

Anskaffelse av CRM i NAV

Dokumentet er en begrunnelse som beskriver hva NAV ønsker å oppnå med å anskaffe og implementere et nytt system for dialog- og relasjonshåndtering (CRM). Videre er det forslag til en plan som beskriver hvordan systemet skal implementeres, hvem som skal gjøre hva og når det skal gjøres. Prosjektet har så langt det har latt seg gjøre kartlagt avhengigheter, risiko og konsekvenser og har overordnet beskrevet disse.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	BAKGRUNN	4
2	OVERORDNET OPPSUMMERING	4
3	ANSKAFFELSENS HENSIKT	5
3.1	Potensielle bruksområder	6
4	HOVEDFUNKSJONALITETER I EN DIGITAL DIALOG- OG RELASJONSHÅNDTERING	9
5	VALG OG BESKRIVELSE AV LØSNING	15
5.1	Standard skyløsning for dialog- og relasjonshåndtering	16
6	RAMMEBETINGELSER OG AVGRENSNINGER	19
6.1	Rettslige reguleringer og etterlevelse	19
6.2	Sikkerhet	20
6.3	Andre føringer for utviklingsarbeidet	22
6.4	Avgrensninger	23
6.5	AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER	23
7	FORVALTNING AV DIALOGOMRÅDET I NAV	25
7.1	Forvaltning av dialog- og relasjonshåndteringssystemet	26
8	VEIKART	27
9	INTERESSETER	29
10	NYTTE OG KOSTNADER	29
10.1	Nytte	30
10.2	Kostnader	32
11	ANSKAFFELSE AV STANDARD SKYTJENESTE (crm)	36
12	USIKKERHET	37
12.1	Risiko	37
12.2	Muligheter	40
13	METODE	41
14	Kilder og referanser	42
	Vedlegg 1 (Interessenter)	44

Begrunnelsen er utarbeidet i et tverrfaglig samarbeid mellom Arbeids- og tjenesteavdelingen, IT-avdelingen, Ytelsesavdelingen og Økonomiavdelingen, og NAV Hjelpemidler og tilrettelegging og NAV Kontaktsenter i perioden August – Oktober 2018.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

Endringslogg

Versjon	Dato	Endringsbeskrivelse	Produsent
0.1	7.9.18	Dokumentet etablert	Mette Hagen
0.3	8.10.18	Kapittel 3 og 5-13 lagt inn. Innarbeidet gruppeledernes innspill til kap. 4 "Hovedfunksjonaliteter i digital dialog- og relasjonshåndtering".	Mette Hagen
0.9	22.11.18	Korrigert div. innspill fra prosjektet, arbeidsgruppene og utviklings- og programseksjonen (se ev. Excelfil)	Mette Hagen
1.0	27.11.18	Oppdatert kap. 11 varighet, ny innledning på kap. 3.1 og kap. 4 og kort forklaring u. tabell 1	Mette Hagen

Dokumentet er godkjent av

Versjon	Dato	Organisasjonsenhet og rolle	Navn:
0.8	1.11.18	Prosjektstyret «Anskaffelse av CRM i NAV»	Prosjektstyret
0.9	21.11.18	Prosjekteier	Helge Ommundsen
0.9	22.11.18	Arbeids- og tjenestedirektør	Kjell Hugvik
1.0	27.11.18	Arbeids- og velferdsdirektør i direktørmøtet	Sigrun Vågeng

Begrep

Begrep som prosjektet har erfart at skaper misforståelser. For øvrig viser vi til begrepskatalogen:

Begrep/forkortelse	Forklaring i kontekst av dette dokument:
Aktør	Samlebetegnelse på alle som deltar eller kan tenkes å delta i dialogen (for eksempel personbruker, arbeidsgiver, kommunen, legen og NAV-medarbeider).
Arbeidsgiver	Virksomhet som mottar eller potensielt skal motta tjenester og ytelser fra NAV
Bruker	Samlebetegnelse på personer og virksomheter som mottar eller potensielt skal motta tjenester og ytelser fra NAV.
Brukerdialog-området	Samlebetegnelse på oppgaver, organisering og systemer knyttet til brukerdiallog- og relasjonshåndtering.
CRM-systemet	Standard skybasert hyllevare for dialog- og relasjonshåndtering
Fullmektig	En person som handler med hjemmel lov eller som har fullmakt fra bruker til å opptre i dennes sted. Personbruker utpeker den fullmektige, ofte er dette en pårørende.
Kanal	Samlebetegnelse på digitale og ikke digitale medium for å overføre budskap eller utføre en tjeneste. For eksempel Chat, telefon m.m.
Kommune	Hvis ikke annet er spesifisert mener vi kommune som samlet virksomhet og samhandler (se disse begrepene) for eksempel på hjelpemiddelområdet eller sosialtjenesteområdet.
NAV-medarbeider	Samlebetegnelse på alle roller i NAV enten de er kommunalt eller statlig ansatt
Personbruker	Fysisk person som mottar/skal motta tjenester fra NAV (eller som opptre på dennes vegne)
Samhandler	Samlebetegnelse på aktører som samarbeider med NAV om å levere en samlet tjeneste til personbruker eller til virksomhetene
Strategi for brukerdiallog-området	Overordnede og retningsgivende plan for hvordan drive dialog- og relasjonshåndtering i NAV med mål om å forstå hverandre. Følges normalt av et målbilde som beskriver ønsket framtidig situasjon og en konkret plan for hvordan komme dit (se målbilde for digital brukerdiallog og for digital arbeidsgiverdiallog).
Tjenester og ytelser	Samlebetegnelse for alle NAVs tjenester og ytelser inklusiv utlån av hjelpemidler og tilrettelegging for personer med nedsatt funksjonsevne.
Verge	Foreldre eller den som i foreldrenes sted har foreldreansvar og som er verge for barn, eller verge for voksne oppnevnt av fylkesmann.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

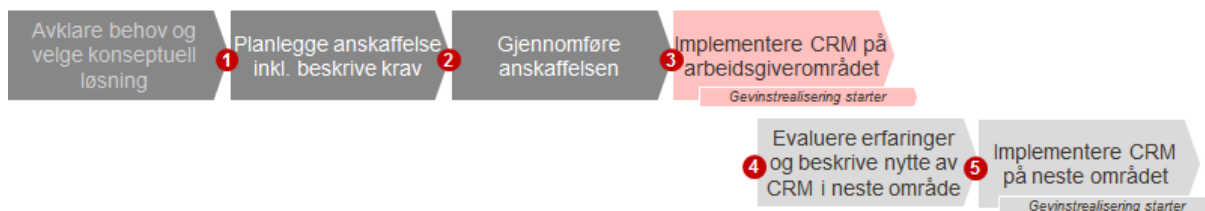
Begrep/forkortelse	Forklaring i kontekst av dette dokument:
Virksomhet/ Juridisk person	Et rettssubjekt som ikke er en fysisk person men en kommune, fylkeskommune, selskap, institusjon, forening e.l. som mottar tjenester fra NAV, samhandler om tjenester fra NAV eller leverer produkter/tjenester til NAV, eller på vegne av NAV

1 BAKGRUNN

I 2017 gjennomførte NAV en markedsundersøkelse der vi ba potensielle leverandører og aktører om å komme med innspill til hvordan NAV kan realisere en velfungerende løsning for dialog med og oppfølging av personbrukere, arbeidsgivere og samhandlere til NAV, basert på standardløsninger i markedet.

Markedsundersøkelsen og påfølgende analyser viser at en skybasert CRM-tjeneste vil kunne ivareta brukers og NAVs behov for funksjonalitet til dialog og relasjonshåndtering, og at dette er det beste alternativ på «Arbeidsgiverområdet», «Hjelpemiddelområdet» og Kontaktsenteret.

3.5.2018 besluttet arbeids- og tjenstedirektør i samråd med IT-direktør og økonomi- og styringsdirektør m.fl. at prosjekt Tjenester til arbeidsgiver (#TAG) skulle utrede løsninger basert på en standard skytjeneste for dialog- og relasjonshåndtering (CRM-system). En løsning for dialog- og relasjonshåndtering er relevant også for andre områder i NAV. 19.6.2018 besluttet derfor Direktørmøtet å etablere Prosjekt Anskaffelse av CRM i NAV (beslutningspunkt 1 i figuren under).



Figur 1) Faseplan for anskaffelse og innføring av en standard skytjeneste for dialog- og relasjonshåndtering (CRM) i NAV. Faser illustrert i mørk grått inngår i Prosjekt Anskaffelse av CRM i NAV, faser i lys rosa ligger til Prosjekt Tjenester for Arbeidsgivere (#tag) og lys grå felter ligger til nye initiativ for eksempel på NAV Kontaktsenter og på hjelpemiddelområdet.

Prosjekt Anskaffelse av CRM i NAV har hatt som formål å tydeliggjøre begrunnelse og konsekvenser, og klargjøre konkurransegrunnlag for anskaffelse av en standard skybasert løsning for dialog- og relasjonshåndtering (CRM). Videre skal Direktørmøtet diskutere begrunnelsen før Arbeids- og velferdsdirektøren beslutter om gjennomføring av anskaffelse skal starte (beslutningspunkt 2 i figuren over).

2 OVERORDNET OPPSUMMERING

En sammenstilling av brukerhistorier fra de mest sentrale brukerreisene i NAV viser at vi har et betydelig forbedringspotensial på brukerdialogområdet.

I tråd med utviklingen i samfunnet for øvrig forventer personbruker og arbeidsgiver at NAV øker sin tilgjengelighet, at responstiden går ned, at de kan føre dialoger med NAV i flere kanaler og at dialoger,



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

når det er behov for det, kan flyte sømløst mellom kanaler og roller i NAV slik at bruker slipper å gjenta seg selv.

Bruker skiller ikke mellom NAV og samhandlere som kommune eller tiltaksarrangør, og forventer at vi sammen har evne til å effektivt håndtere dialoger og holde orden på relasjoner mellom personbruker og arbeidsgiver, mellom bruker, NAV og samhandler.

NAV på sin side har behov for raskt å forbedre situasjonen, ikke minst gjelder dette arbeidsgiverområdet og hjelpemiddelområdet, men også for personbruket i kontaktsenteret. En standard skyløsning vil ikke løse alle NAVs utfordringer knyttet til dialog- og relasjonshåndtering, men vil sette NAV i stand til raskere å levere endring til en høyere kvalitet og lavere kostnad enn tilfellet ville vært dersom vi skulle utvikle egne dialogløsninger på disse områdene.

Endring medfører risiko, det gjelder også innføring av nytt system for dialog og relasjonshåndtering. Størst er risikoen dersom NAV på den ene siden ikke tar systemet i bruk, eller på den annen side tar det i bruk på området det ikke er ment for. Vi ser for eksempel ikke at systemet skal erstatte kjernesystemer, det vil si systemer som er ment for saksbehandling og vedtak, eller systemer som er ment for systematisk oppfølging i en veiledningsprosess. Systemene skal imidlertid spille sammen og bruker skal oppleve at vi har en sammenhengende evne til å løse deres behov.

Konkurranses grunnlaget er utarbeidet med tanke på at systemet skal gjøre det mulig for NAV å etterleve relevante lover og forskrifter, inkludert personvernregelverket. NAVs evne til å etterleve slike krav vil være en vesentlig del av evalueringen når NAV velger system. Til slutt skal det enkelte tiltak være ansvarlig for å sikre etterlevelseskravene i implementeringen.

I konkurranses grunnlaget har vi absolutte krav til databehandleravtale og eierskap til NAVs data. Disse må sammen med andre krav til sikkerhet og tilgangsstyring være på et for NAV akseptabelt nivå for at leverandøren skal bli valgt. Tilsvarende har vi krav for brukeropplevelse og brukskvalitet, her må løsningen blant annet støtte kravene til universell utforming.

Kostnadene for å anskaffe og forvalte en standardløsning er estimert til ca. 17 millioner kroner i 2019, og deretter 70-80 millioner kroner per år fra 2020. Dette inkluderer lisenser, et produktteam (plattformteam) som skal sikre effektiv utnyttelse av systemet og kostnader knyttet ny funksjonalitet for tredjepart roller, fullmakt og representasjon. Foruten at systemet vil øke kvaliteten i brukermøtene, vil systemet bidra til å øke NAVs kapasitet for å håndtere økt framtidig oppgavemengde. Vi reduserer også investeringsbehovet som ville oppstått dersom hvert av områdene selv skulle utvikle dialogløsninger.

Arbeids- og tjenestedirektør anbefaler at NAV anskaffer et standard system for dialog- og relasjonshåndtering (CRM) i NAV.

3 ANSKAFFELSENS HENSIKT

Dialog- og relasjonshåndtering har som formål å sette NAV og samhandler i stand til effektivt å motta, kanalisere og besvare henvendelser, informere og varsle bruker og samhandler, og ha oversikt over hvilke dialoger som har funnet sted, hvem som deltok i dialogen, når den fant sted og hva den dreide seg om mv. Dialogen kan foregå i flere kanaler og på tvers av kanaler, digitale som ikke digitale.

For å lykkes med dette må bruker, samhandler og NAV ha oversikt over relasjonene seg i mellom og over brukers forhold til NAV, for eksempel til NAVs saker, aktiviteter/møter, tiltak og hjelpemidler. Dette



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

innbefatter også knytningene mellom bruker og brukers fullmektig, samhandler og samhandlers representanter, og roller og medarbeidere i NAV.

Dialog er en samtale hvor målet er å forstå hverandre. NAV trenger raskt å forstå hvem det er som henvender seg, hva som er formålet med henvendelsen og hvilken situasjon brukeren befinner seg i for å kunne ta rett beslutning eller kanalisere henvendelsen til rett instans. NAVs respons skal minst vise at henvendelsen er mottatt, forstått og vil bli fulgt opp innen en viss tidsfrist. Bruker på sin side trenger å orientere om mulighetene og å forstå beslutningen som tas. Han/hun skal proaktivt motta varsel om hendelser som oppstår hos NAV, bli minnet på avtaler, få anbefalt aktiviteter, bli bedt om mer informasjon når det er nødvendig osv.

Et CRM-system har sin styrke i å gi en oversikt over brukere, brukeres aktiviteter og relasjoner bruker har til andre, enten det til en annen bruker (familie), en arbeidsgiver (ansatt) eller for eksempel en ergoterapeut i kommunen (hjelpemidler). Løsningen har også en styrke i å håndtere samtaler fra et utall av kanaler, og bruker kan kontakte NAV sømløst¹ i flere kanaler uten å måtte gjenta budskapet flere ganger.

CRM-systemets funksjonalitet for kø og oppgavehåndtering kan enkelt justeres. Dette gjør det mulig for NAV å løpende beslutte hvilken enhet hos NAV eller hos samhandler som best kan besvare henvendelser og motta oppgaver og er således uavhengig av dagens organisering.

CRM leverandørene er blant de mest innovative selskaper i verden og tilgjengeliggjør ny teknologi og integrasjon mot ny teknologi fortløpende. Vi forventer eksempelvis at digitale assistenter og maskinlæring kan bidra til at bruker i stor grad kan klare seg selv og at NAV kan bruke tiden til å hjelpe de som trenger det mest. Teknologi for i sanntid å oversette tale fra et språk til et annet vil hjelpe brukere som ikke er så gode i norsk, og oversetting av tekst til tale/tale til tekst kan hjelpe brukere med funksjonsnedsettelse som av forskjellige årsaker ikke kan bruke NAVs tjenester. Anskaffelsen skal gjøre det lettere for NAV å nyttiggjøre seg slike nye teknologiske muligheter.

3.1 Potensielle bruksområder

NAV har behov for raskt å forbedre dialog- og relasjonshåndtering, særlig gjelder dette arbeidsgiverområdet og hjelpemiddelområdet. En standard skyløsning vil ikke i seg selv løse NAVs utfordringer men vil sette NAV i stand til raskere å levere endring til en høyere kvalitet og lavere kostnad, enn tilfellet vil være hvis vi skal utvikle egne dialogløsninger på disse områdene. Under redegjøres for noen potensielle bruksområder:

3.1.1 Arbeidsgiver (virksomheten)

NAV mangler i dag evnen til å føre strukturerte dialoger med arbeidsgivere og det eksisterer ingen digital kanal utover e-post. Tett oppfølging og god dialog med arbeidsgivere vil bidra til å forebygge sykefravær, bedre følge opp arbeidstakere som har behov for det og øke overgang til arbeid. Det vil også bidra til økt verdiskaping i virksomheten. En "arbeidsgiverportal" er derfor høyt prioritert i NAVs utviklingsarbeid.

¹ Med sømløst mener vi at en henvendelse eller oppgave kan sendes i en kanal, f.eks. brev, telefon, e-post, skriv til NAV, chat mottas for behandling i en annen kanal og at den enkelt kan overføres mellom roller/personer hos NAV eller samhandler, uten at bruker behøver å gjenta seg selv.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

Som for personbruker kan CRM-systemet tilby sømløs kommunikasjon i flere kanaler. Arbeidsgiver vil oppleve at NAV har oversikt over de aktiviteter og avtaler de har inngått, uavhengig av hvilke avdeling eller faggruppe i NAV de har gjort avtale med.

Løsningen vil tilby viktig funksjonalitet i en selvbetjeningsportal der arbeidsgiver får innsyn og informasjon om det NAV har av informasjon om dem, og der de kan initiere aktiviteter og kontakt og inngå avtaler med NAV og andre brukere.

Som for personbrukere vil bruk av digitale assistenter og kunnskapsbaser² bidra til at de blir selvhjulpne. For nærmere informasjon om tjenester til arbeidsgiver, se Prosjekt «Tjenester til arbeidsgiver» (#tag).

