

Evaluering av søknadsstøtte til innovative prosesser

Rapport til Arbeids- og velferdsdirektoratet

Kunnskap for et bedre samfunn

I Oxford Research utvikler vi kunnskap for et bedre samfunn ved å kombinere kompetansen vår innen forskning, strategi og kommunikasjon.

Vi gjennomfører undersøkelser, analyser og evalueringer på tvers av fagområder og på en rekke tematiske felt, inkludert nærings- og regionalutvikling, velferdsområdet, arbeidsmarkeds- og utdanningsområdet samt innen forsknings- og innovasjonssystemer.

Vi legger til rette for implementerings- og endringsprosesser basert på utfallet av utredningene og analysene våre.

Oxford Research AS ble etablert i Norge i 2004, og inngår i en rekke Oxford Research-selskaper. Selskapene har felles visjon og samarbeider der det gir merverdi for våre oppdragsgivere.

Vi er miljøfyrtårnsertifisert

Miljøfyrtårn er et anerkjent og effektivt verktøy for sertifisering og miljøledelse, og Norges mest brukte sertifikat for virksomheter som vil dokumentere sin miljøinnsats og vise samfunnsansvar. Som Miljøfyrtårn bidrar vi også til å oppnå flere av FNs bærekraftsmål.

Oxford Research AS

Østre Strandgate 12

4610 Kristiansand

Norge

(+47) 40 00 57 93

post@oxford.no www.oxford.no

Oppdragsgiver

Arbeids- og velferdsdirektoratet

Prosjektperiode

Januar 2024 – mai 2024

Prosjektteam

Senioranalytiker Iselin Bøge Rom
(Prosjektleder)

Senioranalytiker Morten Grønås-Werring
(Assisterende prosjektleder)

Analytiker Ulrik Oswald Akerholt
(Prosjektmedlem)

Sjefsanalytiker Bjørn Brastad
(Prosjektmedlem)

Adm.dir. Rune Stiberg-Jamt
(Kvalitetssikrer)



The Venn-diagram is a stylistic representation of Oxford Research's efforts to combine competences in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.

Forord

Oxford Research har på oppdrag for Arbeids- og velferdsdirektoratet undersøkt om deres utviklede søknadsstøtte til innovative prosesser bidrar til bedre utviklingsprosesser og mer systematisk kunnskapsbygging i NAV. Det er evaluert om, og i hvilken grad søknadsstøtten bidrar til:

- Styrking av kvaliteten på problemstillinger for utviklingsprosjekter.
- Tydeligere kobling mellom problemstilling og gevinstarbeid som kan ligge til grunn for videre utviklingsløp.
- Bedre og mer bruk av eksisterende kunnskap/innsiktsarbeid i utarbeidelsen av problemstillinger og behovsanalyser.
- Mer innsats i oppstartsfasen for tidlig modning, forankring og rigging av prosjekt.

Det er utformet anbefalinger knyttet til en eventuell oppskalering av søknadsstøtten. Videre har vi underveis kommet med justeringsforslag. Evalueringen har også hatt som mål å avdekke eventuelle utilsiktede konsekvenser av prosjektet. Til sist er det gjort en vurdering om hvorvidt NAV-kontorene har behov som avdekkes i søknadsprosessen, som man bør legge til rette for i innovasjonsstøtte i de neste fasene av utviklingsløpet for NAV-kontoret.

Oppdraget er gjennomført av senioranalytiker Iselin Bøge Rom (prosjektleder), senioranalytiker Morten Grønås-Werring (assisterende prosjektleder), analytiker Ulrik Oswald Akerholt og sjefsanalytiker Bjørn Brastad. Administrerende direktør Rune Stiberg-Jamt har kvalitetssikret rapporten.

Vi vil takke alle som har stilt til intervju, svart på vurderingsskjemaer og latt oss følge dere gjennom prosessen.

Kristiansand, 15. mai 2024

Iselin Bøge Rom
Senioranalytiker
Oxford Research AS

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Leserveiledning	4
1. Bakgrunn og formål	6
1.1 Beskrivelse av oppdraget	7
1.2 Samarbeid mellom NAV, frivilligheten og sosiale entreprenører	7
1.3 Om søknadsstøtten	9
2. Metode	13
2.1 Gjennomgang av støttemateriellet	13
2.2 Vurderingsskjemaer	13
2.3 Intervjuer	14
2.4 Vurdering av søknadene	14
3. Kontekst og rammebetingelser	14
3.1 NAV-kontorer i pilot 1	15
3.2 NAV-kontorer i pilot 2	18
4. Kontorenes vurderinger av søknadsstøtten	25
4.1 Pilot 1	25
4.2 Pilot 2	34
5. Resultater og måloppnåelse	43
5.1 Kvaliteten på søknadene	44
5.2 Kontorenes helhetlige innovasjons- og utviklingsarbeid	48
5.3 Utsiktede konsekvenser	49
6. Forutsetninger for spredning av søknadsstøtten til andre NAV-kontor.....	50
6.1 Lokal tilpasning av innhold	51
6.2 Lokal tilpasning av gjennomføring.....	56
6.3 Avsluttende refleksjoner	63
7. Litteraturliste	65

Sammendrag

Det foregår flere utviklingsprosjekter i NAV, og tjenesteutvikling anses som avgjørende for å skape mer effektive og brukerrettede tjenester. Men for å få dette til, må læringen som kommer ut av innovasjonsarbeid utnyttes på en god måte, både internt ved kontorene og i NAV som helhet. Arbeidet med søknadsstøtte til innovasjonsprosesser kan forstås som et ledd i NAVs arbeid for mer systematisk bygging og deling av kunnskap og erfaringer fra lokalt utviklingsarbeid. Søknadsstøtten skal styrke kontorenes evne til å drive utviklingsprosjekter, gjennom gode søknadsprosesser.

I piloteringen testes søknadsstøtten ut gjennom arbeid med søknader tilknyttet den nye tilskuddsordningen *tilskudd til utvikling av samarbeid med frivillige organisasjoner og sosiale* entreprenører. Tilskuddsordningen knytter seg til en større målsetting i NAV, om å øke samarbeidet mellom NAV, frivilligheten og sosiale entreprenører i møte med sosiale problemer.

Oppdraget har undersøkt om søknadsstøtten bidrar til bedre utviklingsprosesser lokalt, og mer systematisk kunnskapsbygging i NAV. Det er evaluert om, og i hvilken grad søknadsstøtten bidrar til: 1) styrking av kvaliteten på problemstillinger for utviklingsprosjekter, 2) tydeligere kobling mellom problemstilling og gevinstarbeid som kan ligge til grunn for videre utviklingsløp, 3) bedre og mer bruk av eksisterende kunnskap/innsiktsarbeid i utarbeidelsen av problemstillinger og behovsanalyser, og 4) mer innsats i oppstartsfasen for tidlig modning, forankring og rigging av prosjekt. Evalueringen har også hatt som mål å avdekke utilsiktede konsekvenser av prosjektet. Til sist er det gjort en vurdering om hvorvidt NAV-kontorene har behov som avdekkes i søknadsprosessen, som man bør legge til rette for i innovasjonsstøtte i de neste fasene av utviklingsløpet for NAV-kontoret.

12 kontorer har blitt valgt ut til å delta i utprøvingen av søknadsstøtten: Fire kontorer i pilot 1 og åtte kontorer i pilot 2. Vi har fulgt kontorene gjennom søknadsprosessene, ved hjelp av observasjoner av samlinger, intervjuer, skriftlige vurderingsskjemaer til kontorene og en selvstendig gjennomgang av de ferdige søknadsskjemaene. Basert på kontorenes erfaringer og våre vurderinger har vi kommet med anbefalinger til justeringer av støttemateriellet og gjennomføringen underveis, og anbefalinger knyttet til en mulig oppskalering av søknadsstøtten. Anbefalingene retter seg både mot tilpasning og justering av innhold og gjennomføring.

Søknadene scorer etter vår oppfatning best på grundig innsikts- og kartleggingsarbeid, herunder bruk av eksisterende kunnskap og plan for prosjektorganisering- og forankring. Søknadene treffer i mindre grad på målene om styrking av kvaliteten på problemstillinger for utviklingsprosjekter, og tydeligere kobling mellom problemstilling og gevinstarbeid

som kan ligge til grunn for videre utviklingsløp. Vår samlede vurdering er likevel at søknadsstøtten alt i alt må anses som en suksess. Søknadsstøtten rører på en god måte ved utfordringer i NAV og i forvaltningen ellers; manglende forarbeid og kartlegging som grunnlag for utprøvde løsninger og tiltak, samt manglende bruk av tidligere kunnskap, upresise problemformuleringer og uklare resultatkrITERIER. Det legger også til rette for læring, både internt og på tvers av kontorer. Vi tror med andre ord at dette er et opplegg hele NAV, og andre deler av kommunene, kan ha nytte av, gitt at man evner å tilpasse opplegget til de ulike lokale kontekstene, både i innhold og gjennomføring. Et sentralt funn i evalueringen er at kontorene har ulike kontekster og rammebetingelser som det er viktig å ta høyde for.

Det kanskje viktigste målet med søknadsstøtten: økt evne til innovasjonsarbeid og tjenesteutvikling og mer systematisk kunnskapsbygging i NAV, lar seg ikke måle på nåværende tidspunkt. Elementene som inngår i søknadsstøtten krever modning, og er slik sett et langsiktig arbeid hvor de endelige resultatene vil vise seg over tid.

Vi kommer i kapitlet med følgende anbefalinger til justeringer av innhold, strukturert etter samlingene:

Samling 1:

Vi foreslår å fjerne følgende maler:

- Veileder for sonderende samtaler
- Mal for isfjellmodellen
- Mal for å utdype funn
- Mal for utgiftsbudsjett

- Vi anbefaler at det utformes og legges til en ny mal til å hjelpe kontorene å utforme bedre og mer målbare problemstillinger, jf. mål 1 og 2 med søknadsstøtten.

Til søknadsskjemaet:

- Ta inn et spørsmål som direkte spør om aktiviteter opp mot prosjektets mål.

Samling 2:

- Vi anbefaler å forenkle mal for planlegging av prosjektaktiviteter gjennom enklere begrepsbruk.
- Vi anbefaler å koble malen for gevinstidentifikasjon til malen for målbilde, slik at skillet på prosjekt- og effektmål også fanges opp i malen for gevinstidentifikasjon/eventuelt at det klargjøres i malen for gevinstidentifikasjon om det skal fylles ut på prosjekt- eller effektmål.

Til søknadsskjemaet:

- Ta ut den triple diamanten av søknadsskjemaet og heller stille direkte spørsmål knyttet til aktiviteter i de ulike fasene med søknadsarbeidet.
- Til spørsmål 6: «Hva ønsker dere å oppnå med tiltaket (effekt mål)?» Dersom det er ønskelig at søker skal svare ut effekter på alle tre nivå (for brukere, ansatte og samfunnet) bør dette tydeliggjøres i tabellen.
- Revurdere spørsmål 10: «Hvordan skal det arbeides med å overføre erfaringer/ funn til ordinær drift, dersom det har god måloppnåelse?» Alternativt plassere det nærmere slutten i søknadsskjemaet.

Samling 3:

- Vi vurderer malen for budsjett å være så grunnleggende at den kan vurderes ut som en mal.

Til søknadsskjemaet:

- Legge inn hjelpetekst før budsjett, hvor det bes om budsjettering per konkrete prosjektaktivitet, fortrinnsvis med eksempler.

Generelle anbefalinger til innhold og formidling:

- Vi anbefaler at malene legges ut tilgjengelig for alle NAV-kontor, eksempelvis i form av en idébank, med tilhørende eksempler per mal. Det bør også følge med en videosnutt per mal som forklarer den.
- Vi anbefaler også at det legges ved en kort introduksjonsvideo som enkelt forklarer formålet med søknadsstøtten og hvordan det er tenkt brukt.
- Kontorene uttrykker behov for mer informasjon om strukturelle forhold rundt samarbeid med frivilligheten og de sosiale entreprenørene. Vi anbefaler derfor at slik informasjon tilgjengeliggjøres sammen med støttematerialet.

