedtaket.
- Økonomisk sosialhjelp hører til den kommunale delen av NAV.
- Resultatkrav for klagesaksbehandlingen hos statsforvalterembetene settes av Helsetilsynet.
- Statsforvalterembetene skal balansere krav og styringssignaler fra 13 departement.
- Det er stor grad av autonomi og selvstyre hos både NAV-kontorene og statsforvalterembetene knyttet til organisering og praksis. Dette trekkes inn som et bakteppe i mange diskusjoner om standardisering, harmonisering og likere praksis som kan gjøre at diskusjoner om mulige løsninger og handlingsrom stopper opp. Det har også gjort seg gjeldende i dette arbeidet.
- Selvstyret gjelder også for anskaffelse av systemer. Kommunene anskaffer hver for seg og bestemmer selv hvilke systemer og funksjoner de vil kjøpe. Resultatet er at det er tre ulike systemer for behandling av søknader om sosialhjelp i bruk. Formålet med konkurranse i et marked er blant annet å redusere kostnader for kommunene (pris blir en del av konkurransen) og å stimulere til innovasjon og utvikling. Men det kan også komplisere harmonisering på tvers av stat og kommune, fordi systemene er ulike, og tilbyr samme funksjonalitet på ulike måter, med ulik legacy og med ulik tidsplan for utvikling.
- Behovet for mer samhandling og felles retning er tydeligere for noen av aktørene enn for andre, avhengig av hvordan kostnadene og gevinstene treffer deres virksomhet. De fleste er enige i verdien av å skape en mer sammenhengende tjeneste for brukeren, og at det krever en viss overordnet styring/standardisering. Det er mange anerkjente avhengigheter på tvers av de involverte aktørene, som blir ekstra tydelige når man følger en sak fra start til slutt. Samtidig er det ikke én prosesseier for prosessen brukeren opplever, selv om alle aktørene på ulike måter bidrar til å skape klageopplevelsen for bruker. Ingen har/tar ansvar for å ta helhetlige beslutninger til det beste for brukerne (både de som klager og saksbehandlere).



Digital kompetanse og inkludering

- I følge Statistisk sentralbyrå⁶ sier så mange som 5,3 prosent av befolkningen mellom 16 og 79 år at de har hatt behov, men allikevel ikke bedt om, å få offisielle dokumenter, ytelser og krav via myndigheters nettside eller app de siste 12 måneder. Dette kan altså gjelde ca. 214 000 personer.
- I dette arbeidet har vi avdekket at mange av de som klager ikke bruker digitale løsninger i møte med det offentlige. Det kan være at de mangler en digital ID eller andre hindringer som gjør at de er avhengig av en fullmektig eller fysisk oppmøte på et kontor for å få hjelp. For disse brukerne vil det dermed ikke være tilstrekkelig med en digital løsning. Men en digital løsning vil kunne bidra til å skape en bedre oversikt for hjelpere og saksbehandlere, så fremt de juridiske spørsmålene knyttet til innsyn i denne informasjonen er avklart.

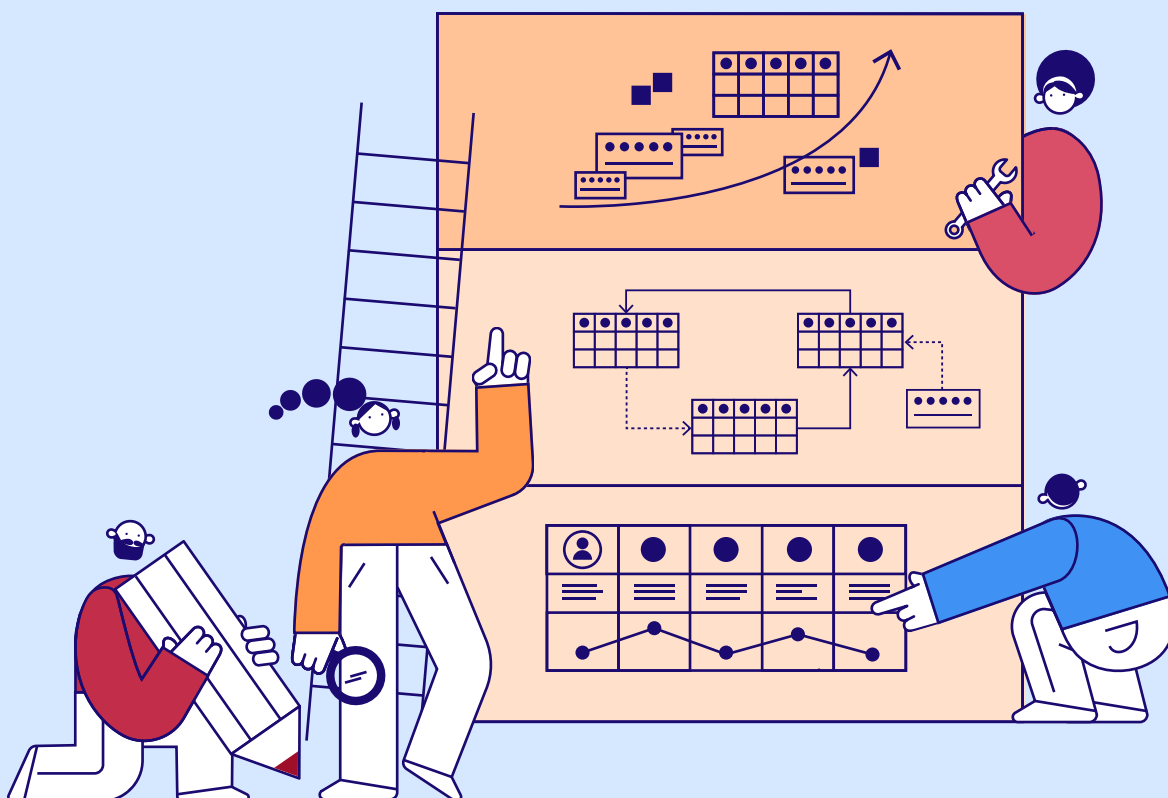
⁶ Statistisk sentralbyrå, 2023. (<https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/artikler/5-3-prosent-av-befolkningen-har-utfordringer-ved-bruk-av-digitale-tjenester>) Åpnet 11.12.2023

Relevante drivere som kan påvirke mulighetsrommet fremover

- **Nytt departement:** Fra januar 2024 styres statsforvalteren og STAF av et nyetablert departement; Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.
- **Ny arkivlov.** Ny arkivlov er på vei, og den kan påvirke mulighetsrommet. En representant fra Arkivverket har vært involvert i dette prosjektet, og har hele veien ønsket å løfte diskusjonen om arkivering i dag og muligheter fremover. Vi har opplevd en nysgjerrighet og åpenhet for å utforske muligheter videre.
- **Ny digitaliseringsstrategi.** Etter planen skal en ny digitaliseringsstrategi for offentlig sektor være klar i løpet av 2024.
- **Strategi for meldingsutveksling ved Digdir.**
- **Ny forvaltningslov.** Regjeringen “tar sikte på å legge frem en proposisjon for Stortinget i inneværende stortingsperiode”. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporsmal/Skriftlige-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qid=89908>
- **Granulert digital adressering.** Digdir jobber med register for granulert adressering. Usikkert når dette er klart.
- **Databehandleravtale/kontorsperre:** Lite brukt i dag, men kan det bli mer av det?

Vi har fulgt tre utforsningsløp

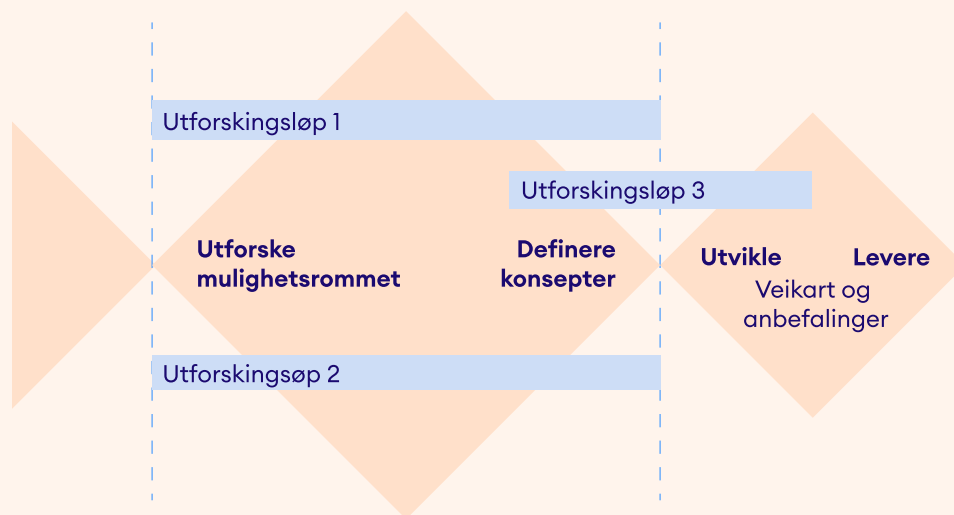
Les om hva vi har utforsket, hvordan vi har gjort det og alternativene vi har vurdert underveis.



Diamant 2 og 3

Utfordringene som er avdekket er første skritt på veien for å besvare hovedproblemstillingene i prosjektet. Den konteksten som økonomisk sosialhjelp er en del av, og dagens situasjon på digitaliseringsfeltet, setter rammer for hvordan de kan løses. Tiden det tar å behandle en klage på vedtak om økonomisk sosialhjelp er avhengig av flere faktorer og skyldes ulike årsaker, som må håndteres på ulike måter og av ulike aktører. Fordi bildet er sammensatt er det ikke rom for å gå i dybden på alle utfordringene.

Gjennom utforsningsløpene fikk vi en dypere forståelse for mulighetsrommet og et grunnlag for å detaljere mulige løsningsforslag og anbefalinger til veien videre. Temaene for utforsningsløpene i dette prosjektet er prioritert på bakgrunn av antatt verdi for klager og saksbehandler, tillitsreform, gevinstpotensial, overføringsverdi til andre områder og problemstillingene STAF som prosjekteier har mulighet til å påvirke.



Utforsningsløp 1: Hele prosessen ett sted

- Hvordan kan vi forbedre brukeropplevelsen og forståelsen gjennom hele prosessen?
- Hvordan kan vi aktivere brukeren og gjennom det minimere liggetiden til saken?

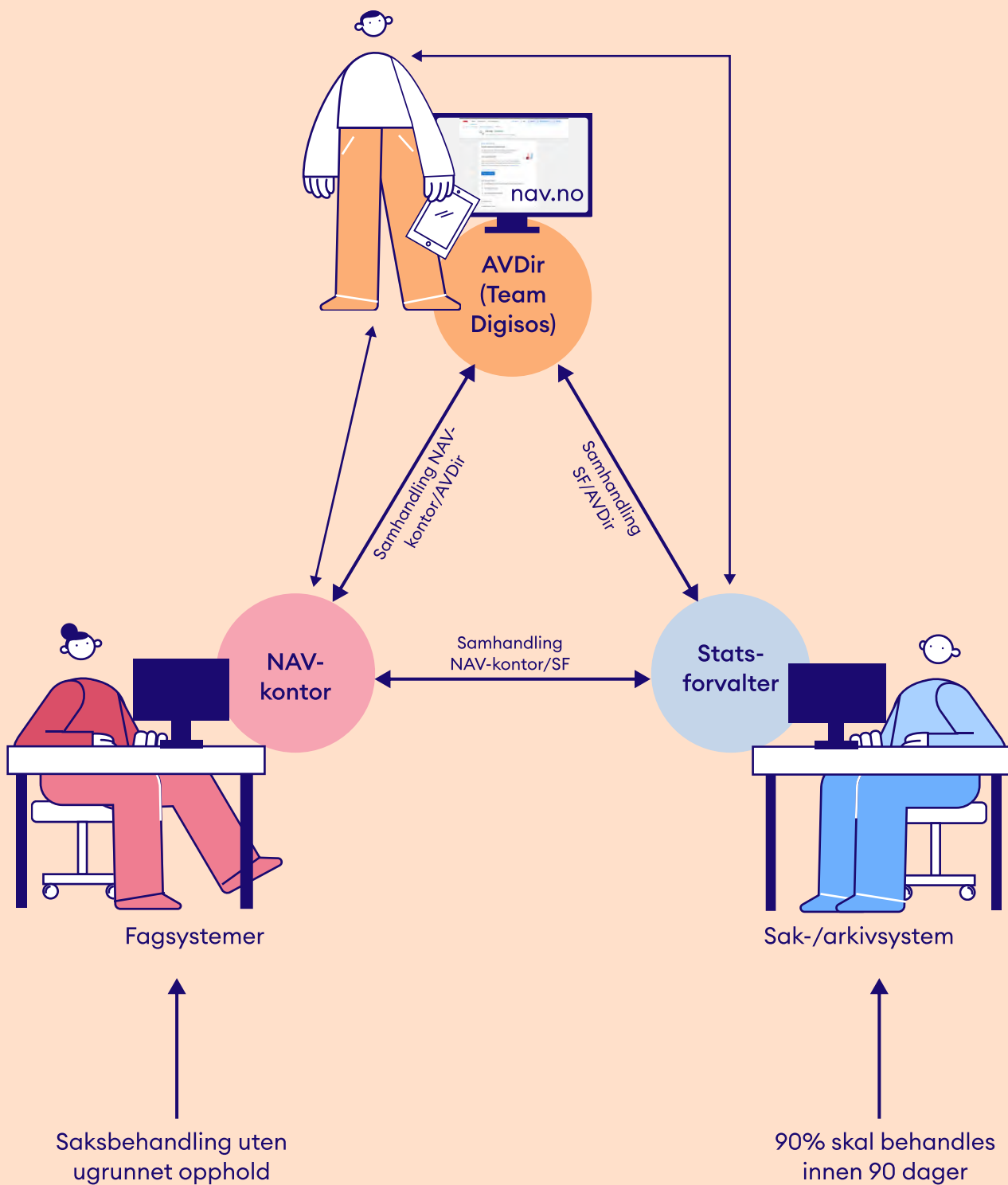
Utforsningsløp 2: Utveksling av saksinformasjon mellom NAV-kontor og statsforvalterembeter

- Hvordan kan vi effektivisere arbeidstiden og forenkle arbeidsprosessene?

