

Hulda Brastad Bernhardt

Endringsreisen i NAV IT 2016-2020

En studie av den digitale transformasjonen i NAV IT og endringenes effekt på håndtering av Koronakrisen.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i innovasjon og endringsledelse

Veileder: Petter Grytten Almklov

Januar 2021

Hulda Brastad Bernhardt

Endringsreisen i NAV IT 2016-2020

En studie av den digitale transformasjonen i NAV IT og endringenes effekt på håndtering av Koronakrisen.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i innovasjon og endringsledelse

Veileder: Petter Grytten Almklov

Januar 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Da Korona-pandemien slo inn over Norge i mars 2020 fikk dette store konsekvenser for Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV). Det førte til en enorm belastning på de digitale tjenestene. I tillegg fattet Stortinget 12 anmodningsvedtak om nye, eller endrede ytelser som NAV skulle levere så raskt som mulig.

NAV sin IT-avdeling har ansvar for en av de mest komplekse systemporteføljene i Norge. Helt siden opprettelsen av direktoratet i 2006 har NAV hatt som ambisjon å modernisere IT-systemene, men utviklingen har gått sakte. De siste fire årene har det imidlertid skjedd store endringer i måten NAV arbeider med digital utvikling og modernisering på. Denne masteroppgaven beskriver endringene som har skjedd i IT-avdelingen i perioden fra 2016 til 2020 og hvordan NAV løste anmodningsvedtakene og den krevende situasjonen etter pandemien traff landet. Formålet med oppgaven er å analysere om den digitale transformasjonen i perioden har påvirket organisasjonens evne til å løse krisesituasjonen som oppsto som følge av pandemien.

Undersøkelsen er gjennomført med en kvalitativ forskningsmetode. Datainnsamlingen besto av intervjuer med 10 ansatte i NAV og IT-avdelingen, samt supplerende dokumentstudier. Det er gjort en gjennomgang av IT-avdelingens organisatoriske endringsreise i perioden, en omfattende redegjørelse for konsekvensene av Koronasituasjonen i NAV og arbeidet med de 12 anmodningsvedtakene.

Det er identifisert tre overordnede endringsgrep som har hatt stor effekt på IT-avdelingen i NAV. Dette er endret organisasjonsdesign for å legge til rette for en fleksibel organisasjon samt *etablering av team og produktområder*, endret sourcingstrategi med *insourcing* av tjenester, kompetansedreining og påfølgende etablering av en moderne applikasjonsplattform og en endringsdyktig applikasjonsarkitektur. Det siste grepet er endret arbeidsmetode fra prosjekt og plan-build-run til *smidig produktutvikling i tverrfaglige team*.

Undersøkelsen viser at de identifiserte endringene har hatt stor effekt på organisasjonens evne til å håndtere koronakrisen. Da koronasituasjonen eskalerte i mars 2020, var det godt etablerte team og produktområder som gjorde jobben. NAV hadde eierskap til egne løsninger, og kunne gjøre alt arbeid uten koordinerende mellomledd til eksterne leverandører. Teamene hadde fordelen av å kunne gjenbruke moderne løsninger eller raskt levere nyutviklede løsninger uten nedetid eller voldsomt testregime. Teamene hadde kompetanse og kapasitet til å jobbe kontinuerlig, og de hadde utstyr og teknologi som tillot at de kunne gjøre jobben fra hjemmekontor.

Effekten av de identifiserte endringen var at NAV klarte å holde samfunnskritiske tjenester oppe, organisasjonen leverte 11 av 12 anmodningsvedtak på kort tid. Dersom denne krisen hadde oppstått i 2015/2016 ville arbeidet sannsynligvis ha tatt vesentlig lengre tid, og til en høyere kostnad.

Abstract

When the corona pandemic hit Norway in March 2020, this had major consequences for the Norwegian Directorate of Labor and Welfare (NAV). This led to a huge stress upon the digital services. In addition, the Storting made 12 request decisions on new or changed services that NAV was to deliver as quickly as possible.

NAV's IT department is responsible for one of the most complex system portfolios in Norway. Ever since the establishment of the directorate in 2006, NAV has had the ambition of modernizing the IT systems, but the development has been slow. In the last four years, however, there have been major changes in the way NAV works with digital development and modernization. This master's thesis describes the changes that have taken place in the IT department in the period from 2016 to 2020, how NAV resolved the request decisions and the demanding situation after the pandemic hit the country. The purpose of the thesis is to analyze whether the digital transformation in the period has affected the organization's ability to resolve the crisis situation that arose as a result of the pandemic.

The survey was conducted using a qualitative research method. The data collection consisted of interviews with 10 employees in NAV and the IT department, as well as supplementary document studies. A review has been made of the IT department's organizational change journey during the period, a comprehensive account of the consequences of the Korona situation in NAV and the work with the 12 request decisions.

Three overall changes measures have been identified that have had a major effect on the IT department in NAV. This is a changed organizational design to facilitate a flexible organization as well as the establishment of teams and product areas, a changed sourcing strategy with insourcing of services, competence development and subsequent establishment of a modern application platform and a changeable application architecture. The third measure is a changed working method from project and plan-build-run to flexible product development in interdisciplinary agile teams.

The study shows that the identified changes have had a major effect on the organization's ability to deal with the corona crisis. When the corona situation escalated in March 2020, it was well-established teams and product areas that did the job. NAV had ownership of its own solutions and could do all work without coordinating intermediaries to external suppliers. The teams had the advantage of being able to reuse modern solutions or quickly deliver newly developed solutions without downtime or massive test regimes. The teams had the competence and capacity to work continuously, and they had equipment and technology that allowed them to do the job from home office.

The effect of the identified changes was that NAV managed to keep critical services up and running, the organization delivered 11 of 12 request decisions in a short time. If this crisis had arisen in 2015/2016, the work would probably have taken significantly longer, and at a higher cost.

Forord

For akkurat 10 år siden startet jeg på det første kurset i dette masterprogrammet. Sakte, men sikkert har jeg jobbet frem mot dette vendepunktet. Uttrykket «livslang læring» kunne ikke vært mer treffende. Med dette avslutter jeg høyst sannsynlig min akademiske karriere, men jeg slutter aldri å være nysgjerrig på ny kunnskap.

Det har vært en spesiell erfaring å skrive masteroppgave om Koronasituasjonen *under* Koronasituasjonen. Som ansatt i NAV IT har jeg opplevd et arbeidstrykk av dimensjoner og det har vært utfordrende å finne tid til å skrive masteroppgave i tillegg til full jobb.

Jeg vil gjerne takke alle informantene som har gitt av sin dyrebare tid og som velvillig har delt sine erfaringer. Det har vært spennende og lærerikt å høre om deres tanker og refleksjoner rundt den digitale endringsreisen i NAV IT og håndteringen av Koronasituasjonen. Tusen takk går også til Mette, Ann-Karin og Petter for god hjelp med å lete frem kildemateriale, dokumentasjon og data – dere er gull verdt!

Til veileder Petter Grytten Almklov, for kloke råd og veiledning i prosessen. Det har vært betryggende å vite at du hadde troen på at jeg skulle komme i mål. Takk går også til to av de beste lederne jeg noen gang har hatt: Kristin Bakken som dyttet meg i gang i 2011 og Torill Iversen som heiet meg i mål i 2021.

Takk til Lava og Olve som tålmodig har latt mamma få jobbe i fred på loftet. Den aller største takken går til Glenn; som både har vært faglig sparringpartner, motivert og heiet på meg, lagt til rette for at jeg kunne rydde kvelder og helger ved å jobbe doble vakter i hjemmet de siste 4-5 månedene. Takk, jeg hadde ikke klart det uten deg!

Hulda Brastad Bernhardt
Oslo, vinter 2021

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	V
ABSTRACT	VI
FORORD	VII
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	1
1.3 AVGRENSNING	1
1.4 BEGREPSAVKLARING	2
1.5 OPPGAVENS OPPBYGNING	3
2. TEORI.....	4
2.1 DIGITALISERING OG DIGITAL TRANSFORMASJON	4
2.2. TEAM	5
2.2.1 <i>Autonome team</i>	6
2.2.2 <i>Tverrfaglige team</i>	6
2.3 SMIDIG METODIKK – AGILE METODE	6
3. METODE	9
3.1 VALG AV METODE	9
3.2 DOKUMENTANALYSE	9
3.3 INTERVJUSTUDIE	10
3.3.1 <i>Intervjuguide</i>	10
3.3.2 <i>Utvalg</i>	11
3.3.3 <i>Intervjufase</i>	13
3.3.4 <i>Behandling av data</i>	13
3.3.5 <i>Etiske vurderinger</i>	14
3.4 KVALITETSSIKRING AV STUDIEN	14
3.4.1 <i>Pålitelighet</i>	14
3.4.2 <i>Gyldighet</i>	15
3.4.3 <i>Generaliserbarhet</i>	15
3.4.4 <i>Dataanalyse</i>	15
3.4 FORSKER I EGEN ORGANISASJON.....	16
3.5 TIDLIGERE FORSKNING	16
4. ENDRINGSREISEN – PÅ VEI MOT DIGITAL TRANSFORMASJON.....	17
4.1 ORGANISATORISKE ENDRINGER 2016-2020	17
4.1.1 <i>IT Avdelingen 2016 - 2020</i>	17
4.1.2 <i>Produktområder</i>	23
4.1.3 <i>Utvikling og utbredelse av team</i>	24
4.2 INSOURCING I NAV	27
4.2.1 <i>Endringer teknologi og Infrastruktur</i>	28
4.2.1 <i>Kompetansedreining</i>	29
4.3 ARBEIDSMETODE	31
4.3.1 <i>Overgang fra prosjektmetodikk til smidig produktutvikling</i>	32
4.4 DEN DIGITALE TRANSFORMASJONEN – EN OPPSUMMERING	33
5. KORONAPANDEMIENS FØRSTE FASE.....	36
5.1 KONSEKVENSER FOR NAV	36

5.2 KONSEKVENSER FOR NAV IT.....	37
5.3 BEREDSKAPSORGANISASJON I NAV	37
5.4 BELASTNING PÅ IT-TJENESTENE	39
5.5 ARBEID MED ANMODNINGSVEDTAK 1-12.....	41
5.5.1 <i>Organisering av arbeidet</i>	43
5.5.2 <i>Leveranse av anmodningsvedtakene</i>	43
5.5.3 <i>Nærmere om anmodningsvedtak nr. 1 og nr. 7-10</i>	44
5.5.4 <i>Oppsummering anmodningsvedtak</i>	45
6. ENDRINGENES EFFEKT PÅ KORONAHÅNDTERING.....	46
6.1 EFFEKTEN AV ENDRET ORGANISASJONSDESIGN	46
6.2 INSOURCING, TEKNOLOGI OG KOMPETANSE.....	47
6.3 ARBEIDSMETODE	49
7. DISKUSJON	53
7.1 ENDRINGSREISEN - DIGITAL TRANSFORMASJON ELLER DIGITALISERING I NAV?	53
7.2 FREMMET ELLER HEMMET ENDRINGENE HÅNDTERING AV KORONASITUASJONEN?	54
7.3 KONKLUSJON	56
8. REFERANSER	59
OVERSIKT OVER VEDLEGG	65
VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING.....	66
VEDLEGG 2: GODKJENNING AV MELDESKJEMA, NSD	69
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE.....	71
VEDLEGG 4: ANMODNINGSVEDTAK 1-12 M.M.	73

Figuroversikt:

Figur 1: Organisasjonskart 2016.	18
Figur 2: Organisasjonskart 2017.	19
Figur 3: Organisasjonskart 2018.	20
Figur 4: Organisasjonskart 2019.	21
Figur 5: Organisasjonskart 2020.	22
Figur 6: Oversikt over leveranseteam i NAV IT 2019, data fra teamoversikten.	25
Figur 7: Fordeling teamtyper, fra Teamkatalogen pr 1.12. 2020.	25
Figur 8: Sourcingmodeller i NAV 2017, hentet fra NAV.no.	27
Figur 9: Endring i Kompetanseprofiler.	30
Figur 10: Utvikling antall ansatte i IT-avdelingen 2016-2020.	31
Figur 11: Tre hovedgrep for endringsreisen i NAV IT.	35
Figur 12: Illustrasjon av beredskapsorganisasjon.	39
Figur 13: Endringer i aktivitet grunnet hjemmekontor (fra Hafskjold, 2020).	40
Figur 14: Endringer i antall systemendringer pr uke (fra Hafskjold, 2020).	40
Figur 15: Tidslinje fra oppstart til leveransedato på anmodningsvedtak.	44
Figur 16: Identifiserte endringsgrep i undersøkelsesperioden.	46

Tabelloversikt:

Tabell 1: Oversikt over informanter.	12
Tabell 2: Oversikt over teamfordeling pr område/enhet pr 1.12.2020.	26
Tabell 3: Oversikt over anmodningsvedtak.	42

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV) er organisasjonen som rommer alt. Det er en labyrint av organisasjonsstrukturer, med en kompleks systemportefølje fra den mest hardkodete Infotrygd til de mest lettbente microservices. I NAV arbeider en varietè av medarbeidere; fra en førstelinjeansatte som holder hodet kaldt mens de venter på at AMK skal hjelpe en suicidal bruker i nød, til de mest skarpskodde programvareutviklerne i Norge – og alle variasjoner der imellom. I dette økosystemet av en forvaltningsmastodont skal NAV få flere i arbeid, gi gode levekår for de vanskeligst stilte, sikre økonomiske rettigheter gjennom god ytelsesforvaltning og ha tilgjengelige tjenester med god service.

Da Korona-pandemien slo inn over Norge og regjeringen innførte lockdown den 12. mars 2020 (regjeringen.no), var det et ras av hendelser som slo inn i Arbeids- og velferdsdepartementet (NAV). Antallet arbeidssøkende økte fra 120 000 til 421 000 personer på noen uker. Den 16. mars var klikket hele 850 000 mennesker inn NAV sine hjemmesider på jakt etter informasjon på. I løpet av de neste 2-3 månedene ble det gjort endringer på eksisterende digitale løsninger, utviklet helt nye løsninger, det ble utbetalt 25 milliarder kroner i dagpenger, omsorgspenger og inntektssikring, - det ble fattet 1 million vedtak. Hva skjer i en offentlig etat når en pandemi slår inn på denne måten? Hvordan løste NAV denne oppgaven? NAV har de siste 4-5 årene endret måten de jobber med modernisering og utvikling av digitale løsninger for brukerne, samtidig som de har endret og fornyet arbeidsmetoder, teknologi og rammevilkår for ansatte. På hvilken måte spilte dette noen rolle for hvordan NAV løste sin del av Korona-dugnaden? Disse spørsmålene danner bakgrunnen for hvorfor jeg valgte NAV og NAV IT som ramme og case i oppgaven.

1.2 Problemstilling

Formålet med oppgaven er å analysere om den digitale transformasjonen i perioden 2016-2020 har påvirket organisasjonens evne til å løse krisesituasjonen som oppsto som følge av pandemien.

I masteroppgaven ønsker jeg å lære mer om den digitale transformasjonen NAV og IT-avdelingen har vært gjennom. Hypotesen er at NAV radikalt har endret måten de arbeider med digital utvikling på. Jeg ønsker å få rede på hvilke endringer som har skjedd i perioden fra 2016- 2020. I lys av situasjonen som oppsto i første fase av pandemien er det relevant å undersøke om gjeldende organisatorisk struktur (team/produktområder) og arbeidsmetodikk (smidig utvikling) har påvirket organisasjonens evne til å løse krisesituasjonen og levere de 12 anmodningsvedtakene NAV fikk ansvar for i perioden mars-juni 2020.

1.3 Avgrensning

NAV er sannsynligvis en av Norges mest komplekse organisasjoner, og et av intervjuobjektene beskrevet den som «en løk». Det er lag på lag med organisasjonsnivåer, linjer og strukturer, og det for omfattende å bruke hele NAV som bakteppe for en masteroppgave. Derfor avgrenses oppgavens til primært å gjelde IT-avdelingen i NAV. Beskrivelser av for eksempel endringer i organisasjonsstruktur, bemanning og

kompetansesammensetning gjøres med utgangspunkt i IT-avdelingen, og på et overordnet nivå. Det betyr at jeg bruker tilgjengelige overordnede data på organisasjonsstruktur, utvikling i bemanning, kompetansedreining og etablering av team. Det hadde vært svært interessant å sammenstille med tilsvarende data fra etaten for øvrig, men det er det ikke rom for i denne oppgaven.

Det er viktig å påpeke at digital transformasjon for lengst er en samlet oppgave for hele organisasjonen og ikke IT-avdelingen alene.

Oppgaven er avgrenset tidsmessig til perioden 2016-2020. Det ble i denne perioden gjort store endringer i IT-avdelingen; både organisatorisk, teknologisk, kontraktuelt og på arbeidsmetode. Tidsspennet er valgt fordi det representerer en periode hvor det har vært vesentlig større bredde og hastighet på endringsinitiativene enn tidligere perioder. Organisatorisk gikk startskuddet slutten av 2015, med formell oppstart av et større organisasjonsutviklingsprosjekt i 2016, og med endringsinitiativ på løpende bånd i årene etterpå. I 2019-2020 ble det gjennomført en større omorganisering av IT-avdelingen.

Parallelt med dette ble NAV og IT-avdelingen satt på en massiv prøve da Norge stengte ned 12.mars. Dette fikk alvorlige konsekvenser for både enkeltmennesker og bedrifter. Stortinget vedtok 12 anmodningsvedtak (se vedlegg) som NAV fikk i oppgave å løse. Dette for å sikre livsopphold til Norges befolkning. Hva angår arbeidet med de 12 anmodningsvedtakene vil oppgaven avgrenses til å gjelde kun disse, til tross for at det kun er toppen av isfjellet av alle de hundrevis av endringer og tilpasninger koronakrisen har medført. For dette temaet vil det ikke være mulig å avgrense til kun å omfatte IT-avdelingen, da dette var en samlet dugnad for hele Arbeids- og velferdsdirektoratet. Jeg har derfor valgt å analysere hvordan de 12 anmodningsvedtakene er løst av hele organisasjonen, og ikke bare IT-avdelingen. Jeg velger å avgrense oppgaven tidsmessig fra 2016-2020 for den digitale endringsreisen, og fra mars til juni 2020 for Korona-situasjonen. Da var alle anmodningsvedtak iverksatt og ny organisasjonsmodell i NAV IT satt ut i live.

1.4 Begrepsavklaring

Anmodningsvedtak –en type stortingsvedtak der flertallet på Stortinget ber regjeringen om å gjøre eller sørge for noe.

Legacy – brukes om et utdatert datasystem, programmeringsspråk eller programvare som av ulike årsaker brukes i stedet for tilgjengelige oppgraderte versjoner. Et "legacy system" er ikke nødvendigvis definert av alder. "Legacy" kan henvise til manglende leverandørstøtte eller et systems manglende evne til å møte organisatoriske krav uten nødvendigvis å være gammelt.

Plan-Build-Run – funksjonsbasert modell som skiller mellom planleggingsfase, utviklingsfase og drift/forvaltningsfase. Brukes både som organisasjonsmodell og utviklingsmetode i fossefallsprosjekter.

Produkt - i denne undersøkelsen brukt om et sett av digitale tjenester som skaper verdi for brukeren gjennom å dekke et behov.

Produktområde - en samling av digitale produkter som knyttes til en persons livshendelser eller brukergrupper.

Retro – et fasilitert møte hvor teamet gjennomgår en avsluttet arbeidsperiode og trekker ut læringspunkter.

Sourcing - strategisk beslutning om hvorvidt en tjeneste skal utføres med interne ressurser (insourced), eller om hele eller deler av tjenesten organiseres som et tjenestekjøp eller samarbeid med en ekstern virksomhet (outsourced).

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er bygd opp for å besvare forskningsspørsmålene best mulig.

Forskningsspørsmålene omhandler digitale endringer og i kapittel 2 presenterer jeg teori om digital transformasjon, tverrfaglige og autonome team, samt smidig metode. I kapittel 3 beskriver jeg valg av metode og datamateriale. Kapittel 4 gir en redegjørelse for den endringsreisen NAV IT har vært gjennom i undersøkelsesperioden, en beskrivelse av de formelle endringene kildematerialet viser, samt en oversikt over de empiriske funnene. I kapittel 5 presenterer jeg hvordan Korona-situasjonen utspilte seg i organisasjonen, og arbeidet med anmodningsvedtakene.

Kapittel 6 samler funnene fra studiet av endringsreisen og erfaringene fra koronasituasjonen, hvor disse vil bli diskutert i lys av forskningsspørsmålene. Avslutningsvis reflekterer jeg rundt endringsreisen og håndteringen av koronasituasjonen slik informantene har beskrevet det i kapittel 7.

2. Teori

I dette kapitlet løfter jeg frem teori som jeg mener vil være relevant i prosessen med å ramme inn kildemateriale, analysere funn i kontekst av problemstillingen. Oppgavens empiriske ramme er å identifisere endringsgrep i undersøkelsesperioden, og vurdere om disse har påvirket organisasjonens evne til å håndtere situasjonen som oppsto under koronakrisens første fase.

Med dette som bakteppe vil teorikapitlet inneholde tre hoveddeler. Første del redegjør for teori omkring digitalisering og digital transformasjon. Andre del beskriver relevante teorier om team og teamarbeid, og tredje del omhandler agile og smidig utviklingsmetodikk.

2.1 Digitalisering og digital transformasjon

Digitalisering og digital transformasjon i NAV IT er rammen for denne oppgaven. Bruken av informasjonsteknologi (IT) har økt eksponentielt de siste årene som følge av internett, nye kommunikasjonsverktøy og databaseteknologi. Tidligere hevdet flere at vi er midt i en digital revolusjon, og at begrepet digitalisering har blitt et moteord, og ordet er mye brukt i vår dagligtale (Granlund og Mouritzen, 2003; Andersen og Sannes, 2017). Faglitteraturen hevder at det trengs en tydeligere definisjon på hva digitalisering er (Westerman et al., 2011; Parviainen et al., 2017; Kaarbøe, Knudsen og Meidell, 2018; Andersen og Sannes, 2017). Jeg velger å bruke Unruh og Kiron (2017) sitt rammeverk for å beskrive hva begrepet digitalisering innebærer. Rammeverket deler den digitale revolusjonen inn i tre nivåer; digitisering, digitalisering og digital transformasjon.

Digitisering er det første nivået i rammeverket til Unruh og Kiron (2017). Litteraturen beskriver digitisering som å konvertere fra manuelle prosesser til å registrere informasjon via IT-løsninger. Eksempelvis ved å gå fra fysiske til digitale søknader (Parviainen et al., 2017). Dette vil si at man utvikler data fra analogt til digitalt format. Ifølge Mihailescu, Mihailescu og Schultze (2015) er digitisering en av de viktigste driverne for å oppnå digitalisering i organisasjoner. I norsk litteratur blir digitisering og digitalisering ofte brukt synonymt med hverandre, men det er viktig å merke seg distinksjonen mellom begrepene, fordi digitisering bare er en liten del av digitalisering (Unruh og Kiron, 2017). Dette understrekes av Yoo et al. (2010) som i sin studie skriver følgende: "(...) *Digitalization goes beyond a mere technical process of encoding diverse types of analog information in digital format (i.e., "digitization") and involves organizing new socio-technical structures with digitized artifacts as well as the changes in artifacts themselves.*" (Yoo et al., 2010, s. 6).

Digitalisering er, ifølge Yoo et al. (2010), mer enn en teknisk prosess. Det fordrer et samspill mellom teknologiske og institusjonelle endringer. Digitalisering handler blant annet om å gå vekk fra krevende, manuelle oppgaver over til mer automatiserte prosesser ved hjelp av digital teknologi (Unruh og Kiron, 2017). Brennen og Kreiss (2014) definerer digitalisering som "*the adoption or increase in use of digital or computer technology by an organization, industry, country etc.*" (Brennen og Kreiss, 2014, i Parviainen et al., 2017 s. 64). Denne definisjonen støttes av Andersen og Sannes (2017), men i deres definisjon legges det også vekt på at IT ikke kun er et støtteverktøy. De hevder at digitalisering handler om at IT blir en del av virksomhetens DNA, noe som tyder på en form for dypere transformasjon.

Digital transformasjon: Det siste nivået i Unruh og Kiron (2017) sitt rammeverk er digital transformasjon. Digital transformasjon blir i litteraturen fremstilt som endringer og forbedringer i en organisasjons operasjoner og arbeidsprosesser ved å ta i bruk digitale verktøy (Horlacher, Klarner og Hess, 2016; Libert, Beck og Wind, 2016). Digitale verktøy kan være sosiale medier, skybaserte løsninger, stordata og maskinlære. Et viktig element ved digital transformasjon er at digitale verktøy ikke kun skal bidra til økt effektivitet i arbeidsprosesser, men også føre til vesentlige endringer. På organisasjonsnivå betyr dette at forretningsmodeller og strategier må tilpasses de nye endringene (Unruh og Kiron, 2017). Dette har man sett iblant annet reiselivsnæringen, mobil- og kameraindustrien. Ifølge Parviainen et al. (2017) kan digital transformasjon føre til endringer på fire nivåer; prosess-, organisasjon-, industri- og samfunnsnivå.

Når nye teknologier blir en del av hverdagen vil dette være med på å endre menneskers atferd i samfunnet. Prosessnivå handler om at man tar i bruk nye digitale verktøy for å effektivisere og redusere manuelt arbeid. Organisasjonsnivå handler derimot om endringer på et høyere nivå ved å gå vekk fra tidligere praksis og tilby tjenester på en ny måte (Parviainen et al., 2017). Utvikling av nye verktøy åpner for endringer i forretningspraksis, forretningsmodell og verdisystem (Andersen og Sannes, 2018). Ved å utnytte disse kan organisasjoner operere med mer åpenhet og øke effektiviteten. Ifølge Unruh og Kiron (2017) gjelder dette også offentlig sektor.

Digitalisering kan endre rollen til offentlig forvaltning og øke verdiskaping og produktivitet i offentlig sektor (Regjeringen, 2014). Regjeringen (2014) definerer digitalisering på følgende måte: *“Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor.”* (Regjeringen, 2014) Med andre ord kan digitalisering blant annet forenkle kompliserte forretningspraksiser, samt fornye og fremme organisasjonsutvikling (Regjeringen, 2014).

Endringer i forretningspraksis starter med at gamle verktøy erstattes av nye verktøy samtidig som prosesser og organisasjon er det samme som før. Hammer (1990) beskriver at selve endringen og effekten skjer først når prosessen påvirkes av ny teknologi. Dette kaller Hammer “business process redesign” (1990). Disse endringene utvikles over tid ved at man utformer nye rutiner rundt det nye verktøyet. Endringer i forretningsmodellen handler om hvordan en organisasjon endrer tjenestetilbudet gjennom nye digitale verktøy (Andersen og Sannes, 2018). Når samfunnet er i kontinuerlig endring, påvirker det også brukernes krav og forventninger. Dette har betydning for forretningsmodeller da organisasjoner i større grad må tilpasse seg etter sine kunder/brukere (Andersen og Sannes, 2017).

2.2. Team

Team kan defineres som «en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel» (Hjertø, 2013, s. 32). Et godt sammensatt team har høy kompetanse for å løse oppgavene, teamet er passe stort, teammedlemmene har kompetanse på teamarbeid, og teammedlemmene er forskjellig, men ikke for forskjellig

(Hackman, 1987). I denne oppgaven brukes team om en gruppe medarbeidere som er satt sammen for å utvikle en digital tjeneste eller å forvalte et produkt i NAV.

Team har blitt det strategiske valget for organisasjoner når de møter komplekse og utfordrende oppgaver (Salas, Stagl, Burke og Goodwin, 2007). Dannelsen av et arbeidsteam er vanligvis motivert av fordelene det medfører, slik som økt produktivitet, innovasjon og de ansattes tilfredshet (Moe, Dingsøy & Dybå, 2010).

2.2.1 Autonome team

Begrepene arbeidsgruppe, team, effektive team, faktiske (real) team, selvstyrte, selvorganiserte og autonome team brukes ofte om hverandre i litteraturen. I følge Champion, Higgs og Medsker (1993) er autonomitet eller selvstyre i team sentralt i mange definisjoner av effektive team. Dyer et al. (2013) sier at et autonomt team er et team som ikke har fått tildelt en leder, men at teammedlemmene deler på lederskap (Dyer et al., 2013). Wageman (1997) har en noe bredere definisjon og mener at selvstyrte team tar ansvar for resultatet av teamets arbeid, overvåker og søker data om teamets effektivitet og endrer arbeidsprosesser uten å vente på beskjed fra andre om at det må gjøres. Et selvstyrt eller autonomt team kan selv bestemme hvordan de vil organisere arbeidet for å nå de målene de har. De har mer frihet til å velge selv hvordan de vil jobbe, og de fordeler oppgaver og ansvar ut fra hva som er effektivt (Hjertø, 2013). Alle teamdeltakere kan ta opp problemer, og teamet har selv verktøy for å jobbe med teamutvikling (Dyer et al., 2013; Hackman, 1987; Hjertø, 2013; Wageman, 1997).

2.2.2 Tverrfaglige team

Tverrfaglige team eller kryssfunksjonelle team, kjennetegnes av flerfaglig sammensetning og at teamet har en samlet innsats mot mål eller leveranse. Et tverrfaglig team kan altså forstås som et team som bygger på prinsipper om gjensidig avhengighet og -ansvar i arbeidet for å nå felles mål. Ifølge Eckstein (2010) består tverrfaglige team av alle rollene/funksjonene som trengs for å ferdigstille et produkt eller utfylle en tjeneste.

Hensikten med å etablere tverrfaglige team er å øke teamets forutsetninger for å kunne takle og imøtekomme fleksibilitet, ved at de samlet har den kompetansen som trengs for å både beslutte og levere på oppgaven (Klemsdal, 2009). Slik kan man oppnå raskere og bedre beslutninger, økt eierskapsfølelse til arbeidet og tilknyttede prosesser, mindre detaljstyring og økt fordeling av myndighet (Klemsdal 2009).

2.3 Smidig metodikk – agile metode

NAV IT jobber etter agil utviklingsmetodikk, hvor smidig programvareutvikling er sentralt. Det smidige manifest (*"The Agile Manifesto"*), definerer felles fokusområder for smidig programvare utvikling. Dette manifestet er dekkende for essensen i alle agile metoder uavhengig av om det er programvare, produkter eller tjenester som skal utvikles (Wysocki, 2009). Det smidige manifestet har fokus på:

- Individ og interaksjon er verdsatt over prosesser og verktøy.
- Fungerende programvare fremfor omfattende dokumentasjon.
- Samarbeid med kunden fremfor kontraktsforhandling.
- Respondering og tilpasning til endringer er verdsatt fremfor å følge en plan.