Øvrige anbefalinger til justeringer av søknadsskjemaet:

- Vurdere om spørsmål 15 og 16: «Beskriv kort hvilke tidligere erfaringer dere har med samarbeid med frivillige organisasjoner/sosiale entreprenører?», og «Beskriv kort de lokale tilbud og aktiviteter i regi av frivillige organisasjoner/sosiale entreprenører som er kartlagt» er nødvendig. Disse knytter seg ikke til de gjennomgåtte malene og virker ikke å ha en klar funksjon opp mot målene med søknadsstøtten.

I forbindelse med framtidig gjennomføring av søknadsstøtten anbefaler vi følgende:

- Vi tror ikke det er formålstjenlig å pålegge kontorer en gjennomgang av støttematerialet. Kontorene bør selv beslutte når de vil gjennomgå søknadsstøtten. Gjennomgangen bør kobles til en pågående satsning.
- Kontorene bør selv beslutte hvordan de vil prioritere de ulike malene/temaene, avhengig av kontorinterne behov.
- Partene som skal delta i gjennomgangen av søknadsstøtten bør forberede dette god tid i forveien og sette av nok tid.
- Vi anbefaler at opplegget gjennomføres kontorinternt, i samråd med påkoblede samarbeidspartnere. Slik blir opplegget mindre tidkrevende, og lokale tilpasninger kan foretas.
- Vi vurderer at intervallene mellom samlingene og utviklingsmøtene har vært fornuftig og anbefaler at en noenlunde lik struktur opprettholdes.
- Vi vurderer det som sentralt for en god prosess at deltakerne arbeider med opplegget *på likt, og fysisk sammen*.
- Vi anbefaler at NAV fylke får en rolle som prosessleder, i samarbeid med statsforvalter. Hvordan ansvarsfordelingen mellom partene helt konkret skal være, mener vi det er mest gunstig at regionene avklarer internt.
- Om mulig kan det planlegges for at flere kontorer i regionen gjennomgår opplegget samtidig. Da kan det gjennomføres felles samlinger hvor malene og prosjektene diskuteres på tvers av kontorer, etter pilotmodellen. For optimalt utbytte og effektivitet anbefaler vi at maks fem kontorer gjennomgår opplegget samtidig.
- Opprette en nasjonal pool med ressurspersoner, som kontorene/fylkene kan koble på arbeidet og sparre med ved behov. I en slik ressursgruppe kan det inngå personer fra direktoratet, utvalgte regionskontor, statsforvaltere, Halogen og om mulig, ressurspersoner fra de gjennomførte pilotene som kan fungere som erfaringskonsulenter for de øvrige NAV-kontorene.
- Tydeliggjøre hva som er formålet med søknadsstøtten. Vi vil anbefale at dette begrenses til «bedre innovasjons- og utviklingsprosjekter i NAV», da de øvrige formål og mål fanges opp under dette formålet. Kontorene kan innunder dette formålet avklare hva som er det viktigste ønskelige utbyttet av søknadsstøtten for dem.

Leserveiledning

I kapittel 1 beskrives bakgrunnen og formålet med oppdraget, herunder den tilknyttede tilskuddsordningen og innholdet i samlingene og søknadsskjemaene. I kapittel 2 gjengis oppdragets metode. Kapittel 3 tar for seg kontekst og rammebetingelser hos de deltagende kontorene, og beskriver hvert av de 12 kontorene i pilotene og deres prosjekter. Kapittel 4 presenterer oppdragets empiri: kontorenes opplevelser og vurderinger av søknadsstøtten – strukturert etter de to pilotene. Kapittel 5 presenterer empirien og våre refleksjoner

knyttet til resultater og måloppnåelse med søknadsstøtten. Kapittel 6 tar for seg forutsetninger for spredning av søknadsstøtten, herunder våre anbefalinger og refleksjoner rundt oppskalering.

Vi vil i rapporten bruke begrepet «søknadsstøtten» om det samlede opplegget (både det skriftlige malverket og formidlingen av det). «Støttematerialet» refererer til malene isolert.

1. Bakgrunn og formål

Manglende bruk av tidligere kunnskap, upresise problemformuleringer og uklare resultatkrITERIER er klassiske utfordringer når det gjelder innovasjon i offentlig sektor (Dahler-Larsen, 2020). Flere studier poengterer at upresise problembeskrivelser er en vesentlig barriere i mange innovasjonsprosjekter. Rønning (2021, s. 102) viser til at «mange i velferdssektoren har hatt en oppfatning av at problemene er kjent og solgt inn, og at de bare skal selge inn løsningen». Men om ikke problemstillingene er tilstrekkelig treffende og avgrensede, blir det vanskelig å forstå og måle resultatene av innovasjonsarbeidet.

Det foregår flere utviklingsprosjekter lokalt i NAV, og tjenesteutvikling anses som avgjørende for å skape mer effektive og brukerrettede tjenester (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2022). Men for å få dette til, må læring som kommer ut av innovasjonsarbeid utnyttes på en god måte (Meld. St. 32 (2020–2021)). Flere peker på at NAV har kommet langt når det gjelder den enkelte medarbeiders anledning til kompetanseutvikling (individuell læring). Når det gjelder NAVs læring og utvikling som helhet (organisasjonslæring), har organisasjonen imidlertid en vei å gå (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2018).

En utfordring i den kunnskapsbaserte tjenesteutviklingen er nettopp kombinasjonen av lokalt handlingsrom, og *systematikken* som er nødvendig for å gå fra lovende lokale løsninger, til effektive, veldokumenterte løsninger, som andre kontorer kan lære av. Mangel på systematikk kan hindre kumulativ kunnskapsbygging, begrense mulighetene for spredning og dermed svekke gevinstrealisering av innovasjonsprosjekter. Arbeidsforskningsinstituttet (2021) finner at forholdet mellom sentral styring og lokal autonomi er krevende, og at lokal forankring kan bidra til at innovasjonene som utvikles, får liten spredning. Det er behov for bedre kobling mellom lokale initiativer og sentralt initierte forsøk og utprøvinger (Meld. St. 32 (2020–2021)).

Arbeidet med søknadsstøtte til innovasjonsprosesser kan forstås som et ledd i NAVs arbeid for mer systematisk bygging og deling av kunnskap og erfaringer fra lokalt utviklingsarbeid. Søknadsstøtten skal styrke kontorenes evne til å drive utviklingsprosjekter, gjennom gode søknadsprosesser. Søknadsstøtten vektlegger den tidlige fasen av utviklingsprosjektene, det den triple diamant omtaler som innsikts-/diagnosefasen og fasen «utforsk og definer» (Arbeidsforskningsinstituttet, 2021). Bedre søknader og utviklingsprosjekter, letter mulighetene for spredning og skalering. Dette kan styrke den lokale innovasjonsevnen i hele NAV.

1.1 Beskrivelse av oppdraget

Oppdraget har undersøkt om søknadsstøtten bidrar til bedre utviklingsprosesser lokalt, og mer systematisk kunnskapsbygging i NAV. Det er evaluert om, og i hvilken grad søknadsstøtten bidrar til:

- Styrking av kvaliteten på problemstillinger for utviklingsprosjekter.
- Tydeligere kobling mellom problemstilling og gevinstarbeid som kan ligge til grunn for videre utviklingsløp.
- Bedre og mer bruk av eksisterende kunnskap/innsiktsarbeid i utarbeidelsen av problemstillinger og behovsanalyser.
- Mer innsats i oppstartsfasen for tidlig modning, forankring og rigging av prosjekt.

Basert på funn og erfaringer knyttet til problemstillingene er det utformet anbefalinger om hvilke deler av søknadsstøtten som bør gjenbrukes i oppstart av innovasjonsprosjekter i NAV, og hvilke deler som ikke bør gjenbrukes. Det er utformet innspill på forbedringspunkter i alle ledd av prosessen, herunder innhold, gjennomføringsprosess, og samarbeid. Som en del av dette ble det etter pilot 1 utformet et oppsummeringsnotat som beskrev erfaringer og forbedringspunkter inn mot pilot 2.

Evalueringen har også hatt som mål å avdekke eventuelle utilsiktede konsekvenser av søknadsstøtten, både positive og negative. Til sist er det gjort en vurdering om hvorvidt NAV-kontorene har behov som avdekkes i søknadsprosessen, som man bør legge til rette for i innovasjonsstøtte i de neste fasene av utviklingsløpet for NAV-kontoret.

1.2 Samarbeid mellom NAV, frivilligheten og sosiale entreprenører

Søknadsstøtten er utformet med formål om å bistå NAV i alle slags utviklings- og innovasjonsprosjekter, og ses i lys av tillitsreformen i NAV. I piloteringen er søknadsstøtten testet ut gjennom bistand til søknadsprosessen tilknyttet den nye tilskuddsordningen *tilskudd til utvikling av samarbeid med frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører* (se kapittel 1.2.1). Tilskuddsordningen knytter seg til en større målsetting i NAV, om å stimulere til samarbeid mellom NAV, frivilligheten og sosiale entreprenører. Mer presist er det ønskelig at slikt samarbeid knyttes opp mot det forebyggende arbeidet som er hjemlet i Lov om sosiale tjenester i NAV. Frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører vises til som viktige samarbeidspartnere for NAV i det forebyggende, sosiale arbeidet for å forhindre utenforskap, øke levekår og øke samfunnsdeltakelse. Dette kan ses i lys av Programmet for forebyggende sosialt arbeid og helhetlig innsats lokalt («Program for forebygging»), som er et initiativ fra Arbeids- og

inkluderingsdepartementet. Arbeids- og velferdsdirektoratet har fått i oppdrag å planlegge og gjennomføre programmet. Statsforvalter i Oslo og Viken, Trøndelag, Troms og Finnmark og Innlandet har fått i oppdrag å medvirke til utviklingen av programmet og i oppfølgingen av kontorer som mottar tilskudd. Tilskuddsmidler til samarbeid mellom NAV og sosiale entreprenører og frivilligheten er ett av elementene i Program for forebygging (Meld. St. 32 (2020-2021); Arbeids- og velferdsetaten, 2023).

I statsbudsjettet for 2024 ble det satt av 23,8 millioner kroner til tilskudd til slike samarbeid, med mål om å forebygge utenforskap og sosial ekskludering. Som resultat etablerte Arbeids- og velferdsdirektoratet tilskuddet til utvikling av samarbeid med frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2023).

På samme tid ble det inngått en intensjonsavtale mellom Frivillighet Norge og Arbeids- og velferdsdirektoratet. Avtalen skal støtte opp under målsettingen om et tettere samarbeid for å forebygge utenforskap. NAV-kontorene skal gjennom avtalen bli mer kjent med og oppmerksomme på betydningen av frivillig sektor. Motsatt skal avtalen øke bevisstheten blant frivillige organisasjoner om NAVs samfunnsoppdrag og rolle (Arbeids- og velferdsforvaltningen, 2023).

1.2.1 Tilskudd til utvikling av samarbeid med frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører

Tilskudd til utvikling av samarbeid med frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører har som mål å øke samarbeidet om etterlevelse av Lov om sosiale tjenester, mellom NAV, frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører. Tilskuddet skal i 2024 bidra til utvikling av forebyggende sosialt arbeid rettet mot befolkningen generelt og spesielt mot utsatte grupper for å søke å forhindre at personer havner i vanskelige livssituasjoner.

Tilskuddsordningens målgruppe er sosialt og økonomisk vanskeligstilte med behov for sosiale tjenester, og andre som står i fare for å komme i en vanskelig livssituasjon. Barnefamilier, ungdom og boligsosialt arbeid er særlig prioriterte områder.

Tilskudd gis primært for ett år av gangen, men det kan søkes om tilskudd inntil tre år til samme tiltak. I vurderingen av søknadene vektlegges:

- at lokale tilbud og aktiviteter i regi av frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører er kartlagt,
- innbyggernes levekår/brukeres behov er kartlagt og disse behovene legges til grunn for konsept og idé for utviklingsarbeidet,
- det er aktiv brukermedvirkning/innbyggerinvolvering i utforming og gjennomføring av prosjektet,
- prosjektet har god forankring hos alle som er involvert i arbeidet, og

- tiltaket har en robust rigg gjennom tydelig organisering samt rolle- og ansvarsfordeling (Arbeids- og velferdsforvaltningen, 2024).