Utforsningsløp 3: Prioritering og sakens liggetid hos embetene

- Hvordan kan vi sikre likere og kortere liggetid for saken på tvers av fylker?

Samhandling på tvers av aktørene er kjernen i det vi har utforsket



Utforsningsløp 1: Hele prosessen ett sted

For å adressere brukers behov for bedre forståelse for og tillit til prosessen, har vi stilt oss spørsmålene: Hvordan kan vi forbedre brukeropplevelsen og forståelsen gjennom hele prosessen? Hvordan kan vi aktivere brukeren og gjennom det minimere liggetiden til saken?

Hva var hypotesen vår?

Ved å vise en sammenhengende prosess for brukeren ett sted og tydeliggjøre overgangen til klageinstansen, vil brukeren forstå prosessen, se sin egen rolle og levere det som trengs i tide. Det kan resultere i raskere saksbehandlingstid dersom saksbehandler får det de trenger raskere, som igjen kan gjøre at saken får kortere liggetid, ved at den ikke må vente unødig på dokumentasjon fra brukeren.

Hvilket konsept utforsket vi?

Hele prosessen på ett sted. For å øke brukers forståelse av og tillit til prosessen bør vi forklare prosessen, vise status og gi oppgaver gjennom hele forløpet ett sted – på nav.no.

Dette konseptet er en videreutvikling av Digisos sitt pågående arbeid med digital klage og eksisterende arbeid med digital søknad. Vi har utforsket dette konseptet som en del av Stimulab-prosjektet, men hatt dialog med Team Digisos i AVDir gjennom hele prosessen. Vi har likevel utforsket uavhengig av Team Digisos sitt utviklingsløp på digital klage, og det er ikke intensjonen at vår løsning skal kunne implementeres direkte, men være et konseptuelt utgangspunkt som kan utvikles videre av Team Digisos. Konseptet og løsningen vi har utforsket innebærer en helhetlig presentasjon av hele prosessen, og statuser til bruker. Dette inkluderer også presentasjon og statuser for søknadsprosessen.

Vi er klar over at vi lager noe for de som er digitale, og at en stor andel av denne sosialhjelpssøkerende ikke er digitale. Vi utforsker likevel om dette kan hjelpe både brukere og hjelpere å forstå bedre. Den samme informasjonen vil være nyttig for saksbehandlere hos NAV, som kan bruke det til å følge opp ikke-digitale brukere som tar kontakt på andre måter.

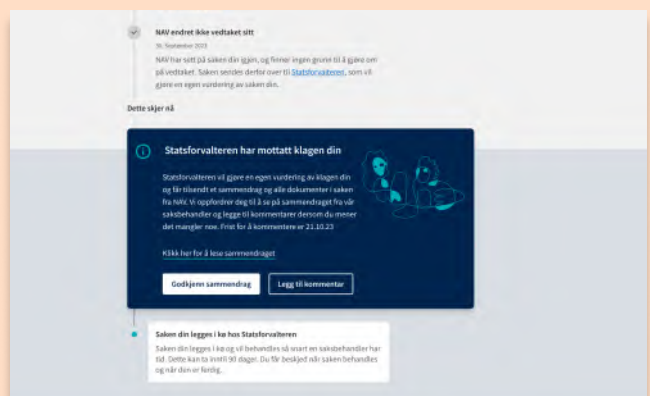
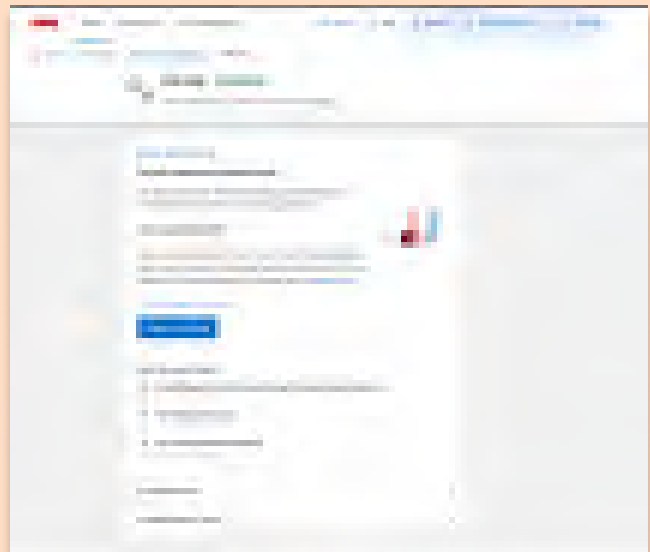
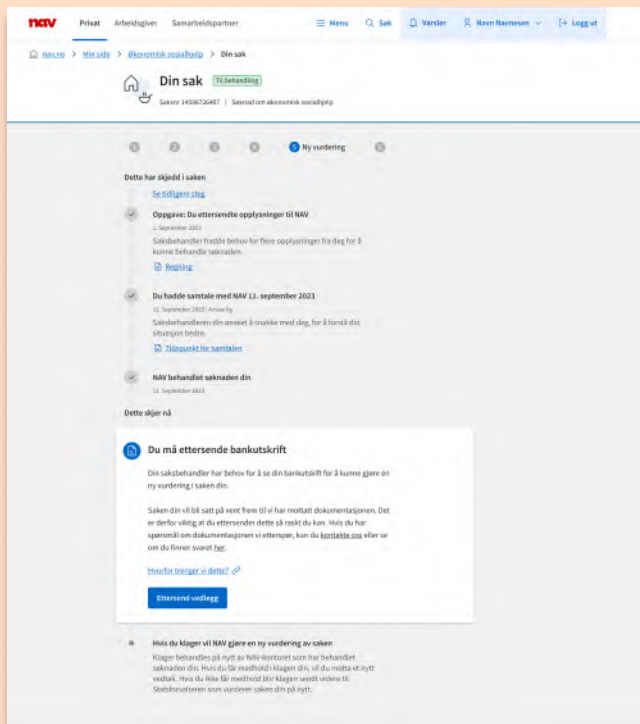
Et av funnene fra diamant 1 var at brukeren ikke forstår prosessen når klagen går videre fra NAV, og at statsfovalteren gjør en egen vurdering. De var bekymret for at NAVs vurdering påvirket statsforvalteren. Vi ønsket derfor også å utforske hvordan vi visuelt kan vise dette for brukeren, for å øke forståelsen for prosessen.

Vi utviklet en prototype gjennom flere iterasjoner

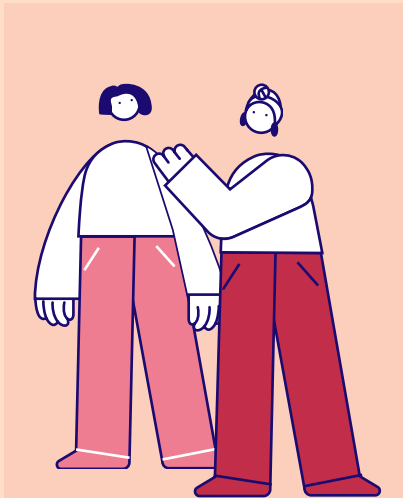
Vi utviklet en prototype av en side på nav.no, som viser brukeren hele søknads- og klageprosessen samlet. Prototypen ble utviklet gjennom flere iterasjoner med saksbehandlere hos både NAV og statsforvalteren, med innspill fra systemleverandørene og team Digisos. Deretter ble den justert etter testing med en bruker og tre hjelpere. (Dette er beskrevet mer detaljert i rapporten fra diamant 2.) I videreutviklingen av konseptet anbefaler vi at Team Digisos tester med flere brukere.

Vi testet to ulike versjoner av en helhetlig fremstilling av søknads- og klageprosessen

- I versjon 1 presenteres 3 tidligere steg i saken først, med forklarende tekst, og deretter det som skjer nå.
- I versjon 2 presenteres først det aktuelle som skjer i saken nå, og med en kort oppsummering av tidligere steg under.
- Vi utforsket også hvordan informasjon fra statsforvalteren som presenteres på nav.no kan se annerledes ut enn informasjonen fra NAV. Dette gjorde vi for å se om det ville gjøre det tydeligere for brukeren at det ikke er NAV som behandler klagen lenger. Vi har utforsket bruk av farger, statsforvalterens illustrasjoner og logo. Dette bør imidlertid testes mer og på flere brukere for å kunne si noe om verdien av det.

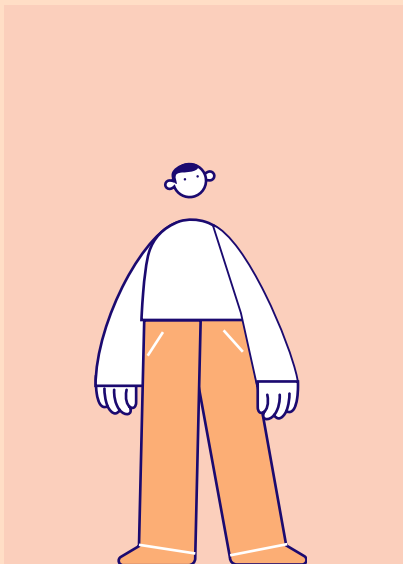


Hvem har vi testet på?



Hjelpere

Vi kontaktet Kirkens Bymisjon i flere byer, da de har direkte erfaring med målgruppen for tjenesten og indirekte kjennskap til brukergruppen. Av intervjuobjektene var to av dem jurister, hvorav én også hadde erfaring fra NAV og statsforvalteren med lignende problemstillinger. I mangel av direkte kontakt med flere brukere, viste intervjuene med hjelperne seg å være en god alternativ kilde. Dette ga innsikt i den delen av målgruppen som ofte ikke er digitale, siden dette gjelder flertallet av brukerne de hjelper. Samtidig lærte vi om hjelpernes behov når de veileder i klageprosessen og hva som kreves for at de skal kunne gi bedre hjelp.



Bruker

Det er utfordrende med forsvarlig rekruttering av brukergruppen. Vi lyktes å rekruttere tre brukere i diamant 1, og en av de sa ja til å delta i brukertest også. Brukeren vi testet på var AAP-mottaker med økonomisk sosialhjelp som supplement av og til, og omtaler seg selv om "erfaren" med NAV. Det er svært verdifullt å få en person som faktisk har brukt og skal bruke tjenesten til å gi sine tilbakemeldinger. Selv om hen ikke er i en søke/klage-situasjon akkurat når vi tester, så har vedkommende ny og relevant erfaring og sitter i en tilnærmet reell situasjon når vi tester. Hen delte konkrete tilbakemeldinger på alt fra tekst til funksjonalitet og grensesnitt. Hen delte også sine tanker og følelser rundt den situasjonen en er i når en søker eller klager.

Viktigste anbefalinger etter testing

- Hovedinntrykket er at fremstillingen er forståelig, men at det fortsatt kan være vanskelig å forstå forløpet i prosessen, og hva som er mulige scenarioer videre. Må utforskes videre.
- Positivt med digital klage sammenlignet med dagens analoge klageadgang.
- Positivt med hele prosessen ett sted.
- Juristene var særlig opptatt av at det er et tydelig skille mellom det som gjelder NAV og det som gjelder statsforvalteren, men sier samtidig at de ikke tror at deres brukere nødvendigvis er noe opptatt av det.
- Det visuelle skillet mellom informasjon fra NAV og informasjon fra statsforvalter og hvordan en får frem overfor bruker at det blir gjort en ny vurdering av en ny instans, må utforskes videre.
- Behov for ryddig presentasjon av innsendte dokumenter som hører til saken.
- Positivt med muligheten for å se saksfremlegget og legge til kommentar.

De konkrete tilbakemeldingene er innarbeidet i siste versjon av prototypen.

Hva lærte vi om det tekniske mulighetsrommet?

For å kunne vise hele prosessen samlet på nav.no, har løp 1 også en teknisk side som handler om deling av data mellom NAV-kontoret og nav.no, og mellom embetet og nav.no. Vi antar at det vil kreve mindre utvikling å sende statusene for klagebehandlingen fra NAVs fagsystemer til nav.no fordi de allerede har gjort det for søknadsbehandlingen. Men at det vil kreve mer utvikling å sende fra statsforvalteren til NAV. Elements har i dag typiske arkivstatuser som ikke samsvarer med den type statuser for saksgangen som vi ser behov for. Det er ikke umulig, og Sikri har selv trukket frem en lignende løsning som er gjort på byggesaksmodul, men det krever endringer. En må definere nye statuser og potensielle oppgaver (som muligheten for å be om dokumentasjon), finne en måte å sende dette til nav.no på og introdusere nye rutiner for saksbehandler for å sette statusene (eller automatisere dette). Det er ikke detaljert ut hvilken funksjonalitet som kan passe fra KS Fiks, men det er naturlig å bygge videre på eksisterende fellesløsninger. For begge aktører blir det en oppgave å lage nye statuser som kan vises til bruker, i samarbeid med Team Digisos.

Se Løsningsforslag 1 for anbefalingene som er basert på dette utforsklingsløpet.