Etter at det smidige manifestet ble utgitt i 2001 har Programvareutviklingsfeltet, i følge Dybå og Dingsøyr, opplevd store endringer (2008). Som følge av dette har det blitt introdusert nye programvareutviklingsmetoder, verktøy, teknikker og praksiser. Rajlich (2006) beskriver smidig utvikling som et paradigmeskifte i programvareutvikling fra de tradisjonelle plandrevne metodologiene.

Målet med en smidig utvikling er å være fleksibel, kundefokusert og levere produkter ofte og med størst mulig verdi for kunden. Det stilles få, eller ingen krav til hvordan man oppnår målet, men de fleste metodene benytter team som består av erfarne personer, og som til sammen kan møte de forventede utfordringene. Smidig metode baserer seg på filosofien om at man ikke vet alt i starten av prosjektet, og at rammene for oppdraget eller prosjektet sannsynligvis vil endre seg underveis (Wysocki, 2006).

Kjennetegn ved smidige metoder er blant annet at teamene søker etter forenklinger, de omfavne endringer, de er opptatt av å maksimere kundeverdi, jobbe i små iterasjoner og gjøre inkrementelle endringer (Fernandez & Fernandez, 2008). Smidig metode er strukturert slik at et team eller organisasjon lærer raskt, får tidlig tilbakemelding og kan luke ut feil tidlig (Meso & Jain, 2006). Gjennom en kontinuerlig prosess med læring og tilpasning skapes verdi (Takeuchi & Nonaka, 1986).

Styrken til denne metoden er den fleksible dynamikken den gir, og den gjør teamene godt rustet til å håndtere usikkerhet ved kontrollerte praktiske forsøk. På den andre siden er det vanskelig å gi et estimat for hele prosjektet eller oppdragets tids- og ressursforbruk siden eier kan endre alle forutsetningene mellom iterasjonene (Fernandez & Fernandez, 2008).

Smidig utvikling ofte preget av høy usikkerhet som avtar etter hvert som iterasjoner gjennomføres. Gjennom smidig utvikling har også teamene større muligheter til å raskt komme inn på riktig spor igjen ved feilskjær (Fernandez & Fernandez, 2008). Ifølge Cohn (2009) så er et av kjennetegnene og styrkene med en smidig tilnærming at man jobber i sammensveidete team. Det er derfor utbredt at slik smidige utviklingsteam bør sitte samlokalisert.

I smidig metode søker teamene størst mulig autonomitet, og ønsker lederskap ut ifra behov og ikke som lederskap by default (Yer et al., 2013). Smidig utviklingsmetodikk krever smidig ledelse som både sørger for å rydde hindringer, gi tillit og handlingsrom til team og medarbeidere, men også en ledelse som setter retning og følger opp resultater. I Sagie og Koslowski blir denne lederdimensjonen forklart slik: *"...to be "tight" and make decisions and assign goals within the team (or organizational unit) by himself or herself, or to be "loose" and have employees participate in these processes..."* (Sagie & Koslowsky, 2000 s. 55). En av de tidligste referansene til dette perspektivet er Sagies teoretiske rammeverk for "loose-tight" ledelsestilnærming (Sagie 1997). I et senere arbeid (Sagie et al 2002) undersøker forfatterne bruk av ulike ledertilnærming og finner følgende: *«...the notion of blending leader practices to produce the necessary resources for effective performance and satisfaction has implications for managers' training and development. The interviews showed that such a combination (loose and tight) if used effectively, is certainly welcome by employees.* (Sagie et al. 2002 s 317).

I Norge var det Rune Ulvnes som først introduserte konseptet «*tight-loose-tight*» om smidig ledelse (Ulvnes, 2015). Ulvnes beskriver tre karakteristikk av et smidig miljø (2015):

- Hensikt/Purpose: **Tight** og lederstyrt
- Hvordan/Implementation: **Loose** og selvorganisert
- Hva/Result: **Tight** og lederstyrt

Den første tighten er å definere hva hensikten (*purpose*) med arbeidet er. Det er en ledelsesoppgave å, sammen med teamet, etablere en hensikt som oppleves meningsfull for alle parter. Deretter gis teamet handlingsrom og tillit (*loose*) til å, uten innblanding og kontroll fra ledelse, finne ut hvordan de best svarer ut oppgaven, ved å teste ulike løsningsmåter og komme frem til best mulig løsning på oppgaven. Et smidig team tester og kontrollerer løsningene sine fortløpende og lanserer kun løsninger som er gode nok. I den siste tighten følger ledelsen opp *hva* teamet har av resultater opp mot hensikten som ble satt i første tight.

Dermed har man gjennom en tight-loose-tight tilnærming lagt til rette for at teamene har en tydelig hensikt med arbeidet eller oppgaven de skal løse – og et tydelig krav til resultat/leveranse. Men hvordan de løser oppgaven, settes det få krav til. Denne ledertilnærmingen gir teamene handlingsrom og autonomitet, og medarbeidere eierskap og motivasjon å bidra til å løse oppgaven (Sagie et al 2002).

3. Metode

Metodekapittelet omtaler i hovedsak valg av design og metode for undersøkelsen. Jeg redegjør for metodevalgene jeg har gjort i løpet av forskningsprosessen, både kvalitative studier og innhenting av informasjon for å supplere informantenes opplysninger. Deretter beskriver jeg forberedelser av intervjufasen med utforming av spørsmål og intervjuguide (se vedlegg 3). Videre beskriver jeg hvordan utvalg av informanter er foretatt, og hvordan intervjuene er gjennomført. Jeg beskriver metode for bearbeiding og systematisering av data. Deretter diskuterer jeg de kvalitative forskningskriterier som gyldighet, pålitelighet og generaliserbarhet i studien. Jeg avslutter med refleksjoner rundt min egen rolle som forsker.

3.1 Valg av metode

I denne oppgaven ønsker jeg å analysere endringsreisen IT-avdelingen har hatt de siste 4-5 årene, både gjennom den formelle endringen av organisasjonen og de mer uformelle endringene som har skjedd. Johannessen et al. (2003) belyser at det er ulike måter å gjennomføre undersøkelser på - og at det finnes mange former for data.

Jacobsen definerer metode som «*de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten*» (Jacobsen, 2016 s. 17). I samfunnsvitenskapelig forskning er skilles det gjerne mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Innsamling av kvantitativ data vil si å samle data i form av tall og statistikk. Innsamling av kvalitativ data vil si å samle inn data i form av ord og meninger. For å best kunne besvare problemstillingen min har jeg ansett det som mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ tilnærming gjennom intervju med informanter som har informasjon knyttet til problemstillingen min. Slik kan jeg samle inn data som gir nyanser og som går i dybden på temaet. Fordelene med å bruke en kvalitativ tilnærming er at man kan få detaljerte beskrivelser av et fenomen, spesielt når dette fenomenet er uklart (Jacobsen 2016).

Samtidig er det en risiko for at en kvalitativ tilnærming kun med bakgrunn i intervju ikke vil gi godt nok informasjonsgrunnlag til en troverdig analyse. Derfor ønsker jeg styrke den intervjubaserte analysen med sekundærkilder der det finnes. Datainnsamlingen består i hovedsak av intervjuer med relevante ansatte i NAV og IT-avdelingen, samt dokumentstudier av tilgjengelig skriftlig dokumentasjon.

3.2 Dokumentanalyse

Ved hjelp av dokumentanalyse vil jeg undersøke tilgjengelige dokumenter som omhandler endringsreisen i IT-avdelingen. Med dokumenter menes alle skriftlige kilder som er tilgjengelige for forskeren (Thagaard, 2013). Thagaard forteller at «*dokumentanalyse skiller seg fra data forskeren har samlet inn i felten, ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til*» (Thagaard, 2013 s. 59).

Grønmo (2004) bruker begrepet kvalitativ innholdsanalyse om det å gjennomgå innhold i et utvalg dokumenter systematisk. Man ønsker å finne informasjon som er relevant med tanke på den aktuelle studien. Dette gjøres ved å kategorisere innholdet, og registrere interessant data fra dokumentene. Holme & Solvang (1996) hevder at man kan skille mellom personlige, institusjonelle, konfidensielle og offentlige kilder. I denne studien har jeg primært hatt tilgang til institusjonelle og offentlige kilder.

I denne studien har jeg søkt etter relevant dokumentasjon som gir informasjon om eventuelle formelle endringer av organisasjonsstrukturer, andre vedtak og beslutninger som har hatt betydning for endringene jeg ønsker å studere. I løpet av studien ble det klart at det ikke er åpent tilgjengelig en fullverdig, periodisert beskrivelse av de ulike endringene. Jeg har fått tilgang til følgende skriftlig dokumentasjon:

- Et utvalg organisasjonskart fra perioden 2016-2020
- Saksgrunnlag for organisasjonsendring i 2017 (OU-prosjektet) og 2019/2020 (IT-2020)
- Relevante strategier (herunder skystrategi og Sourcingstrategi)
- En team-oversikt fra 2018
- Saksgrunnlag for endring av kompetanseprofiler 2018
- Saksgrunnlag for etablering av produktområde 2019
- Oversikt over utviklingen i antall ansatte pr kompetanseprofil (2016-2020)

Det er en svakhet at jeg ikke har innhentet informasjon om utviklingen i antall eksterne konsulenter eller en fullverdig oversikt over kontraktsporføljen. Det kunne ha gitt interessant informasjon knyttet til effekten av innsourcing. Det er min vurdering at det tilgjengelige skriftlige materialet ikke *alene* gir et tilstrekkelig grunnlag for å beskrive endringer i perioden. Jeg har brukt det tilgjengelige skriftlige materialet som supplerende datakilder til den informasjon informantene ga i intervjufasen, og samlet sett mener jeg dette gir et troverdig grunnlag for den videre analysen av materialet.

3.3 Intervjustudie

Ett av målene med denne oppgaven er å få en større kunnskap om hvilke erfaringer ansatte i NAV har hatt knyttet til endringer som følge av en digital transformasjonsreise i organisasjonen de siste 4-5 årene, hvordan de opplevde og agerte da Korona-pandemien slo inn, og hvordan de reflekterer rundt spørsmål knyttet til dette. Det er i denne sammenheng interessant å benytte en empiristyrte tilnærming, hvor informantens tanker rundt temaet vil være med på å styre hvilken vei oppgaven går videre. For å kunne belyse problemstillingen på en best mulig måte ble det derfor vurdert som mest interessant å bruke kvalitativt forskningsintervju som metode.

I følge Thagaard (2013) er intervjuet en god metode for å få innsikt i andre personers tanker, følelser, selvforståelse og refleksjoner og dybdeintervju blir sett på som standardmodellen innenfor kvalitativ intervjuing (Tjora, 2017). Formålet med intervjuet er ikke å komme frem til en enighet eller å presentere løsninger på de spørsmålene som blir diskutert, men å få frem forskjellige synspunkt, erfaringer og refleksjoner (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.3.1 Intervjuguide

Jeg ønsket å strukturere intervjuene rundt noen avgrensede hovedtema, og la informanten i størst mulig grad snakke fritt ut fra tema. Jeg utformet derfor en semistrukturert intervjuguide med bakgrunn i problemstillingen. Intervjuguiden skulle reflektere hvilke tema jeg var interessert i å innhente kunnskap om, og hvilke erfaringer og refleksjoner jeg ønsket å få innblikk i. Fordelen med en intervjuguide er at den hjelper til å lage en struktur i intervjuene, både for den som intervjuer og for informanten (Tjora, 2017). I tillegg vil omtrent den samme informasjonen bli formidlet og man får

belyst de samme temaene fra en rekke personer (Patton, 1990). Jeg valgte å lage en intervjuguide (se vedlegg 3) med en kort innledningsdel som handlet om temaet vi hadde avtalt å snakke om. Dette gjorde at informanten raskt fikk overblikk over kontekst for intervjuet og dermed kunne bidra med relevant informasjon tidlig i intervjuet (Patton, 1990). Jeg hadde satt en tidsramme for intervjuene til 1-1,5 time og hadde følgende tre hovedtema:

- Innledende spørsmål om informantens erfaringsbakgrunn, ansettelsesforhold og utvikling i rolle og ansvar
- Erfaringer og refleksjoner omkring den digitale transformasjonen i NAV IT
- Erfaringer og refleksjoner knyttet til arbeidet med håndtering av Koronakrisen.

I forkant av selve datainnsamlingen gjennomførte jeg i tillegg et pilotintervju med en kollega som testinformant. Dette for å forsikre meg om at lengde og innhold i intervjuguiden ville dekke disse temaene.

3.3.2 Utvalg

I motsetning til en kvantitativ forskning hvor utvalget er tilfeldig valgt og skal kunne representere en representativ populasjon, ble informantene i denne studien strategisk utvalgt for at de skulle kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora, 2017). Utvalget skal ikke være representativt, men hensiktsmessig (Patton, 1990). I denne oppgaven var hovedkriterier at informantene hadde vært ansatt i NAV/IT-avdelingen i perioden 2016-2020, at de hadde arbeidet aktivt med gjennomføring av digital transformasjon og/eller arbeidet med håndtering av Koronakrisen.

For en empiristyrte masteroppgave vil det, ifølge Tjora (2017) være aktuelt å ha rundt 8-15 intervju. Det er ulike oppfatninger av dette, og Patton (1990) påpeker at det innenfor kvalitativ forskning ikke finnes noen bestemte regler for utvalgsstørrelse. I denne oppgaven var det ikke et mål at informantene skulle være representative for resten av befolkningen, men heller bidra med informasjon, erfaringer og refleksjoner.

Jeg er selv ansatt i NAV og har noe kjennskap til organisasjonen. Med dette som utgangspunkt valgte jeg ut 6 ansatte på ulike steder i organisasjonen som fikk informasjon om studien og en forespørsel om å bidra som informant. Jeg ba også om innspill og tips om andre ansatte som kunne være interessante å intervju, og som de mente kunne gi andre perspektiver enn det de selv hadde. Jeg fikk da en rekke nye innspill og valgte ut ytterligere 6 ansatte til studien. En informant takket nei til å delta.

Etter å ha gjennomført åtte intervju, opplevde jeg en metning ved at intervjuene ikke ga vesentlig ny informasjon. Jeg derfor å stoppe etter at jeg hadde intervjuet 10 informanter. Intervjuprosessen ble gjennomført i perioden da Koronapandemien gikk inn i fase 2, og dette fikk nødvendigvis konsekvenser for tiden de ansatte hadde til rådighet. Flere av intervjuene ble derfor forkortet. I de intervjuene som ble forkortet, reduserte jeg min innledning til et minimum samt at jeg la hovedvekt av spørsmålene på tema som omhandlet Koronasituasjonen. Dette fordi jeg i tidligere intervju hadde fått god oversikt over endringsprosessen.

For å øke oppgavens transparens presenteres herunder studiens informanter, med følgende informasjon om vedkommende (tabell 1):

- Informantkode
- Kjønn
- Antall år som ansatt i NAV
- Organisatorisk tilhørighet til IT-avdelingen eller øvrig organisasjonsenhet
- Aktivt deltakende i den digitale transformasjonen og/eller krisehåndtering knyttet til Koronasituasjonen
- Lengden på intervjuene

Informant	Kjønn K/M	Ansatt ant. år	NAV IT	Digital transformasjon	Krisehåndtering korona	Lengde på intervju
A1	K	17	-	X	X	1 time, 13 min
B2	M	4	X	X	-	1 time, 44 min
C3	M	21	-	X	X	1 time, 23 min
D4	M	3,5	X	X	X	1 time, 01 min
E5	M	4	X	X	X	1 time, 14 min
F6	K	9	-	X	X	1 time, 25 min
G7	M	14	-	X	X	1 time, 03 min
H8	M	9	X	X	X	1 time, 29 min
I9	K	6	X	X	X	0 time, 46 min
J10	K	1,5	-	-	X	0 time, 42 min

Tabell 1: Oversikt over informanter.

Tabellen viser at det er en variasjon i informantenes antall år som ansatte. Den viser at 7 av 10 informanter har vært ansatt i hele perioden studien omfatter. Dette vurderer jeg å gi utvalget troverdighet ved at et flertall har erfaringer fra hele endringsperioden. Det er svak overvekt av mannlige informanter (4 kvinner og 6 menn), noe som ikke er uvanlig i teknologitunge organisasjoner. Jeg vurderer ikke dette å være en stor svakhet eller skjevfordeling i utvalget av informanter. Halvparten av informantene er organisatorisk tilknyttet IT-avdelingen, de øvrige er tilknyttet fagavdelinger i direktoratet. Dette mener jeg gir et balansert informasjonstilfang hvor jeg både får informasjon om endringsreisen fra «innsiden» og fra enheter utenfor IT-avdelingen. Åtte av to informanter har både bidratt/vært deltakende i arbeidet med en digital transformasjon samt i arbeidet med håndtering av Koronasituasjonen. Dette oppfatter jeg også som en styrke noe jeg oppfatter som en styrke for datainnsamlingen.

Jeg er av den oppfatning at utvalg og antall informanter er representativt og dekkende. Gjennom en samlet vurdering mener jeg dette er tilstrekkelig til å gi relevant og troverdig informasjon til oppgaven.

3.3.3 Intervjufase

Alle de ti intervjuene ble gjennomført som videomøter, dette på grunn av koronarestriksjoner i Norge. Jeg satte opp videomøter og den enkelte informant deltok fra sitt hjemmekontor eller annen selvvalgt lokasjon. I forkant av intervjuet fikk alle en vennlig påminnelse om oppsatt intervjutidspunkt, samt utsendelse av informasjonsskriv og samtykkeerklæring. Denne ble for det meste raskt og effektivt returnert slik at jeg hadde skriftlig bekreftelse på at de samtykket til intervju. Noen bekreftet ved e-post og noen med signert og skannet skjema. Begge deler ble ansett å være gyldig samtykke.

Intervjuet ble normalt startet med en rask presentasjon av meg selv, samt at jeg takket for at de ville stille opp som informanter til studien. Videre forklarte jeg formålet med undersøkelsen, bekreftet fortrolighet og anonymitet, forsikret meg om at de hadde lest informasjonsskrivet og at de var komfortable med videoopptak. Intervjuet hadde en avgrenset innledningsdel med enkle spørsmål knyttet til informantens erfaringsbakgrunn, rolle og oppgaver, samt en normal arbeidshverdag forut for korona pandemien. Deretter gikk jeg over til ett av hovedtemaene. Det første hovedtemaet var om den digitale transformasjonen i NAV IT hvor informantene fikk åpne spørsmål knyttet til sine erfaringer og refleksjoner rundt dette temaet. Det andre hovedtemaet var om krisehåndtering og beredskap, samt arbeid med digital utvikling av løsninger som følge av Korona-pandemien og de 12 anmodningsvedtakene som regjeringen ba NAV om å levere på. Begge temaene hadde åpne spørsmål som ga informanten mulighet til å svare med mer følelser, meninger og tolkninger (Patton, 1990). Avslutningsvis avrundet jeg intervjuet med å kommentere noe av det jeg opplevde som interessante hovedpoeng i samtalen. Slik kunne jeg også forsikre meg om at jeg faktisk hadde oppfattet innholdet riktig (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg spurte også informantene om de ville legge til noe til slutt, om det var noe viktig som de mente jeg hadde glemt å spørre om. I denne fasen opplevde jeg at det kom fram mye god og utdypende informasjon. Dette kan være fordi informantene hadde reflektert underveis i intervjuene og at intervjusituasjonen ble oppfattet så trygg og etablert at man ønsket å bidra til ytterligere kunnskapsinnhenting.

Jeg opplevde informantene som imøtekomende og opptatt av å dele sin kunnskap. Jeg opplevde også at informantene svarte både utfyllende, konsist og presist på mine spørsmål, og at de var opptatt av å formidle sine erfaringer og refleksjoner på en oppriktig og troverdig måte.

3.3.4 Behandling av data

I etterkant av intervjuene ble videoopptakene transkribert til råtekst. De av informantene som ønsket å få transkripsjon fikk dette oversendt, og jeg har forholdt meg til den reviderte transkripsjonen i det videre analysearbeidet. Fire av ti informanter ønsket oversendt transkripsjon, to returnerte transkripsjonen med ønskede rettinger og presiseringer. Transkripsjon av lydfilene fra videoopptaket er en begynnende dataanalyse (Kvale & Brinkmann, 2015), og disse transkripsjonene la grunnlaget for videre arbeid med datamaterialet.

Alle transkripsjoner ble anonymisert. Der informantene nevnte gjenkjennbare navn, valgte jeg å utelate denne informasjonen i transkriberingen. Et annen grep for anonymisering av informantene var å gi hver informant en kode A1-J10. Etter å ha transkribert intervjuene leste jeg gjennom ett og ett intervju og markere sitater som representerte tema som jeg mente var interessante funn for analysen. I og med at problemstillingen i denne studien er såpass vid, lette jeg ikke dedikert etter svar på

predefinerte tema, men var heller på jakt etter interessante sammentreff, funn og observasjoner som utfyller de formelle strukturendringene som har blitt gjennomført.

Jeg benyttet en analyseprosess som Alvesson & Sköldbberg (2008) beskriver som en prosess med reflekterende tolkning, hvor man fortolker og knytter empiri opp mot teori underveis. Jeg startet med å se på de empiriske dataene fra intervjuene for å bli stegvis kjent med datamaterialet, uten at teori ble styrende. Slik kunne jeg identifisere de delene av intervjuene jeg så på som mest interessante, og kategorisere og systematisere disse. Det betyr også at deler av empirien er utelatt, og at analysen i denne studien dermed bare er et utsnitt av den totale empirien. Her ble blant annet temaene organisering i team- og produktområder og krisehåndtering som følge av Korona-pandemiene stående igjen som utgangspunkt for videre analyse.

3.3.5 Ethiske vurderinger

I denne studien forsker jeg på endringer i en organisasjon, og om endringene har påvirket organisasjonens evne til å håndtere konsekvensene av en nasjonal lockdown og pandemi. Det har ikke vært nødvendig eller ønskelig å komme inn på sensitive tema for, eller om, informantene.

Studien er godkjent hos Norsk senter for forskningsdata (NSD, se vedlegg 2). Som forsker har jeg ansvar for å ivareta hensynet til informantene og tenke over om dette er tilstrekkelig ivaretatt før publisering (Tjora, 2017). Informantene har vært informert om at de kunne trekke seg fra studien når som helst, de forventer at jeg ikke deler informasjon, men anonymiserer enhver informasjon som kunne identifisere dem. Jeg forholder meg til de etiske retningslinjene som NSD har gitt for studien.

3.4 Kvalitetssikring av studien

I den siste delen av metodekapittelet vil jeg diskutere kvaliteten av det forskningsarbeidet som er gjort. Her vil en gjennomgang av pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet kunne si noe om kvaliteten på studien (Tjora, 2017).

3.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet eller reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens datamateriale, herunder hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2003). Tjora (2017) skriver at påliteligheten, eller reliabiliteten av forskningsarbeid, handler om hvorvidt det er en klar sammenheng mellom data, analyse og funn, og at det ikke er påvirket av personlige, politiske, eller andre faktorer som ikke er gjort rede for (Tjora, 2017). Forskerens engasjement eller meninger om et tema kan betraktes som støy som vil påvirke resultatene (Tjora, 2017).

De fleste er påvirket av sin bakgrunn, erfaringer og meninger. Hvis man for eksempel er i samme livssituasjon som sine informanter kan det være vanskelig å forholde seg nøytral og ikke være preget av egne oppfatninger av temaet. På samme måte som det å være ansatt i organisasjonen man bruker som ramme for studiet er en åpenbar problemstilling som forskeren må være bevisst. Andre feilkilder som kan påvirke studien er feil forskeren gjør under datagenerering, transkribering og analysearbeid. I tillegg vil teori og tidligere forskning også kunne være med på å forme forskningen.

I denne studien var det derfor et sentralt poeng å lage en intervjuguide som ikke var preget av mine tanker om hvordan endringene har skjedd og hva jeg mener de har ført til, men å fokusere på å la informantene snakke fritt og uforstyrret om de åpne temaene.

3.4.2 Gyldighet

Gyldighet, eller validiteten av forskningsarbeidet, handler om vurderingen av om man faktisk studerer det temaet man ønsker å finne ut noe om. Gyldighet knyttes til spørsmålet om de svarene en finner i undersøkelsen, i realiteten er svar på de spørsmål en forsøker å stille. (Tjora, 2017). Ved at jeg i studien er bevisst aktuelle teorier og perspektiver på feltet, samt hva tidligere forskning har funnet, kan jeg ifølge Tjora (2017) styrke gyldigheten til forskningen.

Et annet viktig element ved gyldigheten i kvalitativ forskning handler om hvorvidt jeg kan være sikker på at det studien har funnet ut faktisk er det samme som informantene mente. Det er viktig at det blir tydelig presentert hva som har kommet frem gjennom datagenerering, og hva som er forskerens egen, frie analyse av innholdet (Tjora, 2017). Det er viktig å vurdere om den metodiske tilnærmingen, med utviklingen av intervjuguide, problemstilling og gjennomføringen av intervjuene er gjort på en slik måte at man kan stole på at det som kommer fram i intervjuer også gjelder utenfor intervjusituasjonen. Jeg anser at alle intervjuene, samlet sett gir en styrket gyldighet.

3.4.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om undersøkelsens gyldighet ut over de tilfeller som har vært forsket på. Vi kan se på generalisering som forskningens overføringsverdi til andre situasjoner og kontekster. Tjora (2017) skiller mellom fire «typer» generaliserbarhet; ingen, naturalistisk, moderat og konseptuell generalisering. Men det er ikke alltid tydelige forventninger til generaliserbarhet i kvalitativ forskning (Tjora 2017), og Kvale & Brinkmann (2015) stiller spørsmål ved om vi behøver å generalisere.

I denne studien er det funn og observasjoner som vil ha naturalistisk generalisering for leser i den forstand at caset gjør leseren selv i stand til å vurdere hvorvidt funnene vil ha gyldighet. Det er også konseptuell generalisering ved at resultatet av studien presenterer en utvikling og presentasjon av konsepter (for eksempel typologier) og teorier som vil ha relevans for andre. Men studien har også generalisering, ved at den på noen områder beskriver en nåsituasjon i en unik og kompleks organisasjon, som i seg selv kan ha overføringsverdi til andre. NAV i seg selv er unik i offentlig sektor, men de ulike enhetene (her IT-avdelingen) har ansvar og oppdrag som er overførbare til andre organisasjoner i offentlig sektor.

3.4.4 Dataanalyse

I en analyse er formålet å oppdage mønstre ved datamaterialet for å kunne utvikle kategorier eller tema. Når mønstre blir tydelige ledes man inn i en prosess som deler datamaterialet inn i kategorier (Postholm, 2010). Analysearbeidet starter allerede under intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2015) og pågår også under transkribering av lydfilene (Postholm, 2010). Utsagn fra intervjuene og transkripsjonen med felles trekk og betydning former mønstre. Dette igjen fører til systematisering i kategorier. Ved å se på trekk og analysere meningsinnholdet av utsagn i de hovedkategoriene, former nye mønstre seg og det dannes underkategorier. Både fremgangsmåte knyttet til

kategorisering samt vesentlige funn fra datamaterialet blir samlet og presentert i et eget kapittel i undersøkelsen.

3.4 Forsker i egen organisasjon

Jeg forsker på, og i, min egen organisasjon. Det er fordeler og ulemper med dette. Nielsen og Repstad (2006) mener at forskning i egen organisasjon er fruktbar, men har både fordeler og ulemper. En fordel med god kjennskap til forskningsobjektet er at jeg kan være mer utdypende i spørsmålene i intervjuene, samt at det er lettere for meg å gjenkjenne hva som er relevant for problemstillingen. Det skaper troverdighet til resultatene (Johannessen et al., 2003).

På den andre siden må jeg være bevisst min påvirkning slik at ikke min tilknytning til organisasjonen får prege undersøkelsens resultater, og dermed svekke den. Som forsker har jeg etter beste evne forsøkt å ha en åpen holdning, legge min forforståelse til side og forstå informantene sine opplevelser fra deres perspektiv. Jeg er også i ledende stilling i organisasjonen, og skal dermed være ekstra bevisst på at jeg ikke bruker dette på noe vis før, under og etter undersøkelsen.

Jeg opplevde at mine informanter vurderte intervjusituasjonen som trygg og svarte både utdypende og ærlig. Jeg har i hele forskningsprosessen vært bevisst på min rolle og vanskene som jeg i dobbeltrollen kan ha knyttet til å løfte mine perspektiver opp til et forskningsnivå (Nielsen og Repstad, 2006).

3.5 Tidligere forskning

Det er gjort en rekke ulike studier på ulike tema i NAV, og det vil være for omfattende å referere til alle disse. Av mer relevante forskningsoppgaver er knyttet til endringer i NAV, se eksempelvis Parslow (2016), Thilageswaran (2015), Vågen (2012) og Grung et al. (2014). Disse studiene handler om organisasjonsendringer i form av henholdsvis lederstruktur, innføring av styringsverktøy i form av målinger, etablering av nye NAV-kontor, samt innføring av nye IT-verktøy. Jeg har derimot ikke funnet relevante studier som har omhandlet selve endringsreisen i NAV IT i den aktuelle perioden. Jeg har derfor valgt å ikke benytte tidligere studier i denne oppgaven, da jeg er av den oppfatning at det ikke ville ha tilført vesentlig ny informasjon.

4. Endringsreisen – på vei mot digital transformasjon.

Ett av forskningsspørsmålene i oppgaven er å identifisere endringer som har skjedd i NAV IT i perioden 2016-2020. I dette kapitlet redegjør jeg for hva jeg har funnet ut gjennom intervju og dokumentanalyse, og sammenstiller dette i en deskriptiv gjennomgang av endringsreisen slik den fremgår i dokumenter og fra informanter.