3.1.2 Kommunen, tiltaksarrangører og andre samhandlere

NAV har lite effektive løsninger for dialog med samhandlere i dag. I hjelpemiddelformidlingen er kommunene personbrukernes primære kontaktpunkt. Hjelpemiddelsentralen samhandler med kommunen om utredning av brukerbehov og oppfølging i saker der det er behov for spesialkompetanse. Kommunen og hjelpemiddelsentralen har ingen sikker digital kanal for utveksling av informasjon om bruker. Et CRM-system vil gi bruker, kommunen og NAV en sikker digital kommunikasjonskanal som vil redusere aktørenes administrative ressursbruk, og bidra til bedre og raskere tjenester til brukerne.

Som for personbruker og arbeidsgiver vil samhandlere ha nytte av sømløs kontakt i flere kanaler, og som for andre brukergrupper har de et behov for sikre digitale arenaer for erfaringsutveksling og kunnskapsdeling. Det er flere av leverandørene som har denne funksjonaliteten i sin løsning.

I samarbeid med KS skal NAV tilby kommunene i sanntid å få relevant informasjon om sine personbrukere overført til sitt pasientjournalsystem (fagsystemet). For kommuner som ikke selv har funksjonalitet for det skal CRM-løsningen tilby viktig funksjonalitet i en selvbetjeningsportal for kommunen. Her skal de få oversikt over sine brukere, informasjon om for eksempel status på søknader, informasjon om det enkelte hjelpemiddel og der de kan kontakte og inngå avtaler med NAV om utprøving av hjelpemidler og annet.

Tiltaksarrangør er et annet eksempel på samhandler som har tilsvarende behov for oversikt og innsyn som beskrevet over. Løsningen vil, om det er behov for det, ha mulighet for å tilby funksjonalitet til selvbetjeningsportaler også for disse.

For nærmere informasjon om kommunen, se for eksempel "Digitalisering av hjelpemiddelområdet 1.0"

3.1.3 Personbruker

For personbruker vil løsningen som skrevet over, bidra til at han/hun kan kontakte NAV sømløst i alle kanaler, uavhengig av hvilke ytelser eller tjenester brukerne kontakter NAV om. De vil oppleve at NAV har god oversikt over tidligere samtaler og kontaktpunkter og at de ikke trenger å gjenta budskapet på nytt. Løsningen vil kunne gi bruker en fullstendig oversikt og innsyn i den informasjon NAV har om han/henne.

² Med kunnskapsbase mener vi en samling dokumenter, videoer, artikler, lenker til kontaktpersoner etc. som svarer på de mest vanlige spørsmål fra brukere, medarbeidere og samhandlere. De mest avanserte kunnskapsbaser lærer og lager selv nye lenker, rangeringer og svar basert på tidligere beslutninger (AI).



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

3.1.4 NAV-medarbeider

Med en standard CRM-løsning kan NAVs medarbeidere få bedre oversikt over alle NAVs brukere og deres relasjoner til andre brukere, til NAV og til samhandlere. NAV-medarbeidere som har tjenstlig behov for det, vil ha en fullstendig oversikt over hva som er kommunisert med bruker uavhengig av hvilken kanal det er kommunisert i og kunne kommunisere med bruker i flere kanaler, og på tvers av kanaler.

Løsningen vil kunne tilby et rolletilpasset brukergrensesnitt. Det betyr at NAV-medarbeidere får et effektivt verktøy som gjør det lettere å skape gode brukermøter.

Under følger en oppsummering av de viktigste årsakene til å anskaffe en CRM-løsning for medarbeidere i NAV.

3.1.4.1 NAV Kontaktsenter (NKS)

CRM løsninger er mye brukt i kundesenterløsninger både i Norge og resten av verden, og funksjonaliteten de tilbyr vil bidra til at NAV Kontaktsenter får mulighet til å motta henvendelser og kommunisere sømløst med brukere og NAV-medarbeidere i flere kanaler og ha en oversikt over all tidligere kommunikasjon med bruker og eventuelt med medarbeidere om brukers sak. Samtaler og henvendelser vil kunne loggføres automatisk eller på medarbeiders initiativ. All relevant informasjon vil være tilgjengelig i en arbeidsflate. Bruk av kunnskapsbaser og digitale assistenter vil bidra til at NAV-veileder raskt kan gi bruker relevant og riktig informasjon som de også kan dele med han/henne. Teknologi for i sanntid å oversette tale fra et språk til et annet vil på sikt bidra til at NAV veiledere bedre kan hjelpe brukere som er svake i norsk.

3.1.4.2 NAV Hjelpemiddelsentral

Området for hjelpemidler og tilrettelegging har lite systemstøtte i dag og ingen støtte for digital dialog mellom bruker og ulike roller i hjelpemiddelsystemet. En CRM løsning gir støtte for denne dialogen og som beskrevet for kommune, tilbyr sikre arenaer for erfarings og kunnskapsdeling.

Det er mange aktører involvert i formidling og forvaltning av hjelpemidlene og arbeidet med "Digitalisering av hjelpemiddelområdet" viste at NAV og samhandler har et betydelig forbedringspotensial knyttet til mottak og kanalisering av oppgaver. I kraft av at alle relevante roller har tilgang til samme løsning kan NAV automatisk eller manuelt, effektivt formidle oppgaver til den instansen som er best egnet til å løse oppgaven.

En felles løsning for dialog og relasjonshåndtering for alle brukergrupper i NAV, vil også kunne bedre kommunikasjon mellom NAV-kontor og NAV Hjelpemiddelsentral og med det kunne bidra til at flere med funksjonshemninger kan komme i arbeid.

3.1.4.3 NAV-kontoret

NAV-kontorene har flere funksjonsområder og arbeidsflaten i en CRM-løsning kan hvis det er ønskelig, tilpasses det enkelte funksjonsområdet. En CRM-løsning vil imidlertid ikke være løsningen for alle områder.

NAVs kjerneoppgaver, som for eksempel arbeidsrettet oppfølging, vil mest sannsynlig ikke løses av en standard CRM-løsning. Dialoger knyttet til det enkelte oppfølgingsløp, eller til en enkeltstående søknadsdialog vil mest sannsynlig ligge i fagsystemet. CRM-systemet skal kun ha oversikt og kunnskap



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

om at dialogen har funnet sted slik at de som har tjenstlig behov for det kan lenkes videre til fagsystemet for innsikt.

I publikumsmottaket har NAV-medarbeider tilnærmet samme informasjonsbehov som NAV Kontaktsenter og her kan CRM-løsningen gi god støtte. For medarbeidere som jobber med oppfølging for arbeid vil løsningen spille sammen med dagens nye løsninger for arbeidsrettet oppfølging av Personbruker. CRM-systemet vil brukes i dialogen med arbeidsgiver og gi NAV-medarbeideren informasjon om arbeidsgiver og dennes relasjoner, blant annet til Personbruker. I tillegg vil de ha oversikt over all kommunikasjon og alle avtaler NAV har med arbeidsgiveren, og sikre at NAV har en enhetlig dialog ut mot den enkelte arbeidsgiver. Med dette vil NAV oppleves som en profesjonell samarbeidspartner.

3.1.4.4 Forvaltningsenhetene

Forvaltningsenhetene i NAV vil i hovedsak bruke vedtaksløsningene for all dialog med bruker. Med CRM-løsningen vil oppgaver og andre hendelser lett kunne sendes mellom vedtaksløsningen og CRM-systemet, noe som vil sikre at NAV har full oversikt over all kommunikasjon. Forvaltningsenheten vil ha nytte av å bruke CRM-systemet kun i de tilfeller der forvaltningsenheten trenger full oversikt over bruker, brukers relasjoner og brukers kontakt med NAV.

I kartleggingen som er foretatt i CRM-prosjektet, har Ytelsesavdelingen sagt de vil vurdere om løsningen i framtiden kan benyttes for små ytelser der de ikke vil ha egne vedtaksløsninger. Det er ikke stilt krav til dette i anskaffelsen siden formålet med løsningen er dialog og relasjonshåndtering, men vi vet at flere av løsningen har støtte for dette.

4 HOVEDFUNKSJONALITETER I EN DIGITAL DIALOG- OG RELASJONSHÅNDTERING

NAV skal ha ett og ikke flere system for dialog- og relasjonshåndtering. Løsningen skal følgelig dekke personbrukere og arbeidsgivere sine behov på flere områder, og størst er behovet på arbeidsgiverområdet, hjelpemiddelområdet og i NAV Kontaktsenter.

Personbrukere og arbeidsgivere skiller ikke mellom stat og kommune eller mellom NAV og tiltaksarrangør, men oppfatter dette som en og samme tjeneste. En sammenstilling av brukerhistoriene fra de mest sentrale brukerreisene viser at NAV og samhandlere sammen må inneha et sett med evner knyttet til dialog- og relasjonshåndtering i og mellom brukermøtene.

I dette kapittelet oppsummerer vi forventningene slik de har fremkommet gjennom dette arbeidet. For ytterligere detaljer viser vi til brukerhistorier, målbilder og innsiktsarbeid i de enkelte organisasjonsenhetene. For nærmere informasjon om hvordan et standard CRM-system forventer å svare på behovet, se kapittel 5.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3



Figur 2) Evner bruker trenger at NAV og samhandler sammen må ha. Hvit boks viser at vi har evnen og at den utøves effektivt på alle områder, gul boks viser at evnen kan forbedres eller utøves mer effektivt og rosa boks at vi enten mangler evnen, at den er mangelfull eller at den kan utøves vesentlig mer effektivt.

Figur 2 tegner et samlet og overordnet inntrykk. Brukers vurdering av evnene og deres effektivitet varierer noe avhengig av hvilke brukergrupper vi snakker om, om tjenesten omfatter samhandler og om den involverer NAV-medarbeidere. For nærmere detaljer se de enkelte brukerhistoriene som er samlet inn av prosjekt 'Anskaffelse av CRM i NAV'.

I dette arbeidet tar vi ikke stilling til oppgavefordelingen internt i NAV eller mellom NAV og samhandler/virksomhet, men legger til grunn at denne kan endre seg over tid. For eksempel er "NAV-medarbeider" en samlebetegnelse for alle roller i NAV enten de er kommunalt eller statlig ansatt. Hvilke NAV-medarbeidere som skal ha tilgang til hvilken informasjon og funksjonalitet skal styres av deres tilgang – se kapittel 6.2.2. Tilgangskontroll.

Vi minner om at 'bruker' er en samlebetegnelse på personer og virksomheter som mottar eller potensielt skal motta tjenester og ytelser fra NAV. For definisjon av andre begrep, se foran i dette dokumentet.

4.1.1 Brukerdialog og relasjonshåndtering

Med dialog mener vi en samtale hvor målet er at bruker, NAV og samhandlere forstår hverandre. Et IT-system for dialog og relasjonshåndtering har således som formål å øke aktørenes gjensidige forståelse og legge til rette for at aktørene sammen kan konstruere ny kunnskap. I noen situasjoner oppnår vi dette gjennom gode selvbetjeningsløsninger og i andre situasjoner skjer det i et personlig møte mellom aktørene der møtet kan foregå digitalt eller fysisk. Tabellen under beskriver kort de ulike evnene.

Evner	Beskrivelse av funksjonelt behov
Mottak og kanalisering (ruting) av henvendelse	<p>Bruker eller samhandler skal kunne kontakte NAV og oppleve rask og personlig service i alle relevante kanaler, som for eksempel i et personlig møte, på telefon, nav.no, Chat, sosiale medier eller med en digital assistent.</p> <p>Kunnskap om brukers situasjon og henvendelsens kontekst skal gjøre NAV i stand til å kanalisere bruker til den instans hvor han/hun raskest oppnår formålet med henvendelsen.</p>



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

Evner	Beskrivelse av funksjonelt behov
	<p>Henvendelser har ulik prioritet. Om nødvendig skal den kunne eskaleres om det er behov for umiddelbar bistand fra NAV, for eksempel ved behov for økonomisk krisehjelp eller når en elektrisk rullestol er ute av funksjon.</p> <p>Dialog mellom aktørene skal kunne flyte sømløst mellom flere kanaler.</p>
Generell informasjonsformidling	<p>Borgere skal ha generell informasjon om NAVs ulike tjenester og ytelser samt kunne orientere seg om muligheter som finnes for personer i hans/hennes situasjon, også uten å måtte oppgi hvem de er.</p> <p>Dette forutsetter at NAV har nettsider med gode søkemuligheter. I tillegg kan digitale assistenter bidra til at bruker finner den informasjonen han/hun har behov for.</p>
Individuell informasjonsformidling Personbruker	<p>Personbrukere skal ha informasjon om hvilke muligheter som finnes for brukere i deres situasjon. De skal ha oversikt og holdes oppdatert om status og framdrift i de tjenester og ytelser de mottar eller har søkt om, samt motta forslag til og minnes på forestående aktiviteter.</p> <p>Videre skal personbrukere ha en samlet oversikt over sine relasjoner, tidligere kommunikasjon med NAV og innsyn i informasjon NAV har om dem. Brukerne skal ha oversikt over sine fullmektige, og over rollene hos NAV og samhandler som har innsyn i deres persondata og i hvilken kontekst de har denne rettigheten. De skal kunne gi NAV beskjed dersom forholdet skal korrigeres.</p> <p>NAV medarbeidere og representanter for arbeidsgiver og samhandler som skal drive individuell informasjonsformidling, skal ha samme informasjon og oversikt som personbrukeren har selv, regulert av samtykke eller av hjemmel.</p>
Individuell informasjonsformidling Virksomheter	<p>Virksomheten skal kunne orientere seg om de muligheter som finnes for virksomhetens behov og situasjon.</p> <p>Virksomhetens representant skal ha oversikt over virksomhetens forhold til NAV og de skal kunne orientere seg om aktiviteter eller hjelpemidler de har et ansvar for og hvilke personer som er tilknyttet disse aktivitetene eller hjelpemidlene. En virksomhet kan være både arbeidsgiver og samhandler (se under).</p>
Individuell informasjonsformidling Samhandler	<p>Samhandlers representant, for eksempel en tiltaksarrangør eller ergoterapeut i kommunen, skal ha oversikt over sine forhold til NAV og sine brukere. For eksempel gjelder dette brukere som deltar på et tiltaksarrangement eller har søkt om hjelpemidler. Her trenger samhandler oversikt og innsyn³ i brukernes hjelpemidler, status og framdrift på bestillinger og søknader eller deltagelse på et tiltak.</p> <p>Samhandlers representant skal kunne orientere seg om de muligheter som finnes for personer i samme situasjon som deres bruker.</p> <p>Representantens innsikt i kommunens forhold til NAV skal være forenelig med tjenstlig behov og fullmakter.</p>
Aktivitetsplanlegging	<p>NAVs digitale assistenter skal foreslå aktiviteter og oppgaver som er relevant for brukers behov og situasjon. Dette kan for eksempel være utprøving av et hjelpemiddel eller deltagelse på et kurs.</p>

³ for nærmere informasjon se også «Digitalisering av hjelpemiddelområdet» v1.0



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

Evner	Beskrivelse av funksjonelt behov
	<p>Bruker, Samhandler og NAV-medarbeider skal på den ene siden kunne foreslå eller opprette aktiviteter og oppgaver og på den annen side kunne akseptere, foreslå endring eller avslå aktiviteten. Alle aktører skal motta en påminnelse om forestående avtaler i foretrukket kanal.</p> <p>Opprettelse av en aktivitet eller oppgave skal løpende ajourføre, og være synlig i brukers, Samhandlers og NAV-medarbeiders individuelle kalender og oppgaveliste.</p>
Gjennomføring av møter og drive opplæring	Bruker og samhandler skal få informasjon og opplæring tilpasset deres behov og i egnet kanal. Møter, kurs og andre arrangementer skal kunne arrangeres digitalt, for eksempel i digitale samtalerom, på video og webinar.
Dokumentasjon av samtaler	Alle henvendelser, all dialog og aktiviteter NAV har med brukere er som regel arkiverbar og skal dokumenteres i rett kontekst, og deles med bruker. Bruker skal kunne gi beskjed om noe er uklart og om NAV har misforstått brukers formål med henvendelsen.
Håndtering av serviceklage	Personbruker skal informeres om sin adgang til å klage, få direkte adgang til å levere korrekt klage til NAV eller fylkesmann og oppleve at den blir behandlet raskt.

4.1.2 Bestilling/søking om kurs, tiltak, hjelpemiddel m.m.

Personbrukere som trenger bistand til å øke sin deltagelse i arbeid, utdanning og aktivitet opplever at NAV mangler evne til effektivt å orientere om mulighetene kurs, tiltak, hjelpemidler, tilrettelegging m.m. gir personer i deres situasjon. Likeledes opplever de det som unødvendig ressurskrevende å søke om deltagelse på kurs eller tiltak, et hjelpemiddel eller tilrettelegging, og at det tar unødvendig lang tid.

Tabellen under oppsummerer hvilke evner brukerne trenger at NAV med samhandlere må ha for å kunne orientere om mulighetene som finnes og eventuelt ta imot en søknad. Behandling av søknad (vedtak) anses ikke å ligge innenfor dialogområdet og ivaretas ikke av dette dokument (bruker skal imidlertid oppleve overgangen mellom systemene som sømløs).

Evner	Beskrivelse av funksjonelt behov
Søking etter rett tiltak, hjelpemiddel e.l.	<p>Personbruker, kommunen og NAV medarbeider skal med utgangspunkt i personbruker og hans/hennes behov og situasjon, og basert på erfaringer fra lignede situasjoner kunne orientere seg om relevante kurs, tiltak, hjelpemidler m.m.</p> <p>Personbruker skal, eventuelt med bistand fra samhandler eller NAV-medarbeider, oppleve en sømløs overgang fra å orientere seg til å kunne søke om kursplass, tiltak, hjelpemiddel, tilrettelegging m.m.</p>
Søk og kartlegging av potensielle arbeidsgivere	<p>NAV-medarbeider skal med utgangspunkt i personbrukers spesifikke eller generelle behov og situasjon, og basert på erfaringer fra lignede situasjoner kunne foreta avansert søk etter potensielle arbeidsgivere.</p> <p>Resultatet skal kunne resultere i opprettelsen av en aktivitet eller oppgave som Personbruker eller NAV-medarbeider skal utføre. For eksempel kan det være</p>



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

Evner	Beskrivelse av funksjonelt behov
	at NAV-medarbeider skal kontakte virksomheten, presentere mulighetene NAV kan tilby og registrere eller oppdatere relevant informasjon om virksomheten.
Søk og kartlegging av potensielle arbeidstakere eller deltagere	NAV-medarbeider skal med utgangspunkt i virksomhetens behov og situasjon, og basert på erfaringer fra lignede situasjoner kunne foreta avanserte søk etter potensielle arbeidstakere eller deltagere på et kurs eller tiltaksarrangement. Resultatet skal kunne resultere i opprettelsen av en aktivitet eller oppgave som bruker, Samhandler og/eller NAV-medarbeider skal utføre.