The screenshot shows the NAV web portal interface. At the top, there is a navigation bar with the NAV logo and links for 'Privat', 'Arbeidsgiver', and 'Samarbeidspartner'. There are also utility links for 'Menu', 'Søk', 'Varsler', 'Navn Navnesen', and 'Logg ut'. Below the navigation bar, a breadcrumb trail indicates the user's location: 'nav.no > Min side > Økonomisk sosialhjelp > Din sak > Kvittering'. The main content area features a 'Din sak' header with a 'Til behandling' status tag. Below this, the case number 'Saksnr 14598726487' and the subject 'Søknad om økonomisk sosialhjelp' are displayed. A central message box with a document icon states 'Klagen er sendt inn' (Complaint received) and provides information about the next steps and expected processing time. Two buttons are present: 'Tilbake til saken' (Return to case) and 'Last ned vedtaket' (Download decision). Below the message box, a section titled 'Dette vil skje videre i saken' (This will happen next in the case) contains a list of three items: 1. 'Du har sendt inn en klage' (You have submitted a complaint) with a checkmark icon, indicating that NAV has received the complaint. 2. 'NAV vil nå gjøre en ny vurdering av saken' (NAV will now make a new assessment of the case), noting that the assessment will be based on the new information provided. 3. 'Du vil motta et nytt vedtak' (You will receive a new decision), stating that the decision will be either a full or partial approval, or a rejection.

Utforsklingsløp 2: Utteksling av saksinformasjon mellom NAV-kontor og statsforvalterembeter

Utfordringene med manuelt arbeid for saksbehandlerne og variasjon i praksis adresseres gjennom å stille spørsmålene: Hvordan kan vi effektivisere arbeidstiden og forenkle arbeidsprosessene? Hva skal til for effektiv og sikker deling av data mellom aktører og forvaltningsnivåer?

Behovet er å kunne dele data fra kommunene til statsforvalteren som klageinstans, og for STAF som tjenesteleverandør at dette skjer på samme måte uavhengig av hvilket embete som skal motta klagesaken. Problemstillingen er tett knyttet opp mot mer overordnede problemstillinger knyttet til mulighetene for deling av data på tvers av offentlige etater.

Hva var hypotesen vår?

Det er et stort potensial for effektivisering ved å gå bort fra dagens praksis med manuell sammenstilling og oversendelse* av saksinformasjon fra NAV til statsforvalter, og mulighet for dele saksinformasjonen ved å gi innsyn i den der den ligger (i NAV sine saksbehandlingsløsninger).

Hypotesen tar utgangspunkt i ideen til et konsept som kom opp i ideworkshopen med prosjektgruppa 25. mai. Det kom opp en rekke ideer til ulike måter å dele data på, noen mer radikale enn andre – og hvor kun én av ideene er gjennomførbar uten større endringer i regelverk og/eller arbeidspraksis.

Hvilket konsept utforsket vi?

Vi lot oss inspirere av de mer radikale løsningene, for å få i gang en diskusjon med klare tilbakemeldinger og motforslag. Dette dannet grunnlaget for de første samtalene: Hva om vi gir saksbehandlerne hos statsforvalteren innsyn direkte hos NAV i saken de skal behandle?

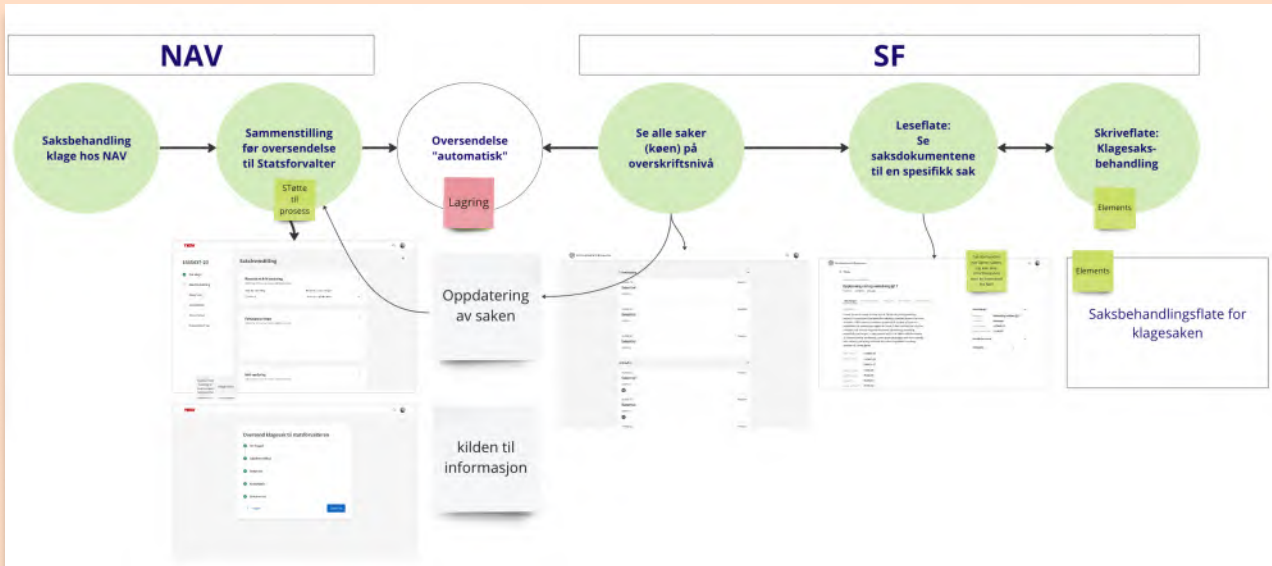
Vi skisserte muligheter i flere iterasjoner

Vi gjennomførte til sammen ni arbeidsmøter med ulike konstellasjoner, hvor vi lærte mer og mer underveis (Dette er beskrevet i delrapporten fra diamant 2). Vi startet med å utforske handlingsrommet, og ble etter et møte med Team Digisos i AVdir ansporet til å tenke på løsninger som kunne samspille med dagens Digisos-løsninger fremover.

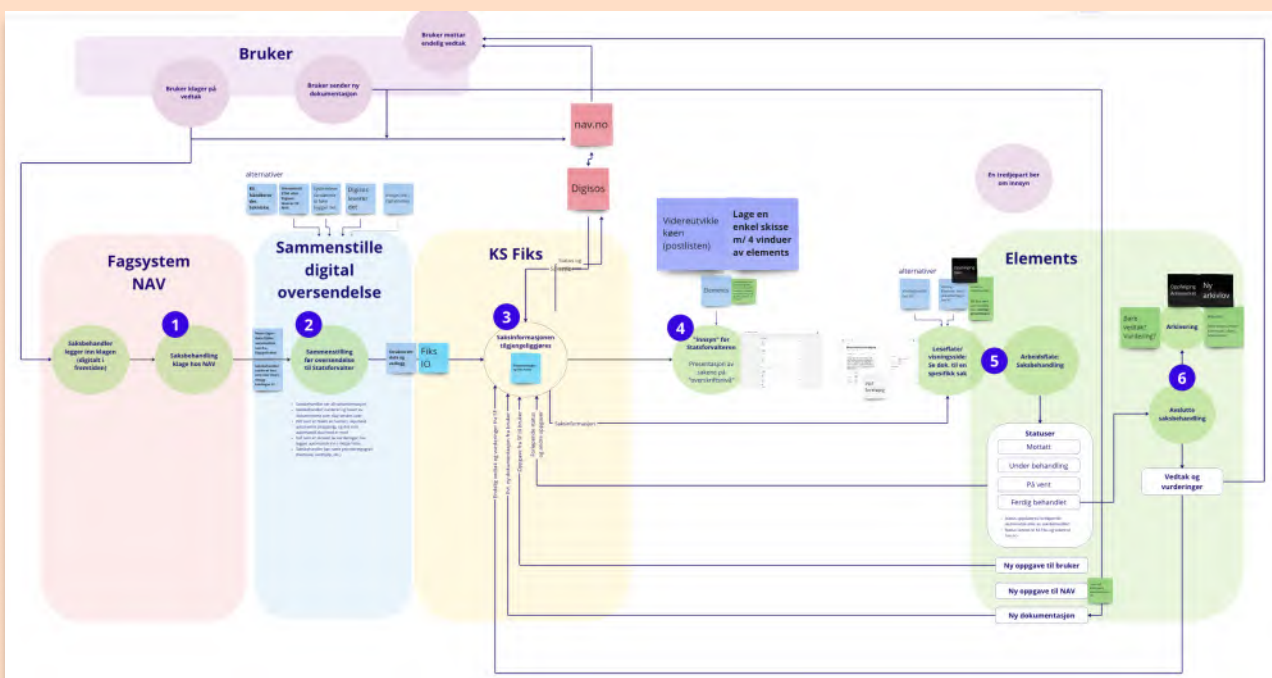
*Med manuell oversendelse mener vi oversendelse av saker på papir eller at sakene mottas digitalt på en slik måte at ansatte hos STAF må bruke tid på å legge inn saksdokumentene i sak-/arkivsystemet (oppgaver som kunne vært automatisert).

Utforsningsløp 2: Utveksling av saksinformasjon

Underveis ble det tegnet ut skisser og konsepter som støttet diskusjonene og som ble utviklet gradvis. Vi forsøkte å forstå hvilken påvirkning forslagene våre ville ha på saksbehandlerens arbeidshverdag, og har også skissert noen grensesnitt for saksbehandlere for å gjøre samtalen mer konkrete/presise.



Flere møter handlet om å forstå det tekniske mulighetsrommet hos NAV, STAF, KS FIKS og fagsystemleverandørene, og det ble reist spørsmål om konsekvensene av å velge KS FIKS-plattformen fremfor å bruke nasjonale felleskomponenter fra Digdir. Vi har i dialog med KS og KS DIF sannsynliggjort at KS FIKS er en mulig plattform for deling av saksinformasjon (datadeling).



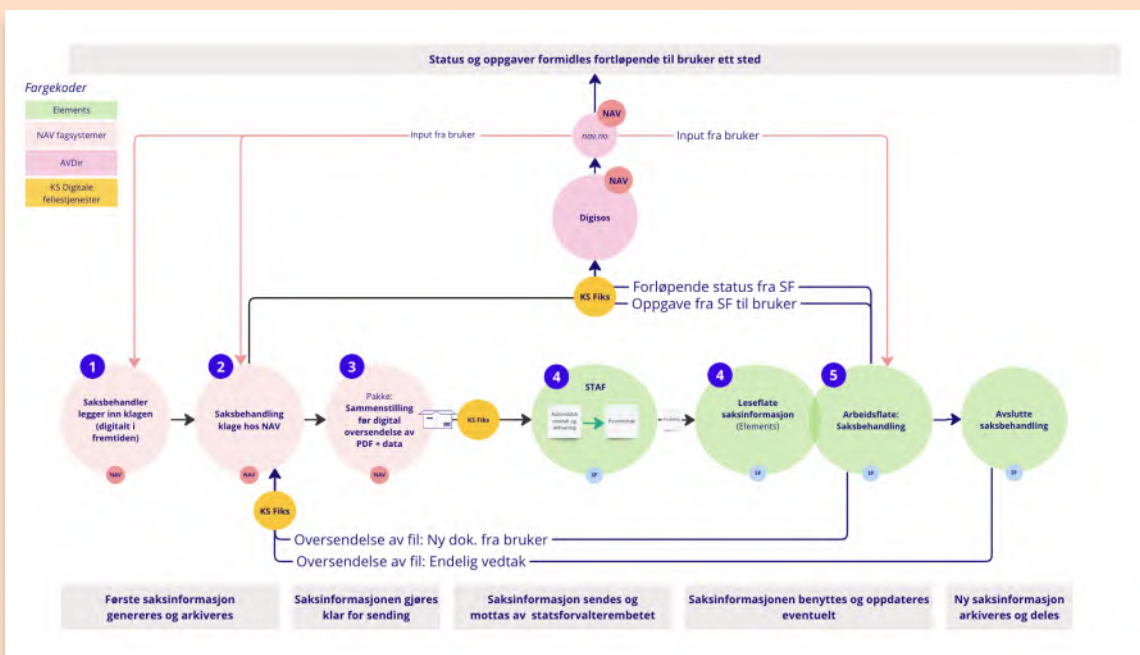
Hva lærte vi?

Utforsklingsløpet har gjort det tydelig at dersom man skal få til en løsning på **kort sikt** må det høyst sannsynlig bygges rundt eksisterende fellesløsninger for meldingsutveksling.

- Det første viktige skrittet er standardisere oversendelsen fra NAV til statsforvalter. (Lage et standardisert meldingsformat med strukturert informasjon for oversendelse av klagesaken.)
- Det er et alternativ å benytte kun statlige fellesløsninger, men det vil utfordre eksisterende infrastruktur der KS Fiks er en viktig del, og kreve et strategisk veivalg.
- Det er uutnyttet potensial i fag- og sak-/arkivsystemene, særlig for statsforvalterembetene sin del, som åpner for flere muligheter i utviklingen fremover.
- Det vil være vanskelig å få gjennomført standardiseringen som kreves for mer effektiv bruk av teknologi, uten et forpliktende gjensidig samarbeid med forståelse for hvordan de ulike delene av prosessen påvirker hverandre og motivasjon for å jobbe mot et felles mål.
- Alle aktører må være involvert for å få til harmoniseringen som må til for å lage bedre systemer og infrastruktur som passer alle.
- Innsyn direkte i fagsystemer er ikke en aktuell løsning på kort sikt, både på grunn av arkivkrav og at tilgangsstyring på saksnivå ikke er mulig og vil kreve omfattende endringer i fagsystemene til NAV.
- Dersom en ønsker å gi tilgang til saksinformasjonen der den er (kommunalt), fremfor å sende til statlige systemer, krever det mer omfattende utredning og testing, lovendringer og endringer i praksis.

Diskusjonene gjennom prosjektet har også løftet problemstillinger knyttet til fremtidens løsninger for datadeling og arkivering. Vi har utnyttet dette prosjektet til å peke på områder å utforske videre for å kunne strekke seg mot noen av de radikale ideene. Dette må sees i et lengre perspektiv, og utforskes i det vi kaller transformasjonssporet.