1.3 Om søknadsstøtten

Søknadsstøtten ble utarbeidet og gjennomført av et nedsatt kjerneteam, bestående av representanter fra NAV Øst-Viken, Statsforvalteren i Innlandet og Arbeids- og velferdsdirektoratet. I tillegg har tjenestedesignbyrået Halogen vært involvert som ekstern leverandør. Utover dette deltok representanter fra fire statsforvaltere; Innlandet, Oslo Viken, Trøndelag og Troms og Finnmark som følge av eget oppdrag om «Program for forebygging» og respektive NAV fylker som observatører.

Arbeids- og velferdsdirektoratet inviterte i samråd med de fire statsforvalterne, tolv utvalgte NAV-kontor til å søke tilskuddet, hvor kontorene i forbindelse med søknadsarbeidet har fått søknadsstøtte formidlet av Halogen. Søknadsstøtten har hatt som mål å bidra til gode søknader og legge et godt fundament for utviklingsarbeid i NAV. Søknadsstøtten er formidlet gjennom fire samlinger over Teams, hvor sentrale temaer knyttet til søknadsarbeidet er gjennomgått (disse beskrives nærmere under). Søknadsstøtten legger vekt på praksisnær og prosessbasert læring med fokus på å bygge kunnskap og nettverk for erfaringsdeling over tid.

For å gjøre læringen så praksisnær som mulig har pilotene mellom hver samling fått utdelt hjemmeoppgaver de skal gjennomføre lokalt, dokumentere og legge fram i neste samling. Mellom samlingene er det gjennomført utviklingsmøter, hvor de enkelte NAV-kontorene har fått bistand fra kjernetamet og tjenestedesignerne ved behov. I tillegg ble det gjennomført et informasjonsmøte i forkant av første samling, hvor deltakerne fikk informasjon om opplegget, og hvor de ble oppfordret til å begynne å tenke på tema for sine utviklingsprosjekter. I hver samling inngår også planer for hva som skal skje i tiden mellom samlingene. Da pilot 2 har bestått av dobbelt så mange kontorer, ble det for hver samling lagt inn en ekstra time. Samlingene i pilot 1 hadde en varighet på totalt tre timer, mens samlingene i pilot 2 varte i fire timer. I denne justeringer inngikk blant annet ekstra tid til erfaringsdeling mellom kontorene i pilot 2.

Vi vil i det følgende beskrive innholdet i hver samling og de tilhørende delene av søknadsskjemaet, herunder justeringene som er gjort mellom pilotene.

1.3.1 Samling 1

Samling 1 har som mål at deltakerne fra NAV-kontorene skal bli kjent med tilskuddet, hverandre og temaene kontorene ønsker å jobbe med. Videre er en sentral del av samling 1 å forstå tjenestedesign som konsept, få kjennskap til metoder for innhenting av

informasjon og analyse, samt bli kjent med metoder innen idéutvikling, samskaping og utvikling av problemstillinger. I samlingen blir følgende maler presentert:

- mal for aktørkart
- veileder for sonderende samtaler
- mal for å kartlegge funn
- mal for idégenerering
- mal for utvelgelse av ideer

Det ble gjort noen justeringer av samling 1 mellom pilot 1 og 2. I pilot 2 inngikk i tillegg følgende verktøy:

- Isfjellmodellen
- Mal for å utdype funn

Utover dette ble det i pilot 2 lagt inn en ekstra oppgave knyttet til å grave i rotårsakene bak problemene kontorene ønsker å løse gjennom prosjektene. Oppgaven knytter seg til isfjellmodellen. Mulige effekter og konsekvenser av prosjektene fikk også større oppmerksomhet i pilot 2.

Søknadsskjemaet

Malene følger disse delene av søknadsskjemaet (med utgangspunkt i nåværende versjon. Endringer mellom pilotene er beskrevet i underpunkter):

- **Opplysninger om tiltaket** (navn på tiltaket, problemstilling som skal utforskes, frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører det er planlagt og inngått samarbeid med)
 - Følgende endringer er gjort i pilot 2: Spørsmålet om hvilke frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører det er inngått samarbeid med.
- **Målgruppe for tiltaket** (først en tekstlig beskrivelse og deretter en tabell hvor ulike målgrupper kan krysses ut)
 - Følgende endringer er gjort i pilot 2: Det er lagt til et spørsmål om hvordan målgruppene skal involveres i utviklingsarbeidet.
- **Beskrivelse av hvordan det er innhentet innsikt, inspirasjon og erfaringer og de viktigste utfordringene og behovene som er avdekket** (hvordan kunnskapen er hentet inn og hva slags kilder og/eller forskning som er benyttet/planlegges og brukes for å dokumentere behovet for tiltaket)
 - I pilot 1 besto denne delen av følgende spørsmål: «Beskriv det lokale utfordringsbildet for målgruppene, og hvordan tjenestene møter målgruppens behov». *Benytt lokale kartlegginger, leveårsstatistikker eller annen tilgjengelig informasjon på området som kan være aktuelt for å*

dokumentere behovet. Og: «Hvilke andre tiltak, etter tidligere forskning/kunnskap har dere hentet inspirasjon/erfaringer fra?» Det etterspørres erfaringsbasert kunnskap eller forskning som sier noe om hvordan andre har løst lignende utfordringer. Kunnskapen skal også synliggjøre kunnskapshullet tiltaket er ment å dekke. I pilot 2 er delen delt inn i ett spørsmål om hvordan kunnskapen er innhentet og tenkt brukt og ett spørsmål om hva som er de viktigste avdekkede utfordringene og behovene som tiltaket er ment å løse.

- **Aktuelle paragrafer i sosialtjenesteloven for utviklingsarbeidet**

1.3.2 Samling 2

Målet for samling 2 er at deltakerne skal dele erfaringer med arbeidet etter første samling. Videre gis det en innføring i konsepter for hvordan å definere målbilder og brukerreiser til bruk i utvikling av søknadene. Deltakerne blir også introdusert for den triple diamanten og hvordan diamanten kan brukes som planleggingsverktøy i utviklingsprosjektet de tenker frem. Til sist gis det en innføring av hvordan kontorene kan arbeide med å identifisere gevinster av tiltaket deres. I samlingen blir følgende materielle ressurser/hjelpemidler presentert:

- Mal for målbilde
- Mal for brukerreise
- Mal for planlegging av prosjektaktiviteter/den triple diamanten
- Mal for gevinstidentifikasjon

Fra pilot 1 til 2 har Halogen lagt inn ett ekstra lysbilde som ytterligere forklarer den triple diamanten (knyttet til mal for planlegging av prosjektaktiviteter). Dette var på bakgrunn av innspill fra kjernegruppa og at flere i pilot 1 gav tilbakemelding om at denne er forvirrende. Det ble blant annet vektlagt mer i pilot 2 at prosjektplanen kan endre seg og viktigheten av fleksibilitet i planleggingen.

Søknadsskjemaet

Malene følger disse delene av søknadsskjemaet (med utgangspunkt i nåværende versjon. Endringer mellom pilotene er beskrevet i underpunkter):

- **Effektmål og prosjektmål (hva ønskes oppnådd med tiltaket og prosjektet).**
 - Disse to spørsmålene inngikk ikke i søknadsskjemaet for pilot 1. NAV-kontorene ble i pilot 2 bedt om å beskrive konkrete, forventede effekter på kort og lang sikt, og for brukere, ansatte og samfunnet, samt forventede mål gjennom prosjektperioden.
- **Gevinstidentifikasjon/evaluering av måloppnåelse.** Kontorene skulle beskrive hvordan måloppnåelse skal kartlegges og dokumenteres (ved hjelp av kvalitative og kvantitative mål) og hvordan erfaringer/funn fra prosjektet skal overføres til ordinær

drift dersom tiltaket gir god måloppnåelse. Herunder hvilke aktiviteter det er viktig å tenke på tidlig i utviklingsløpet og hvordan kontorene tenker å jobbe for å få tilslutning til den nye måten å levere tjenester på.

- I pilot 1 ble kontorene ikke spurt om dele inn i effekt- og prosjektmål. De ble kun spurt om hva som ønskes oppnådd med tiltaket, med tilsvarende undertekst som pilot 2 fikk for effektmål. Videre kom disse spørsmålene etter den triple diamanten hos pilot 1.
- **Brukerreise.** Kontorene ble bedt om å lage en illustrasjon av brukerreise de ser for seg at tiltaket har mål om å etablere.
 - Dette inngikk ikke i søknadsskjemaene for pilot 1.
- **Planlegging av prosjektaktiviteter.** Med utgangspunkt i den triple diamanten skulle kontorene beskrive framgangsmåten for å oppnå prosjektmålene inneværende år. Beskrivelsene er delt inn i fasene «forstå, skape og utvikle», hvor tekstlige beskriver med konkrete aktiviteter skulle beskrives for hver fase.
 - I pilot 1 var spørsmålsstillingen noe annerledes. Kontorene ble her bedt om å «beskrive hvordan dere planlegger å gå fram for å forstå, utvikle og levere». At dette er et grep for å oppnå prosjektmålene ble ikke eksplisitt omtalt i skjemaet for pilot 1. Hensikten med modellen ble her beskrevet å utelukkende være utforskning og dypere forståelse av problemet til grunn for tiltaket (i pilot 2 ble dette *og* måloppnåelse beskrevet som mål med modellen). Videre ble diamanten presentert tidligere i skjemaet i pilot 1 (før spørsmål om mål og evaluering av måloppnåelse).

1.3.3 Samling 3

Samling 3 begynner med en erfaringsdeling fra tiden etter samling 2. Deretter introduseres deltakerne for prosjektorganisering, budsjetteringsprinsipper og presentasjonsformer- og metoder. Følgende materielle ressurser/hjelpemidler presenteres:

- Mal for prosjektorganisering
- Mal for utgiftsbudsjett
- NABC-malen (mal for gode presentasjoner)

Søknadsskjemaet

Malene følger disse delene av søknadsskjemaet (med utgangspunkt i nåværende versjon. Endringer mellom pilotene er beskrevet i underpunkter):

- **Beskrivelse av tiltakets organisering, herunder forankring og styring.** Korte beskrivelser av organisering, oppgave- og ansvarsfordeling mellom NAV-kontoret og frivillige organisasjoner/sosiale entreprenører, samt forankring av prosjektet i intern ledelse, i bydel/kommune og hos aktuelle samarbeidspartnere.
 - I pilot 2 ble presiseringene *mellom NAV-kontoret og frivillige organisasjoner/sosiale entreprenører* lagt til.

- **Budsjett.** Kontorene ble bedt om å beskrive hovedbudsjett og budsjett for ekstramidler for første år (ett for inntekter og ett for utgifter).

Øvrig innhold i søknadsskjemaet

I tillegg til de nevnte delene av søknadsskjemaet består skjemaet av følgende deler, som ikke direkte kan knyttes til noen av malene:

- Beskrivelse av hvilke tidligere erfaringer kontorene har med å samarbeide med frivillige organisasjoner/sosiale entreprenører.
- Beskrivelse av lokale tilbud og aktiviteter i regi av frivillige organisasjoner/sosiale entreprenører som er kartlagt.
 - Dette spørsmålet inngikk ikke i søknadsskjemaet til pilot 1.
- Egenvurdering av innholdet i tiltaket vurdert opp mot invitasjon og forskriften til tilskuddet (på en skala fra 1-7).

1.3.4 Samling 4

I samling 4 presenterte deltakerne sine prosjekter, ved hjelp av NABC-malen som de ble presentert for i samling 3. Det var i tillegg satt av tid til evaluering og refleksjoner rundt prosessen. I pilot 1 ble dette gjennomført av Oxford Research og i pilot 2 av kjernetimet og Halogen.