4.1.3 Kunnskap og beslutningsstøtte

Økt kompetanse er et av NAVs hovedmål og kunnskapsdeling er en viktig aktivitet for å oppnå dette. Ny teknologi, i form av blant annet kunstig intelligens, vil gi NAV nye muligheter for personalisering og kunnskapsdeling.

Evner	Beskrivelse av funksjonelt behov
Kunnskap og beslutningstøtte	NAV har mye informasjon om brukere, deres livssituasjon, og hvilke resultater som oppnås. Denne informasjonen kan vi benytte for å motivere og gi bruker maskinell beslutningstøtte, for eksempel ved å foreslå aktiviteter for en personbruker som er i arbeidsrettet oppfølging.
Erfarings- og kunnskapsdeling	Løsninger for digitale samtalerom skal bidra til at kunnskap deles internt i NAV, med og mellom NAVs brukere og andre aktører. Brukere med felles behov kan utveksle erfaringer og få råd av andre brukere eller av fagpersoner i NAV.
Data for tjenesteutvikling, kvalitetsforbedring mm.	Statistikk om brukere, kanaler og henvendelser, og tilbakemelding fra brukere, for eksempel i form av brukertilfredshetsundersøkelser og serviceklager, skal gi NAV kunnskap som kan benyttes for å bedre og å videreutvikle NAVs tjenester.

4.1.4 Utstyrshåndtering

NAV Hjelpemidler og tilrettelegging har sammen med kommunen et ansvar for forvaltning av hjelpemidler. Personbruker trenger en oversikt over hjelpemidlene han/hun disponerer (se individuell informasjonsformidling over) men i tillegg trenger NAV og kommunen oversikt over hjelpemidlene de forvalter, og innsikt i det enkelte hjelpemiddel.

Evner	Beskrivelse av funksjonelt behov
Lokalisering og flåtestyring av utstyr	NAV Hjelpemidler og tilrettelegging og kommunen skal ha sanntids oversikt over hjelpemidlene, hvem som til en hver tid disponerer de, hvor de geografisk befinner seg, og aktiviteter knyttet til hjelpemiddelet, som for eksempel service og ettersyn. Oversikten skal hjelpe NAV-medarbeider til å beslutte riktig hjelpemiddel ut fra hvilke hjelpemidler som befinner seg i for eksempel boenheten fra før. Videre skal NAV-medarbeider kunne planlegge aktiviteter knyttet til hjelpemiddelet,



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

Evner	Beskrivelse av funksjonelt behov
	<p>uavhengig av hvem som disponerer det. Eksempler på aktiviteter kan være montering, ettersyn, service og vedlikehold.</p> <p>På sikt kan man tenke seg at teknologien (IoT) skal gjøre det mulig å forløpende motta informasjon om hjelpemiddelets tilstand, og derigjennom automatisk opprette nødvendig oppgaver som for eksempel reparasjon.</p> <p>For mer informasjon se «Digitalisering av hjelpemiddelområdet v1.0».</p>

4.1.5 Administrasjon

Tabellen under viser hvilke evner NAV og samhandlere må ha for effektivt og hensiktsmessig understøtte evnene beskrevet i tabellene over.

Evner	Beskrivelse av funksjonelt behov
Oppgaver og oppgavestyring	<p>Henvendelser og oppgaver, uansett i hvilke kanal de mottas, må kunne administreres slik at trafikk og oppgaveflyt fordeles effektivt og sørger for kortest mulig ventetid. Oppgaver må kunne fordeles, flyttes og eskaleres.</p> <p>Hvilke oppgaver som skal betjenes av hvilke enheter og hvilke roller som betjener hvilke oppgavekøer besluttes og vedlikeholdes sentralt.</p>
Prioritering	<p>Oppgavestyring skal ivareta automatisk prioritering av strategisk prioriterte brukergrupper/saker/situasjoner m.m. Dette kan være akutsituasjoner, som for eksempel situasjoner der barn er berørt, eller det er feil på elektriske rullestoler uten erstatningsløsning.</p>
Aktivitets-administrasjon	<p>NAV-medarbeider skal kunne opprette og løpende administrere aktiviteter og ressurser. Møter, utprøving på hjelpemiddelsentralene og kurs er eksempler på aktiviteter som skal beskrives og knyttes til en eller flere personbrukere, representanter for samhandlere og NAV-medarbeidere (se Aktivitetsplanlegging).</p>
Ressurs-administrasjon	<p>NAV skal ha oversikt over tilgjengelige ressurser. Med ressurser mener vi for eksempel samtalerom på NAV-kontor og utprøvingsrom på hjelpemiddelsentralen, men også NAV-medarbeidere som reparatører og servicepersonell, tolk og andre fagpersoner.</p> <p>NAV-medarbeider og dennes leder skal administrere NAV-medarbeiders kapasitet i en kalender som oppdateres automatisk i sanntid.</p>
Kampanjestyring	<p>NAV-veileder og representant for kommunen eller andre samhandlere skal kunne opprette kampanjer for en gruppe brukere og andre aktører. En kampanje kan bestå av en serie oppgaver eller varsler og benyttes for eksempel for kurs og messearrangement. Svar på invitasjonene må kunne mottas og lagres. Det er også ønskelig å motta oversikt over de som ikke åpner invitasjonen og ikke svarer.</p>
Informasjons-forvaltning	<p>NAV skal kunne informere bruker om hvilken informasjon som er lagt til grunn i saksbehandlingen, og hvor informasjonen er hentet fra. Sletting og retting av personopplysninger er en rettighet bruker har etter personopplysningsloven. NAV følgelig må ha løsninger som sikrer at bruker kan fremme krav om retting</p>



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

Evner	Beskrivelse av funksjonelt behov
	og sletting, og det skal være mulig å gjennomføre dette i praksis. For nærmere beskrivelse se 5.1.3 Informasjonsarkitektur. NAV-medarbeider skal kunne administrere kildetekster m.m.
Roller, fullmakter og tilgangsstyring	For NAV er sikker behandling av brukers data svært viktige. Vi betjener brukere i de mest sårbare situasjoner i livet og har informasjon om hver enkelt som ikke må komme på avveie. I tillegg har vi brukere som er under særskilt beskyttelse med skjult adresse og bosted. Ingen skal ha tilgang til informasjon uten at det er et tjenstlig behov. For nærmere beskrivelse, se kapittel 6.2.2 Tilgangskontroll og kapittel 7.2.1 Fullmakt, vergemål m.m.
Arkivering	Alle henvendelser og dokumenter til og fra personbruker og fullmektig i virksomheten/ kommunen skal logges og lagres i henhold til arkivlovens bestemmelser i NAVs journalsystem og arkivløsning.
Rapportering og analyse	Ledere og NAV-medarbeidere skal ha tilgang til dashboard over egne og gruppens oppgaver for kontinuerlig forbedring av tjenestene og for å muliggjøre raskere og flere strategiske beslutninger.

5 VALG OG BESKRIVELSE AV LØSNING

NAV legger i sin sourcingstrategi til grunn at "Etaten skal så langt det er mulig benytte standard programvare, eller kjøpe ferdige tjenester der slike finnes tilgjengelig og som er tilstrekkelig dekkende for NAVs behov." Markedsundersøkelsen gjennomført høsten 2017 og brukerhistorier sammenstilt i arbeidet nå viser at det finnes standard skyløsninger som dekker NAVs behov for dialog- og relasjonshåndtering (modell 4 i Sourcingstrategien).

Dersom NAV skal utvikle, drifte, vedlikeholde og videreutvikle egne dialogløsninger for arbeidsgiverområdet, hjelpemiddelområdet og personbrukerområdet i Kontaktsenteret er det liten tvil om at kostnadene vil bli vesentlig høyere enn ved anskaffelse av en standard skytjeneste.

Dialog- og relasjonshåndtering er ikke blant NAVs kjerneoppgaver: Vi skal ikke være ekspert på å utvikle og vedlikeholde systemer for dialog- og relasjonshåndtering, men kan tilpasse oss standard løsninger som benyttes av virksomheter med samme behov som oss.

Det er vurdert som tidkrevende og kostbart å oppgradere/videreutvikle "Arena" til å tilfredsstille dagens framtidig behov på arbeidsgiverområdet. En ny og mer moderne funksjonalitet skal under enhver omstendighet bygges på ny løsning.

Vi har ikke funnet holdepunkter som tilsier at det vil være mer krevende for operative enheter å tilpasse seg en arbeidsflate basert på en ny standard skyløsning enn en ny egenutviklet løsning. Tvert i mot vil en arbeidsflate basert på standard skyløsning være gjenstand for små og løpende forbedringer, og vi unngår større omstillingsaktiviteter.

En standard løsning gjør oss i stand til å konkurranseutsette leverandøren og det er vi som bestemmer hvor lenge abonnementsavtalen skal løpe. Det er imidlertid svært lite sannsynlig at en egenutviklet løsning for moderne dialog- og relasjonshåndtering vil ha vesentlig lengre levetid enn en



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

standardløsning, og organisasjonen må uansett innstille seg på at arbeidsflaten kan endre karakter hvert 6 - 8 år. Det er stor motivasjon for å ta i bruk en ny arbeidsflate både i NAV Kontaktsenter, NAV Hjelpemidler og tilrettelegging og i NAV-kontoret (arbeidsgiver m.m.).

Arbeids- og tjenesteavdelingen og IT-avdelingen har i fellesskap vurdert at det ikke eksisterer taktiske, praktiske, økonomiske eller organisatoriske forhold som tilsier at ikke en standard skyløsning er beste alternativ. Dette gjelder dialog- og relasjonshåndtering på arbeidsgiverområdet isolert, men ikke minst for en samlet dialog- og relasjonshåndtering for alle brukere, samhandlere og NAV-medarbeidere.

5.1 Standard skyløsning for dialog- og relasjonshåndtering

Vi skal altså ha ett og ikke flere system for dialog- og relasjonshåndtering i NAV, og arbeidsgiverområdet skal ha øverste prioritet. For mer informasjon om utviklingsarbeidet på arbeidsgiverområdet, se prosjekt Tjenester til Arbeidsgiver (#tag).

At NAV skal ha ett system for dialog- og relasjonshåndtering (CRM) er ikke det samme som at alle *dialoger* skal lagres i ett system. For eksempel kan dialoger tilknyttet en spesifikk hendelse som søknad eller utøvelse av en tjeneste (for eksempel arbeidsrettet oppfølging eller under utprøving/tilpassing av et hjelpemiddel) knyttes direkte til hendelsen og ligge i et fagsystem. Dialog- og relasjonshåndteringssystemet skal i slike tilfeller vite at det har funnet sted en dialog, hvor den ligger og hvem som skal ha tilgang til den.



Figur 3) Implementering av en standard skyløsning for dialog- og relasjonshåndtering vil ikke være eneste tiltak for å sikre at NAV og samhandler har evnen og bruker opplever den som effektiv, men det vil oppnå en betydelig forbedring..

Skyløsningen skal ha som hovedformål å administrere dialoger og holde orden på relasjoner og det er ingen tvil om at en standardløsning kan styrke NAV og samhandlers evner på dette området.

For området brukerdiallog og relasjonshåndtering vil løsningen styrke alle sentrale evner, markert i gult i figuren. Dette ved å kunne håndtere og se informasjon om alle brukergrupper og relasjoner mellom dem og ved å håndtere samtaler fra et utall av kanaler der bruker kan kontakte NAV sømløst uten å måtte gjenta budskapet flere ganger.

For kunnskapsdeling og bestilling/ søking om bistand, hjelpemidler mm., markert stripe i figuren, har skyløsningene komponenter og moduler som kan styrke men ikke løse behovet på områdene. Dette gjelder for eksempel kunstig intelligens og standardløsninger for netthandel.



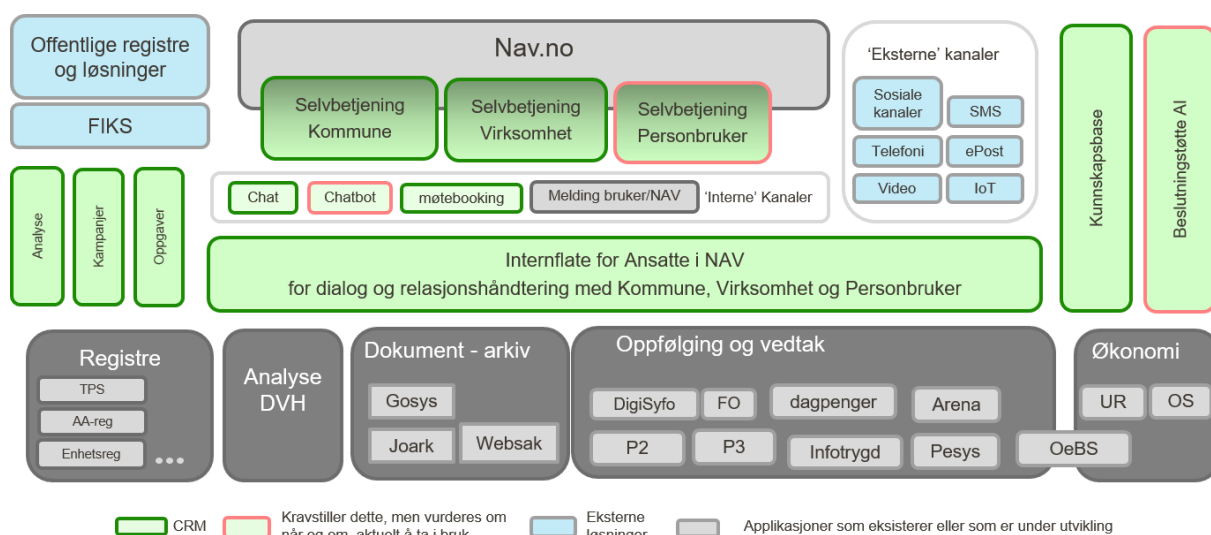
Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

For administrasjon og relasjonshåndtering vil en løsning for dialog- og relasjonshåndtering gi bedre støtte for flere evner, markert med gul farge i figuren. Standardløsningen har blant annet god funksjonalitet for kø og oppgavehåndtering og har dashboard for i sanntid å kunne se på arbeidsbelastning og ventetid.

5.1.1 Applikasjonsarkitektur

NAV har et stort landskap av applikasjoner, noen så gamle som Infotrygd, men også mange som nå er under utvikling.

En standardløsning for brukerdiallog og relasjonshåndtering vil inngå i dette landskapet som vist under. Figuren viser en situasjon der løsningen er tatt i bruk for personbrukere, arbeidsgivere og samhandler.



Figur 4) Figuren over gir en overordnet og skjematisk oversikt over applikasjonsarkitekturen etter innføring av et standard system for dialog- og relasjonshåndtering (ikke uttømmende).

Applikasjoner vist i grønt viser standardløsningen. Nav.no og Selvbetjening Personbruker (Ditt NAV) forblir egenutviklet og Selvbetjening Kommune og Selvbetjening Virksomhet vil inngå som en del av nav.no og bestå av standardløsning blandet med egenutviklede moduler.

Fordi vi anskaffer en standardløsning vil vi få mer funksjonalitet enn vi nødvendigvis vil ta i bruk med en gang. Dette gjelder for eksempel applikasjonene som er markert med rød ramme Om vi tar funksjonaliteten i bruk vil først vurderes når vi har behov for funksjonalitet som disse applikasjonene gir. Chatbot er fortsatt en ny og lite moden teknologi. Det viktigste er derfor at løsningen kan integrere med en Chatbot, ikke at vi tar i bruk Chatbot'en til leverandøren.

Med kunnskapsbase mener vi en samling dokumenter, videoer, artikler etc. som er integrert med løsningen slik at brukere og NAV-ansatte kan få opp aktuell informasjon avhengig av oppgaven de jobber med. Dette sparer mye tid ved at en slipper å søke og lete selv.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

NAV har et miljø for stordata og beslutningstøtte, dette er også et fokusområde for alle de store leverandørene i markedet. Også her er det viktigste at løsningen kan integrere med NAVs løsninger for dette. Om leverandørenes løsninger bør tas i bruk kan først vurderes når vi har en løsning på plass.

KS FIKS er plattform for digital samhandling i kommunal sektor. I dag benytter NAV denne på sosialtjenesteområdet, og planlegger å benytte den for meldingsutveksling på hjelpemiddelområdet. For eksempel skal NAV i samarbeid med KS tilby kommunene at relevant informasjon om deres personbrukere overføres til deres pasientjournalssystemer.

Fagspesifikk oppfølging og vedtaksbehandling vil foregå i fagsystemene. Dette er nye løsninger som Foreldrepenger, Forenklet oppfølging og Sykefravær, men også gamle løsninger som Arena og Infotrygd. Standardløsningen for dialog og relasjonshåndtering vil når den tas i bruk for arbeidsgiver, kunne bidra å få arbeidsoppfølging ut av Arena.

Når standardløsningen tas i bruk for Kontaktsenteret vil den kunne erstatte Modia brukerdiallog. De er hovedbrukeren av applikasjonen idag. NAV kontorene og Forvaltningeenhetene bruker den i mindre grad, og da primært til å se på saksoversikt, meldinger fra og til bruker og samtalereferat. Denne funksjonaliteten vil ligge i standardløsningen og den kan erstatte Modia brukerdiallog også her.