Endring og endringsreiser er vanlig i alle organisasjoner, og finner sted i alle sektorer og bransjer (Jacobsen, 2012). Med utgangspunkt i Ven og Poole kan en definisjon på definisjon av endring i organisasjoner være en empirisk observasjon av forskjell i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisatorisk enhet (Ven & Poole, 1995). Endringer kommer i ulike kategorier. Dette kan blant annet dreie seg om endring av teknologi som innebærer at en organisasjon kan finne nye måter å utføre eksisterende oppgaver på (ibid.). Endring kan variere i omfang, og kan deles inn i radikal og inkrementell endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Radikal endring innebærer et klart brudd med tidligere praksis, mens inkrementell endring skjer ved at organisasjonen forbedrer og raffinerer det man allerede har på en stegvis måte (ibid.).

Jeg har valgt å strukturere kapitlet ut fra tre endringskategorier jeg har observert i løpet av studien. Dette er endret organisasjonsstruktur, endret sourcingstrategi og endret arbeidsmetode. I de følgende avsnittene gis en gjennomgående redegjørelse for NAV ITs sin organisatoriske endringsreise 2016-2020. Jeg har valgt å gjøre dette fordi dette materialet til nå ikke har blitt systematisert og presentert i strukturert form. Dette omfatter både organisasjonsstruktur og fremvekst av team i NAV IT. Videre gis en beskrivelse av sourcingstrategi, og de teknologiske og kompetansemessige endringer som fulgte av dette. Til sist gir jeg en kortfattet beskrivelse av endring i arbeidsform og utviklingsmetodikk i perioden studien omfatter.

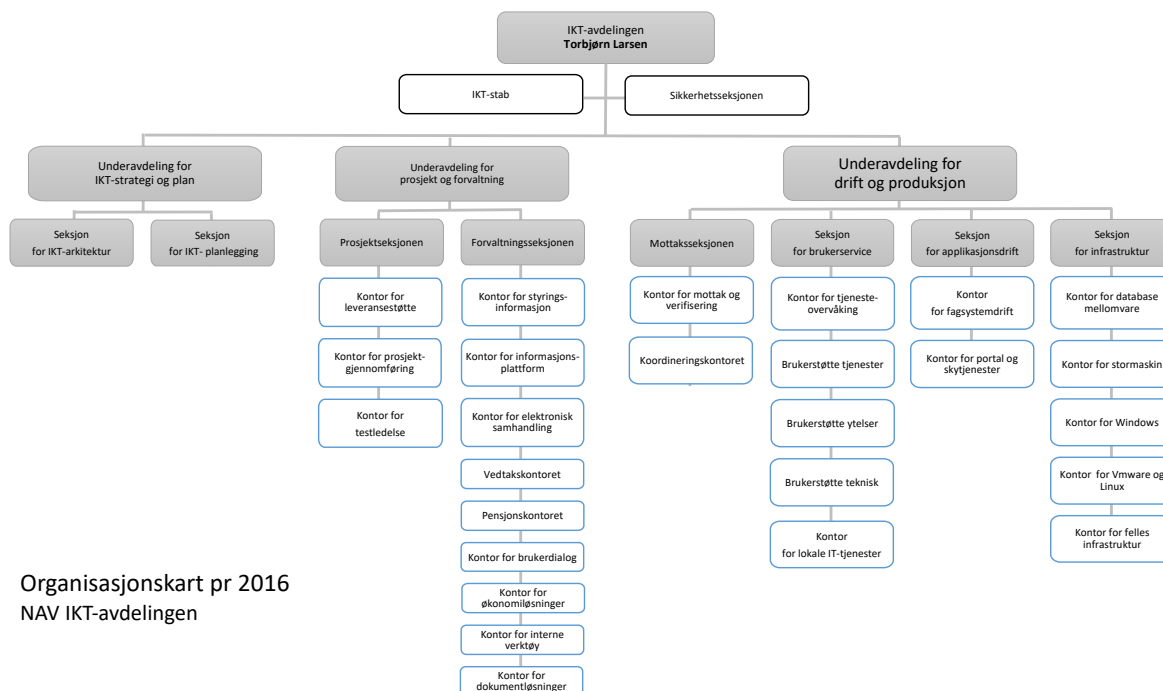
4.1 Organisatoriske endringer 2016-2020

Organiseringen av NAV sin IT-avdeling har vært gjenstand for mange endringer og omorganiseringer siden fusjonen mellom IKT-avdelingene i Aetat og Rikstrykdeverket i 2006. I denne studien er tidsperioden avgrenset til perioden fra 2016 til 2020. Gjennom studier av tilgjengelige organisasjonskart, rapporter og saksdokument til formelle organisasjonsendringer ønsker jeg å beskrive endringer i organiseringen av IT-avdelingen.

4.1.1 IT Avdelingen 2016 - 2020

Organisasjonskart (fig. 1) fra januar 2016 viser en IKT-avdeling som besto av tre underavdelinger; underavdeling for IKT-strategi og plan, underavdeling for prosjekt og forvaltning, og underavdeling for drift og produksjon. Det var 8 seksjoner og 26 kontor, hvorav 9 lå til forvaltningsseksjonen.

Denne organisasjonsstrukturen var designet for å understøtte sentrale funksjoner i IT-avdelingen. Den var satt opp for å understøtte større IT-prosjekter med eksterne leverandører, kvartalsvise hovedleveranser med endringsoppdrag på hele systemporteføljen samt oppfølging av forvaltingsavtaler med eksterne leverandører. Dette ble spesielt synlig gjennom organiseringen av prosjektseksjonen og forvaltningsseksjonen, med egne kontor for oppfølging av eksterne leverandører. Det var også egne kontor for planlegging, verifisering og koordinering.

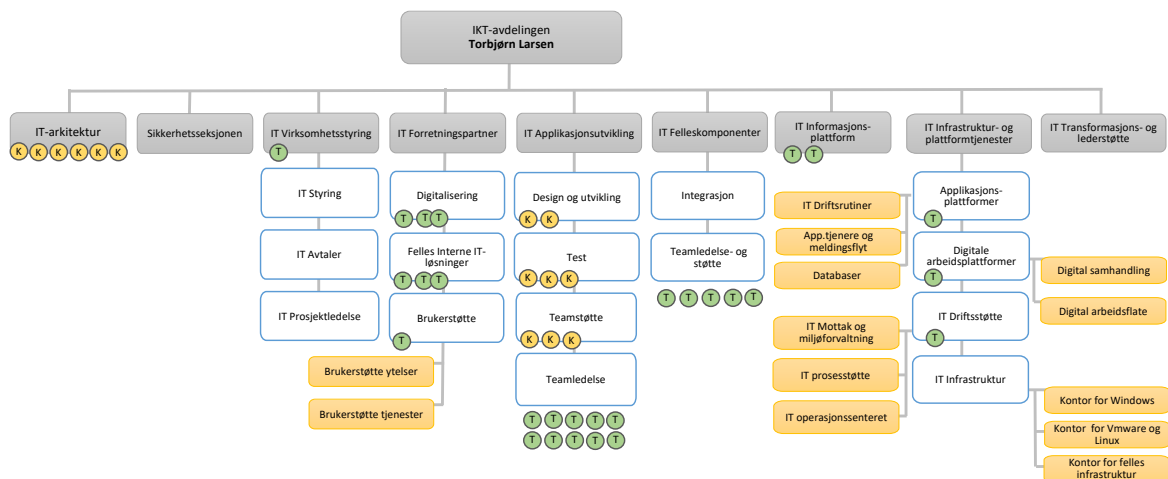


Organisasjonskart pr 2016
NAV IKT-avdelingen

Figur 1: Organisasjonskart 2016.

I løpet av 2016 ble det iverksatt et større organisasjonsutviklingsprosjekt «OU-prosjektet Teknofyr». Prosjektet hadde som formål å redesigne organisasjonsstrukturen i IT-avdelingen. Mandatet for prosjektet var å designe en organisasjonsmodell som skulle skape en mer helhetlig dialog og bedre samhandling med fagsiden, legge til rette for kvalitet i helhetlig styring av IT-avdelingens oppgaver, gi handlingsrom til å etablere fleksible leveranseteam, understøtte ulike leveransmodeller og legge til rette for brukerorientering og forretningsdrevet utvikling og innovasjon. To av informantene reflekterte rundt prosessen for organisasjonsendringen: *Vi utfordret også OU-prosessen i 2017, da var det fremdeles masse fellesting. I mitt hode er det et antipattern. Alt med «felles»- bør vi være litt forsiktige med.* B2, Utvikler og «2016 ble et omorganiserings-år, før 2017 med en ny organisasjon. Det er en betydelig beslutning, og det lå ikke veldig dype analyser til grunn for den beslutningen.» H8, mellomleder. Ny organisasjonsstruktur ble iverksatt 1.1.2017 og medførte en fullstendig reorientering av organisasjon (fig. 2).

Antallet underavdelinger økte fra 3 til 9 og dermed ble også ledergruppen i avdelingen økt tilsvarende. 4 av underavdelingene hadde ingen underliggende seksjoner, mens de øvrige underavdelingene hadde 2-4 seksjoner. Det var kun 2 underavdelinger som fremdeles hadde formelle kontorer, men det ble opprettet og formalisert 14 kompetanseklynger og 28 team. Begge disse kategoriene var en form for teamorganisering. I følge detaljeringsdokumentet som fulgte vedtakssaken, hadde en kompetanseklynge ansvar for kompetanseutvikling på sitt fagspesifikke område. En kompetanseklynge besto av personer som hadde kompetanse det området klyngen representerer.



Organisasjonskart pr 2017

NAV IT-avdelingen

Kompetansekylinge – teamorganisert

Team

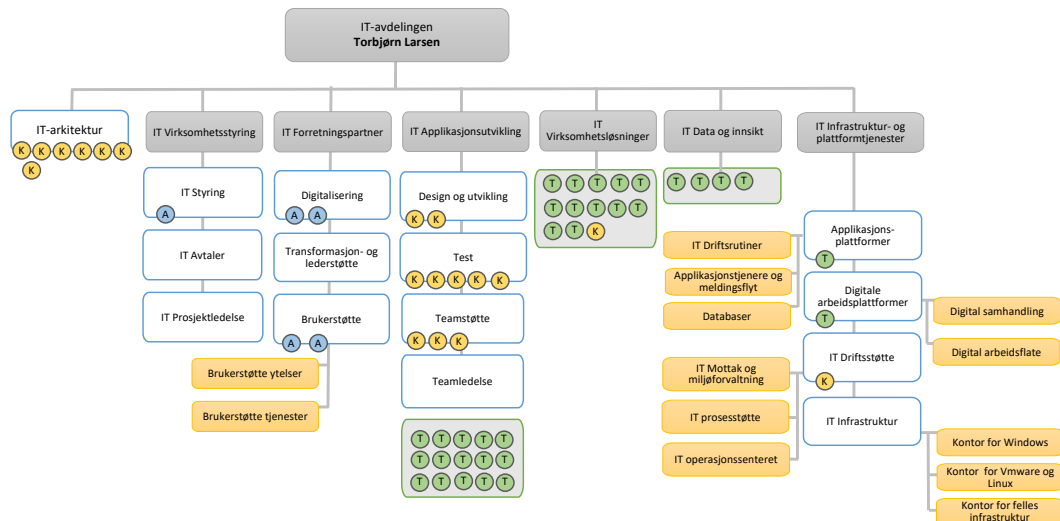
Figur 2: Organisasjonskart 2017.

Den redesignede organisasjonsmodellen ble ikke etablert med det formål å være statisk frem til et nytt endringsbehov dukket opp, og det har med ujevne mellomrom vært mindre endringer i organisasjonsstrukturen. Det er ikke rom for å gå detaljert inn i disse endringene, men jeg velger å vise et mellomsteg fra 2018 (fig 3.) hvor det er gjort noen tilpasninger i organisasjonsstrukturen.

I perioden fra 1. januar 2017 til september 2018 skjedde det en gradvis endring i IT-avdelingen. Av de større grepene kan det nevnes at Sikkerhetsseksjonen ble overført til korrelerende fagavdeling i direktoratet, og at det ble opprettet en kompetansekylinge for sikkerhet i avdeling Infrastruktur og plattformtjenester.

Avdeling IT Felleskomponenter ble redefinert fra en avdeling med to kontor, til en flat organisasjonsstruktur med 13 team som hadde både leveranse og kompetanseansvar. Avdelingen endret også navn til IT Virksomhetsløsninger. IT Informasjonsplattform endret navn til Data og Innsikt, med tilsvarende flat struktur som IT Virksomhetsløsninger.

Avdeling IT Transformasjon- og lederstøtte ble gjort om til seksjon og flyttet til IT forretningspartner. En interessant utvikling er at det i denne perioden introduseres og synliggjøres vesentlig flere leveranseteam på organisasjonskartet. Det var nå 19 kompetansekylinge-team, 33 rene IT-leveranseteam og fem støtteteam/andre team.



Organisasjonskart pr 2018

NAV IT-avdelingen

K Kompetansekylynge – teamorganisert

T IT Leveranseteam

A Andre team – støttetteam

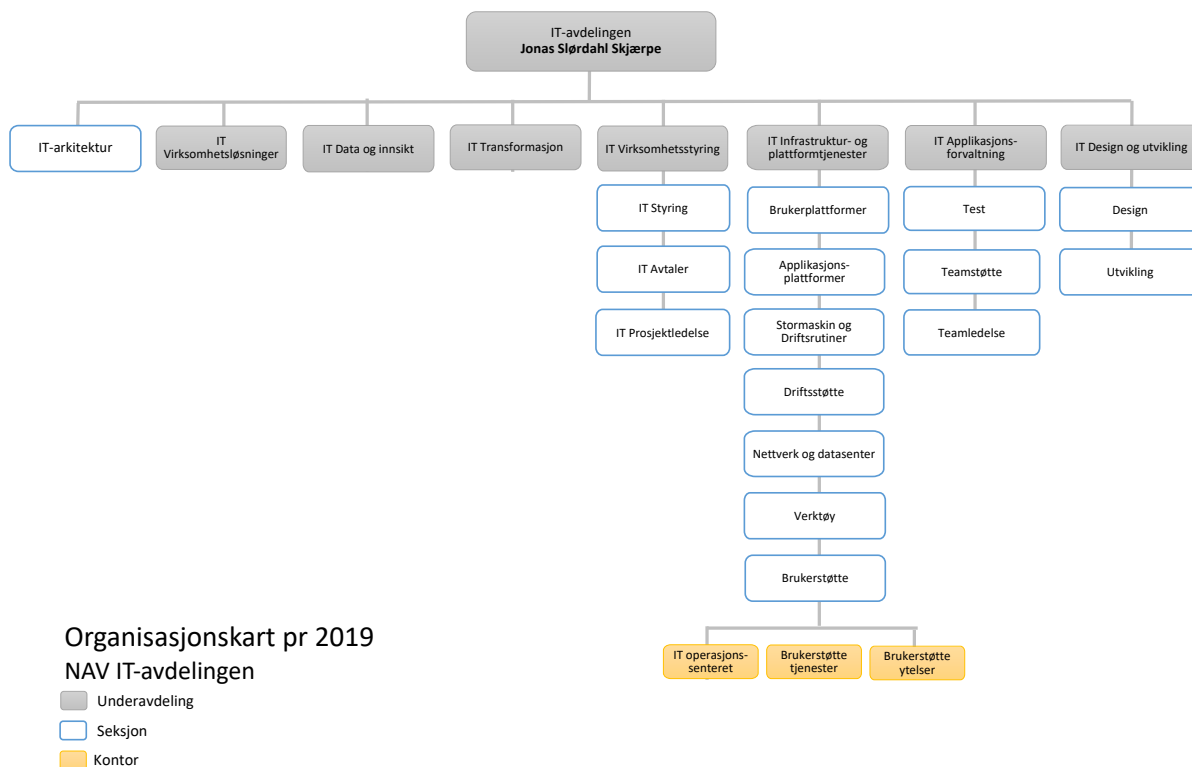
Figur 3: Organisasjonskart 2018.

I perioden frem til november 2019 ble det gjort flere mindre endringer i IT avdelingen. Avdeling IT Forretningspartner ble lagt ned. Avdeling IT Transformasjon- og lederstøtte gjenoppsto med nytt navn IT Transformasjon. IT Applikasjonsutvikling ble splittet i to avdelinger; IT Applikasjonsforvaltning og IT Design og utvikling.

IT Infrastruktur- og plattformtjenester gjorde i slutten av 2018 en større omorganisering av avdelingen hvor de gikk fra 4 til 7 seksjoner, og fra 11 til 3 kontor. I tillegg ble funksjonell og teknisk brukerstøtte samlet i en seksjon. Organisasjonskartet for IT avdelingen (fig 4) i stort visualiseres nå uten team.

I kapittel 4.1.3 fremkommer det at det nå har oppstått mange flere team, både IT-team og team som har sitt faglige eierskap hos andre avdelinger i direktoratet. Det er også mange team i produktområder, samt at det finnes noen prosjektteam. Oversikten over etablering av team føres i tabeller som oppdateres på intranettet.

Våren 2019 så man behov for en nærmere gjennomgang av hele IT-avdelingen med tanke på en justering av strukturen. Bakgrunnen for dette var blant annet at enkelte underavdelinger i IT-avdelingen var organisert ulikt, noe som var utfordrende i et styringsperspektiv. Noen avdelinger omfattet både kompetanse/kapasitet og leveranseansvar, mens andre hadde utelukkende ansvar for kapasitet/kompetanse. Lik kompetanse var organisert i forskjellige enheter. Dette gjorde rekruttering utfordrende fordi IT-avdelingen ikke fremstod enhetlig for arbeidssøkere, samt at det gjorde det utfordrende å etablere gode fagmiljøer.



Figur 4: Organisasjonskart 2019

Høsten 2019 ble det derfor igangsatt et større omorganiseringsprosjekt av IT-avdelingen, kalt IT 2020. Bakgrunnen for dette var behov for at IT-avdelingen bedre kunne understøtte og tilpasses endringene i måten NAV utvikler løsninger på. Gjennom en åpen prosess ble alle medarbeidere invitert til spørreundersøkelser, samtaler, møter og workshops for å øke innsikt og innhente innspill i arbeidet. Det var også en bred innsiktsprosess ut mot alle avdelinger i direktoratet for øvrig.

Målet for ny organisering av IT-avdelingen var å etablere en struktur som ivaretok driftsansvaret IT hadde og støttet den digitale transformasjonen NAV sto i. Vider skulle den legge til rette for produktutvikling i produktområder og bidra til å bygge sterke kompetanseområder. Den justerte organisasjon skulle understøtte NAV sin prefererte utviklingsform med produktutvikling i tverrfaglige team.

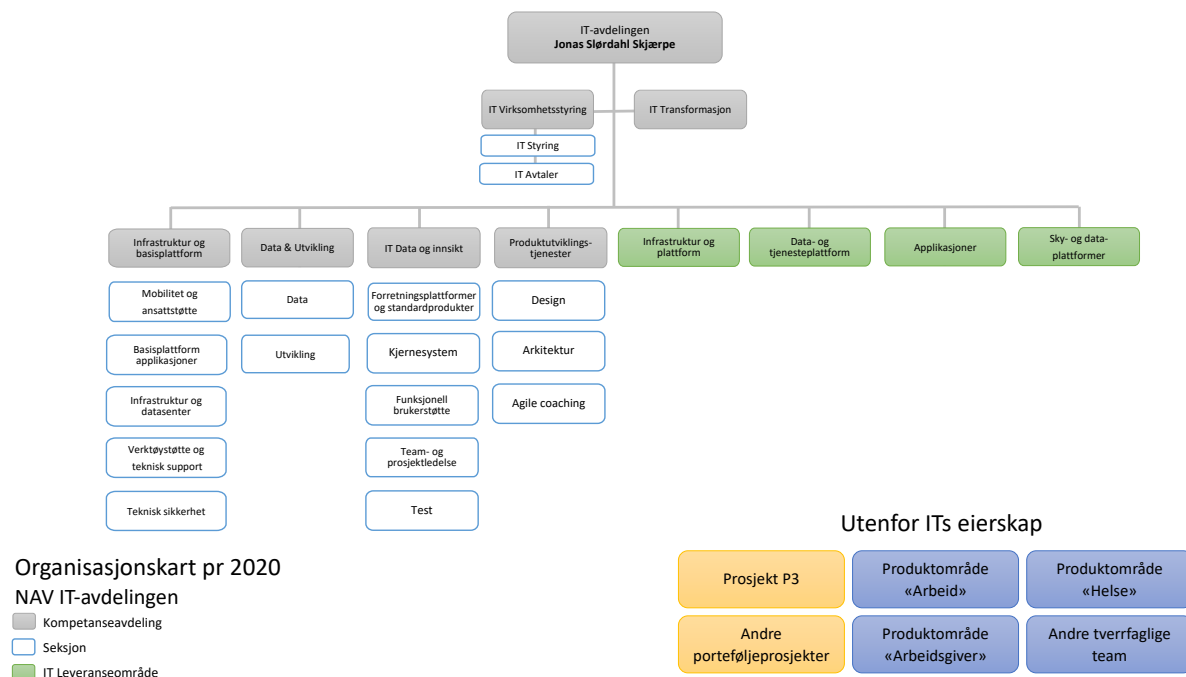
Modellen som ble valgt måtte kunne håndtere at NAV er en kompleks organisasjon med mange fagmiljø som må jobbe sammen for å løse samfunnsoppdraget på en hensiktsmessig måte. Den måtte også håndtere at NAV står i en dyp transformasjon av hvordan man arbeider på tvers av fagmiljøene for å bedre løse samfunnsoppdraget. Det var videre viktig at ny organisasjonsstruktur la til rette for å håndtere at NAV har en lang historikk som gjenspeiles i en blanding av ny og gammel infrastruktur og en blanding av nye og gammel teknologi og praksis. Ny modell for organisering måtte være tydelig, både internt i IT-avdelingen, i samhandlingen med resten av direktoratet og for arbeidsmarkedet.

Organisasjonsstrukturen i IT-avdelingen måtte derfor ha en ensartet, kommuniserbar og stabil logikk som underbygget god samhandling. Det var også viktig å legge til rette for høy endringstakt i hvordan leveransene organiseres, samtidig som det var stabilitet for

hver enkelt medarbeider om kompetanseutvikling og oppfølging. Med bakgrunn i dette valgte man å innføre en tydelig og lik logikk på tvers av hele IT-avdelingen der kompetansemiljø og kompetanseutvikling ble samlet i en akse og leveranser i en annen. På den måten kunne man få kraft til å bygge sterke kompetansemiljøer som igjen understøttet ambisjonen om å være et av landets mest attraktive IT-miljøer. Det ble mulig å tydeliggjøre hvilke leveranser IT-avdelingen har ansvar for, samt gi større handlingsrom med tanke på å flytte leveranseansvaret fra IT-avdelingen ut til produktområder når de ble etablert.

Det ble derfor vedtatt en organisasjonsmodell som skilte skarpt mellom kompetanseavdelinger og IT leveranseområder. Kompetanseavdelingene samlet kompetanse og kapasitet, og skal utgjøre den stabile strukturen i IT-avdelingen. Leveransedimensjonen ble organisert i IT-områder og plattformområder. Under et IT-område eller plattformområde vil man finne mange team, og i noen tilfeller også delområder, der flere team har en naturlig tilhørighet til hverandre. På samme måte som kompetanseavdelingene står for stabilitet, var det ønskelig at IT-områdene ga fleksibilitet i organisasjonen.

Ny organisasjonsmodell ble vedtatt i januar 2020 (fig. 5), med tentativ ikrafttredelse medio mars 2020. Da korona-situasjonen oppsto, ble det avgjort at implementering av ny organisasjon ble utsatt til juni 2020. I ny organisasjon er det to stabsavdelinger (IT Virksomhetsstyring og IT Transformasjon), fire kompetanseavdelinger og 4 leveranseområder. Alle medarbeidere har sitt kompetansehjem i en kompetanseavdeling, men lånes/leies ut til Leveranseområde, Produktområde eller andre team og prosjekter. Alle kontor-nivå er nå tatt ut, men det er opprettholdt en «kontorsjef» pr. 15-20 medarbeidere i en seksjon. I kompetanseavdelingene består lederleddene av underdirektør og seksjonsleder og kontorsjef. I Leveranseområdene er ledernivåene områdeleder, delområdeleder og teamleder.



Figur 5: Organisasjonskart 2020.

Samlet sett har IT-avdelingen har gått fra å være en dyp forvaltningsorientert og statisk organisasjon strukturert etter funksjon, til å ha en flat og dynamisk organisasjonsstruktur med dedikerte kompetanseområder. Dette kan bidra til å sikre at avdelingen har rett kompetanse og sterke kompetansemiljøer.

4.1.2. Produktområder

I 2018 ble det satt fokus på hvordan NAV kunne jobbe annerledes for å møte brukernes behov på en bedre måte. Frem til nå hadde moderniserings- og utviklingsinitiativ blitt organisert gjennom store prosjekter, men gitt prinsippet om at NAV i større grad skal ta eierskap til hele prosessen fra behov, utvikling, drift og forvaltning til sanering, ønsket NAV å etablere produktområder for å styre produktutviklingen.

Et viktig veivalg NAV har gjort var å ta et sterkere ansvar og eierskap til egen utvikling. NAV ønsket å optimalisere systemene for raskere endringstakt og mer fleksibilitet, slik at de kunne respondere raskere på nye behov og endrede politiske prioriteringer. Det første steget var å organisere folk og kode i tverrfaglige produktteam som skulle ivareta ett ende-til-ende ansvar for digitale produkter. Informantene forteller om to parallelle prosesser som oppstår i denne perioden. Den ene var oppbygging av team i IT-avdelingen (se fig 2 og 3)), mens den andre var restrukturering av pågående prosjekter som IT-avdelingen leverte ressurser til fra prosjekt til team og produktområder.

I 2018 ble det besluttet å pilotere et produktområde «Helse», men selve produktområdet ble etablert i 2019. I løpet av 2019 ble også produktområde «Arbeid» etablert. I 2020 ble Produktområdene Arbeidsgiver og Pensjon etablert. I en produktutviklingstankegang ønsket IT-avdelingen ikke bare å «samle folk og kode» i produktteam, men også samle produktteam som arbeidet med samme domene, livshendelse eller brukergruppe i produktområder. Det er få eksempler på etablering av Produktområder i offentlig sektor. «*Produktteam er bevist, det funker og det er eksempler fra hele verden. Men når du går et hakk opp så er det vanskeligere...*» H8, mellomleder.

Produktområdenes oppgaver er å sørge for helhetlig tjenesteutvikling med brukerne i sentrum, ivareta sikker og stabil drift av digitale tjenester, opprettholde endringsevne i løsningene, kontinuerlig utvikle løsningene basert på læring og utforske nye muligheter. Dette gjør de gjennom en arbeidsmetode basert på tverrfaglig deltagelse inn fra alle fagområder som er nødvendig for å levere en løsning, involvering av brukerne i tjenesteutviklingen, stabilitet i bemanningen for å sikre domenekompetanse og læring samt at det må være en autonomitet (eller beslutningsdyktighet) innenfor gitte rammer.

Etablering av Produktområder (PO) er relativt nytt i NAV. To produktområder ble opprettet i 2019, og ytterligere to produktområder ble startet i 2020. Det betyr at erfaringsbakgrunnen fra disse er fersk, og i denne studien er det en fare for at jeg i intervjuene også får med erfaringer fra oppstart og innkjøringsperiode. Informantene har mange refleksjoner rundt produktområdene; en informant mener at produktområdene ikke er samstemte, og at produktområdene er for autonome «*...de har jo fått vokse opp ganske ukoordinerte og er autonome hver av dem. De får holde på mye for seg selv.*» G7, avdelingsleder. En annen viser til at det ikke har vært godt nok definert hva de skal bidra til: «*Vi har brukt liten tid på å sette «thighten»; hva er det PO-ene skal forholde seg til av etterlevelseskav; hva er rammebetingelsene de skal levere innenfor.*» J10, avdelingsleder. Samtidig kan en overgang fra prosjekt til produktområder med

tverrfaglige produktteam bidra til en bedre brukerorientering og hurtigere utvikling av nye løsninger.

4.1.3 Utvikling og utbredelse av team

Å arbeide i grupper bestående av ulike kompletterende kompetanse er ikke noe nytt i NAV, men å jobbe frem tverrfaglige team med definerte roller, smidig arbeidsmetode og helhetlig ansvar for produkter og leveranser var noe nytt. Dette ble formalisert gjennom den første store omorganiseringen i 2017.

I de første årene var dokumentasjon av team god på enhetsnivå, og teamene oppdaterte informasjon på teamets egne informasjonssider. Det var imidlertid lite aggregert informasjon om utvikling og utbredelse av team, og det vil ikke la seg gjøre å fremlegge en fullgod statistikk på stegvis utbredelse av antall team etc. En av informantene opplyste at det i 2015 var 4 grupperinger/team i kontor for informasjonsplattform og 3 grupperinger/team i kontor for interne verktøy. Ut over disse 7 tidlige teamene, har det ikke latt seg gjøre å fremskaffe dokumentasjon på utbredelsen av team før 2017. Jeg har derfor kun basert meg på informasjon om teamutvikling som har vært synlig i organisasjonskart (2017 og 2018) og en statisk teamoversikt fra 2019. Fra 2020 finnes det data fra en digital teamkatalog.

I organisasjonskartet fra 2017 (fig 2) er det visualisert 42 team. 14 av disse er kompetanseklynger mens 28 er team. Kompetanseklyngene består av medarbeidere som har, eller ønsker å videreutvikle en definert kompetanse, men de har ikke fullgodt definerte leveranser eller produkter. Jeg har derfor vurdert det slik at kompetanseklyngene ikke er å betrakte som leveranseteam. Kategorien «team» var i 2017 umoden, og det var stor variasjon i hvordan teamene var organisert, hvilke leveransesmodeller de hadde, hvilke arbeidsprosesser og utviklingsmetodikk de brukte, og hvilken sourcingstrategi som gjaldt for teamet.