2. Metode

I det følgende beskrives oppdragets metode.

2.1 Gjennomgang av støttematerialet

Vi har sett gjennom alle samlinger i pilot 1 og pilot 2. Videre deltok vi i siste samling i pilot 2, blant annet for å få med oss evalueringsdelen i slutten av samlingen.

2.2 Vurderingsskjemaer

Alle kontorene har fått tilsendt vurderingsskjemaer i tilknytning til hver samling. I skjemaene har de blitt bedt om å rangere alle malene på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er helt unyttig og 5 er veldig nyttig. I tillegg åpnet vi for at kontorene kunne dele sine betraktninger per mal skriftlig.

For å effektivisere datainnsamlingen i pilot 2, la vi til noen skriftlige spørsmål i vurderingsskjemaet, hvor vi også ba kontorene komme med generelle vurderinger og tilbakemeldinger om hver samling. Dette gav et nyttig bakteppe for oss før intervjuene

med de åtte pilotkontorene, og gjorde at vi kunne bruke mindre tid på selve innholdet i intervjuene, og mer på gjennomføring og betraktninger rundt oppskalering.

2.3 Intervjuer

Det er gjennomført intervjuer med deltakere fra alle NAV-kontorene i pilotene. Det er gjennomført ett intervju per kontor, hvor representanter fra både NAV-kontoret og samarbeidspartnerne har deltatt (totalt 12 intervjuer).

Vi har i tillegg gjennomført to intervjuer med Halogen – ett i starten av pilot 1 og ett nytt før oppstart av pilot 2. Formålet med siste intervju var særlig å få informasjon om justeringer av støttemateriellet. Vi har også gjennomført ett gruppeintervju med NAV fylke og statsforvaltere i forbindelse med samling 4 i pilot 1. Prosjektteamet har i tillegg deltatt i et evalueringsmøte i regi av direktoratet, og observert det siste utviklingsmøtet i forbindelse med Pilot 1.

I forbindelse med pilot 2 har vi gjennomført ett gruppeintervju med involverte fra NAV fylke og ett med statsforvaltere. Formålet med intervjuene var å få innspill til oppskalering og refleksjoner rundt deres framtidige rolle. Vi har utover dette hatt løpende dialog med direktoratet.

2.4 Vurdering av søknadene

Vi har gått gjennom alle søknadene til NAV-kontorene, med unntak av Værnes, da denne ikke har vært tilgjengelig. Vi har gjort en selvstendig vurdering av dem. Disse beskrives i kapittel 5.1.2.

3. Kontekst og rammebetingelser

Fra begynnelsen av evalueringen har vi vært oppmerksomme på hvordan kontorenes forutsetninger og rammebetingelser vil kunne påvirke deres opplevelser og gjennomføring av søknadsprosessene, og hvordan de vil klare å dra nytte av den tillærte kunnskapen på sikt. Det er bred enighet i innovasjonsfaget om at det å være klar over og dra nytte av det eksisterende kunnskapsmangfoldet i organisasjonen er en viktig forutsetning for lokal kunnskapsproduksjon og lokale innovasjonsprosesser.

Organisasjonene (NAV-kontorene) er ulike. Deres særegenheter varierer, og får en viktig funksjon i møte med implementeringen av verktøy, modeller eller prosesser som ikke er utviklet med utgangspunkt i organisasjonens egne kontekst. Kort fortalt vil den videre bruken av kompetansen kontorene har tilegnet seg gjennom søknadsstøtten bli mer vellykket dersom man evner å bruke og tilpasse det til egen organisasjon (mer om dette

senere). Med dette som bakgrunn har vi i datainnsamlingen tatt ekstra hensyn til å kartlegge kontorenes kontekst og rammebetingelser.

Pilotkontorene som har deltatt i utprøvingen av søknadsstøtten har blitt invitert av direktoratet. Kontorene er valgt ut med hensyn til andre forhold enn erfaringer med innovasjons- og utviklingsarbeid. Derfor har ikke alle nødvendigvis høy innovasjonskompetanse og mye erfaring med lignende arbeid. Likevel virker kontorene etter vår oppfatning å være en samling «gode kontorer i klassen». Det er en overvekt av store kontorer med tilgjengelige ressurser, involverte ledere, og mange kobler prosjektene til pågående arbeid og satsninger, samt innehar mye relevant kompetanse og har allerede etablerte relasjoner med samarbeidspartnerne. Videre utviser alle kontorene stor interesse og arbeidsvilje for å utvikle seg og sin prosjekt- og søknadskompetanse.

I det videre presenterer vi kontorene som deltok i pilotene, deres prosjekter og forhold knyttet til kontorenes kontekst og rammebetingelser. Dette ser vi opp mot våre analyser, vurderinger og anbefalinger, særlig knyttet til oppskalering av søknadsstøtten. Kontekst og rammebetingelser legger et viktig grunnlag for de senere vurderingene av oppskalering (mer om dette senere).

3.1 NAV-kontorer i pilot 1

Det er totalt 12 prosjekter som har inngått i pilotene. I pilot 1 deltok Fredrikstad, Falkenberg, Sør-Troms og Ringsaker. I pilot 2 deltok Frogn, Gjøvik, Hamar, Levanger, Moss, Ringerike, Søndre Nordstrand og Værnes. I det følgende presenteres de ulike pilotkontorene og deres utviklingsprosjekter. Beskrivelsene er basert på intervjudata, prosjektsøknadene og presentasjonene av deres prosjekter i samling 4, hvor vi var til stede. Vi vil i disse kontorbeskrivelsene ikke ta for oss kontorenes erfaringer med og vurderinger av søknadsstøtten. Disse presenteres i kapittel 4. Dette er ment som et bakgrunnskapittel. Kontorbeskrivelsene er gjort etter følgende struktur: beskrivelse av kontorenes prosjekter, kontorstørrelse, involverte personer fra kontoret, kontorenes erfaring og kompetanse med lignende arbeid og våre vurderinger av forutsetninger.

3.1.1 NAV Falkenberg: «Drømmemålet»

NAV Falkenberg sitt prosjekt er i samarbeid med fotballklubben Ranheim Fotball og Fontenehuset Trondheim. Målgruppen er ungdom i aldersgruppen 16-30 år, med rusavhengighet, helseutfordringer eller som er langtidsmottakere av stønader til livsopphold. Prosjektet til NAV Falkenberg er rettet mot å motvirke utenforskap blant unge. Prosjektet er organisert under NAV, men har et uttalt mål om å bruke det tverrfaglige samarbeidet mellom NAV, Fontenehuset og idretten til å utforske nye måter å levere velferdstjenester på, spesielt med tanke på unge menn, da NAV Falkenberg har

lært fra andre sammenhenger at denne gruppen opplever mange offentlige tjenester som lite tilpasset for dem.

NAV Falkenberg er et stort kontor, med ca. 250 ansatte. Det er tre stykker fra NAV Falkenberg som har vært mest sentrale i prosjektet. Av disse er to avdelingsledere. Kontoret forteller at de er gode på å koble de kommunale og statlige ansvarsområdene, eksempelvis gjennom «ungdomsavdelingen» som både arbeider på sosialtjenesteområdet i kommunen og med statlige tjenester rettet mot unge. NAV Falkenberg har også deltatt i et større FoU-prosjekt tidligere, hvor temaet grenset til nåværende prosjekt. Falkenberg oppgir også at de har arbeidet med både målgruppen og temaet i mange år, og at det allerede lå til grunn en ambisjon om å gjøre et slikt prosjekt som de nå har utviklet gjennom søknadsstøtten. Kontoret vurderer selv at de har hatt god ledelsesforankring med to avdelingsledere i prosjektteamet, men har også ellers opplevd støtte og tilgang på ressurser fra kontoret. I tillegg informerer kontoret om at de allerede hadde kjennskap og tidligere kontaktpunkter med begge samarbeidspartnerne i prosjektet. NAV Falkenberg hadde ikke kjennskap til tjenestedesignmetodikk, men hadde noe kunnskap om innovasjon.

Vi vurderer at NAV Falkenberg har høy absorpsjonskapasitet, både gjennom god ledelsesforankring og en sterk base med ressurser å trekke på ved behov. De har også erfaring fra lignende prosjekter og arbeid, noe som gjør dem godt anlagt for å delta i og lykkes med søknadsstøtten.

3.1.2 NAV Fredrikstad: «Vilje Lisleby»

NAV Fredrikstad sitt prosjekt er i samarbeid med Fontenehuset og Frivilligsentralen ved Home Start. Deltakerne hadde gode relasjoner med samarbeidspartnerne fra før av. Kontoret har også en egen frivillighetskoordinator og en ressurs påkoblet Homestart. Målgruppen for prosjektet er lavinntektsfamilier i levekårsutsatte områder i Fredrikstad. Prosjektets ambisjon er å kunne løfte familier ut av vedvarende lavinntekt, ved å samordne frivilligheten og NAV for å skaffe arbeidsplasser til den enkelte bruker i programmet. Prosjektperioden går over tre år, med mål om å løfte inntil 30 husholdninger ut av vedvarende lavinntekt.

NAV Fredrikstad har over 100 ansatte. Prosjektet styres av to avdelingsledere, som begge er med i kontorets strategiske ledergruppe. Fredrikstad har allerede i en tid før piloten tenkt på måter å arbeide med tematikken og målgruppen på. Det foreligger kontorpolitiske ambisjoner om å jobbe mer med familier, fordi kontoret har observert at tjenestetilbudet til målgruppen med fordel kan bli mer samordnet. Satsningen på familier er tett koblet til områdesatsningen. Kontoret er slik sett kjent med familieproblematikk, og har en tydelig satsning på lavinntektsfamilier og barn og unge fra før av. NAV Fredrikstad har en del erfaring med denne typen utviklingsarbeid fra før – blant annet fra

lignende tilskuddsordninger. Prosjektdeltakerne fra Fredrikstad har også relevante faglige forkunnskaper. De har arbeidet med lignende malverk som det som gjennomgås i piloten, og den ene prosjektdeltakeren har kjennskap til tjenstedesignmetodikk fra utdannelsen sin. Fredrikstad oppgir å ha noe kjennskap til frivilligheten, men har ikke samarbeidet om et så tydelig definert prosjekt tidligere.

NAV Fredrikstad karakteriserer seg selv som et innovativt kontor, og har åpenbart både en kontekst og rammebetingelser som gjør dem svært godt rustet for piloten. Prosjektet er koblet til pågående arbeider i regionen, prosjektteamet innehar både tematisk og faglig relevant kompetanse, i tillegg til at de gjør prosjektet ledelsesforankret.

3.1.3 NAV Ringsaker: «Ringsaker-kompasset»

NAV Ringsaker sitt prosjekt foregår i samarbeid med Magisk Kunnskap, Inn på TUNET og Sisters in business. Målgruppen for prosjektet er flyktninger generelt, men legger til grunn at barnefamilier, personer med helseutfordringer, vanskeligstilte på boligmarkedet og langtidsmottakere av stønad til livsopphold alle er relevante undermålgrupper. Prosjektets mål er å utvikle et verktøy som kan bidra til en bedre brukerreise for målgruppen, og som bidrar til myndiggjøring av dem slik at de ikke ender opp som passive stønadsmottakere. Kontoret har opplevd at også ressurssterke flyktninger kan bli hjelpetrengende, og det er dette som er en viktig motivasjon for prosjektet.¹

NAV Ringsaker har om lag 60 ansatte. Ringsaker sitt prosjekt har blitt styrt av en person fra kontoret, som er innovasjons- og tjenesteutvikler. Vedkommende har hatt det operative ansvaret for arbeidet, og har hatt en NAV-leder i ryggen gjennom prosessen. Prosjektdeltakerne fra Ringsaker vurderer at prosjektet har hatt god og bred forankring på kontoret. Dette skyldes blant annet at prosjektet har rot i velkjente erfaringer med at flyktninger har svært mange offentlige ledd å forholde seg til og at tjenestene er lite samkjørt og koordinert. Ringsaker har også en egen personalressurs til integrering, og samarbeider med flere kommunale aktører. Kontoret har også vært involvert i lignende utviklingsprosjekter tidligere, men da innen IKT. Prosjektleder i Ringsaker har god faglig kjennskap til tjenstedesign og innovasjon. I tillegg beskriver Ringsaker at kontoret generelt er vant til å jobbe prosjektrettet, og at de har betydelig erfaring med dette fra før. NAV Ringsaker har ikke ustrakt erfaring med å samarbeide med frivillig sektor på prosjektbasis, men har både benyttet kommunale ressurser for å dra nytte av eksisterende relasjoner og involvert samarbeidspartnerne tett gjennom hele søknadsstøtten.