Se Løsningsforslag 2 for anbefalingene som er basert på dette utforsklingsløpet.



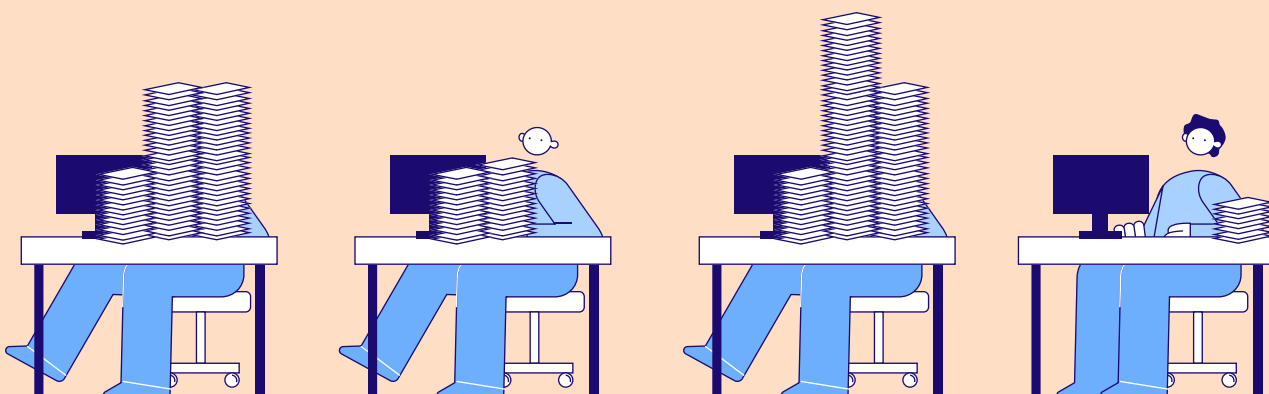
Utforsningsløp 3: Prioritering og sakens liggetid hos embetene

I tillegg til samhandling mellom aktørene, har vi også utforsket rammene som aktørene jobber innenfor. For å adressere variasjonen i saksbehandlingstid og den lange liggetiden for saken, særlig hos embetene, har vi stilt oss spørsmålet: Hvordan kan vi sikre likere og kortere liggetid for saken på tvers av fylker? Hvordan påvirker resultatkravet?

Resultatkravet fra Helsetilsynet til statsforvalterembetene er at de skal behandle 90% av klagen innen 90 dager. Vi så at denne fristen er en av de viktigste årsakene til lang liggetid for klagen hos statsforvalterne. Kravet er såpass romslig at det gir stort rom for ulike prioriteringer av klagesakene mellom embetene. Dermed blir det også variasjon i ventetid for bruker fra fylke til fylke.

Statsforvalterembetene organiserer og prioriterer arbeidet innenfor sosialtjenesteområdet på ulike måter. Vi har i dette utforsningsløpet sett nærmere på hvordan ett av embetene håndterer klagesakene opp i mot resultatkravet. Det har ikke vært innenfor prosjektets prioritet å se nærmere på selve kravet og undersøke hva som ligger bak, men vi anbefaler å gjøre dette sammen med Helsetilsynet i det videre arbeidet. Vi har imidlertid kartlagt at fristen fra Helsetilsynet ikke er lovfestet, men er en del av oppdragsbrevet til embetene hvert år. I dialog med STAF høsten 2023 er Helsetilsynet positive til å utforske om fristen kan kortes ned som en del av det videre arbeidet.

Ett av embetene som har prioritert å få ned restansene og korte ned liggetiden for klagesaker, er Statsforvalteren i Vestland. De var opprinnelig med i prosjektgruppa, men valgte å trekke seg fordi de allerede har jobbet med denne problemstillingen og så ikke lenger behovet hos seg. Siden de allerede har gjort noen grep for å korte ned tiden hos seg, benyttet vi anledningen til å lære fra dem og utforske om noen av deres grep kunne være nyttig å utforske for flere embeter. Det finnes helt sikkert flere gode grep som er gjort ved andre embeter, og som man kan lære av, men vi har ikke fått høre om andre embeter med like kort saksbehandlingstid i løpet av dette prosjektet. Dette eksempelet viser at det finnes tiltak for å redusere sakens liggetid til tross for at fristen er lang, eller dersom fristen skulle bli kortere i fremtiden.



Eksempel fra Vestland

Seksjonssjef for sosial og barnevern forklarer at Statsforvalteren i Vestland hadde en saksbehandlingstid på rettighetsklagene på 5-6 måneder i 2010/2011. De fleste handlet om økonomisk stønad, der folk opplever at NAV ikke møter dem på sine behov, men likevel er det NAV som skal hjelpe dem videre. Vestland ser at det kan oppstå en grunnleggende mistillit til NAV som kan stå i veien for videre samarbeid. Så det å få inn en ny vurdering vil kunne hjelpe, men ikke dersom det tar flere måneder å få svar.

Vestland mente at sosialområdet burde ha raskere saksbehandling, da behovene kan være akutte. Å vente tre måneder på penger du har krav på kan være uholdbart. De erfarer også at det være krevende for statsforvalteren å forvente at NAV-kontorene skal behandle klagen raskt, når den ligger så lenge hos de selv. For å møte denne utfordringen, implementerte Vestland en ny tilnærming til klagesaksbehandlingen, og satte interne frister som var kortere enn kravet om 90% innen 90 dager. Statsforvalterembetene har en bred portefølje på sosialområdet. De skal følge opp prosjekter og veilede kommunene, skape faglige nettverk, føre tilsyn, holde kurs og samlinger m.m. Vestland valgte å redusere andre aktiviteter rundt 2011 for å prioritere klagesakene og redusere restansene. Etter det har restansene holdt seg relativt lavt på grunn av flere grep:

- Planlegge helhetlig for hele året: Nøkkelen ligger i god planlegging. De planlegger de aktivitetene gjennom året, og tar hensyn til toppe de vet kommer fra NAV rundt jul og før sommeren. Da er det om å gjøre å ta det unna for eksempel i sommermånedene når det ikke er så mye annet, og så prioriterer de det litt lavere i travle vårmånedene der embetene har flere andre oppgaver. Det handler om å ha tilstrekkelig kapasitet for å ta unna klagen når toppene kommer, planlegge for det i virksomhetsstyringen og ikke legge for mange oppgaver oppå hverandre.
- Kapasitetsbygging og opplæring i grunnhåndverket: I perioder der de prioriterer klagesakene ekstra mye, er det viktig at flere ansatte kan steppe inn. I seksjonen med sosialområdet er det flere enn de som vanligvis jobber med barnevern og helse som har fått opplæring i behandling av rettighetsklagene. Ledelsen har vært opptatt av at alle skal kunne grunnhåndverket, heller enn å være svært spesialiserte. Da har de flere å spille på når det trengs. En har også beholdt folk over lengre tid, slik at folk som nå jobber på barnevernsområdet tidligere jobbet med sosialsakene. Dette viser at det også er viktig med god kultur og beholde folk, slik at folk blir værende lenge og kan ulike ting.
- Organisering: Vestland ser deres organisering, med med helse, sosial og barnevern sammen, som en fordel. Det bidrar til at det er "ett helsetilsyn" som har like forventninger til oss på disse områdene.
- Ledelse og fordeling av saker: Ledelse er viktig – det å være tilstrekkelig tett på. I Vestland har de en dedikert person som følger med og fordeler sakene ut i saksbehandlingssystemet, og lederen kan følge med. Før 2011 tok man én og én mappe etter kapasitet, som det var noe uforpliktende med, og mangel på helhetlig styring og koordinering.

Disse grepene har gitt resultater i Vestland. De mener at det å ha lave restanser er mer effektivt totalt sett, og at de da får gjort mer samlet sett. Lange restanser kan skape behov for å hente inn ny dokumentasjon og kunnskap fordi brukers situasjon kan endre seg, og det gir mer omstendelige prosesser. Det kan også skape flere henvendelser fra brukere som lurer på hvordan saken ligger an. Nå bruker de mindre tid på å håndtere dette. Situasjonen i dag er at flere saker blir behandlet innen en måned. Per 9.11.2023 var 125 av 249 saker behandlet innen én måned, og ytterligere 50 behandlet innen to måneder.

Opplevelsen hos Statsforvalteren i Vestland er at dette ikke har gått på bekostning av annet arbeid. De får gode tilbakemeldinger på det de gjør på sosialfeltet fra sine oppdragsgivere, og opplever at de leverer godt ut mot NAV, Helsetilsynet og de andre aktørene, også utover minimumskravene. De mener at det at de tar unna så raskt, gir dem større handlingsrom til å gjøre andre oppgaver. Det går heller ikke utover utviklingsarbeid og dialog med kommuner. De får gjort mer på tilsyn og utvikling også når de gjør det på denne måten. Seksjonsleder på området er tydelig på at det som skal til for å få likere saksbehandlingstid på tvers av embetene, er at "Helsetilsynet må stille et strengere krav til oss."

I dette eksemplet ser vi at den faktiske liggetiden for klagesaker her påvirkes av hvordan embetet organiserer, vurderer og prioriterer arbeidet innenfor sosialfeltet som helhet, herunder prioriteringer som ledelsen gjør.

Se Løsningsforslag 3 for anbefalingene som er basert på dette utforsningsløpet.



Alternativer vi har vurdert på veien

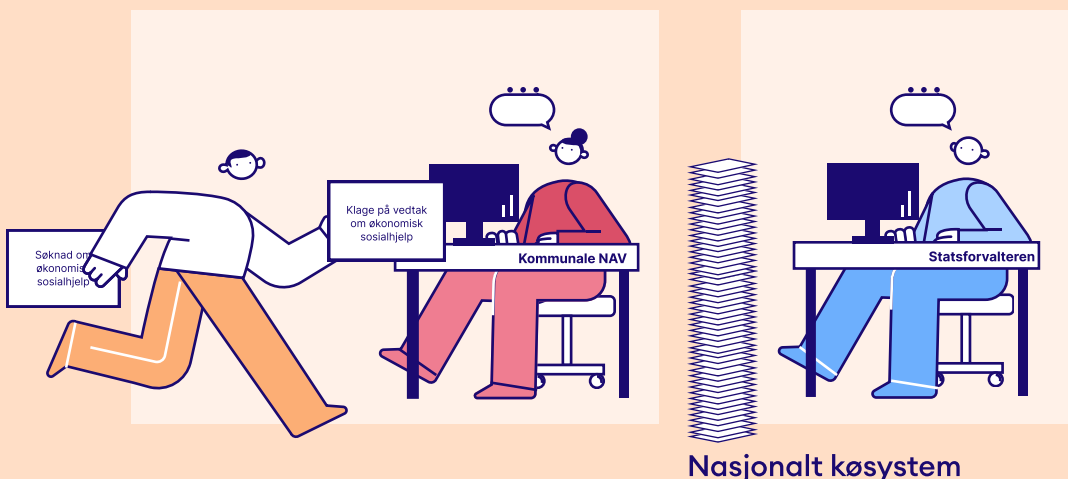
Å velge å utforske noen problemstillinger innebærer å velge vekk et mangfold av andre problemstillinger. Å løse opp i disse problemstillingene vil også kunne ha en effekt på klagesaksbehandlingen.

Søknadsprosessen

- Vi så tidlig at en kan adressere flere av rotårsakene bak utfordringene i klageprosessen ved å forbedre søknaden. Forenkling og persontilpasning kan gjøre det lettere for bruker å levere riktig informasjon, relevant for sin situasjon.
- Flere brukere sliter med å forstå regelverket og vedtakene som fattes. Gode vedtaksbrev er både en forutsetning for at brukeren skal kunne vurdere om vedkommende bør klage, men også for at brukeren skal være i stand til å skrive gode og velbegrunnede klager, vedlagt relevant informasjon. Dersom brukeren ikke forstår begrunnelsen for et gitt vedtak, vil det skape usikkerhet hos brukeren og påvirke om de klager eller ikke.
- Vi vet at flere sosialhjelpssøkere ikke er digitale. Det kan være ulike årsaker til dette, og de vil ha behov for andre løsninger.

Organisering og kompetanse

- Hva hadde skjedd dersom det fantes én nasjonal kø for klagebehandling av økonomisk sosialhjelp hos statsforvalteren? Dette er et forslag som provoserer, ville tvinge frem harmonisering og utfordrer forvaltningsmodellen statsforvalterne er organisert etter. Vi utforsket dette i en liten periode, og opplevde at dette skapte flere motreaksjoner. Flere av motforestillingene gir mening, gitt dagens organisering. Sett fra et brukerståsted og et likebehandlingsperspektiv vil dette likevel kunne være en fordel, fordi brukerne på tvers av fylker vil få likere saksbehandlingstid. Modellen har vært oppe til vurdering på andre saksområder (KVP, tilbakebetalingskrav osv.), men det ble ingen enighet mellom embetene.
- I hvilken grad spiller saksbehandleres kompetanse inn på tiden det tar for en bruker å få avklart hvorvidt det innvilges sosialhjelp? Spørsmålet har ikke hatt en sentral plass i dette prosjektet, men det er verdt å utforske videre hvilken effekt det ville hatt både på saksbehandlings- og klagetiden og på tilfredsheten med og tillit til NAV.