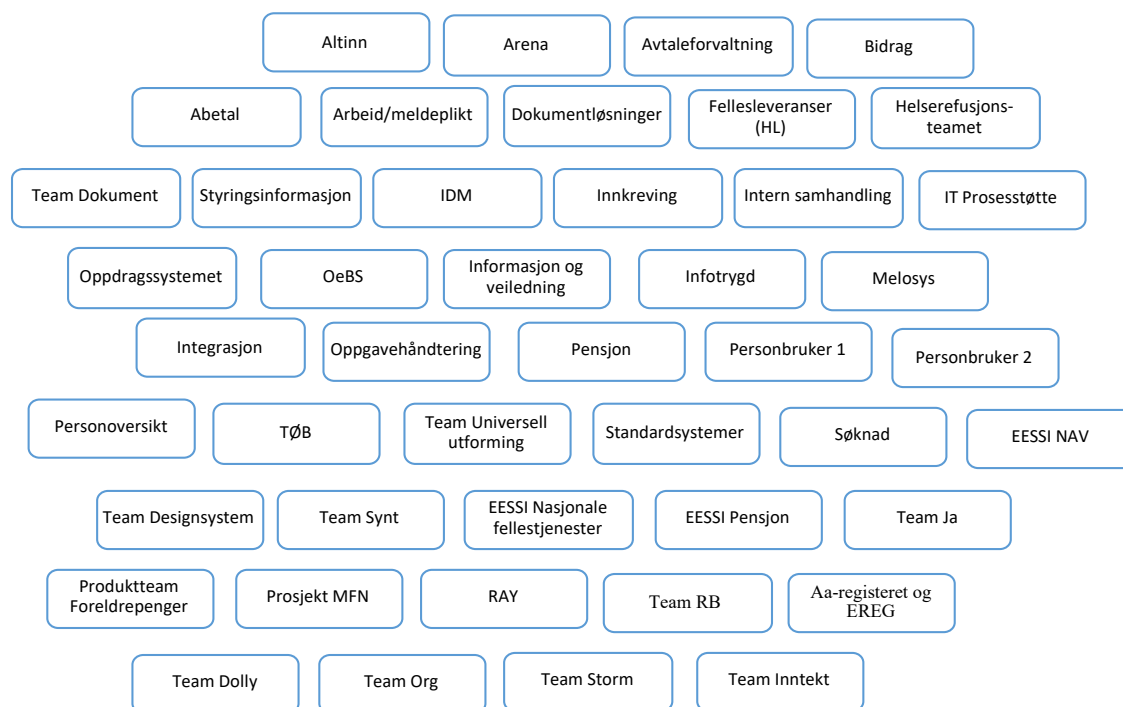
For teamene i denne fasen var det definert et målbilde og et sett prinsipper. Målbildet var å etablere autonome smidige produktteam som hadde ansvar for en eller flere applikasjoner, der applikasjonene var løst koblet slik at man kunne produksjonssette uavhengig av hverandre.

Teamene burde:

- Bestå av, eller ha rask og enkel tilgang til, alle nødvendige ressurser og kompetanse
- Være selvorganiserende med ansvar for sine egne prosesser og metoder og verktøy innenfor definerte rammer og retningslinjer
- Ha totalansvar for sine applikasjoner - produktkvalitet, utvikling, drift, videreutvikling, feilretting, brukerstøtte, produksjonssetting osv.

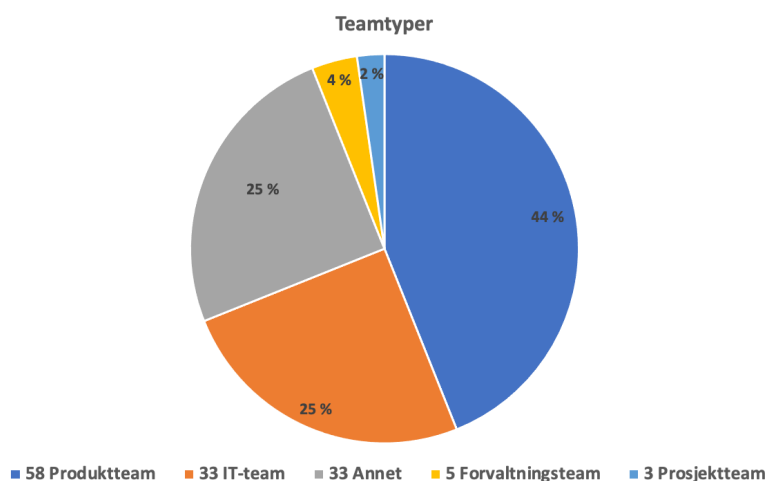
I 2018 er situasjonen noe endret. I organisasjonskartet (fig.3) er det visualisert 19 kompetanseklynger, 33 IT leveranse-team, 4 støtteteam/andre team. Flere team som tidligere hadde kategorien «leveranseteam» er nå endret til støtteteam. Det viser også at antallet leveranseteam i 2017 omfatter flere team som i 2018 ikke ville ha blitt definert som leveranseteam. Det viser at det har skjedd en bevisstgjøring og modning i hva organisasjonen legger i team-begrepet og at det er behov for en differensiering av team-typer.

I 2019 er antallet team økt, men de er nå tatt ut av organisasjonskartet. Det er etablert en teamoversikt, og antallet leveranseteam i NAV IT har 2019 økt til 45 team. Visualisering av teamoversikten (fig. 6) viser kun team fra IT-avdelingen og team fra andre fagavdelinger i direktoratet er utelatt. Som datakilde gir den et ufullstendig bilde av teamutbredelsen. Den gir kun en indikasjon på at antallet team i stort har økt, og forteller ikke noe om sammensetning, verdigrunnlag, arbeidsmetodikk, modenhet, finansiering eller andre faktorer for å kunne analysere utbredelse og modenhet.



Figur 6: Oversikt over leveranseteam i NAV IT 2019, data fra teamoversikten.

I mars 2020 ble det lansert en digital teamkatalog som ga en oversikt over alle leveranseteam i NAV og deres tilhørighet til et produktområde/IT leveranseområde. Hensikten med Teamkatalogen var å gi en pålitelig og oppdatert oversikt over alle leveranseteam i NAV.



Figur 7: Fordeling teamtyper, fra Teamkatalogen pr 1.12. 2020.

Pr 1. desember 2020 var det registrert 1167 medarbeidere i 132 team fordelt på 16 områder. Av disse var 58 produktteam, 33 IT-team, 5 Forvaltningsteam og 3 prosjektteam, samt 22 team med kategorien annet (fig. 7).

Teamkatalogen åpnet i 2020 for hele direktoratet og alle team oppfordres til å registrere data slik at teamkatalogen blir masterdatakilde for team. For å få en indikasjon på antall leveranseteam som har sin hovedtilhørighet til IT-avdelingen, er det mulig å sortere på de teamene som tilhører de fire IT-leveranseområdene (se kap 4.1.2).

For IT-område Applikasjoner er det registrert 9 team, Data og virksomhetsløsninger 24 team, Infrastruktur og plattform 19 team og Tjenesteplattform 4 team (tabell 2). Dette gir 56 team tilhørende IT-avdelingen, som er en økning på 11 team fra 2019. Imidlertid er datagrunnlaget forut for teamkatalogen såpass sparsom og unyansert at det kun gir en indikasjon på at antall team har økt. Når man inkluderer team plassert i produktområdene øker antall team fra 56 til 88. Teamfordelingen viser at tilnærmet alle produktteam er flyttet ut i Produktområdene, mens IT- og forvaltningsteam er plassert i IT-leveranseområder. Det er også en stor andel «andre» team i en av IT-leveranseområdene. Det skyldes at kompetanse/leveranse-dimensjonen ikke er fullt ut innarbeidet for IT Infrastruktur og Plattform.

Teamfordelingen er som følger:

Område	Antall team	Produktteam	IT-team	Forvaltnings-team	Annet
IT Applikasjoner	9	0	2	7	0
IT Data og virksomhetsløsninger	24	0	21	3	0
IT Infrastruktur og Plattform	19	0	2	0	17
IT Tjenesteplattform team	4	0	2	0	1
Produktområde Arbeid	5	3	0	0	2
Produktområde Arbeidsgiver	7	6	0	0	1
Produktområde Helse	8	8	0	0	0
Produktområde Pensjon	12	11	0	0	1
Sum	88	28	27	10	22

Tabell 2: Oversikt over teamfordeling pr område/enhet pr 1.12.2020.

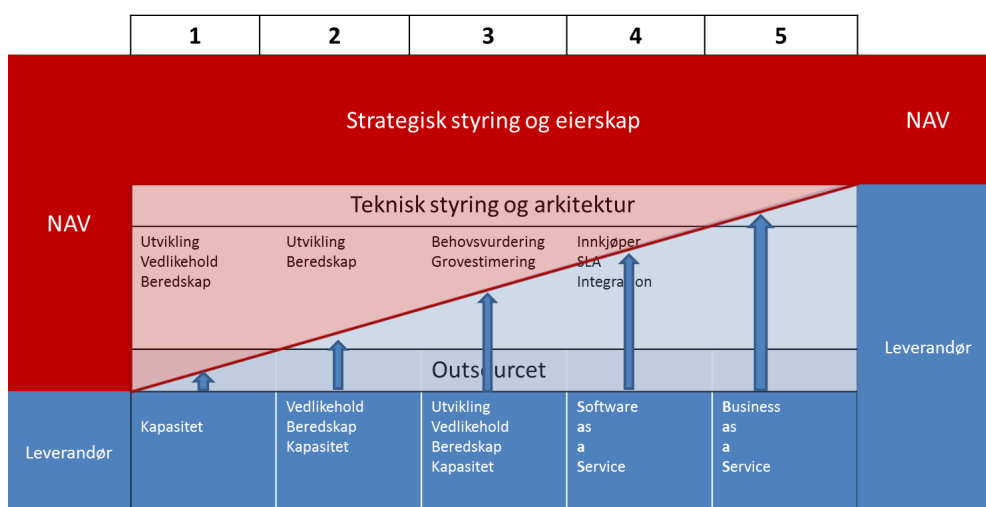
Samlet sett viser kildematerialet at det har skjedd en rekke organisasjonsendringer i IT-avdelingen i perioden. Det første store grepet kom i 2017, og var et fullstendig redesign av organisasjonsstrukturen. I 2020 ble det lansert en organisasjonsmodell som skilte mellom kompetanseavdelinger og leveranseavdelinger. NAV etablerte i perioden 4 produktområder.

Teamorganisering som arbeidsform ble formalisert først i 2017. Det er kjent at NAV IT hadde minst 7 team i 2015, og antallet team har økt til 88 team (inkludert team i produktområder).

4.2 Insourcing i NAV

Sourcing handler om å hente ressurser fra ulike steder og benyttes i vanlig tale om å produsere tjenester selv eller kjøpe tjenester ute. Insourcing og outsourcing handler om å flytte tjenester inn i virksomheten eller ut av virksomheten. En sourcingstrategi kan dermed defineres som en plan for hvilke tjenester virksomheten skal produsere selv med egne ansatte, og hvilke tjenester som skal kjøpes inn fra eksterne leverandører (Seip 2020).

NAV sin første sourcingpraksis ble etablert i 2007. Fra da og frem til 2016 hadde NAV en etablert praksis med å benytte eksterne leverandører gjennom tjenestekjøpsavtaler for detaljert design og applikasjonsutvikling (ny- og videreutvikling, feilretting, testing og dokumentasjon) av NAV sine IT-systemer¹.



Figur 8: Sourcingmodeller i NAV 2017, hentet fra NAV.no

I 2017 ble det besluttet en helhetlig sourcingstrategi for utvikling og vedlikehold av NAV sine IT-systemer. Sourcingstrategien ga etaten mulighet til å velge en av de fem sourcingmodellene (fig. 8) for hver enkelt applikasjon, eller for samlede grupper av applikasjoner. Strategien ga følgende føringer for at organisasjonen best kunne velge riktig sourcingmodell for ulike behov og funksjonsområder:

- Etaten skulle benytte standard programvare eller kjøpe tjenester der dette fantes tilgjengelig og var tilstrekkelig dekkende for NAV sine behov (modell 4 eller 5).
- For områder der standardapplikasjoner / -tjenester ikke kunne benyttes, skulle NAV ta et helhetlig grep om design, utvikling og vedlikehold for applikasjoner og rammeverk som understøttet NAV sine kjerneoppgaver og bygde på foretrukket teknologi (modell 1). For disse applikasjonene skulle NAV ha tilstrekkelig egen kompetanse og kapasitet til å håndtere størstedelen av behovet for utvikling og vedlikehold.

¹ «NAV's IT-systemer» omfatter i denne sammenheng IT-systemene som Arbeids- og velferdsdirektoratet har ansvar for.

Den nye strategien var å ta et større internt eierskap til utvikling og forvaltning av IT-løsninger. Kontinuerlig utvikling av digitale løsninger var ikke lenger en sideaktivitet i NAV, men en del av kjernen i å løse oppdraget. Det er min vurdering at det i praksis ble besluttet å bygge opp et eget teknologimiljø og gå bort fra å sette utviklings- og forvaltningsoppdrag ut til eksterne konsulenter. Konsekvensen av dette var at man måtte bygge sterk intern kompetanse for å sikre leveransepresisjon fra IT-avdelingen. Fordelene med dette var at NAV tok lederskap og eierskap til egne løsninger samtidig som de benyttet egne medarbeidere og utviklet NAV sin interne kompetanse. Man fikk et økt potensiale for å levere bedre og billigere tjenester til brukerne og en bedre styring av retning for løsningene.

Arbeidet med å iverksette sourcingstrategien ble også igangsatt i 2017. Det ble igangsatt et bredt arbeid med å rekruttere utviklerkapasitet og veksle inn eksterne konsulenter med egne utviklere. NAV har over tid avsluttet nær alle leverandørkontrakter på utvikling og forvaltning, og erstattet dette med kapasitetsavtaler på de områdene det var behov for det. I denne prosessen opplevde flere av informantene at det var et skjæringspunkt hvor det oppsto flere og flere team som ønsket å jobbe smidig, mens organisasjonsleddene over teamene ikke hadde samme ønske. *«Jeg opplevde at jeg som prosjektleder ble nesten som en administrator som bare skulle rapportere oppover og holde statusmøter og levere på økonomi og leveranser. Og på siden jobbet vi med at vi skulle ha en helt annen kultur, og utviklerne forventet noe helt annet.»* A1, mellomleder. Og informantene forteller om en krevende spagat; *«Men så la vi om prosjektet, 4 mnd. før den veldig viktige milepælen og etter det har vi jobbet i tverrfaglige team. Det var kjempekrevende, det røyk ut av ørene på oss, og jeg måtte ta noen tøffe grep. (...)Men vi fikk det til å funke.»* I9, mellomleder.

I løpet av tre år har NAV overtatt ansvar for løsningene selv. «Den store endringen er at vi har tatt over eierskapet, og nærmer oss kapasiteten til at vi kan si at vi har tatt over ansvar.» D4 utvikler.

4.2.1 Endringer teknologi og Infrastruktur

Ett sentralt teknologisk endringsgrep var utvikling av en applikasjonsplattform for deploy/produksjonssetting (NAIS). I 2017 laget NAV IT en moderne applikasjonsplattform som ga teamene mulighet til automatisk produksjonssetting når de selv ville. Gjennomsnittlig antall produksjonssettinger har økt siden 2017 hver uke. I 2016 var det under 50 produksjonssettinger i uken, mens det i 2020 er mellom 750 og 1000 prodsettinger. (Hentet fra NAVET, teknisk retning). En konsekvens av dette var at koordineringsbehovet ble redusert. Tidligere hadde dette blitt organisert gjennom kvartalsvise hovedleveranser, hvor mer enn 50 000 utviklingstimer leverte endringer i systemporteføljen ble produksjonssatt. Omfanget av disse ble gradvis redusert og siste hovedleveranse ble gjort i 2018.

Et annet endringsgrep var at NAV utviklet en endringsdyktig applikasjonsarkitektur, slik at teamene kunne bygge små deler av en løsning som raskt og enkelt kunne skiftes ut (microservices), uten å gjøre store endringer på systemene. I tillegg ble det bygd en plattform for samling og utveksling av data.

Et tredje grep har vært å innføre mobil arbeidsplass. Ansatte i NAV har gjennom mange år benyttet fasttelefon og tynnklient i sitt daglige arbeid. I 2015 begynte man et

forprosjekt for å legge til rette for en mer fleksibel mobil løsning, hvor man i første rekke ønsket å legge til rette for bruk av bærbar pc.

I 2017 ble dette formalisert og intensivert, og man etablerte mobilitetsprosjektet. I løpet av 3 år ble det lagt til rette for en stadig mer komplett plattform for å understøtte nye arbeidsformer (*work from anywhere*), men også en bedre utvikler-opplevelse, og tilpasning til teknologiske endringer internt i NAV. Alle ansatte i NAV IT var i 2019 over på mobilitetsplattformen, pc og mobiltelefon. På toppen av denne basisen er det lagt på flere verdidøkende applikasjoner og verktøy, slik som samhandlingsverktøy (Office 365, som eksempelvis Teams). I løpet av 2020 ble også resten av NAV flyttet over på mobilitetsløsningen.

4.2.1 Kompetansedreining

Det ble utarbeidet en strategisk bemanningsplan for perioden 2017-2020.

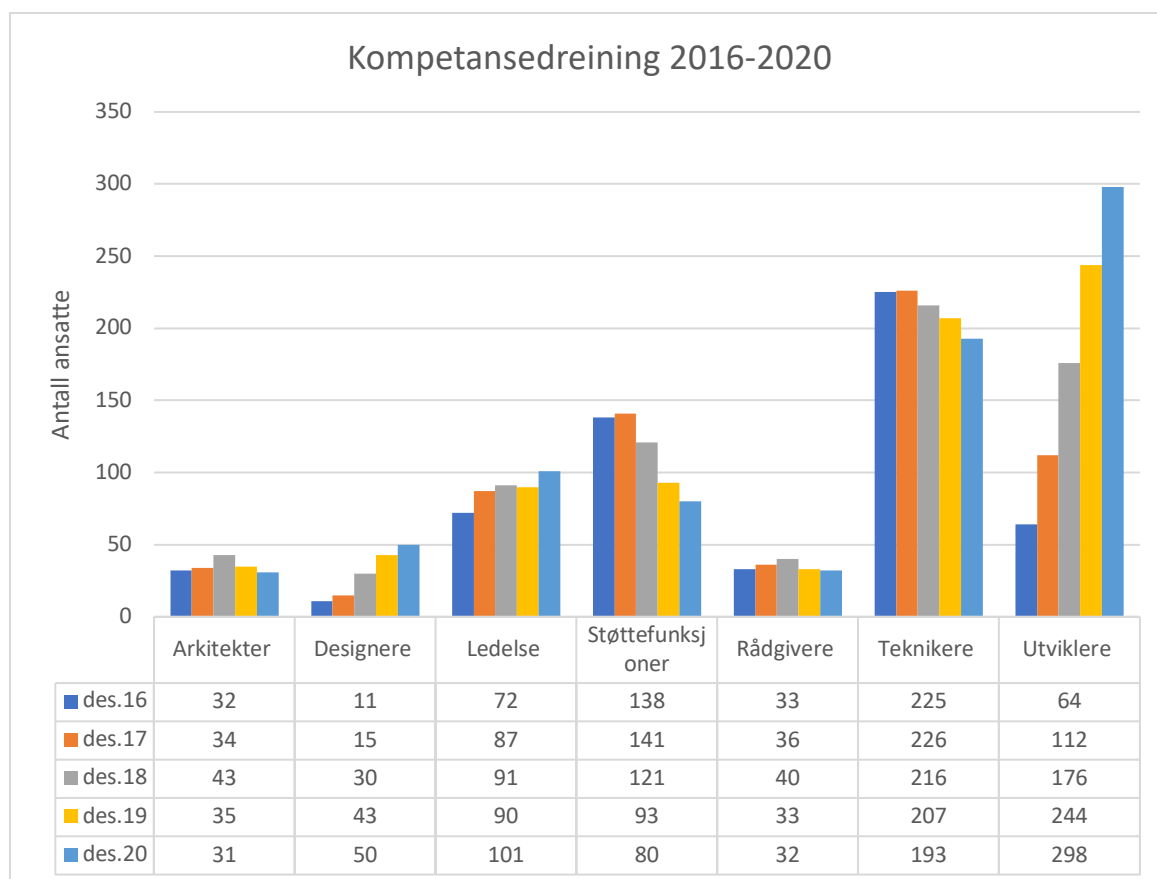
Bemanningsplanen ble brukt som et verktøy for å sikre at NAV hadde fokus på å dreie kompetanse og kapasitet inn mot strategisk viktige områder for virksomheten.

Bemanningsplanen skulle gi retning for rekruttering, kompetansedreining og individuelle utviklingsløp i omstilling. I bemanningsplanen var det definert 7 sentrale roller og 35 underliggende strategiske kompetanseprofiler som beskrev eksisterende og fremtidige kompetansebehov, samt transisjonsroller som ble definert å være viktige for virksomheten i en tidsbegrenset periode fremover. Dette må ses i sammenheng med sourcingstrategien, som ga økt behov for utviklingsnære roller. Samtidig ville moderniseringsarbeidet på sikt gi redusert behov for kompetanse og kapasitet på Legacy-systemer (utdatert programvare og tekniske løsninger).

Det var en rekke underkategorier i de forskjellige kompetanseprofilene og det ble skilt mellom åpne profiler og transisjonsprofiler. Åpne profiler skulle videreføres slik de var beskrevet. Transisjonsprofiler var viktige og nødvendige i en transisjonsperiode, men videreføring på kort eller lang sikt avhang av fart på utfasing av Legacy-systemer. I 2017 ble 7 kompetanse-profiler definert som «i transisjon», 5 av disse var støttefunksjoner. I tillegg ble rollen «digitaliseringsrådgiver» opphevet.

Samtidig var det et uttalt mål å øke antallet medarbeidere i utviklingsnære roller som utviklere og designere. I perioden fra 2016 til 2020 har NAV aktivt rekruttert både erfarne og nyutdannede utviklere og designere, noe som har ført til at over 1/3 del av arbeidsstyrken er tilsatt de siste 3 årene. Informantene viser til at det har vært viktig å øke kompetanse og kapasitet på utviklingsnære felt, og tilsvarende redusere kapasitet på koordinerende og støttende roller. Det kunne ha vært interessant å undersøke hvilken effekt en slik polarisering har hatt for de ulike ansatt gruppene, men det er det ikke rom for i denne oppgaven.

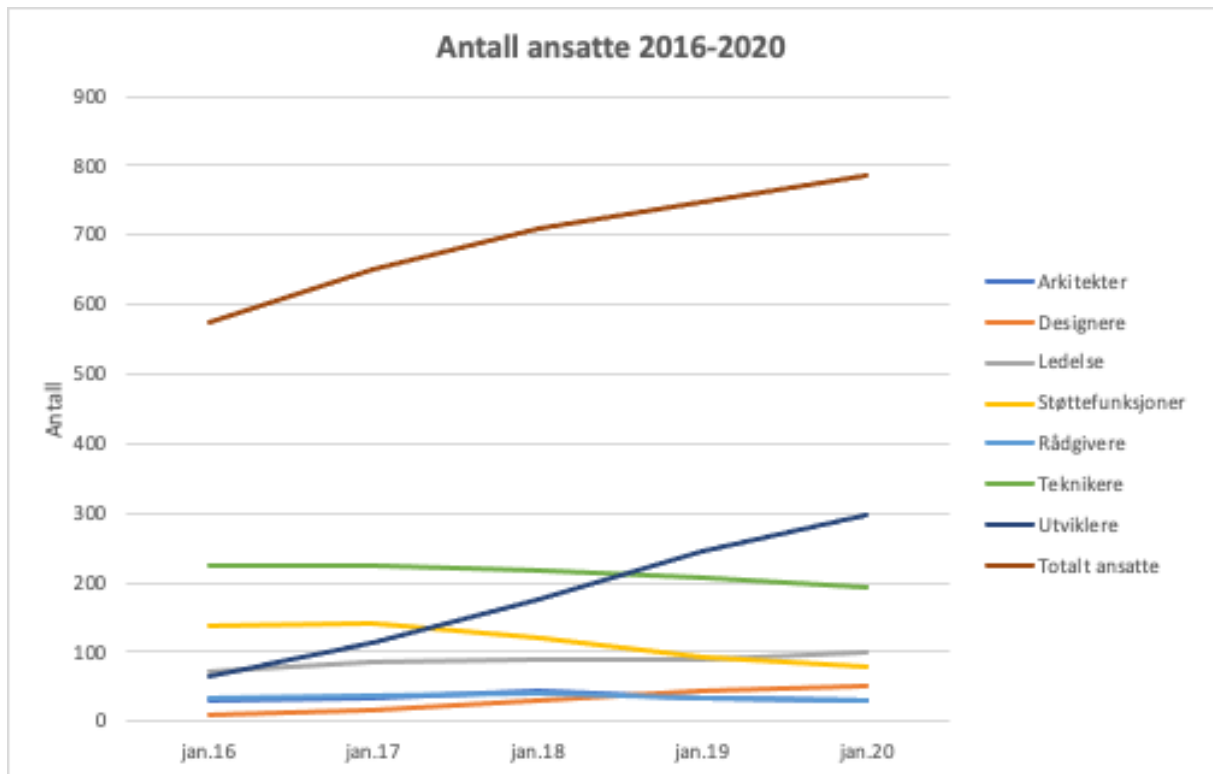
Med sourcingstrategien som bakteppe startet et langsiktig arbeid med å sette strategien ut i live. I årene fra 2017-2019 har IT-avdelingen skrevet seg ut av de fleste forvaltningsavtalene og gradvis erstattet eksterne konsulenter og med intern kompetanse. For å kunne gjøre dette har det parallelt skjedd en stor endring i bemannings sammensetningen i avdelingen.



Figur 9: Endring i Kompetanseprofiler.

Det har skjedd en markant dreining i kompetansesammensetningen i IT-avdelingen i perioden 2016-2020. Antallet medarbeidere i roller som arkitekter og rådgivere har vært tilnærmet stabilt, mens antallet medarbeidere i roller som teknikere og støttefunksjoner har gått vesentlig ned i perioden. Dette har ikke vært tema i intervjuene, og det er få referanser til akkurat denne problemstillingen blant informantene. Dette kan skyldes at det har vært få til ingen informanter fra disse kategoriene i intervjuutvalget. Det er derimot referanser til selve rekrutteringene, og at informanter utenfor IT-avdelingen mener at det ikke var tydelig nok hvilke rammebetingelser de nye ansatte skulle jobbe under. Dette kan kanskje tolkes som en bekymring for om de nyansatte har god nok forståelse for det forvaltningsansvaret NAV har. «Noe av det jeg synes var bra, er at vi hadde en samlet ledelse som ikke hadde mistro til ansatte, det var ikke noe behov for kontroll. Vår ledelseskultur i IT var veldig servant leadership.» E5, avdelingsleder

Antallet ansatte i IT-avdelingen har økt fra 575 i 2016 til 785 ved utgangen av 2020 (fig. 10). Parallelt med en nedbygging av støttefunksjoner har det vært en markant økning utviklingsnære roller. I undersøkelsesperioden har antallet designere økt fra 11 til 50 medarbeidere, og antall utviklere har økt fra 64 til 298 interne utviklere. Noe av dette skyldes intern kompetansedreining, men i all hovedsak er dette rekruttering av nye medarbeidere med utviklerkompetanse de siste 2-3 årene.



Figur 10: Utvikling antall ansatte i IT-avdelingen 2016-2020

Det er også en økning i medarbeidere i ledende roller, dette kan skyldes at teamledere er introdusert inn i lederkategorien og at antallet har økt parallelt med at antallet leveranseteam har økt. IT-avdelingen er ikke lenger en isolert avdeling, men en leverandør av kompetanse ut til produktområder og team utenfor IT-avdelingen.

4.3 Arbeidsmetode

NAV har utviklet digitale løsninger helt siden «Det sentrale Folketrygdsystemet» ble lansert i 1967 og det store grunnfjellet Infotrygd (Stormaskina) har levert jevnt og trutt i mange ti-år. Tradisjonelt har IT-løsninger blitt utviklet basert på en bestilling fra fagsiden til IT-avdelingen. Den har så blitt utredet og spesifisert i en omfattende kravspesifikasjon og deretter levert over til eksterne konsulenter. Disse har så utviklet en løsning som et stort apparat har kvalitetssikret før løsningen ble satt i drift. Med dette tankesettet har NAV bygget store og komplekse systemer som Infotrygd, Arena og Pesys. Alle teknologivalg må sees i kontekst av sin tid, og disse systemene er utviklet med en teknologi som blir ansett som riktig på den tiden de ble laget. Systemene kjøres på en infrastruktur som NAV drifter selv i interne skytjenester og i egne datahaller. Denne modellen med omfattende monolitt-løsninger har gitt stabile systemer, men også krevende utfordringer.

En av utfordringene det førte til var et stadig økende koordineringsbehov når NAV skulle gjøre endringer. Ulike fagmiljøer hadde ulike prioriteringer og fokus. Alle endringer utgjorde en stor risiko for å rive ned andre deler av systemporteføljen. Jo større systemer, jo flere mennesker, og desto mer koordinering. Dette ble organisert gjennom kvartalsvise hovedleveranser (HL) frem til 2018.

4.3.1 Overgang fra prosjektmetodikk til smidig produktutvikling

Modernisering av IT-løsninger i NAV har stått på agendaen i snart ti år. I perioden frem til 2015 (Uføreporsjektet/Pesys) ble dette gjort gjennom store IT-prosjekter finansiert over statsbudsjettet. En utfordring med prosjektmetodikken var at det tradisjonelt var lang rullebane fra oppstart til levering i et langvarig prosjekt. I tidligfase gikk det med mye tid på planlegging, spesifisering og detaljering. Dermed leverte man gårdsdagens teknologi den dagen løsningen ble satt i produksjon. Denne plan-build-run-modellen fulgte IT-avdelingen frem til 2017. Da ble det besluttet å ta i bruk smidig utviklingsmetodikk.

En av informantene fortalte om sin erfaring fra et av IT-prosjektene som ble gjennomført forut for overgangen til teamorientert organisasjon, hvor man jobbet etter plan-build-run og fossefallsmetodikk. *«Vi var 10 stykker som satt og designet en løsning vi ikke kunne noe om. Det er jo feil på så mange måter.»* B2, utvikler. Vedkommende skulle da ikke utvikle og produsere kode, men spesifisere opp en løsning som eksterne utviklere skulle programmere.