Forholdene som beskrevet over viser gunstige forhold for deltakelse i søknadsstøtten slik vi vurderer det. Kontoret er etter vår vurdering godt egnet til å jobbe intensivt og

¹ På grunn av stor pågang rundt tematikken har kontoret opplevd form for «sense of urgency»; at dette innovasjonsprosjektet er behovet for kontoret.

prosjektbasert. Det gir også gode forutsetninger at kontorets NAV-leder er involvert og engasjert.

3.1.4 NAV Sør-Troms: «Mulighetens Hus»

NAV Sør-Troms samarbeider med Røde Kors om prosjektet sitt. Målgruppen for prosjektet er familier som har utfordringer med økonomi, familierelasjoner, ensomhet eller lignende. Prosjektets ambisjon er å skape en møteplass og et tilbud som favner bredt i Harstad, og som kan tilby målgruppen veiledning, kurs, temakvelder og samhold.

NAV Sør-Troms har ca. 70 ansatte. Prosjektlederen i Sør-Troms er enhetsleder på kontoret. I praksis er det i all hovedsak prosjektleder som har deltatt i søknadsstøtten, med unntak av et par møter hvor vedkommende har fått intern bistand. De server fire kommuner i Sør-Troms. Før piloten hadde ikke prosjektleder noen tanker om et slikt prosjekt. Piloten engasjerte dem imidlertid til å opprette kontakt med Røde Kors. Prosjektet beskrives samtidig av kontoret for å være en tematisk videreføring av et tidligere familierettet prosjekt. Kontoret besitter noe faglig kjennskap til tjenesteutviklingsfaget fra andre sammenhenger, og vurderer selv at de har hatt mye kompetanse som har vært relevant for deltakelsen. Sør-Troms oppgir også at de har mye prosjekterfaring, og at de har erfaring med å søke om midler til utviklingsprosjekter. Eksempelvis har kontoret mye erfaring fra arbeid med ressurseffektivisering og kontinuerlig forbedring. Sør-Troms oppgir at de ikke har noe særlig erfaring fra prosjekter med samarbeid med frivilligheten fra før av. Samtidig har Sør-Troms og Røde Kors utviklet ideen om prosjektet sammen, og har slik sett dannet en god samarbeidsrelasjon gjennom piloten.

Vi vurderer at kontoret har hatt et noe dårligere utgangspunkt for deltakelse i søknadsstøtten enn øvrige kontorer. Prosjektleder oppgir å ha vært presset på tilgjengelige ressurser under pilotperioden, og har som nevnt gjennomført opplegget mer eller mindre alene. Ettersom prosjektleder også er enhetsleder, behøver ikke dette være negativt for prosjektets videreføring eller forankring. Imidlertid betyr det i praksis at færre har deltatt i samlinger, og sånn sett vil spredning av kunnskap framover forutsette at prosjektleder overfører kunnskap til kollegaer alene. Samtidig opplevde Sør-Troms til tider at innholdet i samlingene ble for grunnleggende, gitt kompetansen de allerede hadde på kontoret, og at nytteverdien derfor var lavere i enkelte samlinger.

3.2 NAV-kontorer i pilot 2

3.2.1 NAV Frogn: «Møteplassen»

NAV Frogn samarbeider med Bygdekvinnelaget, Røde Kors, Kirken, Follo museum, Frogn Mekkeklubb, og et par idrettslag, herunder Bokseklubben og Drøbak Frogn

idrettslag. Prosjektets fokus er å hjelpe brukere til å danne nettverk på egenhånd. Videre skal tjenesten være et springbrett til andre tjenester. Målgruppen er flyktninger, arbeidsinnvandrere og innbyggere med lite nettverk og/eller kort botid og manglende kjennskap til andre tilbud i kommunen. Kontoret har hatt prosjektideen en stund, og ved invitasjonen til søknadsstøtten så de sitt snitt til å sette den i ut i livet.

NAV Frogn har 20 til 50 ansatte. Prosjektet har blitt styrt av en kjernegruppe på tre medlemmer, med NAV-leder sammen med avdelingsleder og frivillighetskoordinator. De karakteriserer seg selv for å ha stort engasjement for utviklingsarbeid og innovasjon. Kontoret later til å ha ganske høy innovasjonskompetanse. De avsetter eksempelvis ressurser til jevnlige møter hvor utviklingsprosjekter og/eller forbedringsområder i tjenestene drøftes. Kontoret har også interne styringsdokumenter som legger til grunn at de skal samarbeide med andre aktører. Deltakerne fra Frogn forteller at de ikke har erfaring fra lignende prosjekter, men at de har en del erfaring fra søknadsskriving til andre tilskuddsordninger. Frogn gjør imidlertid rede for at de har noe faglig kjennskap til deler av det tjenestedesignteoretiske de har fått gjennom søknadsstøtten, men at de ofte har brukt en annen terminologi for å beskrive lignende tilnærminger. På kontoret har man brukt lignende tilnærminger til faget mer intuitivt, og forteller at søknadsstøtten dermed har vært som å ta en liten utdanning. Frivillighetskoordinatoren til Frogn redegjør for at de gjerne skulle involvert frivilligheten enda mer i samlingene, men vurderer at på grunn av søknadsstøttens intensitet har ikke dette latt seg gjøre.

Vi vurderer at kontoret har hatt ideelle forhold for deltakelse i søknadsstøtten. Kontoret har bred forankring for arbeidet og gode interne ressurser å trekke på. De har klart å koble på mange frivillige aktører, noe vi mener vitner om høy kapasitet for involveringsarbeid. I tillegg innehar Frogn forkunnskaper til både prosjektarbeid, innovasjon og søknadsarbeid.

3.2.2 NAV Gjøvik: «Ungdom for ungdom»

NAV Gjøvik sitt prosjekt dreier seg om å jobbe med ungt utenforskap, gjennom å bruke ungdom som mentor for annen ungdom. Gjøvik har gjort en bred involveringsrunde av både brukere og frivillige organisasjoner. De har hatt en stor rigg for å forankre prosjektideen, og å hente erfaringer og innspill. Kontoret har involvert Maritastiftelsen, Kirkens bymisjon, Fontenehuset, Frelsesarmeen, Røde Kors, et idrettslag, NTNU og Frivillighetssentralen. De har også involvert et par ungdommer i prosjektutviklingsprosessen for å påse at også deres perspektiver var representert. Den brede samarbeidsriggen har bidratt til viktige innspill fra støttespillere og brukere inn i prosjektet.

NAV Gjøvik er et stort kontor, med over 100 ansatte. Prosjektteamet i NAV Gjøvik har hovedsakelig bestått av to personer, én ressurs fra NAV sammen med én ressurs fra Maritastiftelsen. Kontoret opplever ikke å ha stor kompetanse på innovasjonsarbeid, men

har en del erfaring fra prosjektarbeid og søknadsutvikling fra tidligere. Samarbeidspartnerne forteller det samme, at de ikke har stor teoretisk kompetanse på innovasjon, men at kontoret driver med utviklingsarbeid litt mer «ad hoc». Et særskilt preg ved NAV Gjøvik er at de allerede hadde etablert gode relasjoner med frivilligheten i kommunen, innen søknadsstøtten begynte. I lengre tid har kontoret deltatt i et samarbeidsforum med frivillige aktører i kommunen, forumet var den første kommunikasjonskanal de benyttet når de så etter samarbeidspartnere til søknadsstøtten. Dette vurderer Gjøvik som en sentral suksessfaktor, da de raskt og virkningsfullt klarte å organisere en prosjektgruppe og avklare et tema ved hjelp av forumet. Gjøvik vurderte selv at de hadde kommet lengre enn de andre kontorene i begynnelsen av pilot 2, nettopp fordi de allerede hadde relasjoner til sine samarbeidspartnere. På den andre siden forteller både NAV-deltakeren og samarbeidspartneren at deltakelse har vært krevende, og at de ikke har hatt all verdens ressurser å gå på.

Gjøvik får etter vår vurdering stor uttelling av å ha gode relasjoner til frivilligheten fra før søknadsstøtten begynte. Det gode samarbeidsklimaet har tydelig bidratt til grundig involvering og innsiktshenting, dette er positivt. Det fremstår imidlertid som at Gjøvik har hatt mindre tilgang på andre personalressurser fra NAV. Dette later på den andre siden til å ikke få stor uttelling, gitt Gjøvik sin kompetanse innen både prosjektarbeid, søknadsskriving og deres gode relasjoner til frivilligheten. I sum har Gjøvik vært godt egnet for å delta i og mestre søknadsarbeidet.

3.2.3 NAV Hamar: «JOBBasen»

NAV Hamar sitt prosjekt har representanter fra både frivilligheten og et idrettslag. Kontoret har hentet innspill fra og hatt kontakt med Crux, Røde Kors, Barnas stasjon, Storhamar fotball, Frivillighetssentralen, Sagatun brukerstyrte senter, Jobb X, Antirasistisk Senter og Foreningen SPOR. Hamar har jobbet mye med å identifisere målgruppen for prosjektet, og endte opp med at de ønsker å jobbe forebyggende med ungdom som står i fare for å falle utenfor.

NAV Hamar er et stort kontor med over 100 ansatte. Prosjektgruppen fra NAV Hamar består av tre stykker: En avdelingsleder, en innovasjonsrådgiver og en familiekoordinator. Prosjektgruppens prosjektleder er avdelingsleder og tar studier i innovasjon i offentlig sektor ved siden av jobb. I tillegg har prosjektgruppen også involvert andre ressurser på kontoret, som NAV-leder, andre avdelingsledere, markedskoordinator og ungdomskoordinator. Prosjektgruppen har både kompetanse og erfaring fra prosjektarbeid og søknadsarbeid. Kontoret hadde ikke noe ferdig uttenkt prosjekt med frivilligheten fra før søknadsstøtten begynte, men hadde en god del kompetanse på tematikk knyttet til barne- og familiefattigdom, samt ungdomskriminalitet. De oppgir at de har måttet utvikle prosjektet fra grunnen av, og at lite av dette hadde skjedd uten søknadsstøtten. Det brede innsiktsarbeidet gjennom søknadsstøtten avdekket behov for

både mer samarbeid på systemnivå og flere brukerrettede tilbud for målgruppen. Brukermedvirkning og brukerreiseperspektivet står sentralt i prosjektet. Til tross for å ikke ha veldig etablerte relasjoner med frivilligheten fra før, har søknadsstøtten stimulert til å danne et tydelig definert samarbeid med flere aktører.

Kontoret har etter vår vurdering både god innovasjonskompetanse og gode rammebetingelser for å delta i søknadsstøtten. Dette synes blant annet i hvordan kontoret har klart å trekke på en bred base med ressurser i søknadsprosessen, både internt og eksternt.

3.2.4 NAV Levanger: «Forandringshuset»

NAV Levanger sitt prosjekt tar utgangspunkt i et eksisterende konsept som heter Forandringshuset, men prosjektet er tydelig påkoblet og justert for lokale behov og prioriteringer. Formålet med prosjektet er å utvikle gode møteplasser for ungdom. Det er ansatte i kommunen, ansatte på videregående skole og ungdomsskolen, samt ungdom selv, som har utviklet konseptet og besluttet at de skulle etablere et forandringshus i kommunen. I kommunen er det et tydelig behov for å danne en trygg møteplass for ungdom på over 16 år, og å jobbe med utenforskap og rus. Det ble besluttet før søknadsstøtten begynte at NAV Levanger skulle gå i gang med dette arbeidet.