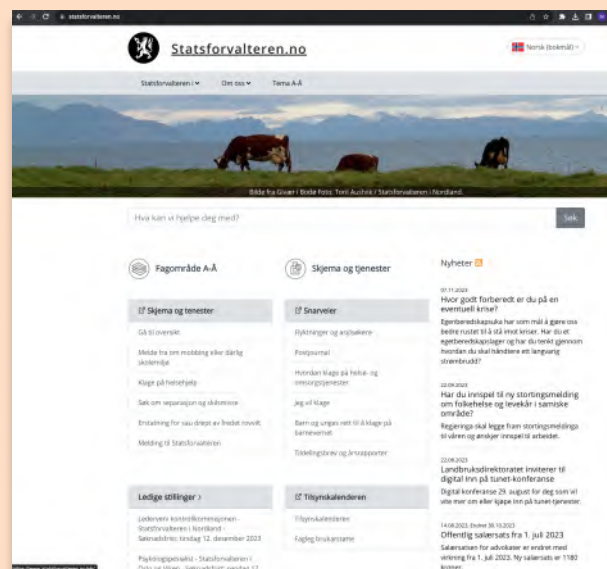
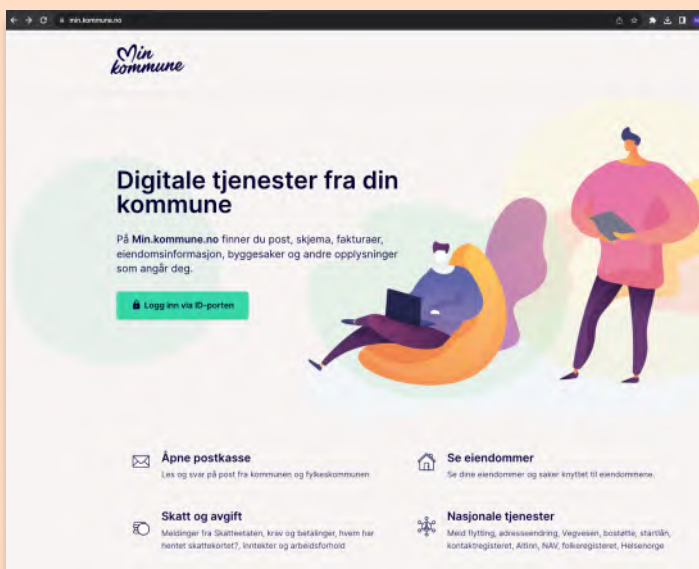


Datadeling

- Dropbox-konsept: Dokumentene lagres og hentes ett sted utenfor saksbehandlingsløsningene til NAV og statsforvalteren.
- En annen mulighet er å gi saksbehandlere hos statsforvalteren tilgang til førsteinstansens fagsystemer. Dette vil i praksis innebære at dokumenter ikke må sendes over og lagres to steder, men at dokumentene heller arkiveres i førsteinstansens systemer og refereres til hos statsforvalteren. Dette forslaget var utgangspunkt for utforsningsløp 2, og ble raskt forkastet som en løsning på kort sikt.
- Ny, felles portal for saksbehandling på tvers av NAV og statsforvalteren. En slik løsning vil gi saksbehandlere i både førstelinjen og i klageinstansen en felles arbeidsflate å jobbe i. Videre vil det kunne være mulig å utforme plattformen slik at bruker og tredjepartsaktører gis innsyn i de delene av saksbehandlingen som angår dem.

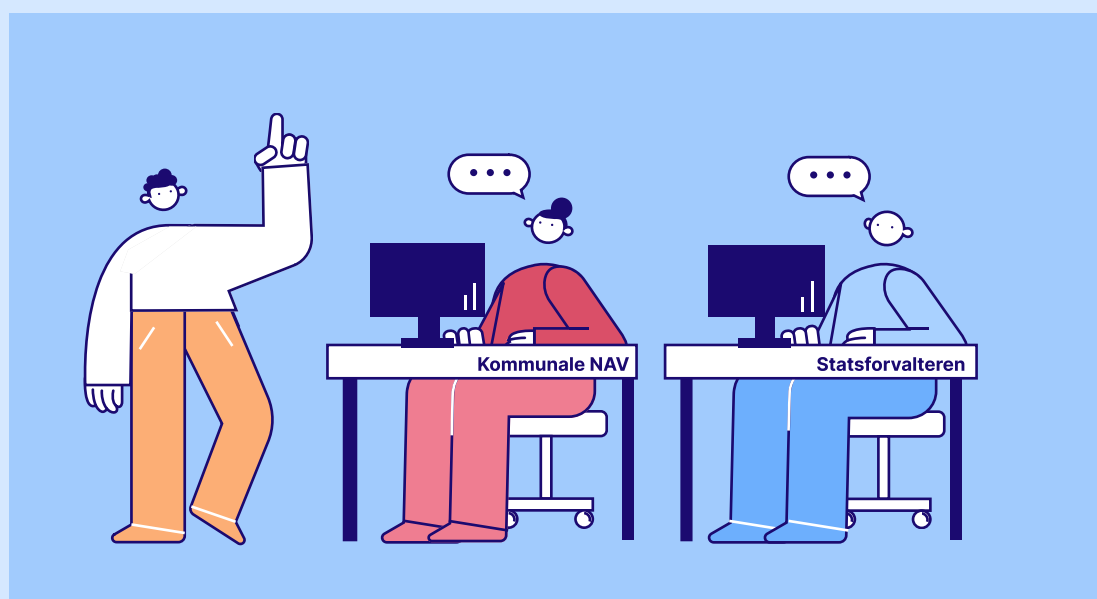
Kontaktpunkt mot de som søker/klager

- *Min.kommune.no* har vært omtalt som et alternativ til *nav.no*. Vi har ikke vurdert dette som et reelt alternativ per nå, da det i lys av å se klagen som en forlengelse av søknadsprosessen er naturlig at hele saken finnes hos NAV.
- *Statforvalteren.no* skal videreutvikles, og det kan være mulig å koble løsningsforslag 1 hit, dersom det skal være en egen inngang til brukers pågående saker hos statsforvalter.

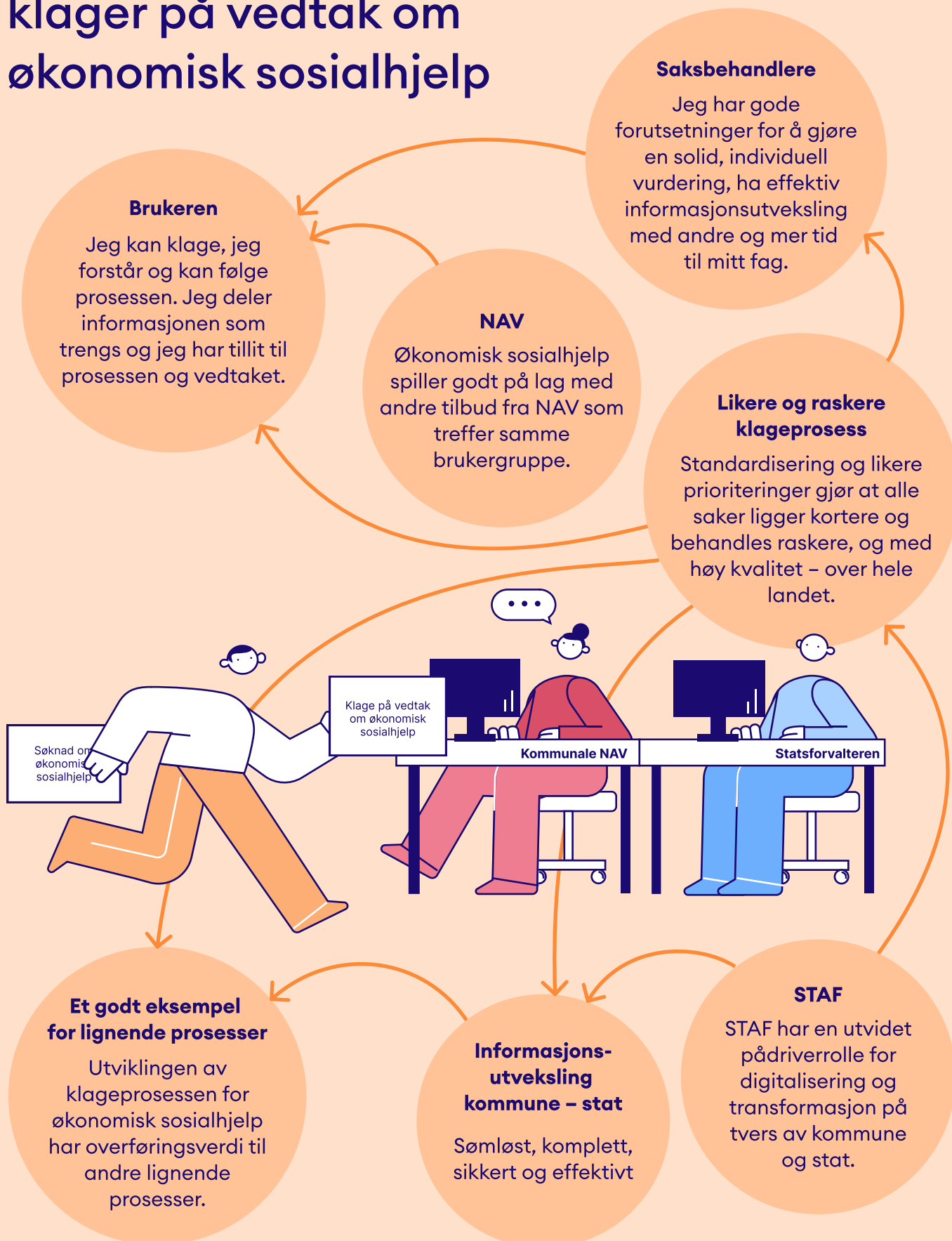


Visjonen er en likere og raskere klageprosess

Les om visjonen slik den kan se ut for ulike aktører.



Visjon: Likere og raskere klageprosess for alle som klager på vedtak om økonomisk sosialhjelp



Vi anbefaler at det videre arbeidet starter her

Les om anbefalingene og løsningsforslagene våre, suksessfaktorer, risikoer og finansieringsmuligheter.



Oversikt over anbefalinger



● Realisere sammenhengende tjenester for økonomisk sosialhjelp

Tre hovedanbefalinger basert på utforsningsløpene i Stimulab-prosjektet:

- 1 Løsningsforslag 1: For å øke brukers forståelse av og tillit til prosessen bør vi forklare prosessen, vise status og gi oppgaver gjennom hele forløpet ett sted – på nav.no.
- 2 Løsningsforslag 2: For å kunne korte ned noe av arbeidstiden og skape mer sammenhengende tjenester, bør vi redusere manuelle oppgaver og harmonisere på tvers. Som en del av dette anbefaler vi å bruke eksisterende fellesløsninger, i stedet for å lage noe nytt.
- 3 Løsningsforslag 3: For å redusere den totale ventetiden for brukerne, bør vi utforske nærmere hvordan resultatkravet fra Helsetilsynet spiller inn på liggetiden, og hvilke muligheter embetene selv har til å korte ned tiden ved hjelp av egne interne prioriteringer og tiltak.

Les mer om disse løsningsforslagene og andre anbefalte innsatsområder fra side 51.

● Utforske og påvirke eksisterende rammebetingelser for digitalisering

- Jobbe utforskende med transformasjon knyttet til deling av informasjon mellom stat og kommune
- Styling, ansvar, organisering og samarbeid

Les mer om disse anbefalingene fra side 59.

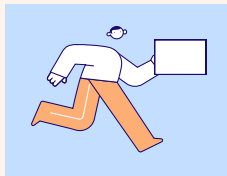
Realisere sammenhengende tjenester for økonomisk sosialhjelp

1 Løsningsforslag 1: Hele prosessen ett sted

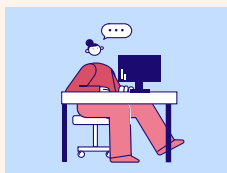
Basert på læringen fra utforsningsløp 1, anbefaler vi følgende løsningsforslag: For å øke brukers forståelse av og tillit til prosessen bør vi forklare prosessen, vise status og gi oppgaver gjennom hele forløpet ett sted – på nav.no.

Prototypen fra utforsningsløp justert etter all testing, utgjør løsningsforslaget. Vi anbefaler at Team Digisos tar utgangspunkt i dette konseptet for å videreutvikle sin søknads- og klageløsning. Vi anbefaler også at konseptet testes i et større omfang på ulike brukere.

Ønsket verdi for ulike brukere

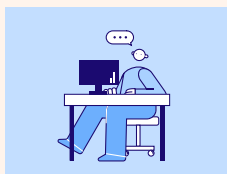


Brukeren får fortløpende oppdatering på saksgang fra søknad til og med klagebehandling hos statsforvalteren, tilgjengelig på nav.no. Brukeren kan også ettersende dokumentasjon, kommentere saksfremstilling og se endelig vedtak.