Fra oppstartsfasen i IT-avdelingen var det en av informantene som sa følgende om etablering av team i IT-avdelingen: *«På den ene siden virker jo reisen som galskap, med så mange team og så stort skifte fra veldig stramme prosesser og tydelig rammer, til ja; vi vet ikke helt hvordan teamene skal jobbe.»* E5, Avdelingsleder. Dette viser at det var manglende strukturer når teamene ble etablert. Kanskje skyldes det en utålmodighet i innføring av smidig metode og teamarbeid, og et ønske om å sette i gang, og at man kanskje hoppet bukk over et behov for rammer for arbeidsmetoden i teamene. Alternativt var det et resultat av et ønske om å gi handlingsrom til teamene og la dem selv få bestemme sin struktur. Informantene har problematisert at teamene var fristilt fra struktur og rammer, og flere brukte uttrykket *«pendelen har kanskje svingt for langt»* om dette. Dingsøy, Moe og Seim (2018) har undersøkt erfaringer med koordinering av/mellom team i stor-skala agile organisasjoner. De finner at det oppstår et økende behov for horisontale koordineringsmekanismer, organisasjonene de undersøkte brukte mange ulike mekanismer og at disse stadig endret seg.

Flere av informantene har stort engasjement rundt agil utviklingsmetode og smidige team; *«Jeg tror veldig på det å bygge opp gode team, det gode teamet tror jeg bør være mest mulig folk som er der 100 %. Jeg opplever at teamet mitt har kommet langt på kort tid. Vi har kommet langt med tillit til hverandre, og vi snakker åpent med hverandre. Jeg tenker det er en styrke.»* B2, utvikler. Samtidig er det en erkjennelse av at teamene har utviklet seg og tatt mer ansvar. *«De beste teamene var nok bra allerede i 2017, men den gemene hop har blitt mye bedre. De har tatt mer ansvar, teamene føler mer at det bestemmer mer over egen skjebne. Vi må ikke undervurdere hvor dårlig det sto til før.»* D4, utvikler.

Alle informantene har positive erfaringer ved å innføre teamarbeid og smidig som utviklingsmetode *«...det å jobbe i team har vært en positiv utvikling, at vi ikke ha store leveranser, men mange små har vært bra. At veien blir til mens vi går og at vi ikke planlegger så mye gir mer tid til utvikling og vi får mer igjen for pengene.»* G7, Avdelingsleder.

I løpet av perioden har NAV har gått fra utvikling i prosjekt til løpende produktutvikling i tverrfaglige produktteam. Det å snu en kompleks organisasjon i fart har ikke vært uten

utfordringer. En av informantene jobbet i en periode i ett av de store moderniseringsprosjektene (Prosjekt 3 - P3), og forteller: «Hver dag i P3 har vært en kamp for å jobbe smidig og teambasert. Hvor den øvre delen av NAV er på et rapporteringsregime, det har kostet ekstremt mye. Men det er jo fordi det er finansiert over KS-regime og sånn.» D4, utvikler. Dette er et eksempel på friksjonen som oppstår når et prosjekt som har vært planlagt etter en metodikk og finansieringsmodell møter krav om større fleksibilitet, autonomi og handlefrihet fra tverrfaglige team. Informantene forteller om utvikling av stadig flere faglige og sosiale nettverk i organisasjonen. Uformelle relasjoner og sosiale nettverk som gjennomsyrrer organisasjonslivet, er basis for allianser og makt (Nohria og Eccles, 1992). Dette påvirker hvordan hele organisasjonssystemet fungerer ved at det har en effekt på kapasiteter som kunnskapsdeling, læring og innovasjon og innflytelse på individuell oppførsel (Nohria og Eccles 1992). Dette underbygger de funn Dingsøy, Moe og Seim gjorde i sin undersøkelse (2018). I dette tilfellet kan det også være kompensere strukturer som bidrar til at de ulike teamene får den kunnskapen og det nettverket de trengte. I den større organisasjonsendringen i 2019/2020 ble dette ansvaret for å bygge sterke fagområder og faglige nettverk lagt til kompetansedelingene (kap 4.1.1).

4.4 Den digitale transformasjonen – en oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for de endringene jeg har fanget opp i kildemateriale og i samtaler med informantene. Det er mange utløsende faktorer for den endringsreisen NAV IT har hatt. En av disse er Moderniseringsprogrammet som ble stoppet i 2013, og som førte til at tidligere IT direktør Nina Auli fratrådte i 2014 og tidligere arbeids- og velferdsdirektør Joakim Lystad ble bedt om å fratre i 2015. Dette er blant annet beskrevet i Ervik og Slette (2014). En av informantene trekker frem ansettelsen av IT-direktør Torbjørn Larsen som katalysator for at digitaliseringen skjøt fart fra 2016. «..det er Torbjørn som har satt i gang den endringen. Han er best på det. Han best på 180 graders endring, å justere 2 grader til venstre er ikke hans greie. Men 180 er han mye bedre på.» B2, utvikler. Med ansettelsen av ny IT-direktør høsten 2015, ble det også satt fokus på slutføring av sourcingstrategien og det ble igangsatt et organisasjonsutviklingsprosjekt for å rigge organisasjon for teamarbeid. Dette har vist seg å være noen av de sentrale grepene i endringsprosessen.

I løpet av perioden 2016-2020 har det vært flere store endringer i NAV IT. Det første store grepet kom i 2017, og var et fullstendig redesign av organisasjonsstrukturen. Dette ble gjort for å legge til rette for å etablere fleksible leveranseteam, understøtte ulike leveransemodeller, brukerorientering og forretningsdrevet utvikling og innovasjon. I løpet av 2017 og 2018 erfarte IT-avdelingen at organisasjonsdesignet ikke bidro tilstrekkelig til å bygge sterke kompetansemiljøer, samt at det ikke var tydelig hvilke leveranser IT-avdelingen hadde ansvar for. Som et resultat av dette ble det lansert en organisasjonsmodell fra 2020 med et skille mellom kompetanseavdelinger og leveranseavdelinger. Dette for at IT-avdelingen bedre kunne understøtte og tilpasses endringene i måten NAV utvikler løsninger på.

Gjennomgangen har vist at organisasjonen er vesentlig endret fra 2016 til 2020. IT-avdelingen har gått fra å være en dyp forvaltningsorientert og statisk organisasjon strukturert etter funksjon, til å ha en flat og dynamisk organisasjonsstruktur med dedikerte kompetanseområder. Det er etablert leveranseenheter i IT-avdelingen som utvikler, drifter og forvalter produkter innenfor samme domene/kategori. De ansatte har

sitt kompetansehjem i avdelingene, og jobber ute i team. NAV IT har bygget opp et bredt kompetansemiljø på utvikling, data og design i perioden og antallet interne utviklere økte med nesten 250 medarbeidere i årene 2017-2019. Det tilsvarer nesten en tredjedel av IT-avdelingens totale antall ansatte (totalt 785 ansatte i 2020).

De aller fleste av disse endringene har ikke vært begrenset til IT-avdelingen, men har gitt endringer og utvikling i resten av organisasjonen. Om perioden før 2016 har var det en av informantene som beskrev organisasjonen slik: «*Vi var liksom et digitalt urdyr..*» (G7 Avdelingsleder) hvor NAV ble oppfattet som en teknologisk sinke både for brukere og ansatte. Dette kan tolkes som at det både var stor avstand mellom den digitale verden vi som privatpersoner hadde tilgang til, og den digitale arbeidshverdagen ansatte møtte på jobb, samt at informanten opplevde arbeidsplassen som gammeldags og utdatert.

Også for de utviklerne som senere skulle bli sentrale brikker i den digitale transformasjonen var NAV en lite attraktiv arbeidsplass. «*NAV i 2014 var verdens verste sted å bygge software. Så ut fra det perspektivet har vi kommet en lang vei. Vi er langt unna de beste – men vi har kommet langt fremover.*» D4, utvikler.

IT-avdelingen i NAV en lang historie med utvikling av teknologiske løsninger for saksbehandling og forvaltning av ytelser. Det første systemet ble lansert i 1967, og stormaskinen med Infotrygd har surret og gått i snart 40 år. Arbeid med teknologiske utvikling skjedde hele tiden. «*Så jeg tenker digitalisering er et moteord, vi har jo drevet med det i 20 år, det er jo ikke noe nytt. Før kalte man det noe annet.*» B2, utvikler.

Teknologisk har NAV IT gjort store sprang. I løpet av perioden har NAV overtatt ansvaret for forvaltning og videreutvikling av flesteparten av sine løsninger gjennom en omfattende sourcingprosess. Det ble etablert en moderne applikasjonsplattform og utviklet en endringsdyktig applikasjonsarkitektur som ga teamene mulighet til automatisk produksjonsetting når de selv ville.

I tillegg til dette har NAV i økende grad gått fra lukket kildekode til open code, fra on-premise til sky. Dette igjen har gjort at NAV har klart å etablere en mobilitetsløsning som la til rette for at ansatte i IT-avdelingen kunne jobbe fra laptop uavhengig av lokasjon.

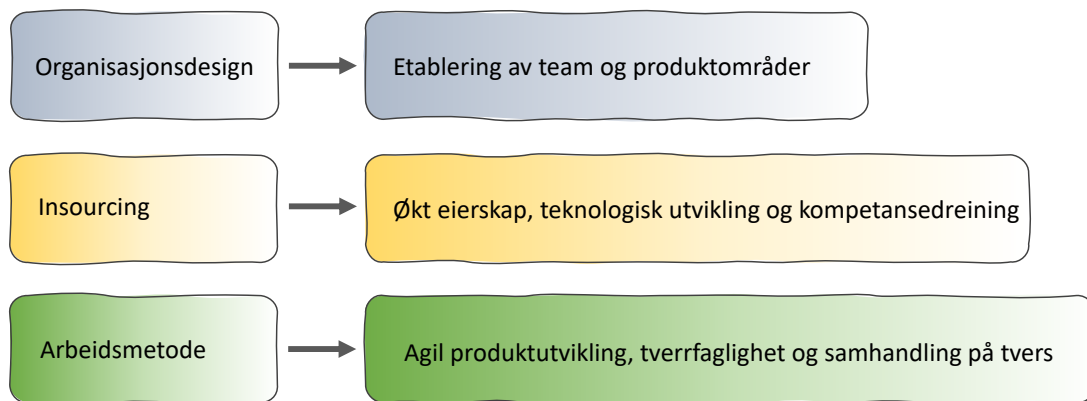
I løpet av perioden har NAV IT har gått fra gigantprosjekter og plan-build-run til smidig produktutvikling i tverrfaglige produktteam. Totalt økte antallet team fra ca. 7 til 88 team i perioden. Sentralt her er ikke antallet team, men endringen i arbeidsmåten – og om dette skapte klima for mer eller bedre interaksjon i organisasjon. Det finnes et nettverk for smidig utvikling og som et resultat av ny organisasjonsstruktur i 2020, etableres det fagnettverk i kompetanseavdelingene.

I dette kapitlet har jeg gitt en redegjørelse av de mest sentrale endringsgrepene i NAV IT i undersøkelsesperioden.

Jeg har identifisert tre overordnede endringsgrep (fig. 11) som jeg mener er sentrale. Dette er:

- endringer i organisasjonsstruktur for å legge til rette for teamorganisering,
- endringer i teknologi og infrastruktur som en konsekvens av sourcing,
- endringer i arbeidsmetode fra fossefall til smidig produktutvikling.

På et helt overordnet nivå kan de sentrale endringsgrepene i NAV IT illustreres med denne modellen:



Figur 11: Tre hovedgrep for endringsreisen i NAV IT.

5. Koronapandemiens første fase

En av hovedproblemstillingene i undersøkelsen er å analysere om den digitale transformasjonen har påvirket organisasjonens evne til å løse krisesituasjonen som oppsto som følge av Koronapandemien. Undersøkelsen og informasjonsinnhentingene har pågått *under* selve krisen og det er derfor sparsomt tilgjengelig kildemateriale i form av evalueringer og revisjonsrapporter. I dette kapitlet redegjør jeg, med bakgrunn i informasjon gitt i intervjuer samt offentlig tilgjengelig dokumentasjon, for NAV og NAV ITs bidrag under pandemiens første fase.

Jeg har avgrenset denne til perioden fra primo mars til juni 2020, og jeg har lagt hovedfokus på arbeidet med å levere på anmodningsvedtakene av 16. mars 2020. Jeg gir også et overblikk over hvilke konsekvenser koronapandemien og den påfølgende nedstengingen av Norge hadde for NAV, med særlig fokus på NAV IT. Som en avslutning på kapitlet forsøker jeg å sammenfatte læringspunkter fra den perioden undersøkelsen omfatter.

5.1 Konsekvenser for NAV

Verdens helseorganisasjon (WHO) erklærte 30. januar at utbruddet av koronaviruset er en global folkehelsekrise (regjeringen.no). I de påfølgende ukene ble det en økende bevissthet rundt konsekvensene for landet dersom pandemien skulle bre seg til Norge. De første smittetilfellene i landet ble registrert 26. februar 2020, og torsdag 12. mars 2020 ble Norge stengt ned gjennom «vedtak etter lov om vern mot smittsomme sykdommer § 4-1 andre ledd om møteforbud og stenging av virksomhet, en nedstenging av skoler og barnehager» (stortinget.no).

«I dag kommer den norske regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid. Det er helt nødvendig»
Statsminister Erna Solberg, 12.mars 2020

Nedstengingen av Norge den 12. mars omfattet fysisk stenging av barnehager, skoler og utdanningsinstitusjoner, stenging og forbud mot de fleste kultur- og idrettsarrangementer, matservering, treningsentre, og alt av velværeservice (www.helsedirektoratet.no).

Rett forut for dette ga Helsedirektoratet, i brev av 11. mars, landets arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner råd om hjemmekontor og fleksibel arbeidstid i forbindelse med koronapandemien. Helsedirektoratet anbefalte arbeidsgivere å legge til rette for fleksibel arbeidstid, hjemmekontor og møter via videooverføring. Dette for å bidra til å redusere antall mennesker som reiser kollektivt og som sitter i åpne kontorlandskap eller møterom samtidig, og dermed forsøke å bidra til å bremse smittespredning. Dette var i tråd med smitteverntiltak og -råd fra Helsedirektoratet og Folkehelseinstituttet (FHI) gitt 10. mars 2020 (FHI.no).

Konsekvensene av dette var massive. I kjølvannet av at Norge ble stengt ned 12. mars, skjøt ledighetstallene i været. To uker senere registrerte NAV den høyeste arbeidsledigheten i Norge siden 2. verdenskrig. Tirsdag 24. mars var 291 000 personer registrert som helt arbeidsledige, ifølge tall fra NAV (nav.no). Dette utgjorde 10,4 prosent av arbeidsstyrken. Summen av helt ledige og arbeidssøkere på tiltak var da på 306 000 personer, hele 10,9 prosent av arbeidsstyrken. Hovedårsaken til dette var en

kraftig økning i antall permitteringer som følge av tiltakene iverksatt for å begrense spredningen av koronaviruset, sa daværende arbeids- og velferdsdirektør Sigrun Vågeng (nav.no).

Regjeringen la medio mars frem en rekke forslag til tiltak for å avbøte situasjonen. Prop. 52 S (2019 –2020) ble godkjent i statsråd (regjeringen.no). Proposisjonen inneholdt forslag om endring i folketrygdloven. Sentralt for denne oppgaven er Stortingets tilslutning til 12 anmodningsvedtak den 16. mars 2020. NAV fikk i oppdrag å levere tekniske løsninger for disse. Fra 20. mars ble ansatte i NAV definert som samfunnskritisk funksjon.

5.2 Konsekvenser for NAV IT

De første signaler om økt fokus på koronasituasjonen kom ved opprettelsen av en intern Slack²-kanal for IT-avdelingen kalt #beredskap-it 3. mars 2020. Det var en åpen kanal for diskusjon, spørsmål og informasjon om beredskapssituasjoner generelt, men ble raskt hovedpulsåren i informasjonsflyt om korona for IT-avdelingen. Det ble i de etterfølgende dagene opprettet en egen intranettside og en formell Yammer³-kanal for alle ansatte.

Den 10. mars oppfordret IT-direktør Jonas Slørdahl Skjærpe alle ansatte til å jobbe hjemmefra. Oppfordringen gjaldt både egne ansatte og konsulenter, og det var en klar anmodning om at alle ansatte burde forberede seg på at det kunne komme et pålegg om hjemmekontor. Dermed ble også alle ansatte bedt om at de hver dag tok med nødvendig utstyr hjem etter arbeidssdagens slutt.

Den 11. mars opprettes Slack-kanalen #vi-lykkes-på-avstand hvor det var stor aktivitet for å finne gode digitale samhandlingsmåter dersom hjemmekontor skulle bli pålagt. Samme dag vedtok NAV Arbeids- og velferdsdirektoratet «*Midlertidig instruks om bruk av hjemmekontor, fleksitid, arrangementer/møter og tjenestereiser fra og med 12. mars*». Fra 12.mars var IT avdelingen i NAV med vel 780 ansatte fullt ut operative fra respektive privathjem.

5.3 Beredskapsorganisasjon i NAV

Det ble parallelt etablert en operativ beredskapsgruppe i NAV Arbeids- og velferdsdirektoratet i dagene før 13.mars. Den 13. mars ble beredskapsnivået hevet fra grønt til gult. Beredskapsarbeidet ble i starten organisert og styrt i henhold til gjeldende beredskapsplaner, men det ble raskt klart at beredskapsplanene verken var laget for en nasjonal pandemi eller at krisehåndteringen måtte understøtte massiv arbeidsledighet, mangedobling av søknadstilstrømming og digital utvikling.

Operativ Beredskapsgruppe utarbeidet beredskapsplaner ut fra worst-case scenariet at 40% prosent av befolkningen var sykmeldte. Det slo heldigvis ikke til. «*Nå var det områder hvor det ikke ble så mange brukere, vi planla jo for at 40 % av NAV var*

² Slack er en kommunikasjonsplattform utviklet av det amerikanske programvareselskapet Slack Technologies.

³ Yammer er et kommunikasjonsnettverk levert av Microsoft og ligger innenfor Microsoft 365-pakken.

sykmeldte og at 40 % av befolkningen var sykmeldte – nå var det ikke et som skjedde heldigvis.» G7, avdelingsleder. I de første dagene arbeidet altså NAV etter eksisterende beredskapsplan, men mange av informantene opplevde dette som uhensiktsmessig.

En av informantene sa følgende «...vi har for mye regler og permer og dokumentasjon.» 6F, avdelingsleder og videre at «Jeg mente vår beredskapsplan var for byråkratisk, og at vi må tenke mer som forsvaret. Nå er vi under angrep og må samordne styrker. Vi skal innta samma land. Jeg tror på militæret, vi må tenke som generaler – flytte tropper og tydelige strukturer.» 6F, avdelingsleder. For de som jobbet operativt ute i produktområder og team var også de første par dagene uoversiktlige; «Den første tiden var det helt kaos». D4, utvikler og «I starten var det ikke veldig tydelig hvilke vedtak vi skulle ha ansvar for.» A1, mellomleder.

Dette gjorde at Operativ Beredskapsgruppe la deler av planverket til side og reorganiserte seg i andre undergrupper enn det som var skissert i planverket. Dette var også inspirert av erfaringene fra beredskapsperioden etter EØS-saken, hvor deler av NAV har vært i beredskap siden høsten 2019. Det ble da iverksatt beredskap for å håndtere oppfølging av konsekvenser knyttet til feil med praktiseringen av EUs trygdeforordning og adgangen til å motta sykepenger, arbeidsavklaringspenger og pleiepenger ved opphold i et annet EØS-land.

«Etter EØS saken endret vi hele organisasjonen. Da innførte vi noe som heter Smidig krisehåndtering hvor vi teamet opp om de store kriseprosessene og lagde prosesser for eksempelvis tilbakebetaling til brukere, innsatsteamet teamet opp med kommunikasjonsressurser. Når ting går så fort som det gjør i en krise, så blir man en kjempepropp hvis man ikke tar en helt annen lederrolle. Peke retning, sette mål, motivere og utrolig mye tillit – som funker kjempebra.» 6F, avdelingsleder.

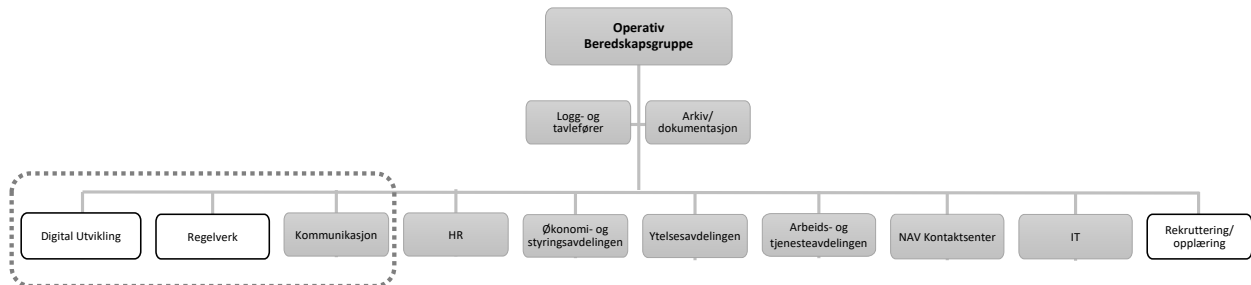
En av informantene beskrev det slik; «Beredskapsplanene våre var jo ikke knyttet til at vi skulle lage nye digitale løsninger. Det sto ingenting om det i våre beredskapsplaner, men det som vi gjorde da var at vi opprettet denne lille beredskapsgruppen «digitale løsninger» og så brukte vi disse teamene som leveransansvarlig for de nye løsningene.» J10, avdelingsleder. I tillegg til den formelle organiseringen (fig. 12) i Operativ Beredskapsgruppe og ordinær beredskapsorganisasjon ble det etablert ytterligere tre beredskapsgrupper; «Rekruttering/opplæring», «Regelverk» og «Digital Utvikling».

«Rekruttering/opplæring» ble opprettet som egen gruppe med ansvar for å rekruttere både midlertidige ansatte og via omdisponering fra andre enheter i NAV og fra andre etater, lære opp saksbehandlere og veiledere på kontaktsenteret. Omdisponerte og nye medarbeider skulle bidra i å ta unna den enorme mengden med søknader om ytelser. Totalt ble det tilført vel 500 medarbeidere til de to funksjonene som denne gruppen håndterte.

«Regelverk» ble opprettet som egen gruppe og hadde ansvar for all dialog mot departementet for å få avklart nytt regelverk, tolkning av nytt regelverk og sikre at man fikk til best mulig regelverksutvikling knyttet til de nye oppgavene. «Digital Utvikling» koordinerte de digitale utviklingsoppgavene i forbindelse med anmodningsvedtakene.

I tillegg fikk gruppen «Kommunikasjon» et utvidet ansvarsområde fordi informasjonsbehovet traff en så stor andel av befolkningen. Kommunikasjonsgruppen

hadde særskilt ansvar for at informasjon på hovedsiden www.nav.no var oppdatert, brukervennlig, tilgjengelig og korrekt. Dette for å skape trygghet og ta av belastning for kontaktsenteret. Kontaktsenteret har førstelinje kontakt med brukerne, og opplevde en enorm tilstrømming av henvendelser fra befolkningen.



Beredskapsorganisasjon mars 2020
NAV Arbeids- og velferdsdirektoratet

- Ordinær organisasjon jf. plan
- Ny/tillegg til ordinær plan
- Sentrale grupper for utviklingsteamene

Figur 12: Illustrasjon av beredskapsorganisasjon.

I tillegg til den sentrale beredskapsgruppen samlet ledergruppen i IT-avdelingen seg fast morgen og ettermiddag i egen beredskapsgruppe med eskalert oppfølging av driftssituasjon samt at det ble etablert en egen undergruppe gruppe for sikkerhet og tilgjengelighet. Det deles hyppig, og åpen informasjon ut til IT-avdelingens ansatte fra den lokale beredskapsgruppen. Primær kommunikasjonskanal ut i avdelingen er Slack.

En av informantene reflekterte rundt erfaringene ved beredskapsstrukturen og måten denne ble tilpasset situasjonen: «Så da laget vi en helt ny beredskapsstruktur. Ett digitalt team, (som) følger oppdrag på utvikling. Et regelverkststeam som jobber med medarbeidere nede i PO-ene, og et kommunikasjonsteam som jobbet tett mot utvikling og kontaktsentrene og NAV.no hvordan kommunisere dette ut mot brukerne. Hver av gruppene er tverrfaglige og går på tvers av PO, fag og avdelinger. Det fungerte utrolig bra når vi fant denne måten å organisere oss på.» G7, avdelingsleder. Parallelt med at operativ beredskapsgruppe restrukturerte seg selv, eskalerte trykket på NAV sine tjenester.

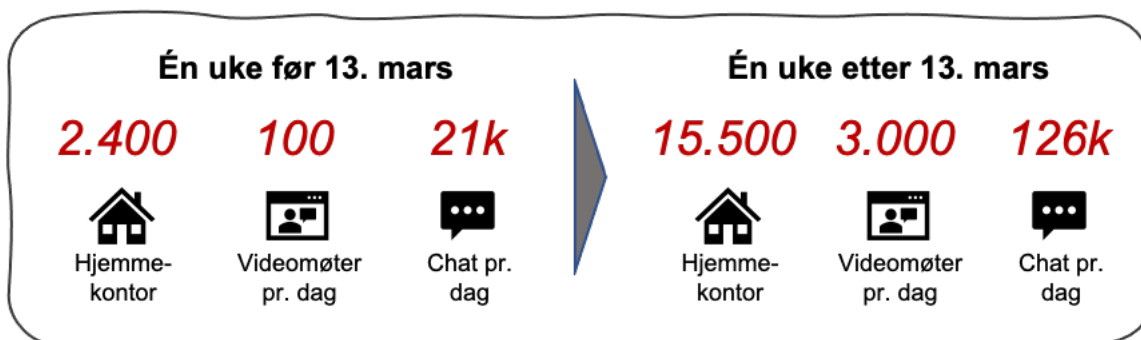
5.4 Belastning på IT-tjenestene

NAV opplever nå en massiv belastning på tjenestene. Det var tre forhold som inntraff samtidig, og som ga en krevende situasjon for de digitale tjenestene (Hafskjold 2020):

1. **Økt trykk fra brukere.** I etterkant av Regjeringens pressekonferanse 12. mars opplevde NAV en mangedobling i bruken av enkelte tjenester «over natten». Den 16.

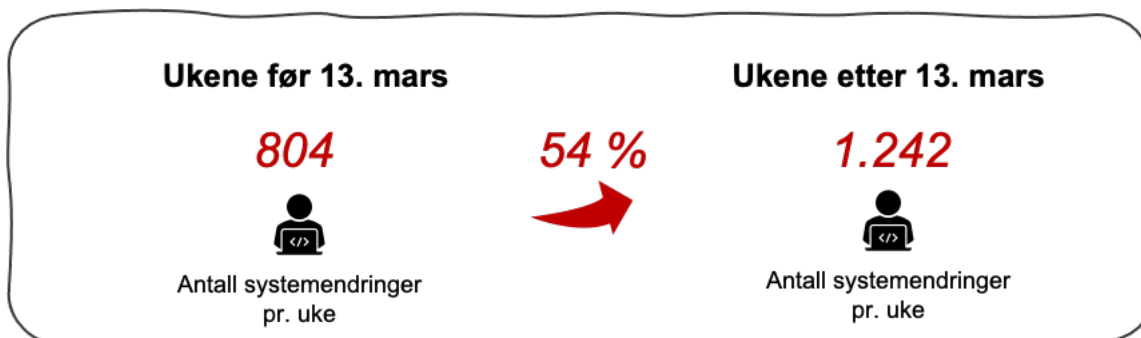
mars hadde NAV sine hjemmesider www.nav.no over 850 000 besøk, mot gjennomsnittlig 200 000 besøk samme dag i 2019.

2. **Hjemmekontor.** Det var en mangedobling i bruk av NAV sine løsninger for mobilt kontor (fig. 13). En uke før 13. mars var i snitt 2 400 ansatte på hjemmekontor, det ble gjennomført ca 100 videomøter og sendt 21 000 chat-meldinger. En uke etter 13. mars var 15 500 ansatte på hjemmekontor, det ble gjennomført 3000 videomøter hver dag og sendt i snitt hele 126 000 chatmeldinger.



Figur 13: Endringer i aktivitet grunnet hjemmekontor (fra Hafskjold, 2020).

3. **Det var en høy endringstakt på IT-løsningene.** Nye løsninger og systemendringer ble utviklet i langt høyere tempo enn normalt (fig. 14). Både helger og kvelder ble tatt i bruk. I ukene før 13. mars var det i snitt 804 systemendringer pr uke, mens i ukene etter 13. mars hadde dette økt med 54% til 1 242 systemendringer pr uke.



Figur 14: Endringer i antall systemendringer pr uke (fra Hafskjold, 2020).

I NAV økte trykket på alle kanter i organisasjonen, hvor eksempelvis antall dagpengesøknader hadde en massiv økning. I første tertial 2020 var det tre ganger så mange saker som i hele 2019. Tilsvarende var det et økt antall henvendelser med behov for oppfølging fra ca. 308 000 pr måned i februar til 644 000 i april 2020. En av informantene forklarte omfanget av situasjonen slik: «De peakene vi hadde før ble helt borte, når vi så de peakene som kom rett etter lockdown. Og de problemene vi hadde før, som var kanskje 10 stk i uken, ble nå 1000 i uken. Og det er case av folk som mangler opphold, er utvandret fra Norge – skal også registrere seg. Det da å ha 10

henvendelser til NKS i uken er håndterbart, men når det blir 1000, så blir det litt annerledes.» B2, utvikler.

For å håndtere dette ble 400 medarbeidere flyttet internt og 100 nye medarbeidere ansatt for å øke kapasiteten på saksbehandling og henvendelser. En informant forklarte situasjonen slik; *«I de to første månedene av 2020 var det 34 000 treff på nettsidene for omsorgspenger. Fra 12/3-5/5 var det 580 000 treff. Det var helt sinnssykt. Så presset på automatisk saksbehandling var stort.» I9, mellomleder.*

I IT-avdelingen ble det allerede 13. mars opprettet en egen Slack-kanal (#it_hjelper_førstelinje) for å løfte frem ideer og forslag for å avhjelpe 1. linje i NAV (saksbehandlere, veiledere, kontaktsenter, regelverksbehandlere mm). Et utall av disse forslagene ble iverksatt og implementert løpende for å bistå førstelinjen i å håndtere den økte pågangen. Dette var i tillegg til de formelle oppdragene NAV fikk i form av anmodningsvedtak. Dette skapte et stort engasjement blant ansatte i IT-avdelingen og en informant fortalte følgende: *«Mange satt oppe hele natta og kastet ut ideer til forenklinger. Det engasjementet som oppsto der synes jeg var kjempekult, og så var det en greie på at det bare selvorganiserte seg. Noen tok lead og organiserte en strukturen uten at det er organisert (fra ledelsen), så blir resultater etterpå.» B2, utvikler.*

Det oppsto en rekke uforutsette situasjoner som man forsøkte å løse løpende, som i dette eksempelet fra en av informantene: *«arbeidsgiver som skal permittere (, skal) sende permitteringsvarsel til NAV. Og før Korona så var det på papir, og (...) vi så med en gang at den økningen som kom til å komme, så ville dette bli et stort problem. Det var jo ikke noen postgang til dette. Hvordan skulle arbeidsgivere klare å melde fra til NAV? Dette er jo et krav i regelverket at de skal gjøre. Så her så vi et behov som vi måtte løfte – og da laget vi et digitalt meldingsskjema for arbeidsgiver.» A1, mellomleder.* På denne måten løste ett av teamene en flaskehals i saksgangen og bidro til å avlaste resten av organisasjon.