NAV Levanger har 20 til 50 ansatte. Prosjektgruppen hos NAV Levanger har bestått av et par ansatte i NAV, men i søknadsstøtten har Levanger leid inn en ekstra ressurs som har jobbet med søknader til Statsforvalteren i andre prosjekter. Denne ressursen har bidratt med mye søknadskompetanse. Utover dette har ikke kontoret mye erfaring eller kompetanse fra søknadsarbeid og prosjektarbeid. Kontoret har heller ikke hatt tilsvarende samarbeid med frivilligheten tidligere. Samtidig vurderer kontoret at de har svært god kultur for innovasjon og utviklingsarbeid, og at de faglig sett kjenner til noe av det de har blitt presentert for i samlingene. Et særegent trekk ved Levanger sin deltakelse, er at prosjektet som nevnt allerede var etablert innen de ble involvert i søknadsstøtten.

Vi vurderer at NAV Levanger har hatt litt ugunstige forhold for deltakelse. Kontoret later til å ha ervervet seg en ressurs med god søknadskompetanse, og kontoret forteller ikke om særskilte kompetansemangler på hverken innovasjon eller prosjektarbeid.

Utfordringen er etter vår vurdering snarere at søknadsstøtten ble benyttet i tilknytning til et allerede etablert prosjekt. Dette har etter kontorets beskrivelser forkludret de pågående prosessene noe, og vi tror at søknadsstøtten hadde gitt enda større uttelling dersom kontoret hadde utviklet et prosjekt fra grunnen av på lik linje med de andre kontorene.

3.2.5 NAV Moss: «Matsvinnskole for familier med barn»

NAV Moss sitt prosjekt er utviklet i samarbeid med Frelsesarmeen Moss, Kirkens Bymisjon, Moss kommune ved frivillighetskoordinator og Felleskap for mat, som har hatt

koordinatorfunksjon. Prosjektet dreier seg om å øke kunnskapen om hvordan man kan jobbe med bedre utnyttelse av matutlevering og matoverskudd. Prosjektet retter seg mot barnefamilier i lavinntekt. Matsvinnskolen er tenkt ut som en pilot, hvor formålet er å teste konseptet på målgruppen før en eventuell oppskalering.

NAV Moss er et stort kontor med over 100 ansatte, og kontorets kjerneteam har bestått av både en avdelingsleder og en leder for utviklingsavdelingen. Moss vurderer selv at de har en god del prosjekt- og søknadserfaring, på toppen av en del tematisk kompetanse på arbeid med familier. Prosjektet til NAV Moss har en rød tråd til overordnede satsninger i kommunen, og er politisk forankret. I tillegg har kontoret hatt samarbeid med frivilligheten før, om tilsvarende tematikk. Dette er imidlertid første gangen frivilligheten og NAV Moss samarbeider om et konkret prosjekt. Dette vurderes ikke av Moss som en ulempe. Moss sitt mest vesentlige fortrinn slik vi vurderer det, er at leder for utviklingsavdelingen har fagkompetanse innen design og innovasjon. Via denne ressursen har Moss på sett og vis hatt en intern prosessleder, som har kunnet oversette og videreformidle det faglige innholdet til sine kolleger og samarbeidspartnere underveis i prosjektet. Dette gjorde seg eksempelvis gjeldene etter at kontorene hadde fått innføring i den triple diamant, hvorav ressursen hadde deltatt på den relevante samlingen alene. Denne ressursen i Moss var da godt rustet for å videreformidle og oversette innholdet i diamanten til de andre på kontoret i ettertid.

NAV Moss har mye fagkompetanse in-house, og vurderes som godt egnet faglig til å delta i søknadsstøtten. Prosjektet illustrerer også godt bredden blant prosjektene som inngår i søknadsstøtten. Moss er de eneste som planlegger å arbeide med matsvinn i konteksten av utenforskap og lavinntekt. Det later også til at Moss har svært god ledelsesforankring, og ingen utfordringer knyttet til kapasitet.

3.2.6 NAV Ringerike: «Ung aktiv»

NAV Ringerike sitt prosjekt er utviklet i samarbeid med Frivillighetssentralen, Ung aktiv, Fontenehuset og en lokal sosial entreprenør, samt frivillighetskoordinator i kommunen. De har også vært i dialog med Blåkors og Fontenehuset. Prosjektets ambisjon er å danne et tilbud for ungdom som står utenfor skole og utdanning, hvor de kan få oppleve trivsel og mestring. I tillegg søker prosjektet å oppnå en måte å hjelpe ungdom med lav motivasjon og lite deltakervilje lettere inn i NAV sitt tjenestetilbud, ved hjelp av individuell tilpasning. I prosjektet har kontoret vært opptatte av å ha fokus på ungdomsmedvirkning og menneskemøter.

NAV Ringerike har ca. 80 ansatte, og prosjektteamet har bestått av avdelingsleder for avdeling ungdom og NAV-leder på kontoret. De har også trukket på andre ressurser fra kontoret ved behov. Ringerike har ikke deltatt på like strukturerte faglige opplegg før, men har deltatt på noen kurs med tilgrensende tema. NAV Ringerike har ikke hatt mye

samarbeid med frivilligheten fra før, men opplever nå å ha dannet gode relasjoner til samarbeidspartnerne gjennom søknadsstøtten. Kontoret belyser i intervju at det har vært viktig å være bevisst de ulike formålene til NAV og frivilligheten, og å ta høyde for dette i selve prosjektplanleggingen. Prosjektet til Ringerike bygger sterkt på både tidligere arbeid og forforståelser samt nytt innsiktsarbeid gjennom søknadsstøtten. Omfanget av disse forforståelsene fremstår som et positivt særtrekk ved Ringerike. Innsiktsarbeidet viser at NAV sine tjenester ofte ikke passer ungdom i målgruppen, og målgruppen beskriver at de ofte opplever at det er en hel verden mellom dem og de tjenestene NAV tilbyr. Prosjektgruppen har derfor en ambisjon om å utvikle et tilbud med større grad av skreddersøm for målgruppen, slik at veien fra aktivitetstilbudet til andre tjenester eller arbeid er kortere.

Vi vurderer at Ringerike har hatt gode forutsetninger for å få mye igjen for søknadsstøtten. Dette handler om at de har et faglig sterkt team med kompetanse på ungdomsarbeid og at de har god ledelsesforankring, og generelt god utviklingskultur. Den sterke fagkompetansen på arbeid med unge er trolig mye av årsaken til at kontoret har klart å fange opp tilbakemeldingene fra målgruppen, og langt viktigere – klart å operasjonalisere og ta vare på tilbakemeldingene til bruk i søknadsstøtten.

3.2.7 NAV Søndre Nordstrand: «Søndre kulturverksted»

NAV Søndre Nordstrand har utviklet et kulturprosjekt som er koblet til andre kommunale strategier og NAV-satsninger. Kontoret samarbeider med Søndre Unlimited, som er en frivillig aktør med fokus på kompetanse- og nettverksutvikling for ideelt sosialt entreprenørskap. De samarbeider også med Urbant Verksted og Søndre Sound. De to sistnevnte bruker kreative arenaer for å aktivisere ungdom, med mål om å gi dem mestring. Urbant verksted bruker graffitikunst, og Søndre Sound bruker musikkproduksjon som aktivitet. Det underliggende problemet er tydelig definert; oppfølgingstjenesten ser at det er for få arenaer der ungdom kan oppleve mestring, og hvor ungdom motiveres. I prosjektet skal man benytte kulturtilbudet og samarbeidspartnerne arenaer og kompetanser til å gi deltakerne mestring, kombinere med oppfølging fra NAV.

NAV Søndre Nordstrand har over 100 ansatte. Prosjektteamet har bestått av flere ressurser fra kontoret: E tjenesteutvikler som jobber med områdesatsningen i regionen, to prosjektledere for Søndre Unlimited, og assisterende leder for NAV-kontoret. Oppfølgingstjenesten er også påkoblet prosjektet. Kontoret og prosjektteamet har deltatt i en områdesatsning for regionen de siste syv årene. I områdesatsningen ligger det mye tjenestedesignmetodikk, og kontoret har på den måten god kjennskap til bruk av faget. I tillegg innehar samarbeidspartnerne i Søndre Unlimited sterk kompetanse på lokalsamfunnsutvikling, og har kompetanse innen utvikling og brukervedvirkning. Kontoret har fra før god kjennskap til målgruppen og deres behov gjennom tidligere

prosjekter, og har benyttet disse innsiktene i dette arbeidet. Kontoret har også god kjennskap til frivillighetens formål og måter å operere på. Dette er tematisert i prosjektet, blant annet gjennom deres fokus på prosjektets økonomiske langsiktighet. Kontoret innehar god prosjektkompetanse, og beskriver selv at de sammenlignet med andre deler av kommunen er ganske innovative.

Vi vurderer at NAV Søndre Nordstrand hadde veldig gode kontekstuelle forhold for deltakelse i søknadsstøtten. Det later også til at Søndre Nordstrand har klart å utnytte konteksten og tilgjengelige ressurser på en god måte. Prosjektet er som nevnt koblet til kommunale satsninger og strategier. Dette vurderes som en fordel. I tillegg er prosjektet godt forankret i ledelsen, og bygger på etablerte relasjoner med frivilligheten. Til sist er også prosjektteamets samlede innovasjons- og prosjektkompetanse betydelig.

3.2.8 NAV Værnes: «Alle skal med!»

NAV Værnes sitt prosjekt er utviklet i samarbeid med Eikra Gård, som er en gård i Trøndelag hvor det tilbys mestringstilbud for både unge og voksne. Målgruppen og problemstillingen i prosjektet til Værnes er å gi ungdom som sliter i hverdagen en arena hvor de kan kjenne på hverdagsmestring, framtidshåp og læringsglede. Værnes forteller at de gjorde en grundig jobb med å kartlegge utfordringer og behov for målgruppen og i kommunen før de bestemte seg for prosjekt. De hadde blant annet samtaler med ungdomsteamet og oppfølgingsteamet i kommunen for å undersøke hva målgruppen hadde størst behov for.

NAV Værnes har om lag 50 til 70 ansatte. Prosjektet har vært godt forankret i ledelsen, med totalt tre avdelingsledere, sammen med en representant fra Eikra Gård. Værnes forteller at det kun er ledere som har deltatt, da de ikke har nok kapasitet til at andre på kontoret kan være med. Det er i den sammenheng viktig å nevne at kontoret var usikre på sin deltakelse etter samling 1, og at de vurderte å trekke seg. Årsaken til dette var blant annet at de opplevde prosessen som for krevende. Værnes ble med videre i søknadsstøtten, og har også koblet på ungdomsteamet, samt noen skolekontakter i innsiktsinnhenting. Kontoret har erfaring fra samarbeid med frivillig sektor, så vel som lignende prosjektarbeid fra før av. De oppgir ikke å ha betydelig innovasjons- eller designkompetanse. NAV Værnes beskriver at de har klart å veksle på kompetanser fra sitt eget kontor og fra samarbeidspartneren, og de opplever å ha gått strukturert til verks i å definere prosjektet. Et særtrekk ved prosjektet til NAV Værnes er at prosjektet i første omgang skal fokusere på en liten gruppe mennesker, og gjøre prosjektet som en test for videre oppskalering.

Vi vurderer at NAV Værnes ikke har hatt vesentlige fortrinn for å delta i søknadsstøtten, men at de har arbeidet på en måte som i praksis har gjort det irrelevant hvorvidt de har hatt få personalressurser eller lite innovasjonskompetanse å trekke på. Kontoret har også

en del erfaring med prosjekt- og søknadsarbeid fra før, slik at de har hatt godt med relevant kompetanse til søknadsstøtten.