Gosys kan med innføring av denne løsningen rendyrkes for å håndtere oppgaver knyttet til dokumentbehandling og journalføring

5.1.2 Integrasjon mot fagsystemer og registre

Integrasjon mot fagsystemer og registre er i prinsippet ikke annerledes i en standard skyløsning enn i en egenutviklet løsning. En standardløsning for dialog- og relasjonshåndtering skal bruke informasjon fra NAVs registre og fagsystemer. Hvilken informasjon som skal brukes avhenger av tjenstlig behov og styres av brukers rolle og tilgangsrettigheter (se kapittel 6.2.3 Tilgangskontroll)

Brukerhistoriene vi nå har samlet inn, viser at det for bruker er viktig å få rask beskjed om hendelser knyttet til søknader eller aktiviteter. Dette krever at oppfølging og vedtakssystemene kan varsle om dette til standardløsningen. Her vil vi benytte en hendelsesorientert arkitektur, denne er etablert i forbindelse med Foreldrepengeprosjektet og kan tas i bruk både av nye og gamle applikasjoner.

I all integrasjon mot standardsystemet må data mappes mellom applikasjonene fra NAVs metadatastrukturer til løsningens struktur. For all integrasjon trengs det mapping av data så dette er ikke spesielt for standardløsningen.

NAV IT etablerer i disse dager data/API-kataloger som vil bidra til at mappingen kan gjøres på en enhetlig måte for all integrasjon mellom applikasjoner. Dette vil også bidra til å redusere konsekvens i form av tid og oppgavemengde ved leverandørbytte, når det blir aktuelt.

5.1.3 Informasjonsarkitektur

Informasjonsarkitektur beskriver hvordan informasjon er organisert og lagret, samt hvor og hvordan den hentes og distribueres.

En løsning for dialog og relasjonshåndtering er avhengig av å hente informasjon fra flere informasjonskilder, både interne og eksterne registre, samt fagsystemer. I tillegg vil noe informasjon oppstå i løsningen selv. Dette kan for eksempel være informasjon om henvendelser og kontaktinformasjon. Informasjon som oppstår i løsningen, skal leveres til for eksempel NAVs registre, datavarehus og arkiv.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

Etterlevelse av gjeldene lover og regler setter strenge krav til datakvalitet, inkludert sporing, og versjonering. For mer informasjon, se NAVs krav til etterlevelse, kapittel 6.1

5.1.3.1 Personopplysninger (NAV Person)

Personopplysninger er en sentral del av informasjonsforvaltningen i NAV. Det finnes i dag flere registre som omfatter grunnleggende personopplysninger, relasjoner til andre personer, kontaktinformasjon, medlemskapsunntak, institusjonsopphold, brukerprofil, fullmakt, inntekt, tjenestepensjon, etc. Standardløsningen må hente informasjon fra flere av disse.

Det pågår for tiden et større prosjekt for modernisering av folkeregisteret i NAV. Dette skal levere moderniserte løsninger for grunnleggende personopplysninger i tråd med målbildet for NAV Person, samt legge til rette for utfasing av TPS. Prosjektet strekker seg frem til 2021 og leverer gradvis opplysninger i takt med hovedprosjektet i Skattedirektoratet. Standardløsningen vil ta i bruk tjenester herfra så raskt de blir tilgjengelig.

5.1.3.2 Virksomhetsopplysninger

Informasjon om virksomheter ligger i dag i flere kilder, både offentlige og interne.

Datakvaliteten er varierende. Når vi skal sammenstille og vise NAVs forhold til virksomhet må vi være sikre på at informasjonen er presis nok. Staten må ha en trygghet for at vi vet hvem vi fører dialog med, at rett enhet innenfor virksomhet mottar refusjon, at vi kobler rett virksomhet med rett personbruker i kontekst (f.eks. tiltak eller sykefraværsoppfølging) og rett leverandør med rett tiltak eller hjelpemiddel.

Det er tatt initiativ for å etablere et målbilde for Juridisk person som grunnlag for å kunne etablere ett eller flere registre som sammen med offentlige registre skal gi NAV den informasjon som er nødvendig for å håndtere arbeidsgivere og andre samarbeidspartnere.

Løsningen for dialog- og relasjonshåndtering vil, når den tas i bruk for arbeidsgiverområdet, bidra til å øke datakvaliteten for virksomhetsopplysninger. Dette fordi den vil gi arbeidsgivere og andre samarbeidsparter en selvbetjeningsløsning der disse selv kan søke opp og endre informasjon om egen virksomhet.

5.1.3.3 NAVs organisasjon

Løsningen for dialog- og relasjonshåndtering vil ha behov for informasjon om NAVs egen organisasjon. Dette gjelder både informasjon om kollegaer med ansvarsområder og kontakttelefon, men også NAVs enhet og hvem som jobber med hva. Denne informasjonen vil brukes av den NAV ansatte, men også av løsningen for å styre tilganger og sende oppgaver til rett instans

I påvente av at NAV får etablert en organisasjonsmaster, vil standardløsningen hente informasjon fra de kilder som eksisterer i dag.

6 RAMMEBETINGELSER OG AVGRENSNINGER

6.1 Rettslige reguleringer og etterlevelse

Prosjektet har foretatt en systematisk gjennomgang av NAVs «[Krav til etterlevelse](#)», og vurdert hva de betyr for våre evner og hvilke krav det stiller til systemløsning. Etterlevelsenskravene bygger på de



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

generelle kravene som gjelder så å si alle områder i NAV. I tillegg er hvert enkelt område regulert av regelverk som kan sette ytterligere krav til løsningen. Disse har vi ikke sett på..

Rettslig etterlevelser avhenger både av at systemet har funksjonalitet som muliggjør/understøtter effektiv etterlevelse, og at det implementeres og tas i bruk slik at etterlevelse oppnås. For eksempel skal et system for dialog- og relasjonshåndtering inkludere funksjonalitet for varsling (forvaltningsloven § 16, e-forvaltningsforskriften § 8) i flere kanaler, mens informasjon om hva som skal varsles og når, kommer mest sannsynlig fra fagsystemet. Rettslig etterlevelse skal endelig vurderes ved implementering på det enkelte området (Arbeidsgiverinitiativer, Digitalisering av hjelpemiddelområdet mv.).

NAV må sikre at alle etterlevelsesskravene oppfylles i vår samhandling med bruker på en tilfredsstillende måte. Dersom systemet vi blir tilbudt og går til anskaffelse av, ikke oppfyller alle kravene (evt. at de ikke oppfyller godt nok) må NAV iverksette tiltak som gjør at etterlevelsesskravene likevel blir tilfredsstillende oppfylt. For eksempel å bygge egne moduler, ha manuelle rutiner eller la være å ta i bruk deler av funksjonaliteten som systemet tilbyr.

Dette er selvsagt en del av kostnadsbildet (kompenserende tiltak kan føre til dyre løsninger) og det kan påvirke brukeropplevelsen/effektiviteten, og NAV oppnår eventuelt ikke målsetningene som er satt ved kjøp av et sånt system. Leverandørens/systemets evne til å muliggjøre etterlevelse vil bli evaluert i anskaffelsesprosessen.

6.1.1 Universell utforming spesielt

Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven, forskrift for universell utforming av IKT-løsninger og forskrift om IT-standarder stiller krav til at alle nettsteder som retter seg mot Norges innbyggere støtter kravene til universell utforming. I NAV gjelder samme krav for løsninger som benyttes av de ansatte.

De tekniske kravene er beskrevet i WCAG 2.0/2.1 som vi i anskaffelsen ber om at leverandørene støtter.

Å ta i bruk en standard løsning for brukerdiallog og relasjonshåndtering stiller krav til at løsningen gir god brukeropplevelse. Helhetsteamet har beskrevet prinsipper som vi ber leverandørene svare på, og som vil bli lagt til grunn i evaluering av løsning.

Fordi brukeropplevelse, inkludert universell utforming er så viktig, sier vi at løsningen må være på et akseptabelt nivå for NAV for at vi skal kunne velge leverandøren.

6.2 Sikkerhet

6.2.1 Sikkerhet og skytjeneste

Tidligere i år utarbeidet NAV en strategi for bruk av skytjenester [8]. Strategien er diskutert i NAVs ledergruppe og de har gitt tilslutning til prinsippene og føringene som er beskrevet der. Arbeids- og sosialdepartementet er også informert.

Ved bruk av skytjenester, som med internt driftede løsninger, skal vi sikre at vi har kontroll på databehandlingen gjennom å vurdere og dokumentere:

- Lover og reguleringer
- Sikkerhet, konfidensialitet og integritet
- Leverandørs internkontroll, leveranseevne med mer
- Kommersielle forhold



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

Når vi tar i bruk skytjenester må vi følge EUs anskaffelsesregler. Sikkerhetslov og Arkivlov kan gi pålegg om lagring av data i Norge, men utover det vil NAV ha som hovedregel at dataene må lagres og behandles innen EU/EØS området. Skyløsning for dialog- og relasjonsområdet berøres ikke av de to nevnte lovene og kan dermed ligge innen EU/EØS.

Vi skal velge leverandører som har god leveranseevne, og kapasitet til å levere nødvendig sikkerhet. Leverandørene for Dialog- og relasjonshåndtering er store. De er helt avhengig av å levere tjenester med god sikkerhet for å være konkurransedyktige i markedet og de bruker store ressurser på sikkerhet. NAV vil ikke kunne utvikle og opprettholde samme grad av sikkerhet som de store skyleverandørene.

Vi stiller krav om at leverandørene er sertifisert og at kontrollen med leverandørene gjøres gjennom revisjon av tredjeparter.

6.2.2 Sikring av Personvernet

Ved å ta i bruk en standard skyløsning setter NAV ut behandlingen av personopplysninger til leverandøren av løsningen. Leverandøren blir en databehandler for NAV.

NAV må sikre at leverandøren behandler personopplysninger på vegne av NAV på en tilfredsstillende måte etter personvernregelverket og innenfor akseptabel risiko for NAV. NAV vil f.eks. sette krav om at all lagring og behandling av data skal skje innenfor EU/EØS, og dersom dette skal kunne fravikes i forbindelse med drift og support, må NAV sikre at tilfredsstillende sikringstiltak blir iverksatt i tråd med avtale med leverandør.

Leverandørens behandling av personopplysninger på vegne av NAV skal reguleres i en databehandleravtale som skal signeres i forbindelse med kontraktsinngåelse.

6.2.3 Tilgangskontroll

For NAV er sikker behandling av brukers personopplysninger svært viktige. Vi betjener brukere i de mest sårbare situasjoner i livet og har informasjon om hver enkelt som ikke må komme på avveie. I tillegg har vi brukere som er under særskilt beskyttelse med skjult adresse og bosted.

Ingen internt i NAV skal ha tilgang til informasjon uten at det er et tjenstlig behov. All tilgang til informasjon og funksjonalitet er rollestyrt, ofte ned på et enkelt informasjonselement. En ansatt i NAV har heller ikke tilgang til å se informasjon om seg selv og sin familie, eller kollegaer på samme NAV kontor.

Alle oppslag og endringer på bruker og brukers personopplysninger spores.

Utteksling av informasjon med samhandlere, som for eksempel kommunen eller arbeidsgiver, reguleres i hovedsak av egne lovhemler.

Kontroll av hvilken informasjon det gis tilgang til styres så nær datakilden som mulig. Dette vil for eksempel si at om en NAV-ansatt ber om å se informasjon om en gitt personbruker er det 'NAV Person' som er ansvarlig for tilgangskontrollen. Det er ingen forskjell om den NAV-ansatte jobber i en egenutviklet eller en standardløsning.

Noe tilgangskontroll skal også ligge i standardløsningen for brukerdiallog og relasjonshåndtering. Dette stilles det krav til i anskaffelsen og løsningen må være på et akseptabelt nivå for NAV for at vi skal kunne velge denne leverandøren



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

6.2.3.1 Fullmakt og vergemål

Bruk av fullmakt og representasjon ved verge er svært utbredt i NAV. Personbruker skal kunne utstede og trekke tilbake fullmakter. Fullmektig skal kunne opptre på personbrukers vegne, for eksempel ved innsyn, dialog og søknad. NAV skal kunne verifisere at vedkommende har fullmakt fra rett person og gi denne adgang til å tre inn i brukers sted i tråd med fullmakten. Vergemål og representasjon ved verge skal kunne verifiseres på samme måte som fullmakt. Verge og fullmaktsforholdet skal dokumenteres. Alle parter skal ha oversikt over forholdet og kunne gi NAV beskjed om feil eller endringer.

Fullmakten kan være knyttet til en spesifikk tjeneste/ytelse eller alle tjenester/ytelser. Den kan være varig eller tidsbegrenset.

6.3 Andre føringer for utviklingsarbeidet

6.3.1.1 Sourcingstrategien

Ledergruppen i NAV besluttet i mars 2017 å innføre *ny sourcing-strategi*. Den nye strategien sier at vi skal benytte standard programvare og ferdig utviklede tjenester i markedet der dette finnes og dekker NAVs behov.

Å anskaffe en standard skyløsning for dialog og relasjonshåndtering vil være det første større området der NAV tar i bruk denne delen av Sourcingstrategien. Som det står der vil det å ta i bruk standardløsninger også stille krav til at NAV tilpasser seg dette. Dette betyr blant annet at en tar hensyn til de muligheter standardløsningen gir når en detaljerer krav og brukerhistorier. Samtidig er det viktig med god administrasjon av plattformen, dvs. at en verken spesialtilpasser løsningen for NAV eller tar den i bruk for flere områder enn det som i utgangspunktet er tenkt.

6.3.1.2 Arena-strategi

Høsten 2016 besluttet ledergruppen å opprettholde beslutningen om at *Arena skal avvikles* (Arena strategiarbeid) og at det skulle utarbeides en plan for migrering. Dialog og oppfølging av arbeidsgivere, tiltak og inkluderingsarbeid ligger på Arena.

6.3.1.3 Plan for avvikling av Infotrygd

Infotrygd som blant annet inkluderer søknad om hjelpemidler, er planlagt avviklet i 2023.

6.3.1.4 Målbilder

NAV har flere etablerte målbilder og strategiarbeid for områder som omfatter dialog- og relasjonshåndtering:

- Målbilde for digital brukerdialog for personbruker [2]
- Målbilde for digital dialog med arbeidsgiver [3]
- Målbilde for interne arbeidsflater [7]
- Kanalstrategien for personbrukere for perioden 2014-2020 [6]
- Digitalisering av hjelpemiddelområdet [16]
- Fremtidens NAV Kontaktsenter 2018-2025 [5]

Prosjektet har forholdt seg til disse målbildene og strategiene. En standardløsning for dialog- og relasjonshåndtering understøtter mål og strategier som er beskrevet her.

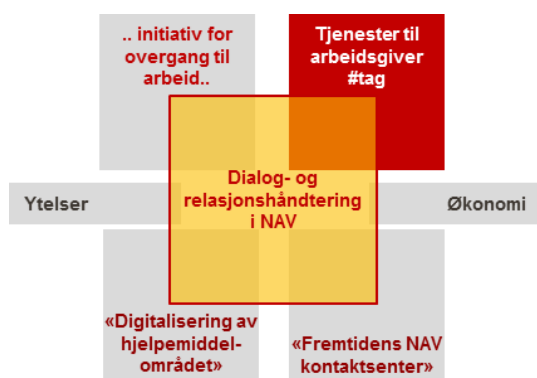


Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

6.4 Avgrensninger

6.4.1.1 Standard system for dialog- og relasjonshåndtering medfører i seg selv ingen endring

Dette dokumentet handler om å anskaffe en standard skyløsning som er egnet for dialog- og relasjonshåndtering på flere områder i NAV. Dette er imidlertid bare en del av løsningen på disse områdene.



Figur 5

For eksempel skal prosjektet Tjenester til arbeidsgiver (#TAG) i tillegg til å sikre god dialog og oppfølging av arbeidsgivere, også løse hvordan finne rett personbruker (kandidatmatch), «søke og beslutte tiltak» m.m. For oversikt over planlagte endringer på arbeidsgiverområdet henviser vi derfor til Prosjekt Tjenester til arbeidsgivere (#TAG) hvor CRM-systemet er del av en større løsning. Tilsvarende vil være gjeldene for «Framtidens NAV Kontaktsenter», «Digitalisering av hjelpemiddelområdet» og andre initiativ for overgang til arbeid.

6.4.1.2 Dialog- og relasjonshåndtering handler ikke om vedtak

En standard systemløsning for dialog- og relasjonshåndtering har ikke til formål å drive saksbehandling (fatte vedtak) og skal følgelig heller ikke brukes til det. Systemet kan imidlertid lenke til, motta, lagre og kommunisere anmodning/søknad med dokumentasjon og kommunisere vedtak med lenke til klage osv. når det vurderes som hensiktsmessig, for eksempel kan det være aktuelt for ytelser som ikke har eller vil få egne digitale søknadsdialoger på grunn av lavt volum.

6.4.1.3 Oppgavefordeling i NAV

Arbeidet med å tydeliggjøre begrunnelsen for hvorfor anskaffe en standardløsning for dialog- og relasjonshåndtering er kjent med at det pågår diskusjoner om hvilke enheter i NAV som skal ha direkte kontakt med bruker og hvordan oppgavefordelingen mellom disse enhetene skal være.

I dette arbeidet tar vi ikke stilling til hvilken enhet som er best egnet til å løse hvilken oppgave, men vi stiller krav til at en standardløsningen for dialog- og relasjonshåndtering skal ivareta behovet for fleksibilitet. Med det mener vi at aktiviteter og ruting av oppgaver skal kunne flyttes mellom roller og at roller skal kunne flyttes mellom organisasjonsenheter.

Det skal legges til rett for at hendelser i brukerdialogen (logget i CRM-systemet) medfører en melding til manuelle og automatiske oppgavekøer.