En interessant observasjon er at samtlige informanter berømmer ikke bare de som bidro i arbeidet med anmodningsvedtakene, men det flertallet av ansatte som i de neste månedene sørget for at alle tjenester var oppe, monitorerte og nitidig fulgte alle bevegelser på løsningene. En av informantene sa; *«vi har aldri hatt så mange som døgnet rundt sørget for at lysene var på, passet på å sette mer kraft på når det var mye trykk og plukket ned småfeil når for eksempel BankID var nede.»* Og en annen som beskrev hvordan kolleger og medarbeidere støttet hverandre, ryddet flaskehals og hindringer slik at de som arbeidet med saksbehandling i førstelinjen eller med anmodningsvedtak skulle bli mest mulig skjermet. *«Jeg tenker at det er helt imponerende hva vi har klart, jeg opplever at vi har en organisasjon som har en enorm beredskapsrespons» C3, Mellomleder.*

5.5 Arbeid med Anmodningsvedtak 1-12.

Allerede tidlig i mars begynte NAV å få signaler om at Arbeids- og Sosialdepartementet (ASD) vurderte ulike krise-scenarier i tilfelle pandemi. En av informantene forteller følgende: *«Det begynte allerede første uken i mars, da ble vi innkalt til et møte i departementet. Hvor vi ble utfordret på å se på om vi skulle justere noe på regelverkene som konsekvens av en mulig pandemi. Da begynte vi å tenke på at vi kanskje kunne redusere antallet dager med arbeidsgiverperiode på sykepengen og kanskje se på dette*

med omsorgspenger hvis skolene skulle stenge. Det var noen veldig få regelverk og veldig beskjedne omfang. Og så var det et nytt møte på torsdag, så var det et møte tirsdagen før stengning. Da begynte også dialogen med departementet på konkrete forskrifter å komme, men da var det fremdeles både vår ambisjon at vi måtte holde dette innenfor dagens rammer» C3, mellomleder. De første ukene i mars var det altså en strategi å holde tiltakene innenfor dagens rammer, men «så kom mandag 16/3. I løpet av denne helgen forsto vi at Stortinget mente at det Regjeringen hadde kommet med var for puslete.» C3, mellomleder. Det som så skjer, er at Finanskomiteen utarbeidet forslag til vedtak uten at NAV var involvert. «Sigrun Vågeng (daværende NAV-direktør) deltok i Finanskomiteen og understrekte at det ikke måtte lages regelverk som medførte at NAV måtte utvikle nye løsninger. Det var de ikke egentlig villige til å høre på(...)»H8, mellomleder.

NAV var ikke involvert i forarbeidene til disse anmodningsvedtakene, og en av informantene fortalte: «Vi kjente ikke til noen av forarbeidene til anmodningsvedtakene, det var helt nytt for oss og så var det FINkom (Finanskomiteen) som laget dette. Da hadde vi noen vage beskrivelser av hva vi skal oppnå, så blir det en regjeringsbehandling av hvordan disse forskriftene skulle se ut. Da jobbet vi fra 7-11. Da skulle disse skrives, forstås og vite om vi hadde data. Vi fremmet forskrifter på disse samme uken, jeg skjønner ikke at det var mulig! De hadde blitt skrevet, vært til foreleggelse hos oss, vi hadde operasjonalisert det og beskrevet forslaget. Så var det en politisk vurdering i Dep, så i regjering, statsråd og så storting og så tilbake. Alt dette skjedde jo i løpet av EN uke.» C3, mellomleder.

Den 16. mars 2020 ble 12 anmodningsvedtak fattet i Stortinget (tabell 3), og NAV fikk i oppdrag å levere tekniske løsninger for disse. I 11 av 12 vedtak var det et premiss at «endringen trer i kraft umiddelbart og utbetalingene skjer så raskt NAV får på plass en teknisk løsning» (www.stortinget.no). Vedtakene var som følger:

NR.	Vedtak nr.	Tittel
1.	Vedtak 387	Lønnskompensasjon til permitterte
2	Vedtak 388	Dagpenger – innføre ordning generelt
3.	Vedtak 388	Dagpenger – inntektsgrense
4.	Vedtak 389	Lærlinger – inntektssikre lærlinger som mister lærlingplass
5.	Vedtak 390	Sykepenger – arbeidsgiverperiode
6.	Vedtak 391	Sykepenger for næringsdrivende og frilansere
7.	Vedtak 392	Omsorgspenger – doble ordningen med omsorgspenger
8.	Vedtak 393	Omsorgspenger – redusere arbeidsgiverperioden
9.	Vedtak 394	Omsorgspenger – selvstendig næringsdrivende og frilansere
10.	Vedtak 395	Selvstendig næringsdrivende og frilansere
11.	Vedtak 399	Aktivitetskrav sosiale ytelser
12.	Vedtak 400	Tidsavgrensede ytelser

Tabell 3: Oversikt over anmodningsvedtak.

I det videre arbeidet fungerte Operativ beredskapsgruppe som sentral enhet, mens det var undergruppene Digital utvikling, Regelverk og Kommunikasjon som var trianglet som koordinerte arbeidet med anmodningsvedtakene. En av informantene hadde også refleksjoner om hvordan koordineringen mellom disse gruppene foregikk de første ukene; *«Og så har vi sett at der vi får til å jobbe tverrfaglig høyere opp i næringskjeden, nærmere departementet så fungerer det bra også. Det var vi ikke så gode på i første runde. Der var det sånn at «digital utvikling» holdt på med noe og «regelverk» holdt på med noe annet. Og det var litt for dårlig tverrfaglig samarbeid da.»* H8, mellomleder. I ukene fremover arbeidet gruppene stadig tettere om leveranser.

5.5.1 Organisering av arbeidet

Utviklingsarbeidet ble koordinert av beredskapsenhet «Digital utvikling». Arbeidet i forbindelse med anmodningsvedtakene ble primært organisert som leveranser fra ulike tverrfaglige produktteam, innenfor eksisterende produktområder samt en teamklynge. De tverrfaglige produktteamene som arbeidet med leveranser i forbindelse med anmodningsvedtakene forholdt seg ikke til Operativ Beredskapsgruppe, men de tre undergruppene «Regelverk» og «Digital Utvikling» og «Kommunikasjon». Den siste fordi all informasjon om digitale tjenester, søkeprosesser og leveranser best kunne formidles ut med utgangspunkt i nettsiden Nav.no.

Utviklingsoppgaver ble primært lagt til stående og allerede etablerte team, med en tilhørende etablert produktområdeorganisering. For noen av vedtakene ble det etablert nye team, men da med organisatorisk tilhørighet til ett produktområde. Se også vedlegg 4 for utfyllende opplysninger om det enkelte vedtak, teknisk løsning og separate tidslinjer.

Det ble også gjennomført flere tilleggsoppgaver til de formelle anmodningsvedtakene, en forskuddsløsning for betaling av dagpenger, samt et større arbeid for å koble kommunene på en digital søknadsløsning (Digisos) slik at de kunne motta digitale søknader. En av tilleggsoppgavene ble organisert i team under produktområde, mens den andre tilleggsoppgaven ble gjort i linjeorganisasjon i samarbeid med kommunene.

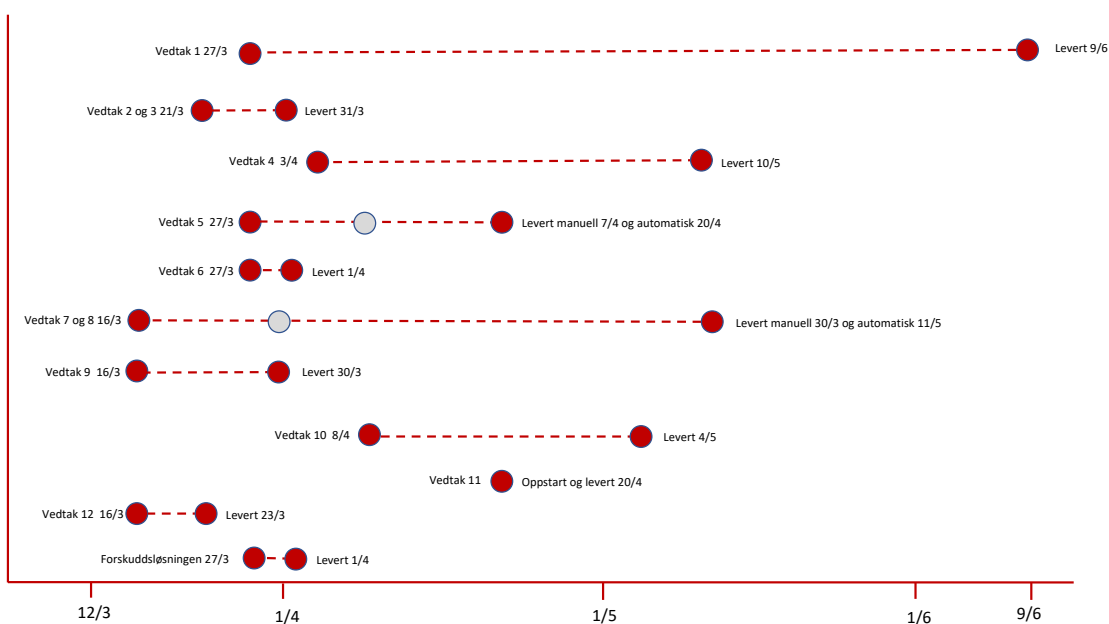
5.5.2 Leveranse av anmodningsvedtakene

NAV leverte løsninger på svært mange av anmodningsvedtakene på kort tid (fig. 15). Hele 9 av 12 vedtak var løst på mindre enn 3 uker fra oppstartsdato (beregnet fra dato for forskriftsvedtak). Jeg har i dette inkludert de tre vedtakene hvor det først ble levert en manuell løsning og deretter en automatisert løsning noen uker senere. Ytterligere to vedtak ble levert på vel en måned, mens ett vedtak tok lenger tid å levere (vedtak 1).

Det var ca. 150 medarbeidere som bidro inn i de ulike produktteamene. I perioden fra de ulike løsningene ble lansert og frem til september 2020 ble det ubetalt ca. 25 milliarder kroner til brukere og fattet nær 1 million vedtak (Hafskjold 2020).

En sentral leveranse var ikke et anmodningsvedtak, men en egen forskuddsløsning for dagpenger. Forskuddsløsningen ble utviklet, testet og satt i produksjon på kun få dager. Dette løste en av de store utfordringene NAV hadde i koronasituasjonen; å sikre at ikke brukere sto uten penger til livsopphold. Som en av informantene fortalte *«...jeg bekymret meg for at vi ikke ville klarte å betale ut dagpenger fort nok. (...) Så når vi fant*

ut at vi kunne lage en forskuddsløsning, da løsnet det for meg. (...) da klarte jeg å sove igjen og departementet ble veldig glade. De andre oppgavene fikk vi tatt ned greit. Men akkurat forskuddsløsningen «reddet velferdsstaten».» G7, avdelingsleder.



Figur 15: Tidslinje fra oppstart til leveransedato på anmodningsvedtak.

I ukene 24 og 25 ble det utbetalt over 400 millioner pr uke i dagpenger og lønnskompensasjoner. Dette gir et innblikk i volumet saker og transaksjoner som skulle kjøres gjennom NAV sine systemer i denne perioden.

5.5.3. Nærmere om anmodningsvedtak nr. 1 og nr. 7-10.

Arbeidet med å utvikle teknisk løsning til vedtak 1 var innledningsvis delt i to; et team som skulle levere refusjon til arbeidsgivere for forskuttet lønnskompensasjon i form av lønn og ett team som skulle levere lønnskompensasjon til arbeidstakere. Teamene møtte på flere vesentlige hindringer i arbeidet, både knyttet til medlemskapsregister, kvalitet på datamateriale og at forskriften forutsatte en kombinasjon av ytelser. En av informantene beskrev det slik; «Vi begynte å jobbe med løsningsforslag med en gang. Vi startet umiddelbart med dialog med IT – hva er mulig hva er ikke mulig, hva er datakvalitet. Det var vel der vi bommet mest med lønnskompensasjon. Vi trodde vi kunne hente data fra A-ordningen, men så sjekket vi ikke ordentlig datakvaliteten før det var gått ganske lang tid. Da oppdaget vi at vi bare hadde lønnsdata på 40 %, og da kunne vi ikke bruke den likevel.» C3, mellomleder.

Det ble i løpet av prosessen klart at det å ha to separate løsninger ikke ville gi leveranse raskt nok. Det ble derfor besluttet å redusere fra to til ett team, og ny løsning ble levert av dette samlede teamet. Retrospekt sier en av informantene; «Hadde vi sett på anmodningsvedtaket i fellesskap, så hadde vi klart å se det fra et arbeidsgivers og personbrukers perspektiv med en gang. Vi skulle heller brukt litt tid på å løse det sammen og sett hvilke hindringer vi hadde, i istedenfor å ha to team.» A1, mellomleder. Etter sammenslåing ble faste statusmøter med beredskapsledelsen erstattet av tett dialog på daglig basis og beslutninger ble konkretisert i notater som teamet eller beredskapsledelsen tok beslutninger basert på.

For anmodningsvedtak 7-9 erfarte utviklingsteamene at det var et sterkt ønske fra ASD om å prioritere å få penger raskt betalt ut til arbeidsgivere. Det ble derfor gjort enkelte valg i den tekniske løsningen som gjorde at teamet raskt kunne implementere regelendringene som var gjeldende fra 13. mars, men dette gikk på bekostning av kvaliteten på koden. «*Føringene om rask utbetaling gikk foran robust kode*» I9, mellomleder.

For løsning av vedtak 10 ble det i første omgang ble det besluttet å løse oppdraget ved å saksbehandle ytelsen i Infotrygd, med enkel og effektiv manuell rutine. Under utviklingsløpet endret ASD strategi, og ønsket en løsning som kunne sørge for utbetaling så raskt som mulig. Med dette endret løsningen seg fra å være en mindre endring i eksisterende system, til utvikling av en helt ny og automatisk ytelse. Teamet snudde da 360 grader og utviklet en enkel teknisk løsning noe tilsvarende vedtak 1 (lønnskompensasjon), altså uten vedtak og klageadgang. Det er verdt å merke seg at dette ikke var en tradisjonell ytelse. Dette var en helt ny situasjon for NAV; En av informantene reflekterte følgende over den nye situasjonen teamet kom i: «*NAV har aldri vært med på å utforme en helt ny ytelse og lage automatiske løsninger som skal kunne saksbehandle så raskt før*» I9, mellomleder.

5.5.4 Oppsummering anmodningsvedtak

NAV leverte løsninger på svært mange av anmodningsvedtakene på kort tid. De fleste anmodningsvedtakene ble løst relativt ukomplisert. Hele 9 av vedtakene var løst på mindre enn 3 uker fra oppstartdato. Selv om noen av leveransene var arbeidskrevende, så var det teknisk mulig å gjennomføre. En av årsakene til dette var at man kunne gjenbruke hele eller deler av eksisterende tekniske løsninger.

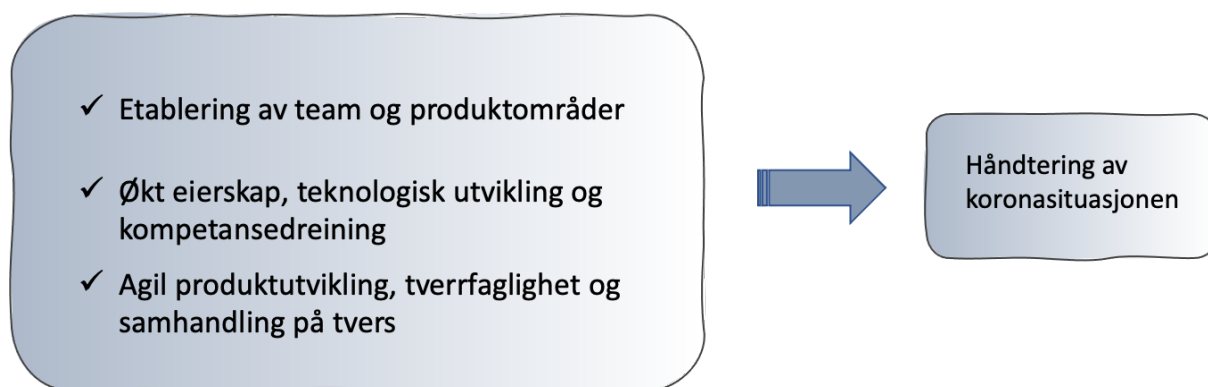
Det var tre produktområder, en rekke team, og over 150 medarbeidere involvert i arbeidet med å lage tekniske løsninger for anmodningsvedtakene. Arbeidet ble primært organisert som leveranser fra ulike tverrfaglige produktteam og innenfor eksisterende produktområder. Utviklingsoppgaver ble primært lagt til stående og allerede etablerte team, med en tilhørende etablert produktområdeorganisering. For noen av vedtakene ble det etablert nye team, men da med organisatorisk tilhørighet til ett produktområde.

For ett av anmodningsvedtakene (vedtak nr 1) opplevde teamet det vesentlige hindringer i arbeidet, både knyttet til medlemskapsregister, kvalitet på datamateriale og at forskriften forutsatte en kombinasjon av ytelser. Ulike kompenserende tiltak ble gjort både ved valg av tekniske løsning, bruk av datakilder, og selve organiseringen av arbeidet fra to til ett team. Men til tross for dette ble leveransen vesentlig forsinket. I perioden fra de ulike løsningene ble lansert til september 2020 ble det ubetalt ca. 25 milliarder kroner til brukere, og det ble tatt nær 1 million vedtak (Hafskjold 2020).

6. Endringenes effekt på Koronahåndtering

Et av forskningsspørsmålene i denne undersøkelsen er om den digitale transformasjonen i perioden 2016-2020 har påvirket organisasjonens evne til å løse krisesituasjonen som oppsto som følge av pandemien.

Gjennom datainnsamling, dokumentstudier og intervju har jeg identifisert tre hovedkategorier av endringsgrep i den digitale endringsreisen for NAV IT i perioden (fig. 16). Dette er endring av organisasjonsdesign for å understøtte etablering av team og produktområder, endret sourcingstrategi og insourcing av tjenester, samt endring i arbeidsmetode til smidig produktutvikling for å bidra til økt tverrfaglighet og samhandling på tvers i organisasjon.



Figur 16: Identifiserte endringsgrep i undersøkelsesperioden.

I dette kapitlet vurderer jeg om, og i så fall, hvilken effekt disse tre hovedgrepene har hatt på organisasjonens evne til å håndtere den situasjonen som oppsto under koronakrisens første fase fra mars til juni 2020. Kapitlet er tredelt, hvor jeg vurderer effektene av henholdsvis endringer i organisasjonsdesign, insourcing og arbeidsmetode før jeg avslutningsvis oppsummerer de mest sentrale observasjonene.

6.1 Effekten av endret organisasjonsdesign

I 2016-2017 gjennomgikk NAV IT et fullstendig organisatorisk redesign. Organisasjonen gikk fra å være funksjonsorientert og tilpasset koordinering og oppfølging av eksterne leverandører til en organisasjonsstruktur som skulle gi bedre samhandling med fagsiden, gi handlingsrom til å etablere fleksible leveranseteam og bedre legge til rette for brukerorientering og forretningsdrevet utvikling og innovasjon. I perioden vokste antall team fra ca. 7 til vel 132, og det ble etablert 4 produktområder. I 2020 ble organisasjonen ytterligere endret, og man skilte ut dedikerte kompetanseområder og leveranseområder.

Under arbeidet med anmodningsvedtakene ble utviklingsarbeidet primært lagt til Produktområdene. Innenfor hvert produktområde er det tverrfaglige team som gjør den operative utviklingsjobben. Produktområdene sørget for koordinering, ro og struktur rundt utviklingsteamene. For de fleste anmodningsvedtakene var det stående/eksisterende team som fikk utviklingsoppgaven, men for et fåtall av oppgavene så ble det etablert en helt ny teamkonstellasjon for oppgaven. «*Det er stort sett Produktområdene som har løst oppgavene da. Med unntak av Forskudd.*». D4, utvikler.

I løpet av koronakrisens første fase ble 11 av 12 anmodningsvedtak levert kun få uker etter at forskriftene ble vedtatt. Informantene tillegger mye av suksessen for de hurtige leveransene til teamene og produktområdene som var involvert: *«Dette hadde vi ikke klart å få til hvis vi ikke hadde kraften i tverrfaglige produktteam. Vi har hatt muligheten til å prioritere innenfor det handlingsrommet vi har fått. At det er tydelig hvor ansvaret ligger. Til og med de som har vært skeptiske til produktområder, har nå anerkjent at dette har vært en god rigg. At det har gitt oss den kraften vi har hatt i denne perioden.»* A1, mellomleder.

Informantene ble under intervjuene bedt om å reflektere over scenariet der koronapandemien kom i 2015, og hvordan organisasjonen da hadde respondert. Flertallet av informantene var av den oppfatning at organisasjonen ikke var rigget for å håndtere krisen slik den slo inn, og at det i 2015 ikke var organisasjonsstrukturer som kunne ha håndtert alle de utviklingsoppdragene som kom inn. I 2015 var prosjekt rådgivende arbeidsform ved digital utvikling og en av informantene sa at da ville nok NAV: *«Sette ned et prosjekt som skal jobbe med det, hente inn eksterne konsulenter som skulle lede og utvikle løsningene. Jeg tror ikke vi hadde klart å levere på tre måneder, jeg tror ikke vi hadde vært ferdige nå etter 7 mnd»*. A1, mellomleder.

Informantene er samstemte om at det å ha operative produktområder og stående utviklingsteam har vært svært sentralt for å kunne levere digitale løsninger hurtig. Dette har vært faglig bredt sammensatte organisasjonsenheter, og fullt oppbemannede produktteam som har arbeidet sammen over en gitt tidsperiode. Noen av informantene trakk frem at produktområdene hadde erfaring med å håndtere digital utvikling i multiple team samtidig, og at den profesjonelle rammen bidro til å skape ro rundt utviklingsteamene. Andre igjen trakk frem at det var teamenes samlede kapabilitet som var hovedfaktor for leveransekraften. Det er utviklingsteam i produktområder som har vært prioritert ved bemanning og allokering av ny utviklerkapasitet. Det har vært fokus på å etablere smidige og autonome team som har handlingsrom, finansiering og støtte, noe som kan være en årsak til at teamene har hatt kompetanse og leveransekraft.

Til tross for at produktområder er en ny organisasjonsform i NAV, ble dette en sentral landingsplass for arbeidet med anmodningsvedtakene. NAV valgte å delegerer utviklingsoppgaver i forbindelse med anmodningsvedtakene til produktområder og team. Dette er organisasjonsstrukturer som har oppstått i løpet av undersøkelsesperioden og som har vist seg å være sentrale for å løse denne delen av koronasituasjonen. En av informantene oppsummerte det slik; *«Læring ut av dette er at vi alltid må sitte i tverrfaglig team.»* I9, mellomleder

6.2 Insourcing, teknologi og kompetanse

Undersøkelsen har vist at NAV i løpet av perioden har overtatt ansvar for de fleste ac løsningene selv. Forvaltningsavtaler er erstattet med kapasitetsavtaler. Det er etablert et bredt kompetansemiljø på utvikling, data og design i perioden og antallet interne utviklere har økt med nesten 250 stk i årene 2017-2019. I perioden er det også etablert en moderne applikasjonsplattform og en endringsdyktig applikasjonsarkitektur. NAV IT har i økende grad gått fra lukket kildekode til open code, fra on premise til sky samt at det er etablert en mobilitetsløsning som legger til rette for at alle ansatte i IT-avdelingen

kan samhandle og utføre sine ordinære arbeidsoppgaver fra laptop uavhengig av lokasjon.

I arbeidet med anmodningsvedtakene har informantene vist til at man for mange av leveransene kunne gjenbruke og tilpasse eksisterende plattformer og tekniske løsninger. Andre ble utviklet helt fra bunn. En av utviklerne forklarte det slik: *«.. vi betalte ut 4 mrd på kode vi hadde lagd på en uke. Og vi gjorde det bra, rullet ut kontrollert, vi hadde tester og vi hadde til og med brukertestet løsningen. Jeg tror ikke noen kunne klart å gjøre det bedre.»* D4, utvikler. En av informantene uttrykte det slik; *«Jeg vil jo si at tempo og omstillingsviljen det er jo noe som har imponert meg. Særlig der det var systemer og strukturer, der var vi jo ufattelig kjappe med å etablere og levere.»* F6, Avdelingsleder. I dette ligger en anerkjennelse av at en rekke av de teknologiske grepene NAV IT har gjort i undersøkelsesperioden nå kom til anvendelse ved at løsninger er endringsdyktige og kan tilpasses ulike problem, og at teamet som leverte var tilstrekkelig bemannet og godt innarbeidet.

Det at NAV hadde en moderne applikasjonsplattform gjorde at teamene kunne levere løpende til produksjon, uten unødvendig opphold. Dersom pandemien hadde truffet tidligere hadde man måttet avvente til en koordinert, kvartalsvis hovedleveranse for å få større endringer ut i produksjon: *«Teknologien eller endringsevnen i løsningene våre på den tida var dårlige, automatisering både på test og deployment var dårligere, tankesettet var annerledes og organiseringen var annerledes. Kapasiteten var dårlig. Man ville ha brukt veldig mye mer tid på koordinering.»* B2, utvikler. Flere av informantene trekker frem automatisk deploy som sentralt: *«En helt konkret ting som viser hvor krevende det ville ha vært å gjøre dette er hovedleveranser. Vi har trent oss på å levere hyppig. Det har vært viktig.»* 5E, avdelingsleder.

Da Norge stengte ned 13. mars var IT-avdelingen fullt ut operativ med medarbeidere på hjemmekontor som raskt etablerte digitale samhandlingskanaler. En mobilitetsløsning som frikoblet medarbeidere fra fysisk kontor var nøkkelen til at dette lot seg gjøre, noe flertallet av informantene trekker frem; *«Og så var det jo det med mobilitetsløsningen, det er jo kanskje den aller viktigste tingen, for vi hadde jo et så stort press på å levere.»* I9, mellomleder. NAV hadde i undersøkelsesperioden gjort et større arbeid med å frikoble utviklermiljøet fra fysisk infrastruktur. *«Vi hadde før et utviklermiljø som kjørte på Citrix og Citrix kjørte på vår egen infrastruktur. Men det at vi nå har et utviklingsmiljø som i mindre grad er avhengig av egen infrastruktur har gjort en kjempeforskjell.»* H8, mellomleder

I undersøkelsesperioden har NAV IT avsluttet alle forvaltningsavtaler og tatt over eierskapet til egne løsninger. En av forutsetningene for å lykkes med dette har vært å rekruttere et stort antall medarbeidere i utviklingsnære disipliner. Resultatene av denne massive rekrutteringen kom til sin rett ved at man under koronakrisen hadde eksisterende utviklingsmiljøer med god kompetanse tilgjengelig i utviklingsteamene. *«Men det som har skjedd de siste tre årene er at vi har rekruttert mange erfarne folk, som er en effektiv utviklingskapasitet.»* H8, mellomleder.

Det at NAV IT hadde egne interne ansatte under krisen, og ikke eksterne leverandører har kanskje også tilført en annen dimensjon, i form av eierskap. En av informantene reflekterte over denne dimensjonen: *«Du kunne ikke ha løst en beredskapssituasjon med innleide konsulenter. Her handler om å yte over evne i mye over et halvt år, det tror jeg*

bare du får fra de som jobber for samfunnsoppdraget, for brukeren, for kollegene sine - og det tror jeg ikke vi ville ha fått fra innleide konsulenter.» F6, avdelingsleder.

Almklov og Antonsen (2010) argumenterer i sin artikkel for at outsourcing kan føre til at medarbeidere får redusert eierskap til arbeidsprosesser, særskilt i en krise (Almklov og Antonsen, 2010). I denne undersøkelsen viser samtlige informanter til et dypt engasjement og en dugnadsånd i hele organisasjon. Der 150 medarbeidere bidro direkte til arbeidet med anmodningsvedtak, var det 650 arbeidet døgnet rundt for å holde alle tjenester oppe og sørge for at hjulene gikk rundt til tross for et massivt trykk på alle tjenester. I Almklov og Antonsens artikkel skaper outsourcing mindre eierskap og engasjement (2010), og i denne undersøkelsen kan det se ut som om insourcing har skapt mer eierskap og engasjement. For NAV IT har kanskje også en tydelig kommunisert tillit til medarbeidere bidratt til økt eierskap og ønske om å bidra.

I 2015-scenariet jeg utfordret informantene på, var det mange refleksjoner rundt dimensjonen in-/outsourcing. Dersom pandemien hadde slått inn i 2015 er det en generell enighet om at man hadde klart å levere på anmodningsvedtak, men ikke med den farten NAV IT leverte i 2020. Det hadde vært kontraktuelle utfordringer, et økt koordineringsbehov samt at man måtte forholde seg til den daværende tilgjengelige arkitektur og infrastruktur. En informant sa følgende: *«Da hadde (xxx) (konsulentselskap) fått all æren. Vi hadde ikke noen utviklingsmuskel. Da hadde vi måttet gjort slik som Helsedirektoratet gjorde med Smittestopp-appen. Den måtte ut på anbud. (...) Våre kontrakter omfattet (ikke) pandemi, så da hadde vi måttet utarbeide nye kontrakter og nye anbud.»* D4, utvikler. En annen har tilsvarende uttalelse; *«så hadde nok xxx (konsulentselskap) valset inn og tatt det med stor trygghet.»* H8, mellomleder.