4. Kontorenes vurderinger av søknadsstøtten

I det følgende presenteres de tolv NAV-kontorenes erfaringer og opplevelser med søknadsstøtten. Da det er gjort noen justeringer av søknadsstøtten i innhold og gjennomføring mellom pilotene (se kapittel 1.3), har vi valgt å dele opp gjengivelsen av erfaringer og vurderinger mellom de to pilotene. Dette handler også om at det deltok dobbelt så mange kontorer i pilot 2, noe som har påvirket gjennomføringen. Vi vil ellers bemerke at det er færre tilbakemeldinger på både innhold og gjennomføring fra kontorene i pilot 2. Dette handler trolig om justeringene som ble gjort mellom pilotene, og kan således ses som et tegn på at endringene har vært vellykkede.

4.1 Pilot 1

Informantene uttrykker jevnt over stor positivitet og entusiasme rundt søknadsstøtten. Innholdet og formidlingen av søknadsstøtten beskrives som godt og pedagogisk formidlet og som greit å forstå. På spørsmål om opplevelsen av samlingene svarer samtlige av informantene at de satt igjen med et godt inntrykk etter samlingene, og at innholdet opplevdes som nyttig og inspirerende. Som en deltaker for eksempel beskriver det: *«Jeg kan beskrive samlingene med tre ord: nysgjerrighet, undring og veldig motiverende»*.

Søknadsprosessene beskrives jevnt over som gode, og involveringen av de eksterne (frivillige og sosiale entreprenører) i samlinger og diskusjoner trekkes fram som særlig positivt. Gjennom vår egen gjennomgang av samlingene har også vi fått et godt inntrykk av opplegget. Vi vurderer støttemateriellet som grundig, pedagogisk og godt utarbeidet og formidlet. I tråd med oppdraget til kjernegruppa og Halogen om å utforme relevant innhold for å fylle ut søknadsskjemaet til den aktuelle tilskuddsordningen, vurderer vi, i likhet med informantene, innholdet og gjennomføringen som relevant og god.

Informantene viser til at de ble forespurt om å være deltakere i piloten rett før jul, og at de slik sett har hatt dårlig tid til å forberede seg og sette av tid til prosessen. Flere peker på at januar er en travel måned i utgangspunktet, og at det krevde mye å hive seg rundt for å få satt av tid til deltakelse i piloten. Flere viser til at ideell oppstart hadde vært i høst, slik at de fikk god tid til innsikts- og søknadsarbeidet fram mot nyttår, hvor flere søknader skal inn. Dette handler om at dette opplegget har krevd mer tid enn kontorene vanligvis benytter til søknadsarbeid, og kombinert med annet søknadsarbeid kontorene

gjennomfører før nyttår, krevde deltakelse i søknadsstøtten ekstra planlegging. Alle kontorene har likevel vært positivt innstilt og viser takknemlighet og entusiasme over å ha blitt involvert i utprøvingen. Det vises til at de på tross av liten tid klarte å prioritere arbeidet, fordi viljen og entusiasmen til å delta og lykkes med prosjektsøknadene var så stor.

Det bør i denne sammenheng nevnes at alle kontorene i pilotene etter våre vurderinger hadde gode forutsetninger for å skrive gode søknader, på tross av kort tid (jf. kap. 3). Dette dreier seg blant annet om god ledelsesforankring i alle kontorene, erfaring med lignende prosjekter og kjennskap til tjenstedesign fra tidligere. Flere har for eksempel erfaring med å skrive søknader til statsforvalters tilskudd til utvikling av sosiale tjenester og har deltatt i andre innovasjons- og utviklingsprosjekter, gjennomført kurs i tjenstedesign og lignende. For flere av kontorene var tematikken godt kjent, og det påpekes at nettopp tidligere erfaringer med lignende arbeid gjorde at de både klarte og turte å hive seg med.

På sikt vektlegges likevel viktigheten av å kunne planlegge, forankre og sette av nok tid til slike prosesser, særlig for NAV-kontor som kanskje ikke har disse forutsetningene på plass. Det kan videre ha spilt inn på prioriteringen av arbeidet for NAV-kontorene i piloten, at de fikk en direkte henvendelse fra direktoratet. Dersom de ikke hadde fått det, gitt den lille tilgjengelige tiden de hadde, kunne utfallet av arbeidet blitt annerledes. Kontekst og forutsetninger spiller i denne sammenheng en viktig rolle (mer om dette senere).

4.1.1 Innhold

Informantene trekker (uoppfordret) fram følgende maler som særlig nyttige og interessante under intervju:

- Aktørkartet
- Malen for brukerreiser
- Malen for idègenerering
- Malen for utforming av problemstillinger
- Malen for gevinstrealisering
- NABC-malen
- Malen for prosjektorganisering

Følgende forslag til forbedring fremmes:

Tekniske forhold:

- Deltakerne mottar malene som foiler i Power-point- og PDF-format. Det er ønske om å få malverket i word-format, som egne vedlegg. Deltakerne ønsker at

figurene/malene er sammenkoblet, slik at delene av figuren ikke flytter på seg ved endringer.

- Søknadsmalen oppleves vanskelig å bruke. Formateringen på tekst er ikke lik alle steder i dokumentet. Der hvor det ikke er tabeller i søknaden som skal fylles ut, kan man vurdere å fjerne bokser o.l. til fordel for rene tekstfelt.

Tilbakemeldinger på innholdet i samlingene:

- Noen informanter har i søknadsprosessen kjent behov for mer støtte på det innholdsspesifikke i prosjektet (i dette tilfellet; kompetanse om samarbeid med sosiale entreprenører, særlig regelverk for anskaffelser og lignende). Direktoratet forteller at i første utviklingsmøte i pilot 2, kommer Frivillighet Norge for å fortelle om samarbeid med frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører. Dette vurderer vi som et positivt grep, som vi må vurdere nytten av senere.
- Det vises til forvirring rundt feilinformasjon som ble gitt rundt at/om de eksterne kunne få midler for prosjektdeltakelsen, ved innvilgelse av tilskudd. Informantene viser til at de først fikk beskjed om at eksterne ikke kunne få midler, men at dette senere ble korrigert. Informantene bemerket at dette var viktig informasjon for å motivere alle parter til deltakelse, og at det hadde vært en fordel om denne informasjonen var riktig fra start.
- Noen viser til behov for å tydeliggjøre formålet med den doble/triple diamanten – mer spesifikt tidsdimensjonen i diamanten. Det kan med fordel minnes om at diamanten kan tilpasses det spesifikke prosjektforløpet i tid og omfang.

Tilbakemeldinger på malene:

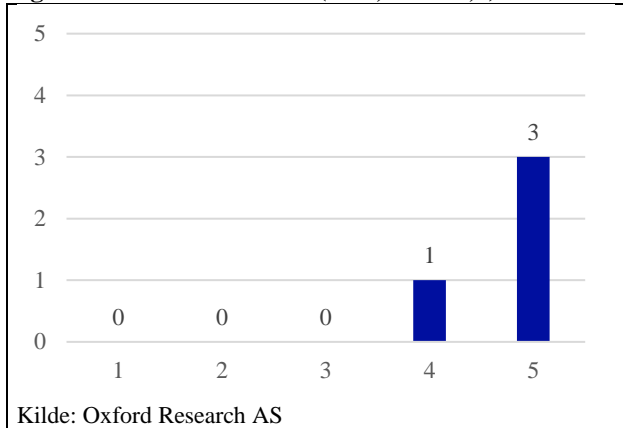
- Det uttrykkes ønske om å få malen for prosjektorganisering i flere varianter, hvor ulike prosjektstørrelser- og formaliseringsgrader hensyntas. Bakgrunnen er at prosjektene kan være av varierende størrelse, og at for eksempel ikke alltid vil være behov for en styringsgruppe, og lignende.
- Det vises til behov for å tidlig minne om det helhetlige prosjektforløpet (fra søknads- til driftsfase) som søknaden legger grunnlaget for. Her foreslås å illustrere et makroperspektiv av et tiltenkt prosjekt i første samling, for å oppfordre deltakerne til å tidlig gjøre seg tanker om den langsiktige driften av prosjektet. Det bemerkes av flere at det er viktig å tidlig tenke gjennom for eksempel fordeling av ansvar og roller, viktigheten av et godt budsjett og plan for gevinstrealisering.
- Vi vil til slutt komme med en egen vurdering, basert på vår gjennomgang av støttematerialet, og i lys av punktet over: Vi mener deltakerne i samling 1 burde få se et eksempel på en såkalt vellykket prosjektsøknad. Her kan man for eksempel bruke søknader fra pilot 1, eller søknader for lignende tilskudd, som statsforvalters tilskuddsordning til utvikling av sosiale tjenester. Vi tror dette kan bidra til at deltakerne tidlig begynner å tenke på klare og forskbare problemstillinger, nødvendig innsiktsarbeid, planer for gevinstrealisering og videre prosjektgjennomføring.

Vurderinger av malene

For å skaffe et mer utdypende vurderingsmateriale av selve malene har vi bedt pilotkontorene om å vurdere hver mal. Kontorene mottok et word-dokument hvor vi ba dem vurdere den enkelte mal på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er helt unyttig og 5 er veldig nyttig. I tillegg åpnet vi for at kontorene kunne dele sine betraktninger skriftlig, ved ønske. I figurene løfter vi frem de tallmessige vurderingene, mens vi i tekst ved siden av figurene redegjør for eventuelle kommentarer kontorene hadde til malene. Merk at det ikke alltid er samsvar mellom kontorenes tekstlige og tallmessige vurderinger. I det følgende presenteres resultatene fra de tilsendte vurderingsskjemaene (jf. kap. 2.2).

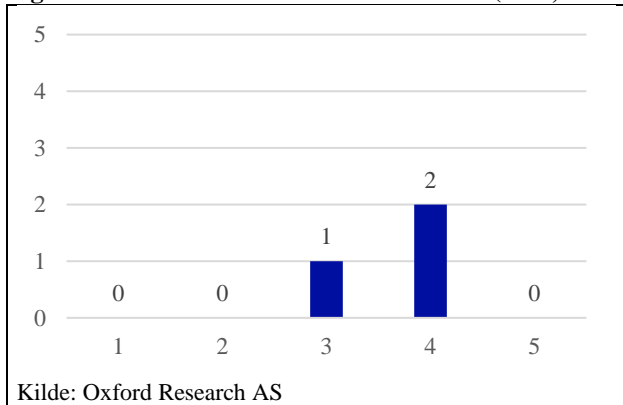
Samling 1

Figur 1: Mal for aktørkart (n= 4, snitt: 4,7)



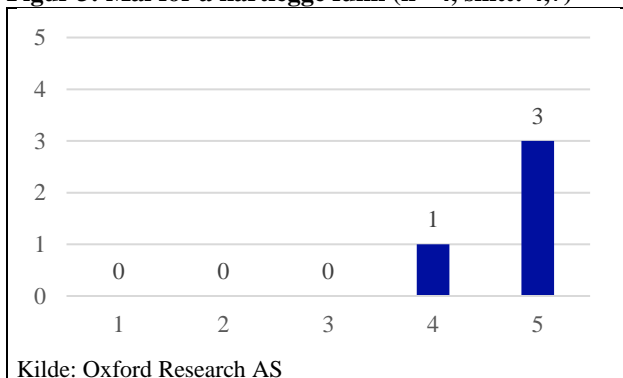
Tre kontorer sier at malen var et fint verktøy for å skape oversikt, og at malen var intuitiv. Ett kontor opplever at de selv hadde kontroll på dette, og gir malen karakter 4.

Figur 2: Veileder for sonderende samtaler (n= 3, snitt: 3,6)



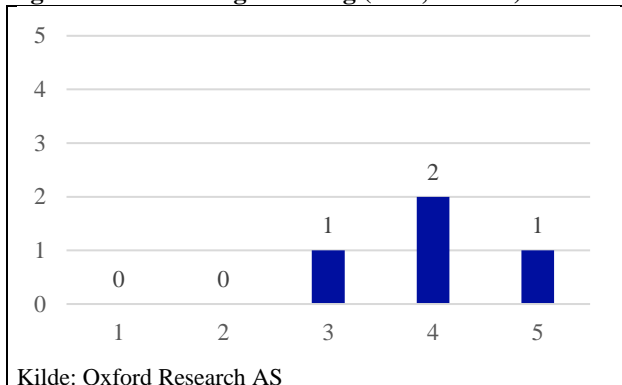
Malen fikk lavest både snittscore, og samlet tallmessig vurdering. Ett kontor oppgir å ikke ha brukt redskapet, mens et annet forteller at dette er noe de kan godt fra før av.