6.5 AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

Å anskaffe eller utvikle en systemløsning vil ikke i seg selv bedre NAVs evne til å føre brukerdiallog og effektivt håndtere relasjoner. Vi har derfor sett på hvilke andre avhengigheter som må ivaretas, og skiller mellom avhengigheter som er direkte knyttet til anskaffelsen av en standard skybasert tjeneste og avhengigheter som anskaffelsen forserer, men som er uavhengig av hvilken systemløsning vi velger for dialog- og relasjonshåndtering.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

6.5.1 Avhengigheter som følger av en standard skybasert tjeneste

6.5.1.1 NAV må tilpasse arbeidsprosessene etter standardsystemet

En standard skyløsning kan ikke like lett tilpasses NAV eksisterende arbeidsprosesser som en egenutviklet løsning, og organisasjonen må til en viss grad tilpasse seg systemet. Vi har ingen konkrete eksempler på arbeidsprosesser hvor vi per i dag ser at det vil skje, men erfaringsmessig er dette en av utfordringene med standard programvare.

6.5.2 Avhengigheter uavhengig av systemløsning

Listen under gjenspeiler avhengigheter det er nødvendig å ivareta for at personbruker, arbeidsgiver/virksomhetene, kommunen og andre samhandlere skal oppnå brukermøtene som beskrevet i kapittel 4 (korrigert for avgrensningene beskrevet i kapittel 6.4). Avhengighetene er imidlertid ikke knyttet til systemløsning og vil være lik uavhengig av om man anskaffer en standardløsning eller utvikler selv. Behovet for løsning forseres imidlertid av å starte implementering av en felles standard systemløsning.

6.5.2.1 Fullmakt og vergemål

Som det framgår i *kapittel 6.2.3.1* har NAV et behov for en funksjonalitet som gjør det mulig for bruker og NAV å få registrert fullmakter og vergemål. Funksjonaliteten fullmakt og vergemål handler for eksempel også om innsynsrett og grenser derfor mot roller i NAV og roller hos tredjepart. Disse må derfor ses i sammenheng når behov konkretiseres og løsninger utformes.

Det er behov for en slik funksjonalitet flere steder i NAV og den må derfor løses av en felles komponent, og helst som et fellesoffentlig initiativ. Dette kan imidlertid ta lang tid og i mellomtiden må NAV løse sitt behov (se også kap. 6.2.3 Tilgangskontroll, 5.1.3 Informasjonsarkitektur og 10.2 Kostnader).

Bruker og NAV-medarbeider skal oppleve at informasjonen vises og kan ajourholdes i deres i dialog og relasjonshåndteringssystemet (eksterne og interne flater).

6.5.2.2 Virksomhetsregister (Juridisk person)

For Juridisk person vil standardløsning forholde seg til de datakildene som til en hver tid eksisterer, men datakvaliteten vil bli bedre om et nytt internt register er på plass. Det er nå tatt initiativ for å etablere et målbilde for Juridisk person og få etablert et virksomhetsregister som sammen med offentlige registre skal gi NAV den informasjon som er nødvendig for å håndtere arbeidsgivere og andre samarbeidspartnere.

6.5.2.3 Endring i fagsystemer

De nye fagsystemene legger til rette for å kommunisere og for eksempel varsle om hendelser knyttet til "status i sak". Eldre fagsystemer har problemer med dette, å gi god status på sak er en av de vanlige årsakene til at bruker kontakter NAV i dag. Dette er bare et av eksemplene der innføring av en standardløsning for brukerdiallog og relasjonshåndtering ikke alene løser behovet, det må også gjøres endringer i NAVs fagsystemer.

Et annet eksempel som har kommet fram i brukerhistoriene er behovet for å se estimerte saksbehandlingstider. Saksbehandlingstider estimeres i dag manuelt og på generelt grunnlag. Det er behov for en mer presis informasjon basert på status i den enkelte sak. Om dette analyseres og



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

beregnes i det enkelte fagsystem eller om dette kan gjøres av standardløsningen når denne får informasjon om status må vurderes videre i samarbeid med eiere av fagsystemene.

6.5.3 Avhengigheter til andre pågående og planlagte initiativ i NAV

Med unntak av Prosjekt Tjenester til arbeidsgivere (#TAG) som skal implementere standardsystemet på arbeidsgiverområdet, og Produktområdet Arbeid⁴ som skal forvalte og være produkteier for standardsystemet har vi ikke funnet at det er vesentlige avhengigheter til andre pågående eller planlagte initiativ i NAV. Med det mener vi at pågående og planlagte initiativ

- ikke har avhengigheter til et nytt system for dialog- og relasjonshåndtering eller
- at løsningene i initiativet rigges på en måte som gjør det mulig å endre integrasjonspunkt og/eller erstatte enkeltkomponenter hvis det skulle bli hensiktsmessig og ønskelig på et senere tidspunkt

I tillegg tror vi at det kan ligge en mulighet i å etablere et samarbeid mellom Prosjekt Nye Personvernregler og Prosjekt Anskaffelse av CRM i NAV, samt mellom Prosjekt Modernisering av Folkeregisteret og Prosjekt Anskaffelse av CRM i NAV, for nærmere informasjon se kap. 11.2 Muligheter.

7 FORVALTNING AV DIALOGOMRÅDET I NAV

Bruker skiller ikke mellom NAV og kommunen, NAV og tiltaksarrangør eller andre samhandlere, men opplever det som en og samme tjeneste. De skiller heller ikke mellom nav.no, NAV Kontaktsenter osv. men opplever oss som ett NAV. Brukeropplevelsen baserer seg på automatisering og gode, sømløse selvbetjeningsløsninger, men også på god personlig bistand når det er nødvendig. Det siste forutsetter at NAVs veiledere har verktøy som er egnet til å løse brukers behov så raskt og effektivt⁵ som mulig.

Arbeidet med å tydeliggjøre begrunnelsen for hvorfor vi skal anskaffe en standard skyløsning for dialog- og relasjonshåndtering har vist nødvendigheten av at NAV må "tenke stort" for å kunne "starte smått". Med det mener vi at NAV må tenke helhetlig og ha ambisiøse mål for dialogområdet, men redusere størrelsen og ambisjonsnivå i det enkelte tiltak.

Kanalseksjonen i Kommunikasjonsavdelingen har et ansvar for å sikre helhet på nav.no (ekstern brukerflate) mens det er den enkelte fagavdeling/produktområdes ansvar å designe tjenestene/ytelsene som distribueres på nav.no. Arbeids- og tjenesteavdelingen har et helhetlig ansvar for at verktøyet i NAV Kontaktsenter, NAV-kontor, NAV Hjelpemidler og tilrettelegging m.fl. muliggjør effektive

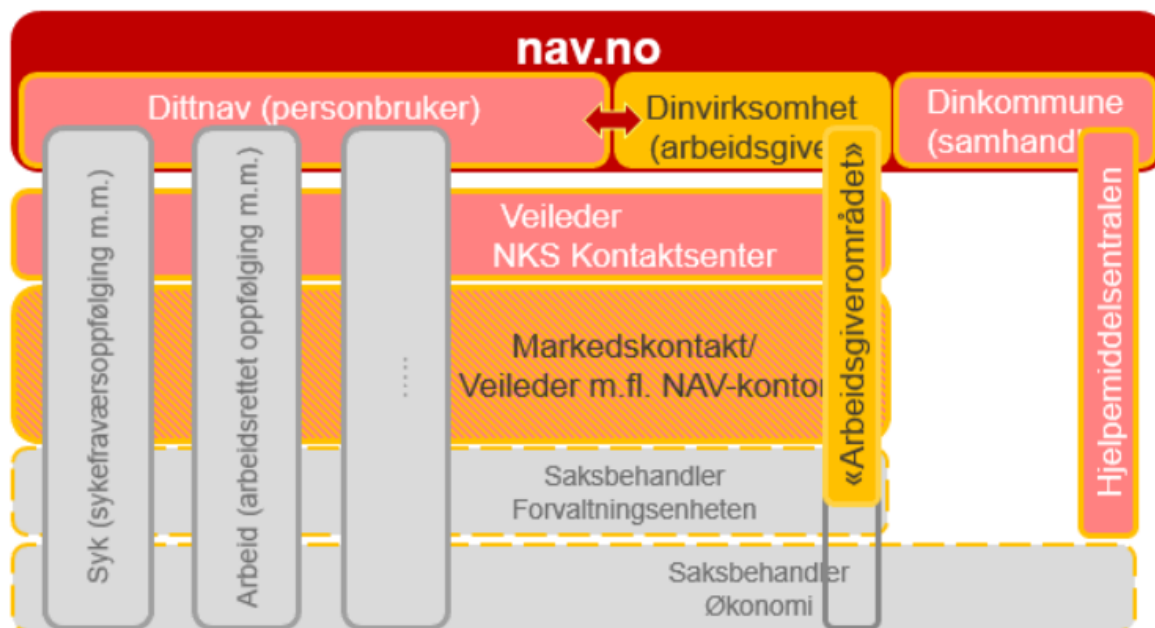
4) Program for arbeidsrettede tjenester (AT-programmet) er etter planen avsluttet før NAV inngår kontrakt om anskaffelse av en standard skyløsning for dialog- og relasjonshåndtering

⁵ Størst mulig effekt per time eller krone



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

brukerdialoger og håndtering av interne og eksterne relasjoner. Kanalene eller brukergrensesnittene påvirker hverandre innbyrdes.



Figur 6) Figuren viser en sammenstilling av NAVs digitale og ikke-digitale grensesnitt mot brukere (hvor brukermøtene finner sted). Brukerhistorier fra alle grensesnitt er lagt til grunn når vi har utformet krav til CRM-systemet. Gule og skraverte felt illustrer at NAVs grensesnitt mot arbeidsgiver er prioritert ved implementering av ny løsning (se også kapittel 8 Veikart).

Uavhengig av om NAV går til anskaffelse av en standard skyløsning eller ikke har NAV, og Arbeids- og tjenesteavdelingen spesielt, behov for å ha en helhetlig tilnærming til dialog- og relasjonshåndtering. Prosjektet har lagt til grunn at arbeids- og tjenestedirektør eller den han/hun delegerer til er ansvarlig for å tydeliggjøre⁶ retning og overordnet plan for hvordan drive dialog- og relasjonshåndtering i NAV. Vedkommende skal utpeke en produkteier til plattformteamet (se kapittel 7.1).

7.1 Forvaltning av dialog- og relasjonshåndteringssystemet

Rask implementering og effektiv forvaltning av et dialog- og relasjonshåndteringssystem vil kreve en fleksibel organisering. For å komme raskt i gang med MVP⁷ (minimum viable product) på nye områder skal tverrfaglige produktteam søkes etablert med utgangspunkt i eksisterende produktteam. Ressurser skal kunne flyttes mellom teamene ved behov for opp- eller nedskalering på et område.

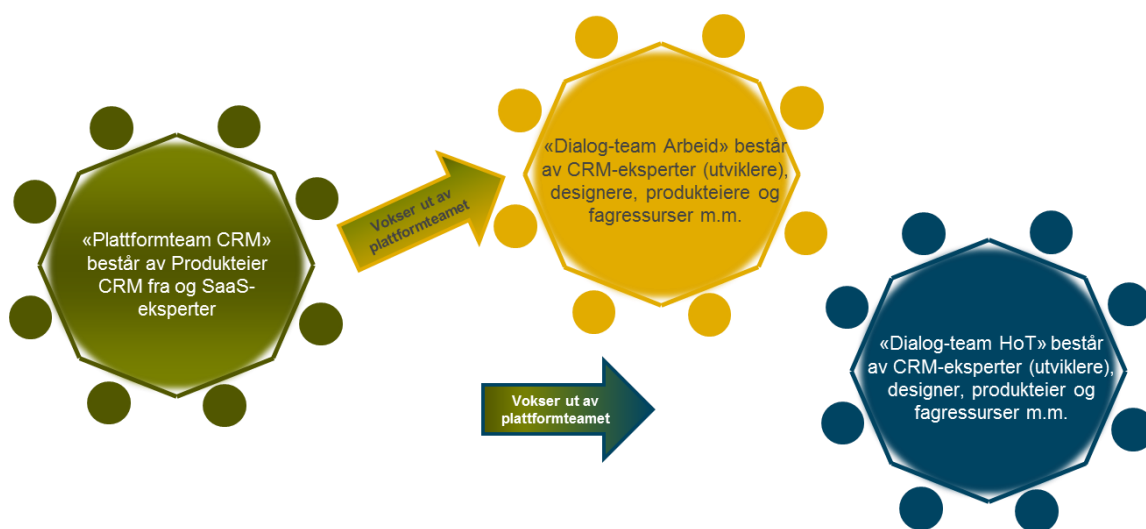
⁶ basert på overordnede strategier og føringer fra direktørmøtet

⁷ Minimum viable product – funksjonalitet 'godt nok' til å starte bruk og dialog for videre utvikling, ikke mer



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

For å begrense avhengigheter og unngå unødvendig ventetid skal teamenes sammensetning og rammebetingelser legges til rette for stor grad av autonomi. Teamene skal oppleve omfattende brukermedvirkning og ha god kompetanse fra fagsiden så vel som fra IT.



Figur 7) Illustrasjonen viser at NAV skal ha et "Plattformteam" som skal være eksperter på CRM og SaaS, og at det skal etableres Dialogteam for de enkelte områdene. Målet er at nye team skal etableres ved å overføre ressurser fra eksisterende team for å sikre rask oppstart, kontinuitet og erfaringsutveksling.

Velger NAV en standard skytjenesteløsning vil brukere og NAV-medarbeidere oppleve små og hyppige forbedringer basert på behov og innovasjon knyttet til dialog- og relasjonshåndtering. Ventelig vil behovet for egne forvaltningsressurser reduseres når systemet er konfigurert og tatt i bruk på et område. Forvaltningsmodellen legger til rette for at NAV kan styrke "Plattformteamet" og redusere antall "Dialogteam" hvis det er ønskelig.

Plattformteamet skal bestå av eksperter på SaaS og CRM, fungere som "center of excellence" (kjenne beste praksis) og ellers være en ressurspool. Teamet skal videre bidra i evaluering og implementering på nye områder i NAV når løsningsbehovet er forenelig med teknologiens virkeområde, og det ellers er hensiktsmessig.

Dialogteam skal bemannes av eksperter på gjeldene standardssystem, produkteier og fagressurser etter behov. Teamet skal drive omfattende brukermedvirkning, konfigurere og ta systemet i bruk på sitt område.

Forvaltningsmodellen avhenger ikke av om løsningen er en standard skyløsning eller om den er egenutviklet, men baserer seg på smidig utviklingsmetodikk og NAVs praksis for tverrfaglige produktteam.

8 VEIKART

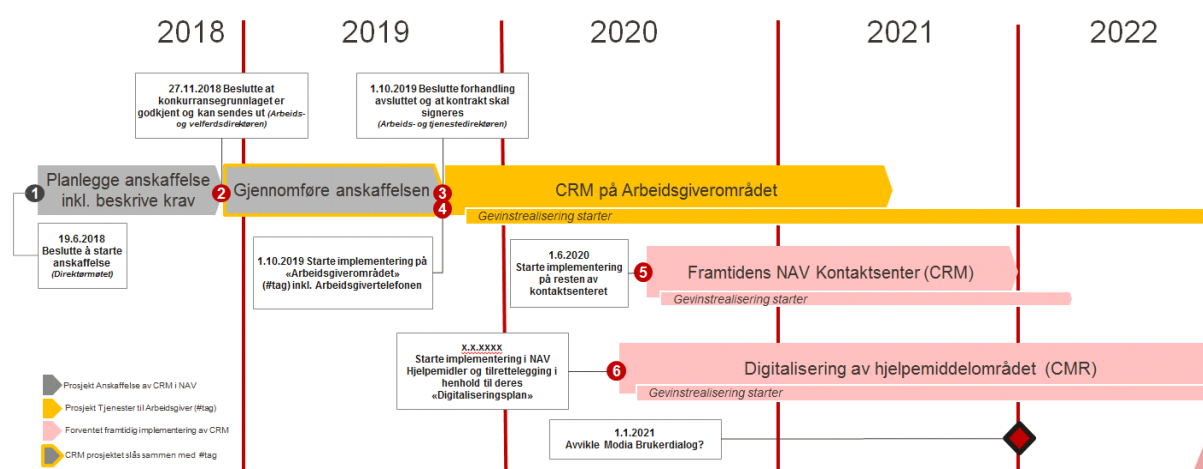
NAV har et umiddelbart behov for å vesentlig styrke sine evner til å føre dialog og håndtere sine relasjoner til arbeidsgiver. Arbeidsgiverområdet skal prioriteres i arbeidet med å implementere en standardløsning, og prosjektet har ikke funnet strategiske, taktiske eller økonomiske grunner til å anbefale noe annet.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

Videre er det tidligere uttalt at NAV skal implementere løsningen på et område av gangen. Det ville i så fall bety at siste området ble implementert nærmere 2030, og etter at kontraktperioden er over. Prosjektet kan ikke se at det verken er strategiske, taktiske eller økonomiske årsaker til at systemet ikke skal tas i bruk på flere områder parallelt. Gevinstene øker dessuten for hvert område som tar løsningen i bruk.

Arbeids- og tjenesteavdelingen og NAV IT anbefaler derfor at NAV starter implementering på arbeidsgiverområdet som planlagt, og allerede januar 2020 planlegger å starte implementering på hjelpemiddelområdet og for personbrukere i Kontaktsenteret.