6.3 Arbeidsmetode

NAV IT har de siste årene utviklet frem en stadig mer smidig organisasjon hvor autonome team og myndiggjorte medarbeidere er en nøkkelfaktor. Smidighet i en organisasjon handler både om evnen til å raskt agere på endringer og ny informasjon, samt evnen til å øke prosessflyten og ressurseffektiviteten. I følge Sherehiy & Karwowski evner en smidig organisasjon bedre å tilpasse seg endrede omgivelser: *«Organization agility refers to an enterprise's ability to quickly respond and adapt in response to continuous and unpredictable changes of competitive market environments»* Sherehiy & Karwowski (2014 s. 471).

I arbeidet med anmodningsvedtakene var det mye som sto på spill. Internt i NAV IT var det høyt tempo, klare målsetninger og et helt åpenbart mål for arbeidet – å sikre livsopphold til alle de hundretusen i Norge som nå sto arbeidsledige. Organisasjonens evne til raskt å svare ut innbyggernes behov var sentralt. Undersøkelsen har vist at NAV IT endret arbeidsmetode fra prosjektmetodikk til smidig produktutvikling i perioden fra 2016 til 2020, men hvordan har dette påvirket organisasjonens evne til å håndtere situasjonen. Alle anmodningsvedtak ble løst gjennom smidig utvikling og i produktteam. En av informantene beskrev det slik; *«Jeg kjente jo på at det å ha tydelige mål, på alle nivåer er veldig effektivt. Det var det som gjorde det så lett å få folk til å jobbe og stå på.»* I9, mellomleder. En annen av informantene reflekterte over betydningen av å definere oppgaven i en klar bestilling: *«..en av årsaken til at vi klarte å levere så mye på så kort tid, var at bestillingene var veldig klare til teamene. Ikke hvordan de skulle løse*

det, men behovene var veldig tydelige. Hadde de ikke vært det, så tror jeg at ting ville ha tatt lenger tid. Vi ser at tighten var tydelig, og jeg det jeg ser er at vi ikke har vært gode nok til å sette en tydelig tight for teamene sånn generelt.» J10, avdelingsleder. Erfaringen i løpet av arbeidet har kanskje bidratt til å øke fokuset på betydningen av å definere oppgaven, og la det være opp til teamet selv hvordan de vil løse oppgaven. Dette er i tråd med Sagie & Koslowskys lederdimensjon thight-loose (Sagie & Koslowsky 2000) samt Ulvnes sin videreføring av dette i en thight-loose-thight-dimensjon (Ulvnes, 2015).

Samtidig var det ikke uten friksjon. I samtaler med informantene fremkommer det en ulik tilnærming til teamenes autonomitet og med dette en ulik tilnærming til arbeidsmetode. I smidig utvikling er autonomitet sentralt, og individer og interaksjon er verdsatt over prosesser og verktøy, samtidig som man søker samarbeid med kunden fremfor kontraktsforhandling (Wysocki, 2009). Fra utviklingsteamenes side var ikke de formelle og uformelle kommunikasjonslinjene tilfredsstillende for å drive digital utvikling i krisesituasjon. *«Kommunikasjonslinjene var for lange, og vi ønsket å snakke direkte med departementet. Nå laget vi dokumenter, som beredskapsledelsen editerte og diskuterte med departementet og ned tilbake igjen til oss. Det ble hviskeleken.» D4, utvikler. En av informantene vektlegger dette som en medvirkende årsak til at man ikke fikk de nødvendige avklaringene for Vedtak 1: «Vi klarte ikke å lage løsningen på en måte som gjorde at vi kunne ta unna 400 000 søknader. Og måten vi kom frem til det, var dårlig. Dårlig kommunikasjon mellom team, beredskapsledelse og departement. Det skyldtes manglende og lite informasjon, bestillingene var uklare, eller det var lagt noen føringer som ikke alle visste. Det var uformell kommunikasjon som ikke alle kunne få.» D4, utvikler. I dette tilfellet er det en åpenbar avstand mellom den nærheten teamene ønsket å ha til beslutningene og den realiteten de opplevde.*

Informanten sier videre; *«Når vi sa de (Departementet) må velge alternativ A eller B, men Departementet valgte C. Og det var hele tiden fire ledd med dokumenter. Det var en utrolig lite effektiv måte å snakke sammen på.» D4, utvikler. Her er det flere informanter som støtter det synspunktet; «Det jeg opplevde i koronasituasjonen var at vi satt på alt for ulikt bilde i verdikjeden av hva som var situasjonen.» 5E, avdelingsleder. I dette ligger en erkjennelse av at beslutningstakerne enten ikke var godt nok informert, eller ikke lyttet tilstrekkelig til den informasjonen som ble formidlet. «Når ansvarlige ledere ikke får det riktige bildet når vi snakker om livsoppholdsytelser til mange hundre tusen innbyggere. Det kan godt være svakheten ligger på departementssiden, og at våre folk spilte kortene riktig, mens det var en kultur på dep-siden som ikke var god nok. Men det til side, det funket i alle fall ikke.» 5E, avdelingsleder.*

Informantene hadde ulike erfaringer knyttet til de eksterne kommunikasjonslinjene; hvor to var positive til hvordan dialogen hadde foregått: *«Vi fikk til et samarbeid som vi ikke har sett maken til. Politikerne fattet kjempestore beslutninger bare på noen timer, så det var vi helt avhengig av. (...) Alle var jo opptatt av arbeidsmarkedet, og at norske befolkning skulle komme levende gjennom dette. (...) Det var det stor enighet om.» G7, avdelingsleder. Videre opplevde en informant situasjonen slik: «Så det var kaotisk, men samtidig opplevde jeg at organisasjonen minimerte. Jeg opplevde at linjene ble korte og at det var en kjapp ting å få avklart ting. Departementet hadde like stort press på seg som oss til å få penger ut til folket, så det å få gjennom regelverks-beslutninger, som normalt tar lang tid fordi det handler om politisk vilje og prioriteringer og sånn – det gikk jo veldig fort nå.» I9, mellomleder.*

I en smidig arbeidsform ønsker utviklingsteamene å være så nær kunden som mulig. I beredskapsarbeidet, med tett dialog til politiske beslutningstagere, var ikke dette mulig å hensynta i den utstrekningen teamene ønsket. Utviklingsteamene var av den oppfatning at dette førte til at åpenbare hindringer for utvikling av løsninger ikke ble fanget opp tidlig nok. *«...man (kunne) med fordel ha lyttet mer til teamene fra starten av. Viktigheten av å involvere de som kan teknologien fra starten av - også i dialogen med politikerne og ASD hadde gjort det enklere for oss. Da kunne vi unngått forsinkelser.»* A1, mellomleder.

Informantene har erfart andre utfordringer knyttet til arbeidsform og smidig metode. En utfordring var at team og utviklere gjerne ønsket større autonomi og færre rammer, mens ledere utenfor IT avdelingen hadde behov for rammer og struktur. Dette kommer tydelig til uttrykk hos enkelte av informantene; *«Men det kom mer konflikt med de nye utviklerne som sa at «det er vi som bestemmer». De forventet en type frislipp uten at de forsto vår rolle.»* H8, mellomleder. Denne oppfatningen er det flere som deler; *«Jeg synes også dreiningen har vært at utviklerne i IT-avdelingen er mer opptatt av hvilke dingser man skal lage, og hvilken teknologi man skal bruke enn hva man faktisk skal løse.»* I9, mellomleder.

Blant informantene er det en tydelig friksjon mellom ulike faggrupperinger, særskilt mellom jurister og utviklere i team; *«Det vi lærte etter hvert var at det nok var litt stor avstand mellom den juridiske forståelsen og utviklerne.»* J10, avdelingsleder. Det kan være flere årsaker til dette, det kan være ulik modenhet i ulike deler av organisasjon, man kan ha ulikt perspektiv på arbeidsmetode hvor en part vektet etterlevelseskrev (lovpålagte krav) høyere enn brukerperspektiv, mens motparten vektet motsatt. Et poeng flere informanter løftet, var at autonome team ikke alltid hadde tilstrekkelig overblikk ut over teamets domene; *«Noen ganger tenker jeg at produktteamene er litt kjappe, de tror de vet totalen. Og det er ikke alltid riktig. Noen ganger er det behov for å jobbe med rammebetingelsene.»* H8, mellomleder.

Informantene har også flere andre læringspunkter fra perioden, særskilt til arbeidsmetode og friksjonen som oppsto mellom grupperinger. *«..vi satte ikke av tid til å jobbe oss sammen, vi bare hoppet i det. Og så tok vi oss aldri tid til å ta den timeouten etterpå og si at «det her, det funker ikke.»* B2, utvikler. I Reason (1997, i Schiefloe 2011) sin beskrivelse av sikkerhetskultur, er denne rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende. I denne sammenheng viser informantene til at man under selve håndteringen av pandemien i ikke fikk hentet ut læring, men at man bør få til en økt grad av læring i etterkant.

I smidig utviklingsmetodikk er teamene gode på å lære kontinuerlig gjennom retroer. Dette er ikke like etablert på område-nivå; *«Da kunne vi virkelig ha fått en læring ut over miljøet. Men det tror jeg det er mange steder, at vi tar de retroene på team-nivå, men ikke på høyere nivå.»* B2, utvikler. Til tross for at flere av informantene opplevde at det var noe friksjon i arbeidet med enkelte av anmodningsvedtakene, så var det også en opplevelse av at krisesituasjonen har bidratt positivt til å ta ned en potensiell konfliktsituasjon: *«Men jeg tror den prosessen med beredskap har gjort det bedre, tror jeg.»* G7, avdelingsleder. Det vises så til at det ble gjennomført en samlet retro hvor det ble satt fokus på ulike perspektiv og læringspunkter.

Hvordan har endring i arbeidsmetode påvirket organisasjonens evne til å levere på anmodningsvedtakene? I et 2015-scenarie gir informantene et bilde av en statisk og langsom organisasjon, med et sterkt behov for tydelig styring og koordinering: «Jeg tenker at det hadde vært mye mer *Command and Control*, og prosjektledere som hadde sittet og fortalt ganske hardt hva teamene skulle gjøre. Men vi hadde kommet i mål da også. Men antageligvis enda mer jobbe, kanskje 5-10 gangeren så stor beredskapsledelse med masse folk som satt og dyttet ting ned på teamene. Det hadde rullet inn prosjektledere som hadde styrt det, vi hadde levert dyrere og på lengre tid.» H8, mellomleder. «Men man hadde jo ikke hatt den kontinuerlige utviklingen, man hadde ikke løst det så fort og ikke i den skalaen. Så at vi fikk så mange ting, på samme gang og klarte å sette team så raskt. Jeg tror at organisasjonen vår nå er mye mer fleksibel enn det den var. Jeg tror det hadde gått mye tregere den gangen» I9, mellomleder.

Det at NAV IT har utviklet en stadig mer smidig og fleksibel kultur har hatt stor påvirkning på organisasjon. «Og så tenker jeg at den kulturen at folk tar beslutninger har vært viktig. At Teams spiste ressurser, så dukket plutselig zoom opp – det trumfet jo bare folk gjennom. «Det trenger vi, så det kjøper vi inn». Det er en kulturting vi hadde slitt med i 2015.» H8, mellomleder. Der hvor medarbeidere i 2015 kanskje hadde ventet på avklaringer og beslutninger på mange nivå i organisasjonen, har NAV IT nå en stadig større andel handlekraftige og myndiggjorte medarbeidere som blir vist tillit.

Som en avslutning er det en av informantene som rett og slett har oppsummeringen klar: «Det at vi hadde god kompetanse og flere plattformer og løsninger som kunne brukes, det at vi hadde flere utviklingsmiljøer som kunne trekkes på og ressurser som hadde egenskaper som kunne brukes. Det var en kjempestyrke som gjorde at vi kunne levere på svært mange anmodningsvedtak på kort tid. Jeg tror ingen andre i Norge kunne ha levert dette.» G7, avdelingsleder.

7. Diskusjon

Hovedproblemstilling for denne undersøkelsen har vært å analysere om den digitale transformasjonen i perioden 2016-2020 har påvirket organisasjonens evne til å løse krisesituasjonen som oppsto som følge av pandemien. Jeg ønsket å lære mer om den digitale transformasjonen NAV og NAV IT har vært gjennom i perioden fra 2016- 2020. Hypotesen var at NAV IT radikalt har endret måten de arbeider med digital utvikling, og jeg ønsket å undersøke dette nærmere. I en tidlig fase i arbeidet med oppgaven var endringsreisen også hovedperspektivet. Men da Koronapandemien fikk så vidtrekkende konsekvenser for Norge og NAV, ble det naturlig å vri hele problemstillingen til å se på endringsreisen i lys av pandemien. Hovedproblemstillingen ble da å analysere om endringene har påvirket organisasjonens evne til å løse krisesituasjonen og levere de 12 anmodningsvedtakene NAV fikk ansvar for i perioden mars-juni 2020.

I løpet av prosessen har jeg, gjennom dokumentanalyse og intervjuer med 10 informanter fra ulike deler av organisasjonen, identifisert en rekke større og mindre endringsgrep. Disse er systematisert i tre hovedkategorier (organisasjonsdesign, insourcing og arbeidsmetode). Jeg har deretter beskrevet de identifiserte endringene innenfor hver hovedkategori, og vurdert hva endringene har bidratt til. Jeg har valgt å beskrive de strukturelle endringene i organisasjonsstrukturen for IT-avdelingen utførlig, da denne utviklingen til nå ikke har vært systematisert og tilgjengeliggjort.

Deretter har jeg, med utgangspunkt i tilgjengelig dokumentasjon og informasjon fra informantene, redegjort for koronasituasjonens konsekvenser for NAV IT og arbeidet med anmodningsvedtak 1-12 for å belyse organisasjonens håndtering av situasjonen. Jeg har så satt dette arbeidet opp mot de endringsgrepene jeg tidligere hadde identifisert, for å kunne vurdere om, eller på hvilken måte endringene har påvirket organisasjonens evne til å håndtere krisesituasjonen. Dette er beskrevet i kapittel 6.

7.1 Endringsreisen - Digital transformasjon eller digitalisering i NAV?

I hovedproblemstillingen for oppgaven har jeg brukt begrepet «digital transformasjon» om den endringsreisen NAV har gjort i undersøkelsesperioden. Digital transformasjon forutsetter at organisasjonen tar i bruk digitale verktøy (Horlacher, Klarner og Hess, 2016; Libert, Beck og Wind, 2016) og at dette ikke bare gir mer effektive arbeidsprosesser, men også fører til vesentlige endringer i arbeidsprosessene (Unruh og Kiron, 2017). Dette er en bevisstgjøring som har blitt mer tydelig for meg i løpet av undersøkelsen. Undersøkelsen har vist at IT-avdelingen gradvis har tilpasset organisasjonen for å understøtte en økt digitalisering.

Det er etablert en organisasjon som skal legge til rette for produktutvikling i team og produktområder for slik å bedre de interne arbeidsprosessene. Men dette gjelder ikke i like stor grad for andre fagavdelinger i Direktoratet. Dermed har IT-avdelingen iverksatt en organisasjonsendring for å understøtte en digital transformasjon uten at hele organisasjonen gjør det samme. Faren ved dette er at det blir en slagside i organisasjon hvor noen har kommet lenger i sin utvikling, mens andre har kommet kortere på sin vei. Denne asynkrone organisasjonsutviklingen kommer også til uttrykk i etablering av produktområder. IT-avdelingen har i 2020 lagt til rette for å understøtte produktområder i NAV, men de øvrige avdelingene har ikke til nå etablert samme struktur som IT-avdelingen. Dette er en relativt ny konstruksjon i NAV, og jeg mener det er for tidlig å si om etablering av produktområder har ført til vesentlig endring av arbeidsprosesser.

Informantene uttrykker derimot at forankringen i organisasjon har vært for svak forut for etablering av produktområdene, og at verken formål, hensikt og mandat er tydelig uttalt.

Jeg mener at en forutsetning for å kunne få til vesentlige endringer i arbeidsprosessene er at organisasjonen samlet legger til rette for ønsket endring. Flere av informantene løfter frem en situasjon hvor IT-avdelingen har *«løpt foran, og vi ble halsende bak»* G7, avdelingsleder. Dersom ikke organisasjon trekker samlet i ønsket retning, vil man ikke oppnå ønsket effekt. Så er jo spørsmålet om den ene parten skal løpe i front og vise vei, eller om man får best effekt ved å gå fremover i samlet tropp. Til nå kan det se ut som om IT-avdelingen har løpt i front.

Et tydelig funn i denne undersøkelsen har vært fremveksten av team i IT-avdelingen. I perioden har organisasjonen hatt en meget stor økning i antall team, og det er stor variasjon i teamtyper og hvilke rammebetingelser disse har. De fleste team er tverrfaglige og det er et mål at teamene skal være autonome eller selvstyrte (Campion, Higgs og Medsker, 1993). Slik kan de bli mest mulig effektive. Det er etablert en teamkatalog som gir informasjon om teamet, men det er ingen vurdering tilstanden, modenheten eller i hvilken grad teamene selv opplever at de har reell autonomitet (Dyer et al., 2013). Informantene forteller om ulik modenhet i teamene, hvor noen er svært autonome og selvstyrte, mens andre ikke har rammer eller forutsetninger for å bli det. Informantene forteller videre om ulik prioritering mellom teamene. Team i produktområder har bedre rammer i form av rett kompetanse, finansiering og handlefrihet. Team som er i IT-områder eller frittstående team ikke har de samme gunstige rammene. Når det er ulik grad av modenhet i teamene, har de også ulik mulighet å bidra til å effektivisere arbeidsprosesser i og rundt sitt team. Dette gir seg uttrykk i hvor innovative og nytenkende teamene har mulighet til å være, og en av informantene sier følgende: *«..det er ikke så mange nybrottsideer i NAV. Mange av de tingene vi gjør i NAV er ikke nybrottsideer, det er stort sett ting vi ser andre gjør. Jeg tenker fortsatt at vi kjemper mot å nå par. Vi skal bare bli vanlig gode. Da kan vi bare se rundt oss for å se hva vanlig god er – men vi har langt igjen for å være de som finner på nye måter å gjøre ting på.»* D4, utvikler.

I lys av dette kan man kanskje si at den endringsreisen jeg har beskrevet ikke nå representerer en digital transformasjon (Unruh og Kiron, 2017). Den er snarere en deletappe av en større digitaliseringsprosess, hvor man ikke bare bruker IT som et støtteverktøy, men at IT blir en del av virksomhetens DNA (Andersen og Sannes, 2017). Men det neste steget fra digitalisering er digital transformasjon, og til dette sier en av informantene: *«Revolusjonen i NAV er ikke at vi skal automatisere saksbehandling. Det sparer penger, men det er når vi har automatisert saksbehandlingen vi får et grunnlag for å lage gode verktøy – og når vi får datagrunnlaget ut fra automatiseringen - det er da vi kan lage bedre tjenester.»* D4, utvikler. Da først kan man kalle det digital transformasjon.

7.2 Fremmet eller hemmet endringene håndtering av koronasituasjonen?

I tidligere kapitler har jeg identifisert sentrale endringsgrep og analysert effektene av disse under håndteringen av koronasituasjonen. Etablering av team og produktområder har vært ett sentralt grep jeg mener fremmet organisasjonens evne til å håndtere koronasituasjonen. Under koronakrisen ble utviklingsarbeidet lagt til produktområdene og teamene som normalt jobbet med liknende utviklingsoppgaver. Dette var også de

teamene som vi ser har best rammebetingelser i organisasjon, som har god bemanning og et velfungerende støtteapparat rundt. Dette mener jeg er nøkkelfaktorer for at de klarte å levere så godt. Dersom NAV i en normalsituasjon klarer å gi slike rammebetingelser til flest mulig team, er det min mening at det vil gi betydelig økt fart og flyt, samt evne til å modernisere og fornye, samt ta ned teknisk gjeld og erstatte Legacy-systemer mer effektivt enn det har vært frem til nå.

NAV IT har i undersøkelsesperioden avsluttet nær alle forvaltningsavtaler med eksterne leverandører, bygd opp et eget kompetansemiljø og insourcet ansvar og eierskap til egne løsninger. Det er fremdeles kapasitetsavtaler med enkelte leverandører, men ansvaret ligger nå hos NAV. Parallelt med denne insourcingen har NAV bygd en moderne applikasjonsplattform og en endringsdyktig applikasjonsarkitektur. Under koronakrisen har det vist seg at disse endringene bidro til at teamene hadde kompetanse og teknologiske rammer for å kunne levere raskt og uten stor grad av koordinering. Man kan si at insourcingen under koronasituasjonen ga NAV fleksibilitet og mer fart enn dersom man skulle gjøre den samme jobben innenfor rammen av en portefølje av forvaltningsavtaler, alternativt anbudsprosesser og leverandørledd.

En kritisk faktor for at organisasjonen kunne være operativ og leveransedyktig i en krisesituasjon var medarbeidernes mulighet til å jobbe distribuert. IT-avdelingen hadde i en lengre periode jobbet frem mot en mobilitetsløsning for ansatte som muliggjorde dette, og alle ansatte i IT-avdelingen var operative forut for den nasjonale nedstengningen. Derimot var ikke alle medarbeidere i NAV operative, men i løpet av et par hektiske uker i mars ble det klargjort, og distribuert utstyr slik at alle var operative fra hjemmekontor. På de interne kommunikasjonskanalene var det høyt fokus på å legge til rette for at alle ansatte skulle ha gode verktøy for å kunne jobbe sammen digitalt. En av informantene hadde et treffende sitat på den holdningen informanten mente var rådende blant ansatte i IT-avdelingen:

"I am not working from home; I am succeeding at a distance".
@SwiftOnSecurity, Twitter

I løpet av undersøkelsen har endring av arbeidsmetode vært sentralt. IT-avdelingen gikk i undersøkelsesperioden i økende grad fra utstrakt prosjektmetodikk til en stadig mer smidig arbeidsform. Dette sammenfaller med at organisasjonsform er gradvis endret for å legge til rette for tverrfaglig samarbeid som preferert arbeidsform. Under håndtering av koronasituasjonen var det denne arbeidsformen utviklingsteamene brukte da de arbeide med løsninger for anmodningsvedtakene. Det finnes også andre spor av viktigheten av fleksible smidige arbeidsformer i kildematerialet, hvor det blant annet ble gjort endringer i organisering av beredskapsarbeidet ved å innføre flere smidige arbeidsgrupper. Dette ble gjort fordi beredskapsplanene ikke tok høyde for pandemi og påfølgende lock-down, og det var ikke tatt høyde for at en stor del av beredskapsarbeidet var å koordinere multiple digitale utviklingsoppdrag. Derfor ble beredskapsorganisasjon raskt tilpasset situasjonen og tverrfaglige arbeidsgrupper ble etablert.

På kommunikasjonssiden brukte man erfaringene fra EØS-saken, hvor man hadde etablert en form for «smidig krisehåndtering» med tverrfaglige team som håndterte situasjoner løpende. I lys av dette mener jeg det er grunn for å hevde at endret arbeidsmetode fremmet organisasjonens evne til å håndtere en krisesituasjon. De ulike

utviklingsteamene brukte smidig metode i sitt arbeid. Dette har ikke vært uten friksjon og det er observert ulik tilnærming til hvor stor grad av autonomitet teamene opplevde, hvor teamene ønsket en høyere grad av autonomitet enn det beredskapsorganisasjon kunne gi.

En fellesnevner som flere av informantene løftet frem, var verdien av det tydelige oppdraget organisasjonen var satt til å løse. Alt handlet om å holde tjenestenivået oppe og levere på de anmodningsvedtakene Stortinget hadde besluttet. Alle andre oppgaver ble prioritert ned. Beredskapsledelsen og produktområdene definerte et tydelig oppdrag, teamene avgjorde hvilket løsningsforslag som var best og leverte en deretter en så god løsning som mulig. Dette stemmer godt overens med Ulvnes «tight-loose-tight»-perspektiv (Ulvnes, 2015).

Under koronasituasjonen hadde hele NAV samme mål over en lengre periode, og det kan være en årsak til at man klarte å levere så godt som undersøkelsen har vist. Det er også eksempler på at det var stor politisk vilje til å bidra til å løse situasjonen hurtig. *«Departementet hadde like stort press på seg som oss til å få penger ut til folket, så det å få gjennom regelverks-beslutninger, som normalt tar lang tid fordi det handler om politisk vilje og prioriteringer og sånn – det gikk jo veldig fort nå.» I9, mellomleder.* I dette ligger en erkjennelse av at ordinære forvaltningsprosesser var satt ut av spill, og at de ulike partene i situasjonen brukte mulighetsrom som oppsto under situasjonen. I løpet av noen hektiske uker ble det ryddet vei for svært mange regelverksendringer, som igjen ligger til grunn for hva og hvordan NAV kan digitalisere og automatisere tjenester. Det bør vurderes å videreføre noe av dette også i de ordinære prosessene med regelverksforenklinger.

Samlet sett har undersøkelsen vist at NAV IT leverte meget raskt på et stort flertall av anmodningsvedtakene. Det var vesentlig forsinkelse på leveransene fra ett av vedtakene, og de involverte teamene i ettertid samlet læringspunkter fra prosessen. Informantene som har bidratt i denne undersøkelsen har berømmet en samlet organisasjon for en massiv innsats for å holde tjenestene åpne. Da Norge stengte ned, åpnet NAV IT opp. *«Vi ble en døgnkontinuerlig bedrift over natta, og folk jobbet sinnsykt mye. Det var et utrolig stort press på leveranse» I9, mellomleder.*

Mye av dette skyldes at NAV IT i perioden fra 2016-2020 hadde beredt grunnen for at medarbeiderne hadde gode arbeidsbetingelser. Det var mulig å jobbe fullverdig hjemmefra, det var en arkitektur og teknologi som gjorde at man kunne jobbe uhindret og gjenbruke eksisterende løsninger. Det var en organisasjon som var trent i å levere hyppig og med små leveranser, og det var en organisasjon som hadde eierskap til egne løsninger. Dette kan være litt av grunnen til at informantene fortalte om medarbeidere som leverte svært godt over lang tid og at man i håndteringen av koronasituasjonen «beviste casen», D4, utvikler.

7.3 Konklusjon

Jeg har identifisert tre sentrale endringsgrep som har hatt stor effekt på IT-avdelingen i NAV. Dette er endring av organisasjonsdesign for å understøtte *etablering av team og produktområder*, endret sourcingstrategi og *insourcing* av tjenester, samt endring i arbeidsmetode til *smidig produktutvikling*.

Disse grepene har samlet bidratt til økt tverrfaglighet og samhandling på tvers i organisasjon. Det har ført til økt fokus på teknologi og verktøy som fremmer teamarbeid og smidig produktutvikling. Det har ført til et økt eierskap til egne systemer og løsninger, en kompetansedreining mot utviklernære roller og et skarpt skille mellom kompetanse og leveransedimensjonene i organisasjonen. Det har frikoblet de ansatte fra fysisk infrastruktur og lagt til rette for en mobil arbeidsstyrke som kan jobbe hvor som helst.

Da koronasituasjonen eskalerte i mars 2020, var det team og produktområder som gjorde jobben. Det var ingen proprietære leverandører eller koordinerende mellomledd. De hadde fordelen av å kunne gjenbruke moderne løsninger eller raskt levere nyutviklede løsninger uten nedetid eller voldsomt testregime. Teamene hadde kompetanse og kapasitet til å jobbe kontinuerlig. Og de kunne gjøre jobben fra hjemmekontor. I det perspektivet har de identifiserte endringene hatt stor effekt på organisasjonens evne til å håndtere koronakrisen. Forut for disse endringene ville arbeidet med anmodningsvedtak ha blitt satt ut til eksterne leverandører, og levert i store hovedleveranser med tilhørende koordinering, verifisering og mottak tilbake til organisasjon. Det ville sannsynligvis ha tatt lenger tid, kostet betydelig mer, og ført til vesentlig økt oppfølging i etterkant.

I løpet av prosessen har jeg også fanget opp noen læringspunkter jeg mener kan være nyttige å undersøke nærmere:

- Felles retning og tydelige mål. Organisasjon og beslutningstakere jobbet sammen mot felles mål. Det var ingen tvil om prioriteringene. I koronasituasjonen ble det skapt et mulighetsrom som har gitt gode resultater. Denne situasjonen har gitt et godt eksempel på verdien av felles retning og tydelige mål.
- Arbeidsmetode: Teamene og produktområdene jobbet smidig. En krisesituasjon stiller ekstra store krav til fleksibilitet og evne til hurtig å kunne gjøre endringer. Denne situasjonen har vist at smidig utviklingsmetodikk har vært verdifullt, og at det også er overførbart til andre arenaer. Her innførte Beredskapsgruppen flere smidige arbeidsgrupper, fordi den ordinære beredskapsplanen ikke tok høyde for pandemi, nasjonal nedstengning, og multiple digitale utviklingsoppdrag.
- Manglende forankring og asynkrone endringer. Undersøkelsen har vist at flere av de store endringsgrepene som er gjort i IT-avdelingen, ikke er tilstrekkelig forankret eller synkronisert med de øvrige avdelingene i direktoratet. Dette er basert på informantenes opplysninger. Både når det gjelder organisasjonsendring for å skille kompetanse-/ leveransedimensjonene i IT-avdelingen og ved etablering av produktområder er det en oppfattelse av at avdelingen har løpt foran.
- Rammer for team: Det var de mest etablerte teamene som fikk oppdragene med å lage løsninger for anmodningsvedtakene, og det er stor spredning i rammebetingelser og modenhet i teamene. Denne situasjonen har vist verdien av hva modne team med høy grad av autonomitet kan levere.

Videre forskning

I arbeidet med denne undersøkelsen har det fremkommet et massivt kildemateriale, og det har ikke vært anledning til å bruke alt dette. Det er særskilt tre tema som har

potensiale for ny kunnskap. Disse er knyttet til innsourcing, produktområder og erfaringer ved beredskapsarbeidet.

Når det gjelder innsourcing, så har jeg kun skrappt på overflaten av dette teamet. For dette temaet er det potensiale for å få kunnskap om hvordan organisasjonen sourcet inn, hvordan man håndterte den kontraktuelle overgangen og erfaringer ved bruk av kapasitetsavtaler. Kompetanseutvikling, rekruttering og kompetansedreining som følge av insourcing er interessante områder for videre forskning, samt om/hvordan medarbeidere reagerer på dette ved mer eller mindre eierskapsfølelse til samfunnsoppdraget.