Saksbehandler hos NAV kan

- følge den enkelte brukers saksgang i egne systemer
- informere og be om noe fra bruker
- motta brukers svar på oppgaver
- bruke informasjonen i oppfølging av ikke-digitale brukere



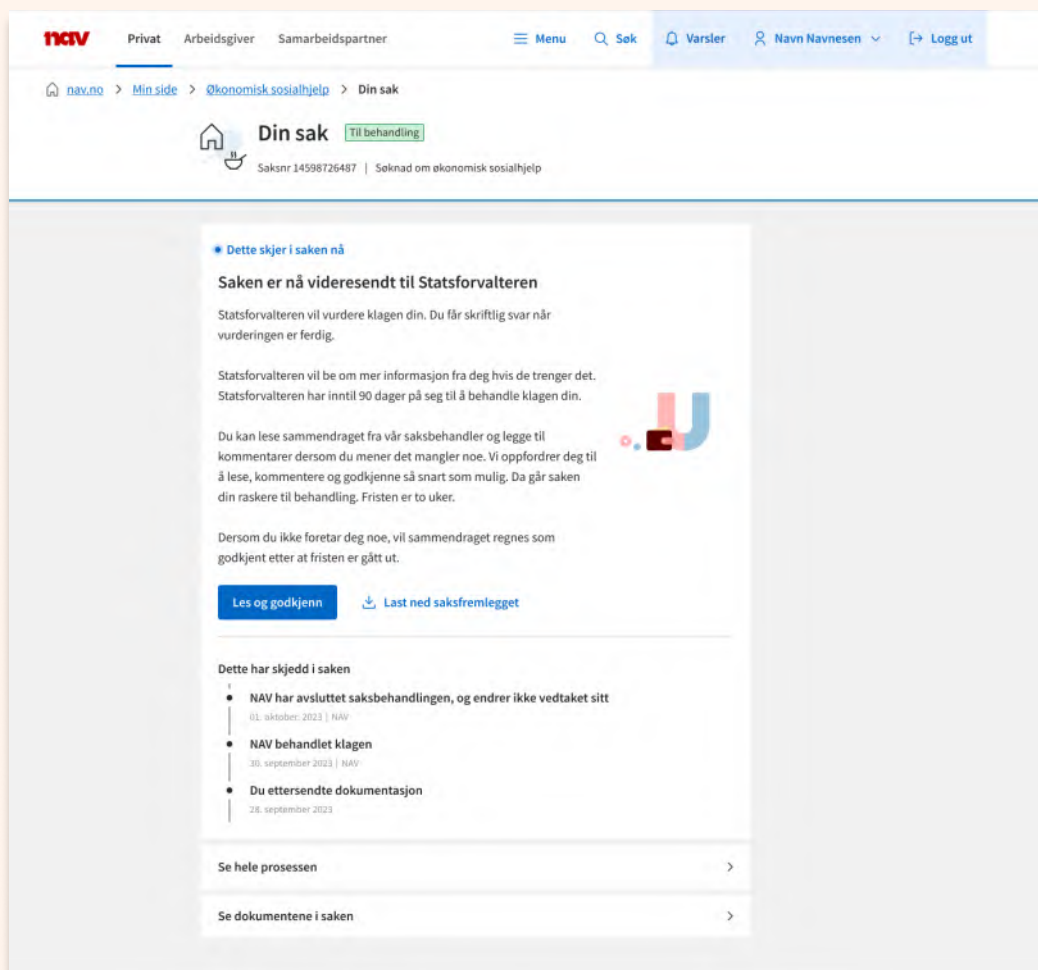
Saksbehandler hos statsforvalteren kan

- informere og be om noe fra bruker
- motta brukers svar på oppgaver

- Skape en helhetlig prosessforståelse for brukeren, som igjen gir økt tillit til prosessen og vedtaket.
- Senke terskelen for å klage ved digital klage og bedre informasjon, slik at de som bør klage klager.
- De som klager forstår hva som skal til for å få saken vurdert riktig og har tillit til vurderingen som blir gjort.
- Brukeren forstår at de er en deltakende aktør som påvirker saksbehandlingstiden gjennom eget bidrag.

På lengre sikt kan digitale fullmektige som hjelper de som trenger det, også være en brukergruppe som vil ha verdi av denne løsningen.

Anbefalinger: Løsningsforslag 1: Hele prosessen ett sted



For å realisere dette, foreslår vi disse stegene, som også er beskrevet i veikartet:

- Videreføre samarbeidet mellom STAF og team Digisos om arbeidet med digital klage og inspirasjon fra prototypen.
- Inspirert av prototypen, definere hvilke statuser og oppgaver bruker kan få gjennom hele prosessen.
- Utvikle meldingstype og overføring for å kunne dele statuser og oppgaver fra både NAV og statsforvaltere til nav.no.
- Utvikle oversending av informasjon fra bruker til NAV og statsforvalter, via nav.no.

Virkningskjede for *Hele prosessen ett sted*

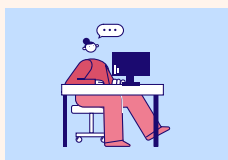
Innsatsfaktorer	Aktiviteter	Resultater	Brukereffekter (bruker)	Brukereffekter (saksbehandler)	Samfunnseffekter
Ny løsning som gir bruker mulighet til å følge utviklingen i klagesaken digitalt	Saksbehandlere oppdaterer status i saken	Bruker blir fortløpende oppdatert om status i saken	Økt bruker-vennlighet og bedre brukeropplevelse	Redusert tidsbruk på bruker-henvendelser	Velferdstjenester av høyere kvalitet
Saksbehandler ved lokale NAV-kontor	Saksbehandlere etterspør manglende dokumentasjon eller gir bruker andre oppgaver	Bruker blir fortløpende oppdatert om eventuelle mangler i saken	Bedre oversikt over saken og sin egen rolle		
Saksbehandler ved statsforvalter-embetene	Bruker leverer dokumentasjon og svarer på andre oppgaver		Redusert usikkerhet		
			Økt tillit til velferdssystemet		

2 Løsningsforslag 2: Utteksling av saksinformasjon mellom NAV-kontor og statsforvalterembeter

Basert på læringen fra utforsningsløp 2, anbefaler vi følgende løsningsforslag: For å kunne korte ned noe av arbeidstiden og skape mer sammenhengende tjenester, må vi redusere manuelle oppgaver og harmonisere på tvers. Som en del av dette anbefaler vi å bruke eksisterende fellesløsninger, i stedet for å lage noe nytt.

På kort sikt må saksinformasjon fortsatt sendes over, fordi det skal arkiveres begge steder. Dette caset er velegnet for å utforske muligheter for en transformasjon knyttet til datadeling og arkivering på sikt.

Ønsket verdi for ulike brukere



Saksbehandler hos NAV kan

- pakke saken sammen til deling på en effektiv måte
- sende fra seg saken til statsforvalter digitalt
- ta imot ny informasjon og vedtak fra statsforvalter



STAF kan

- ha automatisert mottak og fordeling av saken



Saksbehandler hos statsforvalteren kan

- enklere ta i bruk informasjon om saken fra NAV
- enklere dele ny informasjon og vedtak med NAV

For å realisere noe på kort sikt og sikre effektiv overføring av data, som igjen kan bidra til mer sammenhengende tjenester, foreslår vi:

- Harmonisering av arbeidsprosesser og informasjon gjennom hele (klage)sakens livsløp. Det gjelder ikke standardisering av vurderinger, men strukturen for prosessen, for å skape tydelighet og forutsigbarhet.
 - Mulig inngang: Kartlegge dagens prosesser hos utvalgte NAV-kontor og embeter i mer detalj enn det det har vært mulighet for innen dette prosjektet.
 - Mulig inngang: Fremheve god praksis fra noen utvalgte kontor og bygge en felles praksis basert på dette.
 - Det er utarbeidet brukerhistorier i dette prosjektet som kan fungere som innspill til felles praksis.
- Parallelt må embetene bli enige om hvilken saksinformasjon de trenger fra NAV, og som et grunnlag for felles praksis. Dette kan være et utgangspunkt for en informasjonsmodell for utveksling av saksinformasjon (datamodell).
- Det er effektivt å videreutvikle og bygge videre på fellesløsninger og systemer som allerede brukes, og lage en mer smidig “motorvei”, for å realisere raskt. Dette vil være å bruke og bygge videre på eksisterende fellesløsninger. Det er særlig Fiks IO og eFormidling, og muligens Fiks Arkiv, som per nå er mest aktuelle, i tillegg til STAF sine fellesløsninger.
- Håndtere diverse avtaler knyttet til informasjonsforvaltning.

Virkningskjede for Utteksling av saksinformasjon

Innsatsfaktorer	Aktiviteter	Resultater	Brukereffekter (bruker)	Brukereffekter (saksbehandler)	Samfunnseffekter
Ny løsning for å automatisere overføring av filer mellom lokale NAV-kontor og embeter	Deler av saken sammenstilles automatisk	Effektiv sammenstilling av klagesaker før oversendelse til statsforvalteren	Redusert tidsbruk forbundet med oversendelse av saken	Bedre informasjons-sikkerhet og ivaretagelse av personvern	Velferdstjenester av høyere kvalitet
Saksbehandler ved lokale NAV-kontor	Saksbehandler ved lokale NAV-kontor sender saken til statsforvalteren digitalt	Digital og sikker oversendelse av saker på tvers av forvaltningsnivåer	Redusert tidsbruk forbundet med mottak og registrering av saken	Raskere saksavklaring	
Saksbehandler ved statsforvalter-embetene	Saken mottas av STAF dokument-forvaltning og videreformidles til saksbehandler			Raskere tilgang til nødvendige midler	

På lengre sikt: Transformasjon knyttet til deling av informasjon mellom stat og kommune - et prioritert utforskningsarbeid

I forlengelsen av diskusjon om deling av informasjon har det blitt reist spørsmål om dagens arkivpraksis. Radikale løsningsforslag som datadeling via en “dropbox-løsning”, innsyn i andres fagsystemer eller felles portal, utfordrer dagens arkiveringspraksis med lagring av likelydende saksdokumenter i flere etater. Men dette vekker fortsatt nysgjerrighet og endringsvilje hos STAF som pådriver, Arkivverket og andre aktører rundt klagebehandlingen. Flere er interessert i å utforske innsyn som alternativ til dagens oversending og arkivering.

Motivasjon og begrunnelser for å utforske dette mulighetsrommet nærmere:

- Brukerne skal oppgi samme informasjon til det offentlige “kun én gang”.
- Data fra og om bruker kan oppdateres fra flere aktører, men være lagret ett sted slik at det alltid er én helhetlig informasjonskilde om brukerens situasjon.
- At brukers data er arkivert ett sted gir økt informasjonssikkerhet fordi det finnes én versjon som oppdateres ved behov, og sensitiv data arkiveres ikke flere steder.
- Risikominimering fordi en kan gå rett til kilden, fremfor å sende sensitiv data rundt.
- Saker som oppstår i en sammenhengende tjeneste kan arkiveres ett sted og refereres til fra andre kontekster.
- Praksis for saksbehandling og arkivering endres med tanke på å spare lagringskapasitet (og dermed elektrisitet).

Visjon: Innsyn, ikke oversending. Data, ikke “brev”. Arkivering ett sted, ikke to.

3 Løsningsforslag 3: Redusere sakens liggetid hos embetene

Basert på læringen fra utforsningsløp 3, anbefaler vi følgende løsningsforslag: For å redusere den totale ventetiden for brukerne, må vi utforske nærmere hvordan resultatkravet fra Helsetilsynet spiller inn på liggetiden, og hvilke muligheter embetene selv har til å korte ned tiden ved hjelp av egne interne prioriteringer og tiltak.

Innsikten viser at det å redusere resultatkravet statsforvalterne har på klagesaksbehandlingen vil ha størst effekt på den totale ventetiden for brukerne. Per i dag er resultatkravet såpass romslig at det gir rom for lokalt handlingsrom og ulike prioriteringer – som i seg selv er bra, men som fører til at ventetiden kan variere veldig fra et fylke til et annet.

Tiltak som vi har sett fungerer hos Statsforvalteren i Vestland er ikke nødvendigvis tiltak som lar seg overføre direkte til andre embeter. Årsakene bak liggetiden er mange, og handler i stor grad om prioritering, organisering og ressurser. Det kan også handle om hvordan embetene leder og organiserer innsatsen på tvers av de ulike områdene som Helsetilsynet følger opp, finansieringsnøkkelen for embetene og styringen fra Helsetilsynet, AVDir, departement og andre.

Nå: 90% innen 90 dager

Er det mulig med 50 dager? Eller 30?

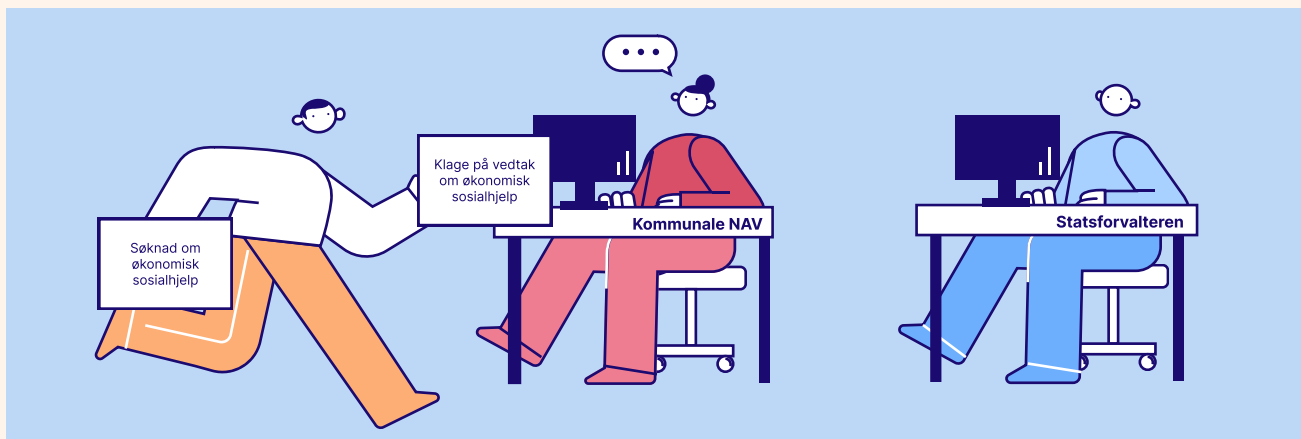
Vi foreslår at endring av resultatkravet utforskes, med sikte på å redusere klagesakens liggetid, og at det blir likere ventetid for brukeren, uavhengig av hvor du bor. Under foreslår vi aktiviteter som kan gjennomføres:

- Kartlegg hvordan de ulike embetene organiserer og prioriterer arbeidet med klagebehandling i dag, og på sosialområdet som helhet, for å se hvilke effekter ulike prioriteringer og løsninger har på liggetiden.
- Gjennomfør arbeidsøkter, med ledere og saksbehandlere på tvers av embetene, for å åpne opp og utforske mulighetene for å endre dagens praksis innenfor dagens resultatkrav. Det kan en gjøre ved å lære av gode grep som allerede er gjort hos ulike embeter.
- Hvorfor prioriterer embetene slik de gjør? Gjennomfør aktiviteter for å avdekke årsakene bak dagens prioriteringer og drøfte disse på tvers av ledere på sosialtjenesteområdet i embetene. Fokuser på å hente frem de gode eksemplene.
- Vurder konsekvensene av å utfordre dagens resultatkrav. Sammen med Helsetilsynet bør embetene drøfte bakgrunnen for resultatkravet, alternativer og konsekvenser av å redusere resultatkravet. Inkluder scenarioet “det kommer flere klager som følge av digital klageadgang” i vurderingene.
- Bruk resultatene av denne utforskingen til å avklare hva som må testes for å vurdere om en felles, kortere frist er mulig, og hva som skal til for å etterleve den. Eksempelvis kan flere teste grep som Statsforvalteren i Vestland har gjort.
- Test noen utvalgte grep som fungerer i noen embeter, ved minst tre andre embeter over en periode på for eksempel seks måneder. Embetene som tester bør være ulike når det gjelder ressurser, organisering m.m.
- Evaluer testingen slik at en kan bruke resultatene til å vurdere en endring av resultatkravet, om det er mulig og hva som må til for å lykkes.
- Konkludere; er det mulig med et nytt resultatkrav og hva skal det i så fall være?