Figur 8 viser anbefalt veikart for implementering av CRM i NAV, og fargekodene viser hvilke utviklingsinitiativ som skal være ansvarlig for implementeringen

VIKTIGSTE MILEPÆLER I ANBEFALT VEIKART FOR IMPLEMENTERING AV CRM I NAV		
Dato	Beskrivelse	Ansvarlig
November 2018	Beslutte at NAV skal gå til anskaffelse av en standard skyløsning for dialog- og relasjonshåndtering (CRM)	Arbeids- og velferdsdirektøren
Desember 2018	Etablere Plattformteam CRM, og starte forberedelse av implementering på arbeidsgiverområdet	NAV IT + #TAG
September 2019	Signere avtale på Standard Skytjeneste	Arbeids- og tjenestedirektør
September 2019	Starte implementering på arbeidsgiverområdet inkl. Arbeidsgivertelefon (NKS)	#TAG og NKS
2. kvartal 2020	Starte implementering på hjelpemiddelområdet	Digitalisering av hjelpemiddelområdet
2. kvartal 2020	Starte implementering i NAV Kontaktsenter (resten)	Framtidens NAV Kontaktsenter
Høsten 2020	Vurdere å implementere dialog- og relasjonshåndtering for personbrukere i NAV-kontor	Produktområde Arbeid
Høst '21/Vår '22	Avvikle Modia Brukerdialog?	Produktområde Arbeid



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

Alle initiativ skal vurderes på selvstendig grunnlag. Det er imidlertid slik at når NAV har gått til anskaffelse av lisenser som dekker behovet på arbeidsgiverområdet, og disse kan benyttes også på personbruket vil nytte-kostnad øke vesentlig i påfølgende implementering.

9 INTERESSENER

Dialog- og relasjonshåndtering handler om mer enn å anskaffe, konfigurere og ta i bruk et nytt IT-system. Det er mange instanser og roller som påvirker eller påvirkes. Mest av alt påvirkes personbrukere, arbeidsgivere, samhandlere (kommunen/tiltaksarrangører osv.) og ledere/medarbeidere i alle NAVs organisasjonsheter. Alle skal bidra med å konkretisere behov, fortløpende teste løsningene og sist men ikke minst sørge for at løsningene blir tatt i bruk på rett måte slik at gevinstene realiseres.

Utvikling av god brukerdialog forutsetter et tett samarbeid med mange instanser i og utenfor NAV. Ikke bare er vår organisasjon sentral når vi skal utvikle tjenester som skal øke brukernes deltagelse i arbeid og utdanning eller til å redusere sykefraværet. Vi tror også at deler av løsningene kan gjenbrukes for eksempel i kommunen. For nærmere beskrivelse av alle interessentene og hvordan de påvirker eller blir påvirket av endringen, se tabellen i vedlegg 1.

10 NYTTE OG KOSTNADER

I kapittel 4 viser vi at NAV har et betydelig forbedringspotensial på brukerdialogområdet. Anskaffelse av en standard skyløsning for dialog- og relasjonshåndtering vil sette NAV i stand til å skape mer utvikling for mindre, på kortere tid men å anskaffe en løsning skaper i seg selv ingen endring. For detaljer om Nytte-Kostnad, se derfor det enkelte utviklingsinitiativ.

Gevinsten av å anskaffe et nytt verktøy måler vi i differansen mellom dagens praksis med egenutvikling og planlagt praksis basert på en standard skyløsning. En slik sammenstilling blir imidlertid hypotetisk siden løsningene ikke vil være direkte sammenlignbare, og det vil heller ikke være forsvarlig å bruke betydelige ressurser på å utforme og estimere en løsning vi med største sannsynlighet ikke skal ha. Det er imidlertid på det rene at NAV vil kunne tilby bedre dialogtjenester på arbeidsgiverområdet raskere og rimeligere enn tilfellet ville være ved en egenutviklet løsning av tilsvarende kvalitet. Tallene knyttet til dagens praksis er basert på erfaringer og kvalifiserte estimater fra utvikling av Modia Brukerdialog og Modia Oppfølging, og på kjente størrelser som teamkostnader osv. (se tabell 1).

Kostnader knyttet til lisenser m.m. i en standard skyløsning gjenspeiler NAVs totalramme for anskaffelse, og er basert på forventede rabatter estimert blant annet på råd fra Gartner og erfaringer fra andre virksomheter. Lisensene kan brukes til å betjene både arbeidsgiverområdet, hjelpemiddelområdet og personbruket i NAV Kontaktsenter og NAV-kontoret. Lønnsomheten øker altså med utbredelse av systemet. En standard skyløsning for dialog- og relasjonshåndtering vil ventelig kunne erstatte Modia Brukerdialog.

For nærmere informasjon om reduserte utviklingskostnader, se kapittel 10.1.2.2 og tabell 1.

NAV vet ikke på forhånd hvilken leverandør og system som vinner konkurransen. Leverandørene har ulike funksjonalitet og ulike lisens- og prismodeller, hvilket innebærer at vi først ved evaluering av den enkelte leverandør kan sammenligne funksjonalitet mot kostnad. Det betyr at det er flere ukjente faktorer i et estimat over framtidig nytte versus kostnad. Alle CRM-systemene har imidlertid



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

basisfunksjonalitet som vil bidra til å styrke NAVs evne til å drive effektiv dialog- og relasjonshåndtering vesentlig (se kap. 4 og 5).

NAV gjennomfører anskaffelsen som en forhandlet prosess hvor både kvalitet og pris er del av evalueringskriteriene og skal være gjenstand for forhandling.

10.1 Nytte

Forenklet kan man si at det er endringsinitiativet som skaper nytten, og ikke standardløsningen som sådan. Det er imidlertid ikke realistisk at NAV skulle utviklet et eget system for dialog- og relasjonshåndtering som ville skape samme nytte som en standard skyløsning, og at nytten som skapes derfor delvis må tilskrives valg av system.

Vi har imidlertid ikke kvantifisert og verdsatt bedre brukermøter som følge av ny teknologi da dette forutsetter at vi utformer en tenkt egenutviklet løsning. I praksis vil det heller ikke være mulig å holde orden på hvilke endringer som følger av det enkelte initiativ, for eksempel Prosjekt Tjenester til arbeidsgiver (#TAG) og hva som følger av at vi velger en standard skyløsning for dialog- og relasjonshåndtering.

For nærmere beskrivelse av hvordan brukermøtene forventes å forbedres, se kapittel 10.1.1. Se også tabell 1 under.

10.1.1 Bedre brukermøter⁸

Hvis vi legger ordinære konkurransefaktorene til grunn, det vil si de faktorene som avgjør om vi som forbrukere er villig til å betale mer for en tjeneste enn en annen, er det grunnlag for å si at en dialog- og relasjonstjeneste som beskrevet i dette dokument vil skape betydelig verdi. Under følger noen eksempler på dette (listen er ikke uttømmende - for nærmere detaljer se respektive utviklingsinitiativ).

10.1.1.1 Flere brukere vil, eller brukere vil raskere kunne delta i dagligliv, utdanning og arbeid

Et effektivt system for dialog- og relasjonshåndtering vil gjøre det mulig å følge opp vesentlig flere arbeidsgivere, og følge de opp tettere enn vi gjør i dag. Det betyr at Personbrukerne vil oppleve økt mulighet for å komme i arbeid og aktivitet, og at næringslivet vil oppleve økt verdiskaping.

10.1.1.2 NAVs tjenester er mer i tråd med brukers forventninger

NAV-medarbeidere har oversikt over brukers samlede forhold til NAV som med det fremstår som en aktør, og våre tjenester som bedre koordinert. Bedre innsyn og innflytelse på egen sak gjør brukere mer selvhjulpne, øker forståelsen for beslutninger og valg som gjøres, og gir mindre behov for NAV og samhandler i prosesser som brukeren kan løse eller finne ut av selv. Dialogen mellom partene vil kunne foregå i flere kanaler.

10.1.1.3 Det blir mindre ressurskrevende for bruker å administrere sine tjenester fra NAV

Økt tilgjengelighet betyr også redusert ventetid, og mindre behov for å kontakte NAV og samhandlere flere ganger. Økt forståelse mellom partene reduserer muligheten for misforståelser og feil. Samlet vil bruker redusere sitt tidsbruk for administrasjon av NAVs tjenester.

⁸ Brukermøter innbefatter NAVs møter med arbeidsgiver som mottaker av NAVs tjenester



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

10.1.2 Økt kapasitet og redusert kostnadsøkning

10.1.2.1 Økt kapasitet

Bedre dialog, og tettere og bedre oppfølging av arbeidsgivere er et av NAVs hovedmål. For å lykkes må NAV øke sin kapasitet og dette kan gjøres gjennom å øke antall medarbeidere, redusere kvalitet på andre områder, eller å digitalisere arbeidsprosesser og gi medarbeidere mer effektive verktøy.

Et standard CRM-system vil øke vår kapasitet og bidra til at NAV har større mulighet for å håndtere den veksten i brukere og oppgaver som etaten står overfor. For nærmere beskrivelse, se det enkelte utviklingsinitiativ.

10.1.2.2 Reduserte drifts- og forvaltningskostnader Arena og Modia

En ny standard skyløsning for dialog- og relasjonshåndtering vil ikke alene bety at NAV kan avvikle eller redusere sine driftskostnader knyttet til Arena, men vi fjerner en vesentlig hindring for å gjøre det. For nærmere detaljer om hvordan flytte tjenester til arbeidsgiver ut av Arena, se eventuelt Prosjekt Tjenester til arbeidsgiver (#TAG).

Gitt at skyløsningen tas i bruk på alle områder forespeilet i dette dokument er målet at løsningen kan erstatte Modia Brukerdialog.

10.1.2.3 Reduserte utviklingskostnader

Sammenligner vi med dialogløsninger NAV har utviklet i andre sammenhenger er det liten tvil om at alternativet ville blitt mer kostbart. Å utvikle, drifte, vedlikeholde og videreutvikle egne dialogløsninger for arbeidsgiverområdet, hjelpemiddelområdet og personbrukerdialog i kontaktsenteret ville blitt dyrere enn å gå til anskaffelse og konfigurere en standard skyløsning.

Legger vi til grunn at en egenutviklet dialogløsning beløper seg til omtrent det samme som NAV i sin tid brukte på Modia Brukerdialog (basert på teknologi fra Moderniseringsprogrammet) og Modia Oppfølging, er det rimelig å anta at en egenutviklet dialogløsning i gjennomsnitt vil koste minst 200 MNOK per område, og minst ta 3 år å realisere (se tabell under).

Økt bruk av standardløsninger innebærer at NAV reduserer sine kostnader knyttet til forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av løsningene, men øker sine lisenskostnader. NAV har ingen fullstendig oversikt over framtidig implementering av CRM og følgelig heller ikke et komplett kostnadsbilde. Prosjektet har sammen med IT-virksomhetssystemer og #tag vurdert at det vil bli behov for et produktteam ved hver implementering, og at Produktområdet Arbeid deretter vil ha et felles produktteam for CRM.

Ikke minst unngår NAV å anskaffe ressurser til å utrede behov og utforme egne, innovative løsninger som uansett ikke vil kunne måle seg med innovasjonskraften CRM-leverandørene besitter på området.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

EST. «NYTTE-KOSTNAD» AV NY TEKNOLOGI - STANDARD SKYLØSNING V. EGENUTVIKLING	Sum	2019	2020	2021	2022	#	#	#	#	2027
Bedre brukermøter som følge ny teknologi										
- Arbeidsgiver	++++		++	+++	+++	#	#	#	#	++++
- Samhandlere (kommunen, tiltaksarrangør m.fl.)	++++		++	+++	+++	#	#	#	#	++++
- Personbrukere	++++		+	+++	+++	#	#	#	#	++++
Økt kapasitet til å håndtere vekst og økt oppgavemengde										
- Arbeidsgiveroppfølging og –dialog	+++		++	+++	+++	#	#	#	#	++++
- Formidling og forvaltning av hjelpemidler	+++		++	+++	+++	#	#	#	#	++++
Lavere investeringskostnader som følge av ny teknologi										
- Arbeidsgiverområdet	-200,0	-100,0	-100,0			#	#	#	#	
- Hjelpemiddelområdet	-200,0		-100,0	-100,0		#	#	#	#	
- Personbruket 1. linje (Kontaktsenteret/Mottak)	-200,0			-100,0	-100,0	#	#	#	#	
Forvaltningskostnader dialogområdet										
- Team 3 egenutviklede løsninger	-234,0			-13,0	-26,0	#	#	#	#	-39,0
- Team Modia Brukerdialog	-19,0					#	#	#	#	-3,8
- Team Arena	?									
- Lisenser etc. enkeltkomponenter i egenutviklet løsning	-					#	#	#	#	-
- Drift- og vedlikehold spesialløsninger 2 % (eks. pers.)	-90,0	-2,0	-6,0	-10,0	-12,0	#	#	#	#	-12,0
- Lisenskostnader etc. CRM	522,0	2,0	65,0	65,0	65,0	#	#	#	#	65,0
- Team CRM-plattform	41,2	8,8	5,8	3,8	3,8	#	#	#	#	3,8
- Team Dialog Arbeidsgiver (CRM)*	19,5	6,5	6,5	6,5						
- Team Dialog Hjelpemiddel (CRM)*	19,5		6,5	6,5	6,5					
- Team Dialog 1. linje Kontaktsenteret/Mottak (CRM)*	13,0		6,5	6,5						
- Team Dialog «Arbeid»*	39,0				6,5	#	#	#	#	6,5
Sum totalt	-288,8	-84,7	-115,7	-134,7	-56,2	#	#	#	#	20,5
	++++		++	+++	+++	#	#	#	#	++++

Tabell 1) viser differansen mellom dagens praksis med egenutvikling og planlagt praksis basert på en standard skyløsning

10.2 Kostnader

Ulike utviklingsinitiativ i NAV har vurdert at en standard løsning for dialog- og relasjonshåndtering vil være beste alternativ for deler av deres løsning. Siden NAV skal ha ett og ikke flere system må initiativene gå sammen om å anskaffe rett løsning, og dette arbeidet har vært organisert i Prosjekt Anskaffelse av CRM i NAV.

Under følger en oversikt over forvaltningskostnader som enten følger direkte av at NAV anskaffer et CRM-system, eller kostnader som forseres av CRM-systemet. For kostnader som følger direkte av implementering på det enkelte området, se det enkelte utviklingsinitiativ.

ØKTE FORVALTNINGSKOSTNADER TOTAL	Sum	2019	2020	2021	2022	#	#	#	#	2027
Team CRM-Plattform	41,2	8,8	5,8	3,8	3,8	#	#	#	#	3,8
Standard skyløsning (CRM), lisenser (ramme)	522,0	2,0	65,0	65,0	65,0	#	#	#	#	65,0
Tredjepart roller, fullmakt og representasjon	39,0	6,2	6,2	3,8	3,8	#	#	#	#	3,8
Sum totalt	602,2	17,0	77,0	72,6	72,6	#	#	#	#	72,6

Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

10.2.1 Forvaltningskostnader som følge av standard skyløsning

En skyløsning leveres som en tjeneste der en betaler for bruken. Når løsningen tas i bruk for et område vil investeringskostnaden være mindre enn ved egenutvikling, men den løpende vedlikeholdskostnaden (lisenser etc.) blir høyere men mer forutsigbar.

Når NAV anskaffer en standard skyløsing forplikter vi oss til å betale for et gitt antall lisenser i en gitt periode. Lisensene kan gjenbrukes for flere områder, for eksempel vil lisens til en medarbeider på NAV-kontor eventuelt brukes både i dialog med arbeidsgiver og i dialog med personbruker. Det vil ikke være hensiktsmessig å dele lisenskostnadene på enkelttiltak, og det er grunnlag for å si at lisenser og Team CRM-plattform er å betrakte som infrastruktur.

NAV vet ikke på forhånd hvilken leverandør og system som vinner konkurransen. Leverandørene har ulik funksjonalitet og ulike lisens- og prismodeller, hvilket innebærer at vi først ved evaluering av den enkelte leverandør kan sammenligne funksjonalitet mot kostnad. Det betyr at det er mange ukjente faktorer i et estimat over framtidig nytte versus kostnad.

Dette sammen med det faktum at det vitnes om store variasjoner i oppnådd rabatt på området gjør at prosjektet anbefaler NAV å definerer en totalramme for anskaffelsen på 490 millioner kroner, eller 61 millioner kroner per år i gjennomsnitt (tilsvarende i rundt 70 % rabatt, og samsvarer med estimater vi har fått i samtaler med Gartner og andre). Totalkostnad basert på listepreis uten rabatt er estimert til ca. 180 millioner kroner + mva. per år.

Tabellen under oppsummerer forventede kostnader som følger av å etablere denne infrastruktur, i millioner kroner.

ØKTE FORVALTNINGSKOSTNADER CRM	Sum	2019	2020	2021	2022	#	#	#	#	2027
Team CRM-Plattform	41,2	8,8	5,8	3,8	3,8	#	#	#	#	3,8
Standard skyløsning (CRM), lisenser (ramme)	522,0	2,0	65,0	65,0	65,0	#	#	#	#	65,0
Sum totalt	563.2	10.8	70.8	68.8	68.8	#	#	#	#	68.8

10.2.1.1 Lisenser (drift- og utvikling)

Prosjektet har lagt til grunn at NAV ønsker en varighet på 6+1+1 år, og at arbeidsgiverområdet starter med 300 lisenser i 2019 og øker til 15 000 (alle statlige og kommunale veiledere) allerede i 2020.

[illegible]



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

Sum totalt	300	15 200	15 200	15 200	15 200	15 200	15 200	15 200	15 200
-------------------	------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

NAV skal anskaffe lisenser etter forhandling og det vites ikke i dag med sikkerhet hva NAV vil måtte betale per lisens. Hovedprinsippet er at jo større tilgang til funksjonalitet, jo høyere lisenspris. Det er imidlertid ulikt hvordan leverandørene pakker funksjonalitet og hvordan det prises. Sagt på en annen måte, hva som ligger i «basistilgang» varierer fra system til system.

I tabellen under har vi lagt til grunn at NAV trenger lisenser tilsvarende et gjennomsnitt på 120\$ per måned (basert på et gjennomsnitt av kunnskap om listepreiser), at dollarkursen holder seg på 8,50 kroner og at NAV oppnår minst 70 % rabatt (i samråd med Gartner).