For temaet produktområder er dette en organisering av «folk og kode» det er få eksempler på i offentlig sektor. NAV har ikke fullt ut gjennomført en organisering etter produktområder, men informantene har mange erfaringer og refleksjoner knyttet til det arbeidet som har blitt gjennomført. Dette er en spennende organisasjonsform som med fordel kan undersøkes videre, blant annet for å samle kunnskap om implementering, forankring, rolle og ansvarsfordeling, skjæringspunkt mellom linje-/fagorganisasjon og produktområde, og eventuell intern maktkamp.

For selve beredskapsarbeidet kunne det ha vært spennende å gå i dybden på de erfaringene organisasjonen har gjort når pandemien forhåpentligvis går over. Der er vi ikke ennå. I skrivende stund er Norge fremdeles nedstengt, og ansatte er på hjemmekontor. Men hvilken lærdom har organisasjonen tatt med seg, hvilke endringer måtte man gjøre i beredskapsorganisasjonen og hvorfor? Det var åpenbar ulik tilnærming til kommunikasjonstilfang og informasjonsflyt. Hva var det som førte til det, og hvordan kan man bedre ta høyde for hva teamene har behov for dersom dette skulle skje på nytt?

Som et siste perspektiv; hva kan vi lære av denne perioden med krisehåndtering, hjemmekontor og virtuell samhandling? Systemene har tålt trykket, medarbeidere har klart å utføre jobben hjemmefra, men er det mulig eller ønskelig å fortsette med det? Hva krever det i så fall av medarbeidere og ledere – og hvilke gevinster kan organisasjonen få av det?

8. Referanser

Andersen, E. og Sannes, R. (2017): *Hva er digitalisering?* Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, 6, s. 18-24.

Almklov, P. G, Antonsen, S. (2010): *The Commoditization of Societal Safety*. Journal of Contingencies and Crisis management. Volume 18, Issue 3. 2010 Blackwell Publishing Ltd

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008): *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2. utg). Lund: Studentlitteratur.

Bang, H. (1998): *Organisasjonskultur i praksis: verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.

Campion, M., Medsker, G., & Higgs, A. (1993): RELATIONS BETWEEN WORK GROUP CHARACTERISTICS AND EFFECTIVENESS: IMPLICATIONS FOR DESIGNING EFFECTIVE WORK GROUPS. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847.

Cohn, M. (2009): *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum*. Addison-Wesley Professional. Boston, Massachusetts, USA.

Conway, M. (1968): *How Do Committees Invent?* *Datamation*, vol. 14, no. 4.

Dybå, T., Dingsøy, T. (2008): Empirical studies of agile software development: A *systematic review*. *Information and software technology*, 50(9).

Dingsøy, T., Moe, N. B., and Seim, E. A. (2018): Coordinating Knowledge Work in Multi-Team Programs: Findings from a Large-Scale Agile Development Program. *Project Management Journal*, vol. 49, pp. 64-77,

Dyer, W., & Dyer, Jeffrey H. (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance*. Jossey-Bass business & management series 5 etd.. San Francisco: JosseyBass.

Eckstein, J. (2010): Roles and Responsibilities in Feature Teams. I Šmite, D., Moe, N. B., Ågerfalk P. J. 2010): *Agility Across Time and Space Implementing - Agile Methods in Global Software Projects*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Ervik M.K., Slette M. (2014): *Modernisering av IKT i NAV*. Masteroppgave kunnskapsledelse. København

Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2008): *Agile project management – Agilism versus traditional approaches*. *Journal of Computer Information Systems*, 49(2).

Frye, C., (2009): Can traditional project management and agile development coexist? *Software Quality News*, 18 Feb 2009.

Granlund, M. og Mouritsen, J. (2003): Introduction: Problematizing the relationship between management control and information technology, *European Accounting Review*, Vol. 12 (1).

Grung, C., Johnsen, I., Hansen, H.-T., Lundberg, K., & Syltevik, L. J. (2014): *Implementering av Nav-reformen ved to lokale Nav-kontorer sett fra ansattes perspektiv*. Bergen: Uni Research Rokkansenteret.

Grønmo, Sigmund (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget

Hackman, J. R. (1987): *The design of work teams*. Lorsch J Handbook of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Hafskjold, P. (2020): *Presentasjon til Innføringsmøte – informasjonsforvaltning*. Digitaliseringsdirektoratet, datert 2. september 2020. Upublisert

Hammer, M. (1990): *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Harvard Business Review, July–August, 104–112

Hjertø, K. B. (2015): *Team*. Fagbokforlaget Vigmostad Bjørke AS. (2. opplag)

Holme, I. M. & Solvang B. K. (1996): *Metodevalg og metodebruk*. 3. utgave. TANO AS

Horlacher, A. A., Klarnar, P. P. og Hess, T. T. (2016): *Crossing boundaries: Organization design parameters surrounding CDOs and their digital transformation activities*. AMCIS: Surfing the IT Innovation Wave - 22nd Americas Conference on Information Systems.

Jacobsen, D. I. (2012): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2016): *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3.utg., Oslo: Cappelen Damm Akademiske

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2013): *Hvordan Organisasjoner Fungerer* (4 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2016): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Fagbokforlaget.

Johannessen A., Tufte P.A., & Christoffersen L. (2003).: *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Klemsdal, L. (2009). *Arbeidsfellesskap*. I: H. E. Nafstad & R. M. Blakar (Red.),: *Fellesskap og individualisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015): *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg), 2. Opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Kaarbøe, K., Knudsen, D. R., og Meidell, A. (2018): *Hvordan digitalisering endrer regnskaps- og styringsinformasjon*. Magma (6).

- Libert, B., Beck, M. og Wind, J. (2016): *The network imperative: How to survive and grow in the age of digital business models*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Meso, P., R. Jain (2006): *Agile software development: adaptive systems principles and best practices*. *Information Systems Management*, 23(3):
- Mihailescu, M., Mihailescu, D., & Schultze, U. (2015): *The Generative Mechanisms of Healthcare Digitalization*. In *Icis 2015* (pp. 1–12).
- Mintzberg, H. (1983): *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Moe, N. B., Dingsøy, T., Dybå, T. (2010). *A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project*. *Information and Software Technology*, 52(5).
- Moe N.B., Mikalsen M. (2020): *Large-Scale Agile Transformation: A Case Study of Transforming Business, Development and Operations*. 21st International Conference on Agile Software Development, XP 2020, Copenhagen, Denmark, June 8–12, 2020, Proceedings
- Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005): *Challenges of migrating to agile methodologies*. *Communications of the ACM*, 48(5).
- Nielsen J. & Repstad P. (2006): *Når mauren skal være ørn*. I Nyeng F. og Wennes G. (red). *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: Cappelen.
- Nohria, N. og Eccles, R. G. (1992): *Networks and Organizations. Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press
- Parslow, A. (2016): *Endringsledelse i det offentlige. En casestudie av innføringen av et nytt IT-verktøy i NAV*. Masteroppgave, UIO
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. og Teppola, S. (2017): *Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice*. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1).
- Postholm, M.B. (2010): *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget
- Patton, M. Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Rajlich, V. (2006): *Changing the paradigm of software engineering*. *Communications of the ACM*, 49(8).
- Reason, James (1997): *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot: Ashgate
- Sagie A. (1997): *Leader direction and employee participation in decision making: contradictory or compatible practices?* *Applied Psychology: An International Review* 46.

Sagie A. & Koslowsky M. (2000): *Participation and Empowerment in Organizations: Modeling, Effectiveness, and Applications*. SAGE Publications, Inc.

Sagie A., Zaidman, N., Amichai-Hamburer, Y., Te`eni, D., og Schwartz, D. (2002): An empirical assessment of the loose-tight leadership model: quantitative and qualitative analyses. *Journal of Organizational Behavior*. 23.

Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007): *Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework*. In Nebraska Symposium on Motivation (Vol. 52).

Schiefloe, P. M. og Vikland, K. M. (2007): *Når barrierene svikter. Gassutblåsningen på Snorre A, 28.11.2004*. Søkelys på arbeidslivet. vol. 24 (2).

Schiefloe, P. M. (2011): *En modell for samfunnssikkerhet*. Oslo, 22.juli-kommisjonen. Notat.

Schiefloe, P. M. (2019): *Mennesker og samfunn. Innføring i sosiologisk forståelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Scott, W.R. (1981): *Organizations: rational, natural, and open systems*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Seip, Å. A. (2020): *Sourcingstrategier for IKT i offentlig sektor. Om skytjenester og digitale veivalg i fire statlige virksomheter og fire kommuner*. Fafo-rapport 2020:17

Sherehiya, B. og Karwowski, W. (2014): *The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises*. International Journal of Industrial Ergonomics Volume 44, Issue 3.

Takeuchi, H., I. Nonaka (1986): *The new new product development game*. Harvard Business Review.

Thagaard, T. (2013): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thilageswaran, S. (2015): *Endringsledelse: Omstilling til Enhetlig ledelse i NAV Alna/Oslo*. Masteroppgave, Diakonhjemmet Høgskole, Oslo.

Tjora, A. (2017): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, (3. utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Ulvnes, R. (2015): *From management to leadership using Tight - Loose - Tight*” Bloggpost LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/tight-loose-better-management-mantra-rune-ulvnes>

Unruh, G. og Kiron, D. (2017): *Digital transformation on purpose*. MIT Sloan Management Review, 6. november.

Ven, A. H. v. d., & Poole, M. S. (1995): *Explaining Development and Change in Organizations*. The Academy of Management Review, 20(3).

Vågen, L. E. (2012): *Mål og resultatstyring i NAV. En casestudie av målekortet*. Masteroppgave, Universitetet i Stavanger, Stavanger.

Wageman, Ruth. (1997): Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1).

Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. og McAfee, A. (2011): *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.

Wysocki, R. (2006): *Effective Software Project Management*. Wiley, 1. utg. Paperback.

Wysocki, R. K. (2009). *Effective Project Management Traditional, agile, extreme* (5. utg). Indianapolis, USA, Wiley Publishing

Yoo, Y., Lyytinen, K., Boland, R., Berente, N., Gaskin, J., Schutz, D. og Srinivasan, N. (2010): *The next wave of digital innovation: opportunities and challenges*: A report of a research workshop "Digital challenges in Innovation Research". SSRN Electronic Journal

Nettsider:

FHI.no Rapporter om smitte <https://www.fhi.no/sv/smittsomme-sykdommer/corona/dags--og-ukerapporter/dags--og-ukerapporter-om-koronavirus/> (pr 11.12.2020 kl 16.30)

NAV.no statistikk om arbeidsledighet <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/nyheter/142-000-flere-ledige-siste-uke>

NAV.no koronastatistikk <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/flere-statistikkomrader/relatert-informasjon/koronavirus--statistikk-fra-nav>

Helsedirektoratet <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/helsedirektoratet-har-vedtatt-omfattende-tiltak-for-a-hindre-spredning-av-covid-19>

Regjeringen.no <https://www.stortinget.no/no/Hva-skjer-pa-Stortinget/Nyhetsarkiv/Hva-skjer-nyheter/2019-2020/Stortingets-vedtak-knyttet-til-korona-og-okonomi/>

Regjeringen.no Anmodningsvedtak <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/?pid=2019-2020&m=3&dtid=ANMOD#primaryfilter>

Regjeringen.no <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>.

Regjeringen (2014) Digitalisering i offentlig sektor. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentligsektor/id2340245/> (Hentet: 29.04.19)

<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2020-2021/inns-202021-056s/?all=true>

Teamkatalogen NAV <https://teamkatalog.nais.adeo.no/>

Teknisk retning <https://www.thoughtworks.com/radar>

Twitter <https://twitter.com/swiftonsecurity/status/1236930669047054336>

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Anmodningsvedtak

Informasjonsskriv om deltakelse i undersøkelse Digital transformasjon og Covid 19 i NAV

I dette skrivet får du informasjon om målene for undersøkelsen der jeg ønsker å intervju deg og hva deltakelse vil innebære for deg. Siste side inneholder en samtykke-erklæring.

Formål

Formålet med undersøkelsen er å analysere om den digitale transformasjonen i perioden 2016-2020 har påvirket organisasjonens evne til å løse krisesituasjonen som oppsto som følge av pandemien.

I masteroppgaven ønsker jeg å ta utgangspunkt i den digitale transformasjonen NAV og NAV IT har vært gjennom i perioden fra 2016- 2020, beskrive hvilke endringer som er gjennomført og hvordan dette har påvirket måten NAV arbeider med digital utvikling.

I lys av Covid19 og den pågående pandemien er det relevant å analysere om gjeldende organisatorisk struktur (produktområder/IT-områder) og arbeidsmetodikk (tverrfaglige team/agile utvikling) har påvirket organisasjonens evne til å løse krisesituasjonen og levere de 12 anmodningsvedtakene NAV fikk ansvar for i perioden mars-juni 2020

Undersøkelsen gjennomføres som en del av masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i innovasjon og endringsledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges tekniske -naturvitenskapelige universitet NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er bedt om å delta basert på din rolle i arbeidet med den digitale transformasjonen i NAV og/eller arbeid med anmodningsvedtak som følge av pandemien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i undersøkelsen, innebærer det at du deltar i et intervju med om lag en til halvannen times varighet. Det blir gjort lydopptak og tatt notater som du, om du ønsker det, vil kunne få til gjennomsyn for korrigerering og godkjenning. Det vil også bli gjort analyse av relevante dokumenter og presentasjoner der det er relevant..

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i undersøkelsen. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Innsamlet informasjon vil kun behandles av masterstudent Hulda Brastad Bernhardt (NTNU) og professor Petter Grytten Almklov (NTNU). Overordnede funn, rapporter og publikasjoner vil ikke inneholde navn. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lydopptak og notater krypteres med tilgang kun for de navngitte forskerne.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er våren 2021. Personopplysninger vil da bli anonymisert og lydopptak slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges tekniske -naturvitenskapelige universitet NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges tekniske -naturvitenskapelige universitet NTNU ved Professor Petter Grytten Almklov på epost (petter.almklov@ntnu.no) eller på telefon: 73 55 99 98.
- Student Hulda Brastad Bernhardt på epost (hulda.bernhardt@gmail.com) eller telefon: 98 20 27 88.
- Norges tekniske -naturvitenskapelige universitet NTNU ved Personvernombud Thomas Helgesen på epost (thomas.helgesen@ntnu.no) eller på telefon: 93 07 90 38

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Digital transformasjon og Covid 19 i NAV», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger brukes i analyser i forskningsprosjektet frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av deltaker, dato)

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Har den digitale transformasjonen i NAV påvirket organisasjonens evne til å løse krisesituasjonen som følge av Covid19?

Referansenummer

146005

Registrert

22.09.2020 av Hulda Brastad Bernhardt - huldab@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Petter Grytten Almklov, petter.almklov@ntnu.no, tlf: 73559998

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Hulda Bernhardt, Hulda.Bernhardt@gmail.com, tlf: 98202788

Prosjektperiode

26.10.2020 - 30.06.2021

Status

01.10.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

01.10.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 01.10.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Innledning:
Info om prosjektet, deltagelse, rettigheter og databehandling.
Tema: innledende spørsmål.
1. Hvor lenge har du jobbet i NAV?
2. Fortell litt om din utdanning og erfaring før NAV?
3. Hva var det som gjorde at du søkte deg til NAV?
4. Fortell litt om din erfaring i NAV.
5. Har din rolle endret seg i løpet av arbeidsforholdet i NAV?
6. Hva er ditt ansvarsområde og arbeidsoppgaver i dag?
7. Beskriv en vanlig arbeidsdag for deg.
8. Hvem har du mye dialog og samarbeid med? Er dette formelt eller uformelt samarbeid?
Tema: Digital transformasjon av NAV.
9. Fortell om hvordan du har opplevd arbeidet med den digitale transformasjonen i NAV?
10. NAV vedtok i 2015/2016 en sourcingstrategi hvor ett av målene har vært å ta større eierskap til den digitale utviklingen ved å fase ut eksterne forvaltningskontrakter. Hva er dine erfaringer i arbeidet med å oppfylle strategien?
11. NAV har siden 2016/2017 i stadig større grad organisert digitalt utviklingsarbeid gjennom å etablere tverrfaglige team. Hvordan har det påvirket ditt arbeide?
12. Har du eksempler på hvordan arbeidsmetodikken har endret seg siden 2017?
13. Ser du noen fordeler eller ulemper med smidig utviklingsmetodikk og tverrfaglig teamarbeid?
14. NAV IT omorganiserte i 2017 sin organisasjonsstruktur for bedre å legge til rette for tverrfaglig teamarbeide. Hvordan opplevde du den strukturendringen IT-avdelingen innførte? Hadde den innvirkning på ditt arbeide? Kan du nevne eksempler på dette?
15. NAV etablerte sitt første produktområde i 2019 og flere kommer til etter hvert. Hva er dine erfaringer med prosessen med å etablere produktområder?
16. Er det noe som har overrasket deg positivt i arbeidet med etablering av Produktområder?
17. Er det noen læringspunkter som du ønsker å dele med andre som eventuelt skal etablere produktområder?

18. Kan du fortelle litt om hvordan styringsdialogen mellom departement og direktoratet (forut for Corona) gjøres? Hvis du er involvert i den, da?
19. Hvordan synes du den fungerer (forut for Corona)?
Tema: Corona og arbeid med anmodningsvedtak.
20. NAV har virkelig blitt satt på prøve de siste 6 mnd, i likhet med hele Norge og verden. Hvordan opplevde du de første 3-4 ukene med hjemmekontor?
21. Hvilken rolle du hadde under den mest intense Corona-perioden fra mars til juli 2020?
22. NAV fikk i oppdrag å løse 12 anmodningsvedtak i denne perioden. På hvilken måte var du involvert i arbeidet med de 12 anmodningsvedtakene?
23. Hvilke erfaringer gjorde du deg i arbeidet med de oppgavene du var involvert i?
24. Er det noe du vil trekke frem som særlig hadde innvirkning arbeidet med anmodningsvedtakene fra ditt ståsted?
25. I hvilken grad tror du NAVs organisering med tverrfaglige team og færre avhengigheter til eksterne leverandører har hatt betydning for arbeidet med anmodningsvedtakene?
26. Dersom pandemien hadde slått ut i 2015; hvordan tror du NAV ville ha respondert på tilsvarende anmodningsvedtak? Hvilke scenarier kunne ha oppstått?
Tema: Annet.
27. Takk for at du har bidratt med din erfaring og din kompetanse, Er det andre ting knyttet til den digitale transformasjonen og arbeidet med anmodningsvedtakene om vi ikke har vært innom, og som du mener kan være nyttig eller viktig for meg å vite om?

Vedlegg 4: Anmodningsvedtak 1-12 m.m.

I det følgende gis en kort redegjørelse av håndteringen av det enkelte vedtak, med utgangspunkt i informantenes opplysninger i intervju samt *presentasjon til Digitaliseringsdirektoratet (Hafskjold 2020)*. Redegjørelsen gir ikke utfyllende eller detaljert informasjon om beslutninger, utvikling og gjennomføring av de enkelte vedtakene.

Vedtak nr. 1: Permittering /lønnkompensasjon (vedtak 387)

- Formål:** Formålet med forskriften er å gi en økonomisk kompensasjon til permitterte som berøres av den midlertidige reduksjonen i arbeidsgiverperioden jf. permitteringslønsloven § 3b.
- Løsning:** Det utvikles en digital løsning for refusjon av forskuttet lønn fra arbeidsgiver hvor beløpet så raskt som mulig skal bli utbetalt arbeidsgiver.
- Ansvar:** PO Arbeidsgiver/team Lønnkompensasjon.
- Tidslinje:**
- 27.03: PO arbeidsgiver starter arbeidet med refusjonsløsning
 - 08.04: Forskrift foreligger, utviklingsarbeidet starter tirsdag 14.04.
 - 14.04: Utviklingsarbeid starter, men det er vesentlige hindringer for automatisering i forskriften slik den foreligger:
 - Det finnes ikke et godt nok medlemskapsregister og det må lages en ordning som skiller ut disse.
 - Det er for dårlig kvalitet på rapportering av lønn i A-ordningen.
 - Forskriften forutsetter en kombinasjon av ytelser og gradering mellom sykmelding, permittering, refusjon til arbeidsgiver
 - 09.06: Løsning for arbeidsgivere lanseres.
 - 10.06: Massivt trykk og tiltak for å bedre ytelsen. Kl 18.00 er det gjort vedtak om utbetaling av 728 mnok til 5 227 arbeidsgivere og 30 705 arbeidstakere.
 - 08.07: Løsning for arbeidstakere som støtter automatisk saksbehandling lanseres.
 - 22.07: Løsning for arbeidstakere som støtter manuell saksbehandling lansert.

Erfaringer Vedtak 1: Arbeidet var innledningsvis delt i to; et team som skulle levere refusjon til arbeidsgivere for forskuttet lønnkompensasjon i form av lønn og ett team som skulle levere lønnkompensasjon til arbeidstakere. Det ble i løpet av prosessen klart at det å ha to separate løsninger ikke ville gi leveranse rask nok. Ny løsning ble levert av et team som

ble satt sammen av de to opprinnelige teamene. Etter sammenslåing ble faste statusmøter med beredskapsledelsen erstattet av tett dialog på daglig basis og beslutninger ble konkretisert i notater som teamet eller beredskapsledelsen tok beslutninger basert på.

Vedtak nr. 2 og 3 Dagpenger/dagpenger – Inntektsgrense (Vedtak 388)

Formål: Innføre en ordning som sikrer personer en inntekt på minimum 80 % av dagpengegrunnlaget opp til 3G og 62,4 % av dagpengegrunnlaget over 3G og opp til 6G etter dag 20 i permitteringstiden (vedtak 2). Inntektsgrensen for å ha rett på dagpenger reduseres til 0,75 G. Dette er en midlertidig ordning inntil videre (vedtak 3).

Løsning: Løsningen krever ingen nyutvikling, kun endring i eksisterende system Arena. Endringene har isolert sett ikke betydning for vurdering av etterlevelseskrav

Ansvar: PO Arbeid,

Tidslinje: **21.03:** Lovendringer implementert
28.03: nytt regelverk implementert
30.03: Første mulige tidspunkt for utbetaling, samt første utbetaling etter nytt regelverk
31.03: Manuell saksbehandling etter nytt regelverk igangsatt.

Vedtak nr. 4 Dagpenger for lærlinger (vedtak 389)

Formål: Innføre en ordning som sikrer lærlinger som mister lærlingplassen i forbindelse med virusutbruddet en inntektssikring på nivå med lærlingelønnen.

Løsning: Forskudd på dagpenger for lærlinger utvikles som et tillegg til ny forskuddsløsning (A). Ordningen implementeres i Arena som variant av ordinære dagpenger (B).

Ansvar: PO Arbeid

Tidslinje: **03.04:** Forskrift vedtatt
15.04: Nødvendige avklaringer til forskriften.
20.04: Forskudd på dagpenger for lærling (A) lanseres i ny Forskuddsløsning.
30.04. Løsning opprinnelig produksjonssatt, men parallelt kom endring fra ASD knyttet til barnetillegg for lærlinger. Dette førte til stopp i arbeid og forsinket leveranse.

10.05: Dagpenger for lærling (B) produksjonsettes i Arena som en dagpengeytelse.

Vedtak nr. 5 sykepenger – arbeidsgiverperiode (nr. 390)

Formål: Arbeidsgiverperioden for betaling av sykepenger knyttet til korona-pandemien reduseres til 3 dager.

Løsning: En manuell løsning utvikles først i Infotrygd med robotisering av søknadsbehandlingen og det utarbeides et eget digitalt refusjonsskjema der arbeidsgiver søker om refusjon (A). Parallell oppstart av arbeid med utvikling av ny automatisk vedtaksløsning for arbeidsgiverperioden

Ansvar: PO Helse

Tidslinje: **27.03:** Forskrift godkjent, regelverk avklart
07.04 Manuell løsning lansert og første utbetaling av refusjon til arbeidsgivere (A)
20.04: Automatisert løsning lansert (B)

Vedtak nr. 6 Sykepenger for næringsdrivende og frilansere

Formål: Selvstendig næringsdrivende og frilansere skal få sykepenger fra dag 4 av fraværet med samme dekningsgrad som etter gjeldende regler. Dette er en midlertidig ordning inntil videre.

Løsning: Den tekniske løsningen skjer gjennom en tilpasning i Infotrygd. Løsningen vil være basert på i hovedsak manuell saksbehandling i eksisterende sykepengeløsning i Infotrygd.

Ansvar: PO Helse

Tidslinje: **27.03:** Oppstart endringsarbeid infotrygd
31.03: Ny løsning for egenmelding til selvstendig næringsdrivende og frilansere levert
01.04: Første utbetaling

Erfaringer Vedtak 6:

Det viser seg at det er få saker, løsningen er dermed *ikke* hensiktsmessig å automatisere.

Vedtak nr. 7, 8 og 9 Omsorgspenger (Vedtak 392, 393 og 394)

Formål: Vedtak 7; Doble ordningen med omsorgspenger. Vedtak 8; Redusere arbeidsgiverperioden for betalingen av omsorgspenger til 3 dager. Vedtak 9: Innføre en ordning for selvstendig næringsdrivende og frilansere som innebærer utbetaling av omsorgspenger fra og med dag 4, etter samme regler som arbeidstakere og med samme dekningsgrad som for sykepenger for selvstendig næringsdrivende.

Løsning: Det gjøres tilpasninger i gammel systemløsning (Infotrygd) for å håndtere de midlertidige endringene i dagens regelverk knyttet til omsorgspenger. Saksbehandling gjøres innledningsvis manuelt. En ny løsning for å behandle pleiepenger var påbegynt i P3. Denne løsningen hadde en del fellestrekk med øvrige ytelser og det ble derfor vurdert at man kunne skrive om denne løsningen til å automatisk behandle refusjonskrav for omsorgspenger.

Ansvar: Team Sykdom i Familien/SiF

Tidslinje: **16.03:** Vedtak fattes
30.03 Manuell løsning leveres på vedtak 7 og 8
30.03: Ny løsning leveres for vedtak 9.
11.05: Automatisert løsning levert for vedtak 7 og 8.

Erfaringer Vedtak 7-9:

Det var et sterkt ønske fra ASD om å prioritere å få penger raskt betalt ut til arbeidsgivere. Det ble derfor gjort enkelte valg i teknisk løsningen som gjorde at teamet raskt kunne implementere regelendringene som var gjeldende fra 13. mars, men dette gikk på bekostning av kvaliteten på koden. Føringerne om rask utbetaling gikk foran robust kode.

Vedtak nr. 10 Selvstendig næringsdrivende og frilansere

Formål: Midlertidig ordning for selvstendig næringsdrivende og frilansere. Disse får en kompensasjon der dekningsgraden er om lag 80 % av gjennomsnitt av siste tre års inntekt begrenset oppad til 6G. Kompensasjonen dekkes fra og med 17. dag etter at inntektsbortfallet inntraff.

Løsning: Det utvikles en helt ny løsning

Ansvar: Team Sykdom i Familien/SiF

Tidslinje: 08.04: Vedtak om ny ytelse
16.04: Beslutning om tillitsbasert brukerdiallog

03.05: Forskrift om automatisering av vedtak

04.05: Digital løsning for helt ny ytelse levert. Klageløsning på plass 15. mai.

Erfaringer Vedtak 10:

I første omgang ble det besluttet å løse oppdraget ved å saksbehandle ytelsen i Infotrygd, med enkel og effektiv manuell rutine. Under utviklingsløpet endret ASD strategi, og ønsket en løsning som kunne sørge for utbetaling så raskt som mulig. Med dette endret løsningen seg fra å være en mindre endring i eksisterende system, til utvikling av en helt ny og automatisk ytelse. Teamet snudde da 360 grader og utviklet en enkel teknisk noe tilsvarende vedtak 1 (lønnkompensasjon), altså uten vedtak og klageadgang. Det er verdt å merke seg at dette ikke var en tradisjonell ytelse. NAV har aldri vært med på å utforme en helt ny ytelse og lage automatiske løsninger som skal kunne saksbehandle så raskt før.

Vedtak nr. 11 Aktivitetskrav sosiale ytelser (Vedtak 399)

Formål: Stortinget ber regjeringen stille aktivitetskrav i sosiale ytelser i bero inntil videre (vedtak 399).

Løsning: Dette er håndtert gjennom rutineendringer og det er informert om dette blant annet på NAVs intranett, Navet.

Ansvar: Linjeorganisasjon

Tidslinje: 20.03 Rutineendring iverksatt og implementert

Vedtak nr. 12 Tidsavgrensede ytelser - forlengelse av periode (bl.a. AAP)

Formål: Tidsavgrensede ytelser, som arbeidsavklaringspenger, får forlenget perioden sin slik at manglende avklaring nå ikke fører til at kvoten på tre år avkortes for mottakerne.

Løsning: Endringen håndteres ved enkle tilpasninger i eksisterende løsning i Arena.

Ansvar: Team Arena og Tema pålitelig forvaltning

Tidslinje: 16.03: Vedtak

23.03: Regelendring gjennomført og implementert

Tillegg - Forskuddsløsning for betaling av dagpenger

Formål: Forskuddsløsning som skal sikre arbeidsledige og permitterte inntekt mens en søknad om dagpenger etter folketrygdloven kapittel 4 behandles, fordi

Arbeids- og velferdsetaten sin saksbehandlingstid er uvanlig lang som følge av pandemien.

Løsning: Løsningen er en ny minimumsløsning på utsiden av Arena hvor saksbehandlingen er automatisk. Dette er en helt enkel løsning som lagrer beløp og mottakere strukturert og deretter overfører utbetalingene i et enkelt grensesnitt til NAVs utbetalingsløsning Oppdrag.

Ansvar: PO Arbeidsgiver, og PO arbeid for utviklingsløpet

Tidslinje: **27.03:** Forskrift om Arbeids- og velferdsetatens rett til å forskuttere dagpenger etter folketrygdloven kapittel 4.

30.03. Ny digital søknadsdialog er lansert og i produksjon.

01.04. Første utbetaling

Tillegg – Utvide digital sosialhjelp (Digisos) til kommunene

Formål: Koble flere kommuner på en digital søknadsløsning (Digisos)

Tidslinje **12.03:** Oppstart

02.09: 100 nye kommuner koblet på digital søknadsløsning (Digisos)