Samarbeid med og forankring blant statsforvalterembetene fremstår som en sentral forutsetning for å lykkes i det videre arbeidet med å utforske hvordan klagesakens liggetid hos statsforvalteren kan reduseres. Ulike embeter kan ha velbegrunnede årsaker til ulik organisering og prioritering. For at eventuelle foreslåtte tiltak skal bli implementert, er det derfor viktig at de ulike embetene opplever at tiltakene er utarbeidet på bakgrunn av reelle behov. Det er også grunn til å tro at en endring i resultatkravet, uten tilførte ressurser til embetene, vil innebære at flere embeter vil være nødt til å prioritere ressurser til sosialområdet på bekostning av andre områder. En endring i resultatkravet vil kunne medføre gevinster for sosialhjelpsmottakere, men det vil likevel være viktig å sikre at ulempen ved å nedprioritere andre oppgaver ikke overgår denne gevinsten.

Andre innsatsområder det kan være verdt å undersøke

Funnene viser at det å lykkes med å realisere sammenhengende tjenester for økonomisk sosialhjelp på tvers av forvaltningsnivåer krever flere tiltak. Her er noen anbefalte innsatsområder vi ikke har prioritert innenfor dette Stimulab-prosjektet:



↑
Søknaden kan med fordel forbedres og forenkles, med tanke på å få riktig dokumentasjon til rett tid og formidle rettigheter til brukerne.

Standardtekster til bruk i vedtak, utformet i klart språk, kan utvikles og deles mellom alle NAV-kontor. Særlig med tanke på å forklare prosessen ved klagebehandling og mulige utfall av klagebehandlingen.

↑
Samspill mellom ulike kontaktpunkter mot bruker bør utforskes (f. eks. inngang via andre nettportaler, direkte kontakt med saksbehandler/kontaktsenter). Dette inkluderer å utforske behovene og mulige tilbud til ikke-digitale brukere.

Utforske om andre deler av **praksisen** i og rundt klagebehandlingen kan harmoniseres, for å redusere variasjon mellom kontorer og embeter. Mindre variasjon vil gjøre det enklere å digitalisere og bidra til mer likebehandling.

↑
Saksbehandlerne har behov for **kompetanse** og trening.

↑
Vurdere andre køsystem. Fordeling av saker nasjonalt? Kan noen embeter ha spesialisering på området?

Kritiske suksessfaktorer

For realisere en sammenhengende tjeneste for økonomisk sosialhjelp, ser vi følgende suksessfaktorer:

- Solid forankring i faglinjen både hos NAV og statsforvalteren er avgjørende.
- En tettere kobling mellom fag og systemutvikling blir viktig.
- Sikre felles prioritering på tvers av de berørte virksomhetene, for eksempel ved å videreføre og videreutvikle styringsgruppen fra dette prosjektet
- Vurdere ulike finansieringsmodeller for tjenesteutvikling på tvers, og blant annet ta stilling til om finansieringsmodellen av Digisos-arbeidet bør videreføres.
- Personvernet må ivaretas i nye løsninger, og balanseres med effektiv saksbehandling.
- Brukerinnsikt er ferskvare, og det er derfor viktig å fortsette arbeidet med å involvere brukere, teste og kartlegge behov også i den videre utviklingen.
- Endringsledelse vil være en viktig kompetanse inn i arbeidet videre.
- Identifisere og forplikte viktige samarbeidspartnere, for eksempel:
 - videreføre samarbeid med Digisos-teamet
 - identifisere og innlede samarbeid med prosjekter med tilgrensende / overlappende tematikk, som for eksempel Oslo kommune som jobber med å kartlegge og harmonisere søknadsprosessen for økonomisk sosialhjelp



Risikoer

Følgende risikoer for realisering er identifisert og vi anbefaler at de adresseres og følges opp:

- Ingen tar et tydelig eierskap til hele prosessen.
- Innsatsen må legges ned hos én aktør, mens gevinstene tas ut hos en annen aktør. For eksempel må statsforvalterembetene endre seg, selv om utfordringen ikke oppleves som stor for dem.
- Sosialhjelp er et relativt lite område i den store sammenhengen og kan av den grunn være lett å nedprioritere i konkurranse med andre oppgaver både for NAV og statsforvaltere.
- Systemleverandørene er avhengig av at kommunene kjøper løsningene. Kan gjøre det vanskelig å prioritere å lage noe dersom det er usikkerhet rundt kommunenes vilje til å kjøpe løsningen og se verdien av den.
- Dersom utviklingen skjer fragmentert kan det være vanskelig å hente ut gevinstene systematisk.

Samfunnsverdi

Det er stor usikkerhet knyttet til samfunnsverdien av de foreslåtte konseptene, og det er flere faktorer som vil kunne påvirke den samfunnsøkonomiske lønnsomheten.

Det synes å være muligheter for betydelige synergier i arbeidet med å konkretisere og videreutvikle konseptene Hele prosessen ett sted og Utveksling av saksinformasjon. Utviklingen av løsningene vil i stor grad innebære at de samme aktørene må bli enige om prosesser for datadeling på tvers av systemer og forvaltningsnivåer. Hvis dette arbeidet kan gjøres parallelt, og også delvis samlet, vil det trolig bidra til å begrense ressursbruken forbundet med konkretiseringen og forankringen av de to konseptene.

At løsningene som utvikles bygger videre på de løsningene som allerede benyttes for datadeling og dialog med bruker, for eksempel Digisos-løsningen og FIKS-plattformen, synes å være en forutsetning. Både for å begrense utviklingskostnadene, men også for at løsningene enkelt skal kunne implementeres som en del av de eksisterende rutinene for behandling og oversendelse av klagesaker mellom lokale Nav-kontor og statsforvalteren. Mye avhenger derfor av eksisterende systemleverandører, som til dels vil bære ansvaret for å ta arbeidet med å videreutvikle de ulike konseptene. Det vil derfor være behov for å avklare hvordan disse skal involveres og hvordan de skal kompenseres for deltakelsen i prosjektene.

En sentral forutsetning for at de foreslåtte konseptene skal føre til de skisserte gevinstene, er at de lokale Nav-kontorene velger å ta i bruk løsningene som en del av sin klagesaksbehandling. Erfaring fra tidligere sammenlignbare prosesser tilsier at det vil kunne ta lang tid før alle kommuner har tatt i bruk løsningen. Et eksempel som trekkes frem er arbeidet med Digisos og elektronisk søknad, hvor det fortsatt finnes flere kommuner som enda ikke har tatt i bruk løsningen. Det fremstår derfor som viktig at informasjonsarbeidet og involveringen av kommuner starter tidlig, slik at prosessen med å implementere løsningene kan gå så raskt som mulig.

Påvirke eksisterende rammebetingelser for digitalisering?

Vi har brukt EIF-rammeverket som et grunnlag for å analysere rotårsaker til hva som gjør det vanskelig å skape en sammenhengende tjeneste for denne prosessen spesielt. Vi har en hypotese om at disse rotårsakene også er gjeldende for tilsvarende prosesser og problemstillinger. Det er derfor relevant, også med tanke på overføringsverdi, å bruke dette prosjektet som en mulighet til å utforske eksisterende rammebetingelser.

Når det gjelder løsningsforslagene 2 og 3, som faller inn som deler av det vi har omtalt som transformasjonssporet, har vi vurdert at STAF kan ta en pådriverrolle for en transformasjon av datadeling og dokumentforvaltning på tvers av kommune og stat, og prinsipper for styring og utvikling på tvers av virksomheter.

Virksomhetsstrategi for STAF 2023-2026 understøtter også dette, der STAF beskrives som pådriver og utviklingsaktør, gjennom blant annet å videreutvikle og forbedre eksisterende tjenester og legge til rette for bruk av funksjonalitet i verktøy og tjenester.

Dette transformasjonsarbeidet kan innebære å utforske

- politisk forankring og policyarbeid
- dynamisk nyttestyring som styringsmetodikk
- nye måter å ta beslutninger på, på tvers av virksomheter
- lovverk knyttet til arkivering
- hvordan man går over til mer strukturert data på tvers av systemene
- tilgangsstyring, autentisering, autorisasjon
- mer tilpassede presentasjoner og visningsmoduler av innhold fra sak-/arkivsystemet
- og beskrive krav til arkitektur
- bruk/videreutvikling av eksisterende fellesløsninger som KS Fiks og eFormidling

Dette transformasjonssporet er en anledning for STAF til å utforske sin rolle, vurdere kompetansebehovet, ta ansvaret som leverandør av fellesløsninger og sikre effektiv og sikker samhandling mellom stat og kommune.

Dette krever samtaler, arbeid og beslutninger på flere nivå og strekker seg langt utover dette prosjektet, med medvirkende blant annet fra statsforvalterne, NAV, Digdir, Arkivverket, KS DIF, DFD, andre departementer og systemleverandører.

Veikart

Veikartet viser først og fremst en overordnet oversikt over viktige aktiviteter/ oppgaver for å realisere løsningsforslagene, inkludert avgjørende forarbeid, og en overordnet skisse av transformasjonsarbeidet. Detaljene rundt oppgavene og ansvaret må videreutvikles sammen med de berørte aktørene per spor.



Finansieringsmuligheter

Vi har undersøkt muligheter for ekstern finansiering knyttet til forslagene i veikartet. Det finnes flere finansieringsordninger for statlige virksomheter knyttet til digitalisering, og her er en liste av noen av disse:

1. Medfinansieringsordningen (Digdir)
2. Stimulab (Digdir)
3. DIGITAL Europa-programmet (Digdir, Innovasjon Norge og Forskningsrådet)
4. Lån i fremtidige budsjetter
5. Egenfinansiering av prosjekter
6. Satsingsforslag for store IKT-prosjekter
7. (Kvalitetssikringsordningen (KS-ordningen))
8. Kompetansemidler 2022-2024 (DFØ)

Hva skal til for å få til endringer fremover?

Vi har gjort noen overordnede vurderinger av om disse finansieringsordningene er relevante for løsningsforslagene som prosjektet foreslår for videre arbeid. Løsningsforslagene innebærer behov for at det gjøres ulike type aktiviteter, eksempelvis utredning, utvikling, implementering, drift og realisering av gevinster, og involvering av og ansvar hos flere av aktørene (eksempelvis STAF, SF, NAV, Digdir, KS, fag-/systemleverandører). Derfor vil det kreve mer arbeid og detaljering for å komme med vurderinger av kostnader, behov for finansiering og konkrete anbefalinger knyttet til finansieringsmuligheter. Knyttet til løsningsforslag 1: Hele prosessen ett sted, er det eksempelvis en forutsetning at samarbeidet mellom stat, kommune, fellesløsninger og systemleverandører rundt Digisos fortsetter.

Videre er det å lykkes med endringene også forbundet med kompetansebehov og kapasitet til å påta seg og utøve nye roller for aktørene. Gjennomføring og implementering av de ulike tiltakene vil involvere flere aktører på tvers av forvaltningsnivåer som står for deler som inngår som én tjenestereise sett fra brukerens perspektiv. Finansiseringsbehovet kan være knyttet til å skaffe seg kapasitet, enten ved ansettelse eller anskaffelser.

Vi har lært mye, og identifisert overføringsverdi

Les om våre refleksjoner rundt prosjektet i lys
tillitsreformen og hvilken potensiell
overføringsverdi vi ser.



Prosjektet i lys av tillitsreformen

Dette Stimulab-prosjektet er valgt ut av KDD som en pilot under arbeidet med tillitsreformen. Tillitsreformtematikk var også en av prioriteringene under utvelgelsen av prosjekter i Stimulab 2022.