Dette innebærer at det ikke vil påløpe ekstra kostnader til lisenser dersom NAV velger å implementere for dialog- og relasjonshåndtering av personbrukere i kontaktsenteret og hjelpemiddelområdet.

Tabellen under oppsummerer forventede kostnader, gitt ovennevnte forutsetninger, i millioner kroner.

STANDARD SKYLØSNING (CRM) LISENSER	Sum	2019	2020	2021	2021	#	#	#	#	2026
Lisens ekstern flate	40,0	5,0	5,0	5,0	5,0	#	#	#	#	5,0
Lisenser NAV-medarbeidere (15 000 totalt)	354,0	2,0	55,0	55,0	55,0	#	#	#	#	55,0
Sum totalt	394,0	7,0	60,0	60,0	60,0	#	#	#	#	60,0
Anbefalt totalramme for anskaffelse, tilsvarende 65 millioner kroner per år i 8 år	520,0									

10.2.1.2 Plattformteam

Teamet skal bo hos NAV IT – Virksomhetssystemer og bemannes med en produkteier fra Produktområdet Arbeid. Teamet etableres så fort som mulig og skal bistå ved evaluering av systemene i anskaffelsesfasen.

Tabellen under viser detaljert bemanning og forventede kostnader per år i millioner kroner.

CRM-INFRASTRUKTUR (PLATTFORMTEAM)	Sum	2019	2020	2021	2022	#	#	#	#	2027
Ekspertise i forbindelse m. anskaffelse	1,0	1,0								
Oppstartsekspertise fra leverandør	4,0	2,0	2,0	0,0	0,0	#	#	#	#	0,0
2-3 eksperter/utviklere IT	20,0	4,0	2,0	2,0	2,0	#	#	#	#	2,0
1 IT arkitekt	2,0	1,0	1,0							
1 produkteier og fagressurs «Arbeid»	7,2	0,8	0,8	0,8	0,8	#	#	#	#	0,8
Sum totalt	34,2	8,8	5,8	3,8	3,8	#	#	#	#	3,8

Teamet skal forvalte og være eksperter på systemet og sikre at systemet effektivt passer inn i NAVs applikasjons- og informasjonsarkitektur for øvrig. Teamet skal ha fokus på risikoreduserende tiltak – se kapittel 11.

For nærmere informasjon om "Plattformteamet" se kapittel 7 utarbeidet i samarbeid med NAV IT Virksomhetssystemer.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

10.2.2 Forvaltningskostnader som forseres av men ikke følger av en standard systemløsning

Tabellen under oppsummerer kostnader som følger av avhengigheter som en implementering av standard skyløsning forserer, men som ikke følger av systemløsningen som sådan. Alle tall gjenspeiler hele millioner kroner.

KOSTNADER SOM IKKE FØLGER AV NY TEKNOLOGI MEN SOM FORSERES AV DEN	Sum	2019	2020	2021	2022	#	#	#	#	2027
Registre for juridiske personer	se #tag									
Roller 3. part	19,5	3,1	3,1	1,9	1,9	#	#	#	#	1,9
Fullmakt og representasjon i NAV	19,5	3,1	3,1	1,9	1,9	#	#	#	#	1,9
Sum totalt	39,0	6,2	6,2	3,8	3,8	#	#	#	#	3,8

10.2.2.1 Registre for juridiske personer

NAV har som beskrevet tidligere i dette dokument et behov for å opprette og vedlikeholde koblinger for ulike arbeidsgiverroller. Dette er et behov som er helt uavhengig av om vi anskaffer en standard skyløsning for dialog- og relasjonshåndtering eller om vi utvikler selv. Implementering av en standardløsning forserer imidlertid behovet, og dette må i praksis være på plass før vi kan starte implementering på arbeidsgiverområdet. Selv om Digitalisering av hjelpemiddelområdet og Framtidens NAV Kontaktsenter også har avhengigheter til registre for juridiske personer er kostnaden av praktiske årsaker samlet i Prosjekt Tjenester for arbeidsgiver.

10.2.2.2 Fullmakt og representasjon

Som beskrevet i kapittel 6.5.2 skal dialog- og relasjonshåndteringssystemet holde orden på hvilke personer som skal ha tilgang til hvilken funksjonalitet og hvem som skal se hvilke brukere, opplysninger m.m. Videre skal arbeidsgiver og personbruker kunne se hvilke roller, og eventuelt personer, som har tilgang til hvilke data m.m. Det stiller i neste omgang krav til at NAV ha oversikt over hvem som har hvilke roller i NAV, hos virksomheten eller samhandler og personbrukere imellom. Selv om roller, fullmakt og vergemål er ulike ting så mener vi det er hensiktsmessig å utrede løsning i fellesskap, og i samråd Prosjekt Modernisering av Folkeregisteret og arbeidet knyttet til et fellesoffentlig løsning (SKATE).

Tabellen under viser detaljert bemanning og forventede kostnader per år i millioner kroner.

ROLLER TREDJE PART	Sum	2019	2020	2021	2022	#	#	#	#	2027
0,5 Produkteier Informasjonsforvaltning	3,6	0,4	0,4	0,4	0,4	#	#	#	#	0,4
1 utvikler IT	9,0	1,0	1,0	1,0	1,0	#	#	#	#	1,0
0,5-0,1 IT arkitekt	1,7	0,5	0,5	0,1	0,1	#	#	#	#	0,1
0,5 Informasjonsarkitekt	3,6	0,4	0,4	0,4	0,4	#	#	#	#	0,4
1 fagressurs	1,6	0,8	0,8			#	#	#	#	
Sum totalt	19,5	3,1	3,1	1,9	1,9	#	#	#	#	1,9

FULLMAKT OG VERGEMÅL I NAV	Sum	2019	2020	2021	2022	#	#	#	#	2027
0,5 Produkteier Informasjonsforvaltning	3,6	0,4	0,4	0,4	0,4	#	#	#	#	0,4



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

1 utvikler	9,0	1,0	1,0	1,0	1,0	#	#	#	#	1,0
0,5 Informasjonsarkitekt	1,7	0,4	0,4	0,4	0,4	#	#	#	#	0,4
0,5 IT-arkitekt	3,6	0,5	0,5	0,1	0,1	#	#	#	#	0,1
1 fagressurs	1,6	0,8	0,8			#	#	#	#	
Sum totalt	19,5	3,1	3,1	1,9	1,9	#	#	#	#	1,9

11 ANSKAFFELSE AV STANDARD SKYTJENESTE (CRM)

I anskaffelsen av dialog og relasjonshåndtering har NAV valgt å benytte Dataforeningens skytjenesteavtale. Avtalen er tilpasset NAVs behov ved kjøp av standard skytjenesteavtale, og varighet er satt til 8 år, hvorav to år er opsjon.

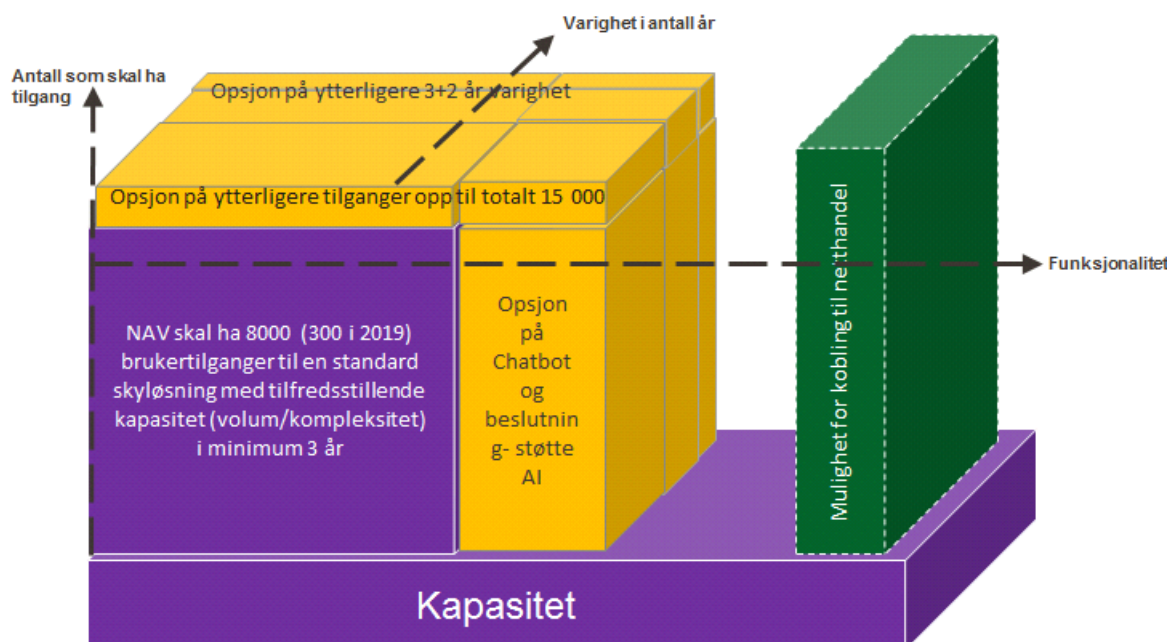
NAV skal anskaffe 8000 brukertilganger (lisenser) til en standard skytjeneste med en nærmere definert kapasitet, med opsjon på ytterligere 7000. Brukertilgangene fordeler seg på 5 nærmere spesifiserte type brukertilganger definert av funksjonelle behov. Med kapasitet mener vi krav tilknyttet volum og kompleksitet, som for eksempel antall interne og eksterne brukere, antall henvendelser og oppslag/søk, antall integrasjoner osv.

Leverandørene skal tilby standard løsning, og har anledning til å tilby ytterligere funksjonalitet som opsjon. Dette gjelder for eksempel Chatbot og kunstig intelligens (AI).

Anskaffelsesprosedyren er totrinns med forhandling. Dette innebærer at bare kvalifiserte leverandører får anledning til å levere tilbud, som leverandørene kan forbedre gjennom forhandling. Kontraktsvilkårene er ikke gjenstand for forhandling, men enkelte bilag vil bli forhandlet. Dette gjelder for eksempel databehandleravtalen, hvor det er viktig å kunne justere ordlyd uten at dette avviker fra NAVs grunnleggende krav.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3



Figur 9 illustrerer prismodellen i en anskaffelse av dialog- og relasjonshåndtering. Lilla bokser illustrerer hva NAV forplikter seg til å anskaffe, de gule boksene illustrerer opsjoner (kan ikke utgjøre mer enn 50% av lilla og gule bokser til sammen) og grønn boks illustrerer at NAV ønsker mulighet for senere å koble til tredjepartsløsninger som f.eks. netthandel.

I konkurransegrunnlaget har vi absolutte krav til databehandleravtale og eierskap til NAVs data. Disse må sammen med andre krav til sikkerhet og tilgangsstyring være på et for NAV akseptabelt nivå for at leverandøren skal bli valgt. Tilsvarende har vi krav for brukeropplevelse og brukskvalitet, her må løsningen blant annet støtte kravene til universell utforming.

Konkurransen underlegges en øvre grense/totalramme (sum lilla og gule bokser i illustrasjonen over) tilsvarende drøyt 60 millioner kroner per år eller til sammen 490 millioner kroner for 8 år, hvorav fem er opsjon.

For detaljer om gjennomføring av anskaffelsen, se Anskaffelsesplan.

12 USIKKERHET

12.1 Risiko

Med risiko mener vi her risiko NAV påføres som følge av at vi skal anskaffe en standard skyløsning for dialog- og relasjonshåndtering (en felleskomponent) som kan benyttes av påfølgende utviklingsinitiativ. For risiko knyttet til endring i de ulike områdene, se det enkelte endringsinitiativ. For endring på arbeidsgiverområdet viser vi til risikovurderingen i Prosjekt Tiltak for arbeidsgivere.

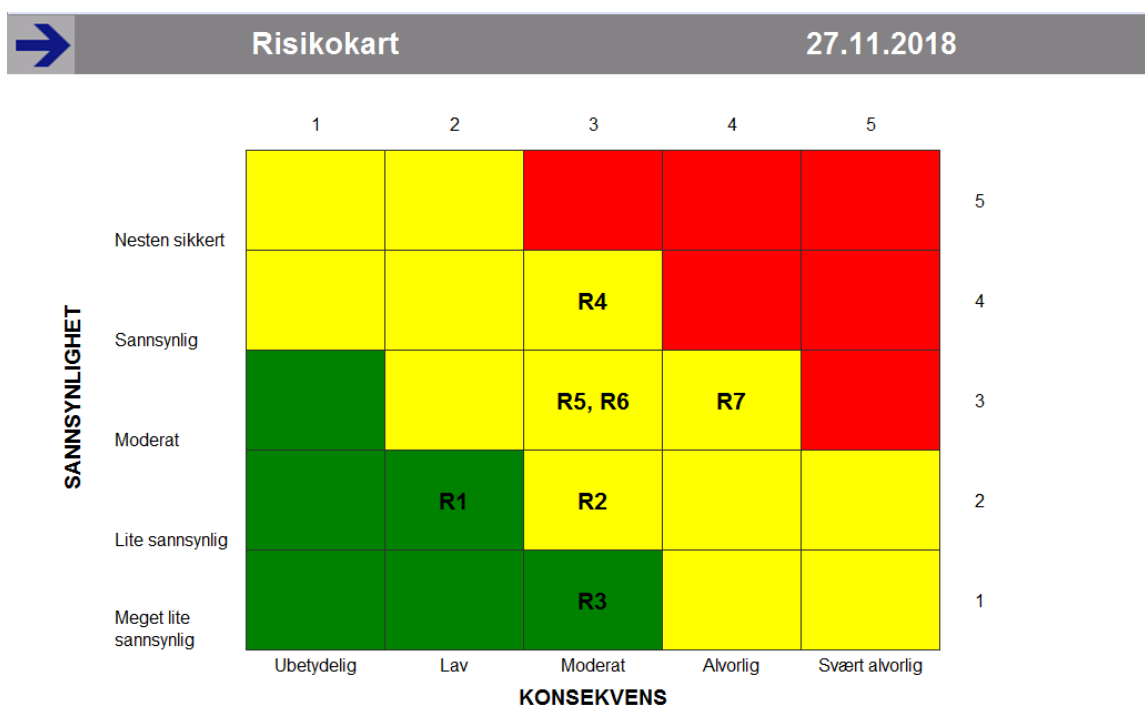
Gitt at vi gjennomfører tiltakene som beskrevet i dette dokument vurderes det å være størst sannsynlighet for at «forvaltningskompleksiteten blir høyere enn forventet» (R5) men at konsekvens må



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

betraktes som moderat. Vi ser imidlertid ikke at denne risikoen elimineres eller reduseres vesentlig dersom NAV velger å egenutvikle løsningen. Dette er altså en risiko vi må leve med hvis vi skal innføre ny dialog- og relasjonshåndtering i NAV.

At anskaffelsen, eller deler av den, ikke tas i bruk (R4), eller tas i bruk på områder den ikke er ment for er vurdert som den risikoen med størst sannsynlighet for å inntreffe. Dette kan for eksempel innebære at NAV betaler for funksjonalitet vi ikke klarer å nyttiggjøre oss, og/eller at områder som har benyttet systemet til formål det ikke er ment for over tid kunne oppleve økt kompleksitet i oppgaveløsingen som følge av at utviklingen går i annen retning enn ønsket. Dette er en av årsakene til at NAV trenger et Plattformteam (for nærmere informasjon, se kapittel 7) og at Arbeids- og tjenesteavdelingen trenger en produkteier på brukerdialogområdet. Vi mener det vil gjøre det mindre sannsynlig at situasjonen oppstår.



Illustrasjonen over oppsummerer prosjektets vurdering av risiko gitt at NAV beslutter å anskaffe en standard skytjeneste for dialog- og relasjonshåndtering som anbefalt. For nærmere beskrivelse av risiko og tiltak, se tabellen under. Risiko og muligheter skal løpende evalueres og følges opp av produkteier og av Plattformteamet. For mer detaljer, se Risikoregisteret.