]] Målet og hensikten med tiltaket: Det er igangsatt et felles prosjekt i samarbeid mellom stat og kommune, for å digitalisere og forenkle klageprosessen for innbyggerne og redusere saksbehandlingstiden.⁷

KDD

]] Prosjektet understøtter tillitsreformen ved at de ønsker å oppnå og levere en mer forutsigbar og transparent saksbehandling, slik at brukerne får mer tillit til statsforvalteren. (...) STAF selv mente at tillitsreformen er aktuell i dette prosjektet fordi kommunen og staten er avhengig av å kunne gi autonomi og tillit til sine medarbeidere i førstelinjen som jobber med saksbehandlingen.⁸

Stimulab

I STAF sitt eget innspill til den nye digitaliseringsstrategien som er under utarbeidelse, trekker de dessuten frem følgende:

]] I arbeidet med Stimulab-prosjektet har vi klart å dokumentere godt hvilke blindflekker som finnes i tverrgående prosesser mellom kommunal og statlig sektor. Innbyggernes behov for informasjon, samt raskt og pålitelig saksbehandling, blir ikke dekket godt nok i dag. Dermed mener STAF at konkrete tiltak for å oppnå bedre sammenhengende tjenester er avgjørende for å klare målene med tillitsreformen.⁹

STAF

Målet med tillitsreformen er å gi mer velferd og bedre tjenester til innbyggerne, og til rett tid. For å få til dette må man øke tilliten innad i offentlig sektor. Dette gjelder blant annet å gi de ansatte tid og tillit i oppgaveløsningen. I dette caset handler det om at kommunen og staten må gi autonomi og tillit til sine medarbeidere i førstelinjen som jobber med saksbehandlingen. Tillitsreformen handler også om hvordan vi kan ivareta innbyggernes tillit til offentlig sektor.

⁷ Tillitsreformen. Eksempler på tiltak. Eksempelsamling fra KDD 27.06.23)

⁸ Begrunnelse fra Stimulab i e-post til Halogen mars 2023)

⁹ Innspill til ny digitaliseringsstrategi fra STAF: <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/kdd/aif/statsforvalterens-fellestjenester-innspill-til-ny-nasjonal-digitaliseringsstrategi.pdf>

Slik som med de øvrige anbefalingene i prosjektet, ser vi at det også er i tråd med målene til tillitsreformen å legge vekt på å tilrettelegge bedre for saksbehandlingen, som igjen kan skape bedre tjenester for innbyggerne. Ved å redusere unødvendige og manuelle oppgaver, vil medarbeidere kunne få mer tid og større handlingsrom til å prioritere tiden på tvers av hele sin oppgaveportefølje. For å få til dette er det altså viktig å redusere all variasjonen i prosesser på tvers av aktørene i dag, og harmonisere i langt større grad. Ved første øyekast kan kanskje harmonisering virke som det motsatte av økt tillit og lokalt handlingsrom, men vi ser det som en forutsetning for å oppnå bedre kvalitet, raskere saksbehandlingstid, tillit fra brukerne og økt lokalt handlingsrom.

Harmonisering på tvers, både mellom NAV-kontor, mellom embeter og mellom NAV og embeter, er viktig for å skape gode forutsetninger for digitalisering, tilrettelegge for effektive arbeidsprosesser og sikre likere og kortere ventetid for alle de som klager. Gjennom harmonisering av prosessen og informasjon kan en også utnytte mulighetene for automatisering på tvers av aktører/forvaltningsnivåer. Gode verktøy gjør det mer sannsynlig at grunnleggende oppgaver gjøres likt, som kan gi færre feil og samtidig mindre behov for kontroll, fordi det er enklere å gjøre grunnleggende oppgaver riktig og raskt. Dette kan igjen gi mer tid til faglige vurderinger og oppfølging, bedre tjenester til brukerne og mer tilfredse arbeidstakere.

Harmoniseringen vi foreslår i dette prosjektet innebærer altså ikke en "standardisering" av de faglige vurderingene, men harmonisering av prosessene rundt de faglige vurderingene. Selve saksbehandlingen skal fortsatt følge de faglige kravene og selvstendige, skjønnsmessige vurderingene som sakene krever. Det vil bli lettere å jobbe med god kvalitet i saksbehandlingen og nå produksjonskrav når en har bedre støtte fra systemene, blant annet gjennom automatisering der det er mulig.

En viktig forutsetning for at dette effektiviseringsarbeidet også skal bidra til at målene i tillitsreformen innfris, er at den frigjorte tiden hos medarbeiderne faktisk kan brukes til faglig arbeid, for eksempel oppfølging av brukere, samt kompetanse- og tjenesteutvikling. En må ha tillit til at medarbeiderne selv vurderer hva som må gjøres, og ikke øke produksjonskravet tilsvarende tiden som er spart inn ved hjelp av bedre prosesser.

Et eksempel på en annen ramme vi foreslår å utforske, er resultatkravet til statsforvalteren. Det er, som nevnt, en av de viktigste årsakene til at det tar lang tid å få svar på klagesakene fra statsforvalter. Her er det ikke nødvendigvis harmonisering og lik praksis mellom embetene som er målet. Et strengere resultatkrav, eller en styring som på andre måter gir incentiver og motivasjon til å prioritere klagesakene innenfor det lokale handlingsrommet, kan være relevant også i lys av tillitsreformen. Å utforske hva som skal til og hvordan hvert embete kan utnytte sitt lokale handlingsrom til å ta grep for å prioritere annerledes, er verdt å utforske. Det handler også om tillit gjennom styring av embetene og om ledelsens tillit til medarbeiderne.

En oppsummering av de viktigste koblingene mellom arbeidet og tillitsreformen:

- Likebehandling, ved at det er likere ventetid på tvers av fylker, styrker innbyggertilliten.
- Rettssikkerhet og transparens er avgjørende for tillit mellom innbyggere og myndigheter, derfor forbedrer vi samhandlingen mellom innbygger og tjenestene, og mellom myndighetene som er involvert. Rettssikkerheten øker også ved at det blir enklere å klage, og at en transparent og forutsigbar prosess gir brukeren tiltro til tjenesten.
- Tid til faget gir tillit til medarbeidere, og automatisering av ikke-faglige prosesser frigjør tid for saksbehandlere til å fokusere på faget.
- At saksbehandlere kan prioritere blant egne faglige oppgaver og oppleve mindre kontroll, bygger tillit.
- Kortere ventetid for brukeren styrker tilliten til NAV.
- God datakvalitet er essensielt for å ha tillit til at informasjonen er verdifull og korrekt, på tvers av virksomheter og mellom innbygger og offentlige tjenester.
- Samarbeid og god dialog på tvers, både mellom STAF og statsforvalteren og mellom stat og kommune, er avgjørende for å skape tillit og forankring mellom aktørene.

Overføringsverdi

» Klageprosessens hovedsteg er lik uavhengig av fagområde, og derfor har prosjektet overføringsverdi til alle områder statsforvalter er klageinstans i, samt til Staten Helsetilsyn og Trygderetten. Prosjektet har også overføringsverdi til alle tilsynsmyndigheter som gjerne kommuniserer med fagsystemer til kommuner. Tilsvarende for andre statlige etater slik som Statped som kommuniserer med skole- og barnehagesystemene til kommunene.

Det er et helt hav av prosesser hvor dokumenter sendes mellom offentlige virksomheter hvor man kunne ha spart tid, redusert lagringsmengden og dermed fått en mer bærekraftig løsning dersom man hadde endret fra meldingsutveksling til innsyn. Oversendt oversendelsesbrevet og sikret tilgang og dokumentert hvilke dokumenter man dermed hadde gitt innsyn i.

- Anne Mette Havaas fra Sikri, en del av selskapet Spir

En del av dette arbeidet har vært å utforske og legge opp til løsninger, metoder og prosesser med overføringsverdi til lignende problemstillinger på tvers av kommune og stat. Overføringsverdi er viktig for å redusere utviklingskostnader ved lignende prosesser, og det er, som sitatet fra Sikri over viser, mange lignende prosesser som kan ha nytte av det. I akkurat dette arbeidet er det dessuten slik at volumet av saker er relativt lavt. Dette gjør at investeringen i endringer og læring på dette området helst skal ha overføringsverdi til andre tjenester for at det skal være "verdt investeringen". Men vi ser samtidig at det ikke er alt i dette arbeidet som har direkte overføringsverdi til andre prosesser, av flere grunner.

Metodisk og prosessuell overføringsverdi

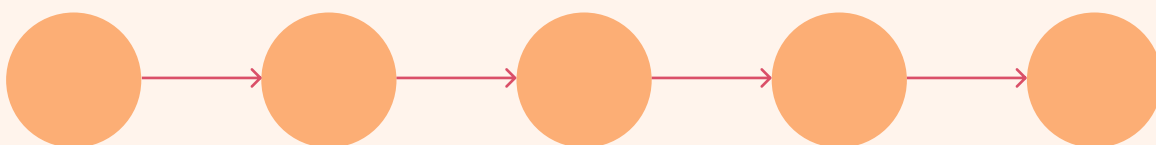
Når vi snakker om overføringsverdi, mener vi både metodisk og prosessuell verdi som kan gjenbrukes i lignende utviklingsarbeid, og overføring av konkrete løsninger. Der arbeidet med forbedring av klageprosessen for økonomisk sosialhjelp er nå, ser vi mest potensial knyttet til gjenbruk av metoder og prosesser som en del av utviklingsarbeidet. Dette er særlig fordi dette prosjektet handler om en konkret og avgrenset prosess, med eksisterende infrastruktur og løsninger som allerede er digitaliserte til en viss grad. Tjenesten har også et etablert og naturlig kontaktpunkt med bruker å bygge videre på, nemlig nav.no, der digital klagemulighet allerede “bor”. Dermed blir løsninger også ganske skreddersydde, som kan gjøre det vanskeligere å overføre løsninger direkte til andre prosesser. For eksempel vil ikke en innbygger som skal klage på en avgjørelse i en byggesak, ha et like naturlig kontaktpunkt med tjenesten, som en NAV-bruker vil ha med nav.no.

De mest nærliggende tjenestene å tenke overføring til, er andre klagesaker som strekker seg på tvers av kommune og stat, men det kan også handle om samhandling mellom kommune og stat utenfor konkrete saker.

Foreløpig ser vi denne metodiske og prosessuelle overføringsverdien:

- Prosess for å skape meldingstype(r) på tvers av KS og Digdir med systemleverandører. Prosessen kan dokumenteres, effektiviseres og systematiseres etter at den er gjennomført som en del av det videre utviklingsarbeidet.
- Fremgangsmåte for å harmonisere på tvers av aktører/forvaltningsnivåer. Både prosessen og resultatet kan gjenbrukes hvis den dokumenteres og evalueres godt.
- Prosess for å utforske konsekvenser av nytt resultatkrav. Andre klagesaker kan ha lignende liggetid, og resultatkravet kan være rotårsaken på flere områder. Gjennom dette arbeidet kan en lære hvilke faktorer som typisk påvirker mulighetene for å redusere liggetiden.
- Gjennom dette arbeidet har vi identifisert hemmere og fremmere for samarbeid og utviklingsarbeid på tvers av stat og kommune, som kan gjenbrukes i annet innovasjonsarbeid.

Til høyre i veikartet beskriver vi kort noen mulige steg for å hente ut verdi av hvert arbeidsspor. Dette er også knyttet til det metodiske og prosessuelle, mer enn konkrete løsninger. Dette er fordi det vil ta litt tid før en har “ferdige løsninger” og vi vet om de kan spres og tilpasses.



Overføringsverdi knyttet til konkrete løsninger

Samtidig ser vi også potensial for at noen konkrete løsninger fra dette prosjektet kan spres når disse er mer definert og utviklet.

Generiske løsninger som kan brukes andre steder:

- Fellesløsninger som videreutvikles i dette arbeidet (f.eks. STAF, eFormidling, KS Fiks IO, Fiks Arkiv)
- Konseptet om mer transparent saksbehandling og det å presentere hele prosessen på tvers av aktører for bruker på ett spesifikt sted/en kanal, kan gjenbrukes. Læringen om at en sammenhengende tjeneste også bør tydeliggjøre overgangen til ny aktør, kan inspirere.
- Basert på transformasjonssporet: Innsyn og ny arkiveringspraxis kan inspirere.

Overføringsverdi fra de tre løsningsforslagene

Gjennomføringen og implementeringen av de tre løsningsforslagene vil også kunne ha overføringsverdi til deler av offentlig sektor hvor flere aktører, gjerne på tvers av forvaltningsnivå, står for én tjenestereise fra brukerens perspektiv. Graden av overføring til andre klagesaksområder vil innebære at gevinstene av konseptene forsterkes på alle nivå.

Med løsningen Hele prosessen ett sted får brukeren et helhetlig bilde av klageprosessen, som går på tvers av det kommunale NAV og statsforvalterne. Som presentert tidligere kan dette gi ulike gevinster for de involverte aktørene. Erfaringene og eventuelle effektvurderinger som kommer ut av denne implementeringen kan legges til grunn for vurderinger om implementering av lignende endringer i offentlig sektor. For å kunne vise riktig informasjon til brukere fra alle aktørene på ett sted må det utvikles systemer for deling av informasjon på tvers av aktørene. I dette utviklingsarbeidet ligger det flere aktiviteter som kan gi erfaringer med overføringsverdi til andre deler av offentlig sektor.

Det andre foreslåtte konseptet, hvor det skal deles saksdata- og dokumenter mellom aktørene, innebærer et mer komplekst utviklingsarbeid. Trolig er dette derfor relevant for flere andre virksomheter. Det er tilsvarende muligheter for overføringsverdi fra prosessen som innebærer å utforske løsninger for innsyn i saksbehandlingssystemer, som alternativ til oversendelse av filer/data og arkivering.

Forvaltningsloven setter krav til behandlingstiden i offentlig sektor. I tillegg er det særkrav på en rekke områder. Resultatene av arbeidet med å utforske mulighetene for å endre dagens resultatkrav kan benyttes for å vurdere effekten av endringer i slike krav på andre områder, og det kan derfor gi overføringsverdi til andre deler av offentlig sektor med lignende krav.

Vedlegg

- Vedlegg 1 Notat om nytte- og kostnadsvirkninger
- Vedlegg 2 Veikart
- Vedlegg 3 Brukerhistorier i klagebehandlingsprosessen

Tusen takk for samarbeidet og til alle som har bidratt!

Stimulab-prosjekt for Statsforvalterens fellestjenester