Mulig hendelse	Virkning hvis ikke tiltak iverksettes	Tiltak som vil redusere hendelsens sannsynlighet og/eller konsekvens
(R1) NAV og leverandør kommer ikke til enighet om absolutte krav, databehandlingsavtale eller andre sentrale avtaleforhold	NAV går ikke til anskaffelse av en standard skytjeneste for dialog og relasjonshåndtering i 2019, og må enten gjennomføre ny anskaffelse eller utvikle selv.	T1: Konkurransenunderlaget sier at forholdet skal være "akseptabelt" for NAV, og det betyr at NAV kan velge å kompensere ev. mangler dersom det er akseptabelt.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

Mulig hendelse	Virkning hvis ikke tiltak iverksettes	Tiltak som vil redusere hendelsens sannsynlighet og/eller konsekvens
		T9: Anskaffelsen skal gjennomføres som en forhandlet prosedyre, og NAV setter sine mest erfarne forhandlere til å lede arbeidet.
(R2) Anskaffelsen blir dyrere enn forventet	Driftskostnadene øker tilsvarende de neste 6+1+1 år.	T2: Konkurranses grunnlaget innbefatter krav til kapasitet (ant. brukere, integrasjoner mm) T3: Konkurranses underlaget utformes på en slik måte at det sikrer tilstrekkelig konkurranse i markedet T4: NAV definerer en maksimumsramme for anskaffelsen
(R3) NAV anskaffer et system for dialog- og relasjonshåndtering som ikke skaper forventet nytte (feil CRM-system)	Systemet blir ikke tatt i bruk utover arbeidsgiverområdet, vi må anskaffe eller selv utvikle ytterligere en løsning og oppnår økte kostnader. NAV-medarbeidere vil fortsatt ha to eller flere arbeidsflater.	T5: Evalueringen skjer med kobling til brukerhistorier og relateres til konsekvens. Det reduserer sannsynligheten for å velge feil leverandør.
(R4) Anskaffelsen, eller deler av den, tas ikke i bruk eller tas i bruk på områder den ikke ment for	NAV betaler for mer funksjonalitet/kapasitet enn vi klarer å nyttiggjøre oss, eller framtidig oppgraderinger skaper utfordringer på områder systemet er benyttet, men ikke opprinnelig ment for.	T4: NAV definerer en maksimumsramme for anskaffelsen for å bevisstgjøre leverandøren på at en standard CRM antagelig også inkluderer funksjonalitet offentlig sektor/NAV ikke trenger T6: Etablere "center of excellence" som skal understøtte utviklingsteamene, og fag/forretning T7: Identifiserer produkteier dialogområdet i ATA, og etablere et felles fremtidsbilde for CRM-satsningen
(R5) Det går lengre tid enn forventet før NAV faktisk klarer å øke sin kapasitet og bruker opplever bedre brukermøter	Implementeringstid og – kostnader øker. Nyten uteblir og sannsynligheten for at det oppstår feil øker. NAV-medarbeidere opplever det som mer ressurskrevende å benytte løsninger basert på standard skytjenester enn egenutviklede løsninger.	T6: Etablere "center of excellence" som skal understøtte utviklingsteamene, og fag/forretning T7: Identifiserer produkteier dialogområdet i ATA og etablere et felles fremtidsbilde for CRM-satsningen T8: Endringsleder skal involveres og delta i planlegging av innføring og omstilling
(R6) Konkurransen synker, rabattene reduseres og driftskostnadene øker når NAV går ut på ny anskaffelse	NAV betaler for mer funksjonalitet og kapasitet enn vi trenger og/eller klarer å nyttiggjøre oss.	T10: NAV må uansett forvente å bytte ut systemene hvert 6-8 år, og har etablert eget apparat for "innføring og omstilling" som skal benyttes T11: IT gjennomfører p.t. tiltak for å redusere kompleksiteten i integrasjon mot baksystemer.
(R7) Arbeidsgiverområdet, Hjelpemiddelområdet og/eller NAV Kontaktsenter mangler nødvendig finansiering til å ta en standard skyløsning i bruk	NAV har ikke anledning til å prioritere utvikling av disse områdene i abonnementsperioden, og anskaffelsen tas ikke i bruk som forventet	T12: Sikre at utviklingsmøtet og direktørmøtet forstår avhengighetene mellom anskaffelsen og #tag, og at nytteverdien øker med antall områder som tar systemet i bruk



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

12.2 Muligheter

Mulig hendelse	Virkning hvis ikke tiltak iverksettes	Tiltak som vil øke hendelsens sannsynlighet og/eller konsekvens
Bruker får oversikt over hvem som har tilgang til deres data (individuell informasjon), og i hvilken sammenheng dataene blir brukt og kan ev. be NAV om å endre forholdet	NAV tilbyr generell informasjon om hvem som har tilgang til hvilke data og hva de blir brukt til. Oversikten må ajourføres manuelt.	Prosjekt Nye personvernregler i NAV og Prosjekt CRM i NAV (ev Plattformteamet) skal sammen vurdere om det er hensiktsmessig at CRM-systemet viser hvilke roller, fullmektig osv. som har tilgang til hvilke data da dette uansett må være del av tilgangsstyring i systemet.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

13 METODE

Basert på de mest sentrale brukerreiser i NAV har prosjekt "Anskaffelse av CRM i NAV" fasilitert et arbeid som har gått ut på å samle og sammenstille brukerhistorier identifisert og beskrevet av Brukerseksjonen, Virkemiddelseksjonen og Arbeidsgiverseksjonen i Arbeids- og tjenesteavdelingen, Kanalseksjonen i Kommunikasjonsavdelingen, Ytelsesavdelingen, Økonomiavdelingen, og NAV Kontaktsenter (NKS) og NAV Hjelpemidler og tilrettelegging i arbeids- og tjenestelinja i perioden august – oktober 2018. Brukerhistoriene referer seg til strategier, målbilder, analyser og innsiktsarbeid foretatt av nevnte organisasjonsenheter eller av deres prosjekter i perioden 2016-2018.



Figur 10) Figuren illustrerer metoden Prosjektet "Anskaffelse av CRM i NAV" har benyttet for å tydeliggjøre begrunnelsen for å skaffe et system for dialog og -relasjonshåndtering i NAV, utforme konkurransegrunnlag og gjennomføre anskaffelsen (se også NAVs anskaffelsesprosess).

Med brukerperspektiv har arbeidsgruppene fokusert på ønsket dialog i brukermøtene, dvs. situasjoner hvor bruker treffer NAV eller våre samhandlere, og beskrevet hva bruker skal gjøre og hvorfor. Videre har de beskrevet hvilke andre aktører, for eksempel NAV-medarbeider eller representant for kommunen, skal gjøre og hvorfor.

Et eksempel på brukerhistorie kan være når søknad mangler dokumentasjon, og bruker står i fare for å få avslag:

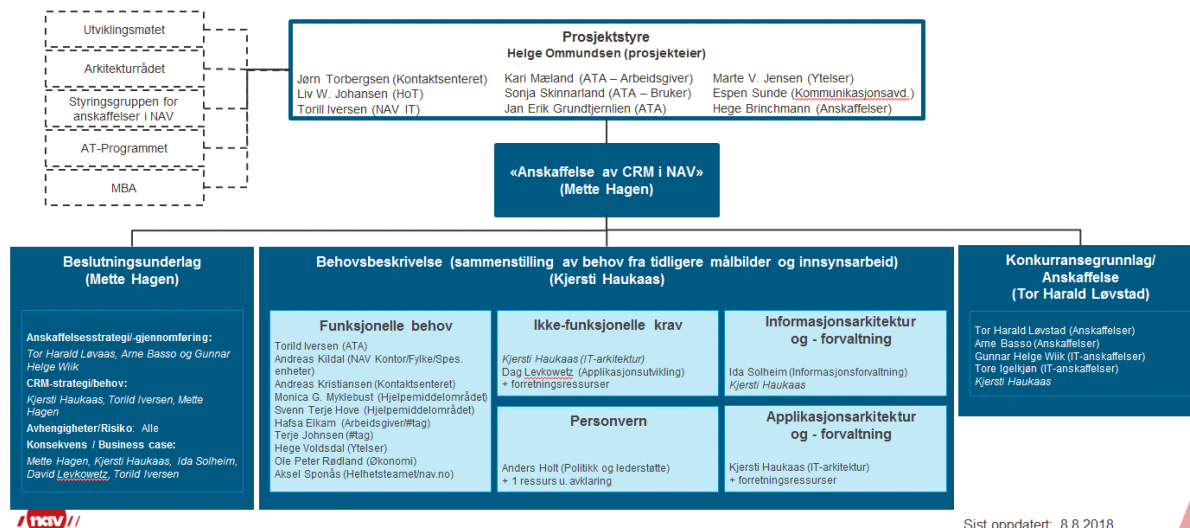
- Som bruker skal jeg motta varsel om manglende dokumentasjon, slik at jeg kan supplere, unngår avslag og må søke på nytt
- Som NAV skal jeg sende bruker varsel om at søknaden mangler nødvendig dokumentasjon, slik at bruker og NAV unngår unødvendig merarbeid og lang saksbehandlingstid

Med utgangspunkt i brukerhistoriene har prosjektet tydeliggjort begrunnelsen for hvorfor anskaffe et system for dialog- og relasjonshåndtering og utformet funksjonelle og ikke-funksjonelle krav til en standard skyløsning. Forhold som systemløsningen i seg selv ikke dekker er beskrevet enten som avgrensninger eller som avhengigheter. Begrunnelsen og kravene er bredt kvalitetssikret, har hatt gjensidig innflytelse på hverandre og er godkjent av prosjekteier, prosjektstyret og styringsgruppen for anskaffelser i NAV. Prosjektet anser det som lite sannsynlig at NAV vil anskaffe en standard skyløsning som ikke vil skape verdi for organisasjonen hvis den tas i bruk etter intensjonen (se veikart).

For styring og organisering av prosjektarbeidet, se eventuelt egen beslutningssak i Direktørmøtet 19.6.2018.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3



14 KILDER OG REFERANSER

Id.nr	Dato	Dokumentnavn	Referanse
1.	16.10.2017	Langtidsplan 2018 – 2021	lenke
2.	1.12.2016	Målbilde for digital brukerdialog for personbrukere	lenke
3.	1.12.2016	Målbilde for digital dialog med arbeidsgivere	lenke
4.	29.6.2018	#tag – tjenester til arbeidsgivere – overordnet prosjektbeskrivelse	lenke
5.	16.02.18	Fremtidens NAV Kontaktsenter 2018-2010/2025	lenke
6.	2014	Kanalstrategien for personbrukere for perioden 2014-2020	lenke
7.	25.6.2015	Målbilde for interne arbeidsflater (2015)	lenke
8.	Mars 2018	Skystrategi for NAV	lenke
9.	2017	Sourcingstrategi 1.0	lenke
10.	15.4.2016	Digital agenda for Norge	lenke
11.	April 2018	Difis tverrgående digitaliseringsstrategi	lenke
12.	15.9.2016	Altinnstrategi 2016	lenke
13.	18.4.2016	Nasjonal strategi for bruk av skytenester	lenke
15.	Mars 2018	Realisering av NAVs sourcingstrategi for produktområde Brukerdialog	lenke
16.	Juni 2018	Digitalisering av hjelpemiddelområdet 1.0 (2018)	
17.	4.7.2018	Vurdering av personvernkonsekvenser (PVK)	
18.	20.06.2018	Veileder - Programvareutvikling med innebygd personvern	lenke



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

VEDLEGG 1 (INTERESSEENTER)

Tabellen under viser en oppsummering av de roller som i vesentlig grad påvirker eller påvirkes av ny løsning for dialog og relasjonshåndtering i NAV. Det presiseres at anskaffelse av en standard skyløsning i seg selv ikke påvirker andre enn prosjektet og anskaffelsesseksjonen. Vi har derfor lagt til grunn at systemet skal tas i bruk på og at NAV skal løse dialog og relasjonshåndtering som beskrevet i dette dokumentet. Det betyr videre at hvert enkelt tiltak må gjøre egne vurderinger av hvordan de ulike interessentene skal påvirke og påvirkes av endringen og sikre at det er i tråd med overordnet målsetning.

Tabellen er levende, skal ajourholdes løpende og legges til grunn i det videre utviklingsarbeidet. Det skal utarbeides en egen plan for hvordan ivareta nødvendig kommunikasjon med de ulike interessentene.

INTERESSEENTER		
Rolle	Vil påvirke endringen, på hvilken måte?	Vil bli påvirket av endringen, på hvilken måte?
Personbruker	Bidra med å konkretisere sine behov, teste løsninger, supplere med nødvendig informasjon og besvare service- og brukerundersøkelser.	<p>NAVs tjenester er mer i tråd med brukernes forventninger. Nye løsninger vil gjøre det mindre ressurskrevende å orientere seg om muligheter som finnes og å administrere sine tjenester fra NAV. Alle nye og eksisterende brukere opplever at NAV er mer tilgjengelig for generell og individuell informasjon og veiledning (økt selvbetjening, flere kanaler, utvidet opptid, økt kapasitet mv.)</p> <p>Personbrukere opplever en økning i potensielle arbeidsgivere som følge av at arbeidsgivere følges opp tettere og raskere enn før.</p> <p>Personer med nedsatt funksjonsevne får raskere og bedre tilrettelegging i dagligliv, utdanning og arbeid, til tross for at antall brukere øker.</p>
Virksomheten	Bidra med å konkretisere sine behov som arbeidsgiver, samhandler og leverandør. Teste front-end løsninger, supplere med nødvendig informasjon og besvare service- og brukerundersøkelser.	Nye løsninger vil gjøre det mindre ressurskrevende å orientere seg om muligheter som finnes og å administrere sine tjenester eller samhandle om personbrukere i NAV. Arbeidsgiver opplever at NAV er mer tilgjengelig for generell og individuell informasjon og veiledning (økt selvbetjening, flere kanaler, utvidet opptid, økt kapasitet mv.) og at NAVs tjenester er mer i tråd med deres forventninger.
Kommunen	.. som NAV-partner skal kommunen bidra med å konkretisere sine behov, teste løsninger, supplere med nødvendig informasjon og besvare service- og brukerundersøkelser	Nye løsninger vil gjøre det mindre ressurskrevende å samhandle om personbruker i NAV.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

INTERESSEENTER		
Rolle	Vil påvirke endringen, på hvilken måte?	Vil bli påvirket av endringen, på hvilken måte?
	.. som "primærhelsetjenesten" (ulike roller) skal kommunen konkretisere sine behov, teste løsninger, supplere med nødvendig informasjon og besvare service- og brukerundersøkelser	Nye løsninger vil gjøre det mindre ressurskrevende å samhandle om personbruker på hjelpemiddelområdet.
KS	Være meldingsformidler ved dataoverføring fra NAV til kommunens innsynsløsning og fagsystem (f.eks. Gericca)	Økte investeringskostnader knyttet til implementering av ny datautveksling og nye rutiner. Økt oppgavemengde for drift- og forvaltning av IT-systemet (FIKS).
NAV Kontaktsenter	Delta i utviklingsarbeidet og bidra med å konkretisere sine behov, fortløpende teste og gi tilbakemeldinger. Tilpasse sine arbeidsprosesser, ta i bruk nye systemløsninger og aktivt drive datafangst.	Redusert oppgavemengde knyttet til å drive generell veiledning og å besvare enkle, individuelle henvendelser som "har NAV mottatt min søknad" og "når mottar vi refusjon av utgiftene våre". Redusert oppgavemengde knyttet til kanalisering av henvendelser og håndtering av serviceklager. Økt oppgavemengde knyttet til proaktiv brukerdiallog, utvikling av kunnskapsbaser og trening av digitale assistenter.
NAV-kontor	Delta i utviklingsarbeidet og bidra med å konkretisere sine behov, fortløpende teste og gi tilbakemeldinger. Tilpasse sine arbeidsprosesser og oppgavefordeling, ta i bruk nye systemløsninger og aktivt drive datafangst.	Redusert oppgavemengde knyttet til å drive generell veiledning og å besvare enkle, individuelle henvendelser som "har NAV mottatt min søknad" og "når mottar vi refusjon av utgiftene våre". Redusert oppgavemengde knyttet til kanalisering av henvendelser og aktivitetsplanlegging. Økt oppgavemengde knyttet til proaktiv brukerdiallog med arbeidsgivere og administrativ markedsplanlegging.
Fylke-/Regionskontor	Delta i utviklingsarbeidet og bidra med å konkretisere sine behov, fortløpende teste og gi tilbakemeldinger. Tilpasse sine arbeidsprosesser og oppgavefordeling, ta i bruk nye systemløsninger og aktivt drive datafangst.	Redusert oppgavemengde knyttet til å drive generell veiledning og besvare enkle henvendelser fra arbeidsgivere og tiltaksarrangører. Økt oppgavemengde knyttet til ressursplanlegging, utvikling av kunnskapsbaser og trening av digitale assistenter.
Hjelpemiddelsentralen	Delta i utviklingsarbeidet og bidra med å konkretisere sine behov, fortløpende teste og gi tilbakemeldinger. Tilpasse sine arbeidsprosesser og oppgavefordeling, ta i bruk nye systemløsninger og aktivt drive datafangst.	Redusert oppgavemengde knyttet til å drive generell veiledning og å besvare enkle, individuelle henvendelser som "har NAV mottatt søknaden" og "når mottar bruker hjelpemiddelet" mv. Redusert oppgavemengde knyttet til kanalisering av henvendelser, aktivitetsplanlegging og klagehåndtering. Økt oppgavemengde knyttet til datafangst, og til å beskrive resirkulerte produkter for varehuset.



Unntatt offentlighet jfr. off.l. §23.3

INTERESSEENTER		
Rolle	Vil påvirke endringen, på hvilken måte?	Vil bli påvirket av endringen, på hvilken måte?
Arbeids- og tjenesteavdelingen	<p>Etablere og vedlikeholde en kunnskapsdatabase for borgere, brukere, NAV-medarbeidere og fagpersoner i og utenfor NAV.</p> <p>Løpende å utvikle og publisere statistikk fra brukerdiallog-området, for eksempel antall brukere og type henvendelser NAV mottar i de ulike kanalene hver dag.</p> <p>Forløpende å evaluere om muligheter/begrensninger som følge av verktøyet åpner for endret oppgavefordeling i og mellom organisasjonsenhetene.</p>	Økt oppgavemengde knyttet til etablering av kunnskapsbasen og statistikkutviklingen og redusert oppgavemengde som følge av færre henvendelser.
Ytelsesavdelingen	Etablere og vedlikeholde en kunnskapsdatabase for borgere, brukere, NAV-medarbeidere og fagpersoner i og utenfor NAV.	Økt oppgavemengde knyttet til etablering av kunnskapsbasen og redusert oppgavemengde som følge av færre henvendelser.
Økonomi- og styringsavdelingen	Påvirker ikke i vesentlig grad	Påvirkes ikke i vesentlig grad
NAV IT (direktoratet)	Være pådriver for og bistå med å utnytte mulighetene som ligger i ny teknologi best mulig. Bemanne områdeteam og tverrfaglig produktteam med relevant IT-kompetanse.	Økt oppgavemengde knyttet til forvaltning av nye SaaS løsninger.
Kommunikasjonsavdelingen	Delta i utviklingsarbeidet og bidra med å konkretisere sine behov, fortløpende teste og gi tilbakemeldinger. Tilpasse sine arbeidsprosesser og oppgavefordeling og ta i bruk nye systemløsninger.	Økt oppgavemengde som følge av økt innsikt i brukertilfredshet og bedre segmenteringsverktøy.
Seksjon for informasjonsforvaltning	Delta i utviklingsarbeidet og bidra med å konkretisere sine behov, fortløpende teste og gi tilbakemeldinger.	Økt datakvalitet