Figur 3: Mal for å kartlegge funn (n= 4, snitt: 4,7)



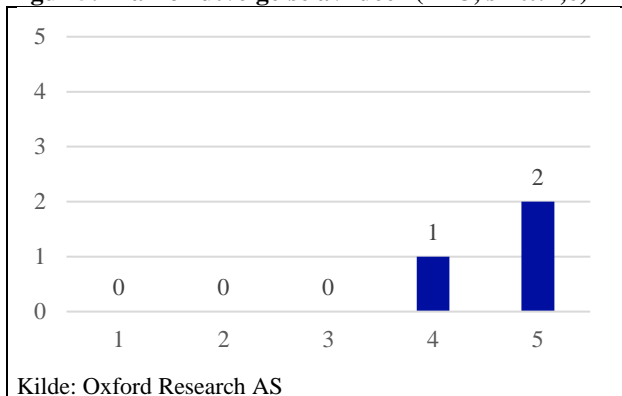
Malen vurderes høyt. Det sies blant annet at den bidro til å strukturere mye data. Videre bemerkes at den gav oversikt og var god som redskap under workshop. Ett annet kontor skriver at de hadde god greie på dette selv, og vurderer den til 4.

Figur 4: Mal for idégenerering (n= 4, snitt: 4)



Kontorene vurderer at malen fungerte fint. Det skrives av ett kontor at malen var vanskelig å videreformidle til eksterne, og gir derfor karakter 3.

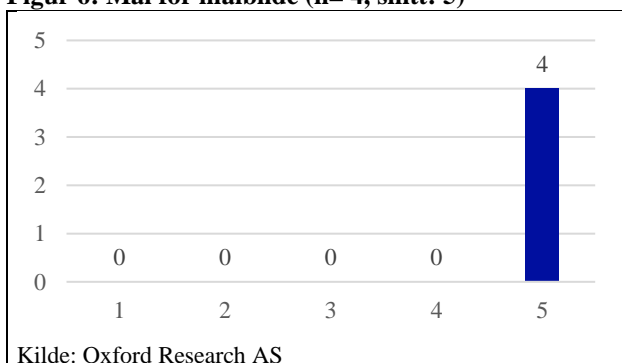
Figur 5: Mal for utvelgelse av ideer (n= 3, snitt:4,6)



Malen får i alt middels vurderinger skriftlig, men gode vurderinger tallmessig. Ett kontor oppgir å ikke ha brukt verktøyet, mens to kontorer opplevde malen som krevende å bruke i praksis – spesielt i møte med eksterne opplevde ett av kontorene at malen krevde mye forklaring. Ett kontor har ikke benyttet malen, og gir den derfor ikke en tallmessig vurdering.

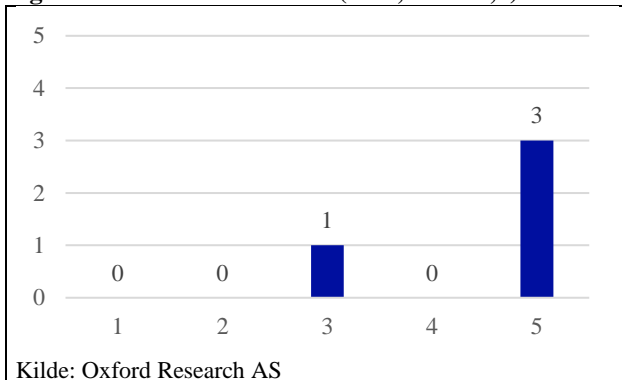
Samling 2

Figur 6: Mal for målbilde (n= 4, snitt: 5)



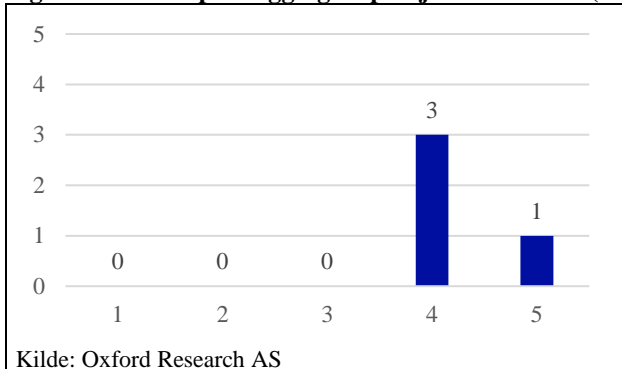
Kontorene vurderer denne malen blant de med mest nytte. Ett kontor forteller at å få oversikt over målene er viktig for prosjektarbeid. Ett annet tilfører at de allerede har brukt malen i andre sammenhenger.

Figur 7: Mal for brukerreise (n= 4, snitt: 4,5)



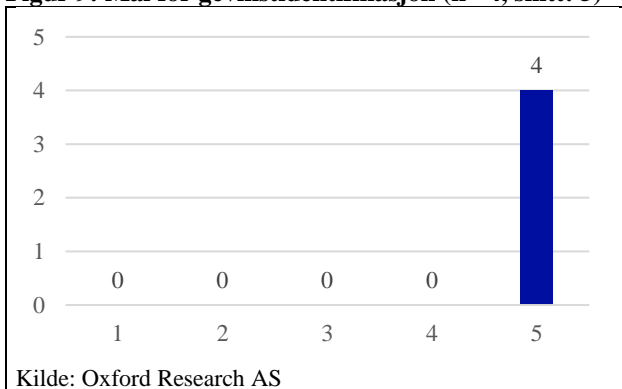
Malen vurderes høyt. Ett av kontorene fikk ikke brukt malen etter hensikten, og gir karakter 3. Tre av kontorene vurderer malen svært høyt på nytte. En av disse skriver imidlertid at det ble brukt for lite tid på malen, og at man med fordel kunne brukt enda mer tid på brukerreiser.

Figur 8: Mal for planlegging av prosjektaktiviteter (n= 4, snitt: 4,2)



Malen og konseptet vurderes i seg selv godt. Tre kontorer skriver at malen gav både oversikt og struktur. Imidlertid får malen tilbakemeldinger på at den var teknisk krevende å benytte; fiklede med litt mange bokser.

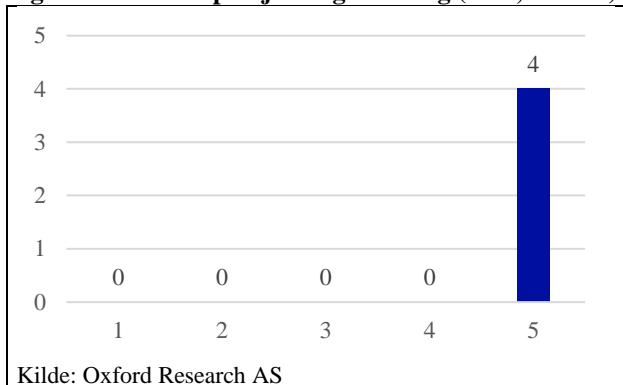
Figur 9: Mal for gevinstidentifikasjon (n= 4, snitt: 5)



Denne malen er også blant de som får høyest vurdering. Ett kontor skriver at det er viktig at denne er en del av materialet. En annen beskriver malen som «ekstremt effektiv».

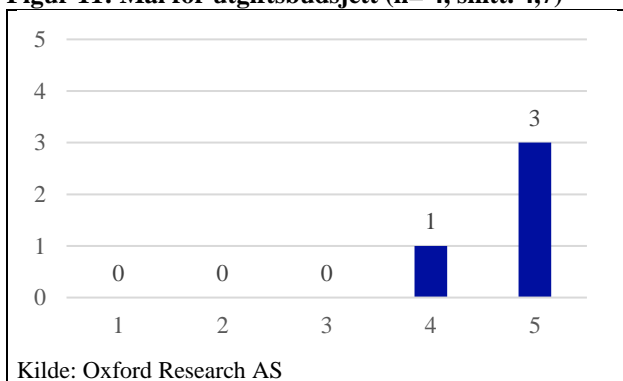
Samling 3

Figur 10: Mal for prosjektorganisering (n= 4, snitt: 5)



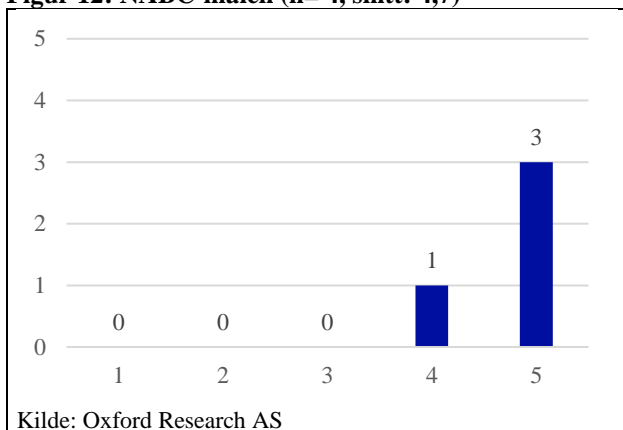
Denne er også blant de med høyest vurdering. Kontorene skriver at det er viktig at prosjektorganisering tas opp i materialet. En annen vurderer også malen til 5, men skriver at den virket litt avskrekkende.

Figur 11: Mal for utgiftsbudsjett (n= 4, snitt: 4,7)



Kontorene vurderer malen høyt. Ett kontor skriver at den gav god oversikt og gjorde tanker om budsjettering mer gjennomarbeidet. Et annet kontor vurderer malen litt lavere, på grunn av uklarheter i relasjon til hvilket detaljeringsnivå man skulle legge seg på.

Figur 12: NABC-malen (n= 4, snitt: 4,7)



Malen vurderes høyt. To kontorer redegjør for sine vurderinger. Det ene skriver at malen var svært effektiv, og at de tar den med videre. Det andre kontorene skriver at verktøyet var fint, men at presentasjonen av malen under samlingen var litt avskrekkende. Det var stort fokus på å treffe hjertet til lytterne, noe de lurte på om kunne skape mer uro enn nødvendig. Begge kontorene gir karakter 5.

4.1.2 Gjennomføring

Vedrørende gjennomføringen av søknadsstøtten trekker informantene fram følgende grep som særlig positive:

- Det felles Teams-området beskrives som nyttig og oversiktlig.
- Det opplevdes positivt å få tilbakemeldinger underveis. Dette økte motivasjonen.
- Å gå inn i en «intensiv boble» (når kalenderen først er ryddet) beskrives av flere som en suksessfaktor. At det er satt av felles tid, stoppunkter og klare frister, og at prosessen samtidig gjøres på kort tid, omtales som vesentlig for resultatene som er oppnådd.
- Diskusjonene underveis i samlingene, hvor de eksterne også deltok, beskrives som veldig nyttige. Det bemerkes som viktig at deltakerne sitter samlet per prosjekt/kontor og at det er avsatt felles tid til diskusjoner og arbeid.
- Det beskrives som positivt at øktene ikke er lengre enn de er, at det er langt inn pauser og at det kjøres en kombinasjon av presentasjon og interne diskusjoner i samlingene.

Følgende forhold beskrives å ha potensial for forbedring:

- Noen av informantene beskriver forvirring knyttet til informasjonsmøtet. Forvirringen dreide seg om usikkerhet om rollene til de ulike deltakerne i møtet og forvirring rundt formålet med søknadsstøtten og hva NAV-kontoret skulle få ut av deltakelsen. Innholdet i informasjonsmøtet opplevdes lite praktisk. Enkelte viser også til at dersom de hadde forstått mer på forhånd, så ville de inkludert de eksterne også i første samling. (Flere involverte som følge av dette ikke eksterne før i samling 2). Det vises også til ønske om noe tydeligere formidling rundt hva de eksterne skulle få ut av deltakelsen.
- Noen opplevde også forvirring rundt hva som handlet om innovasjon i stort og hva som handlet spesifikt om søknaden og målet om mer samarbeid med frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører. Å tydeliggjøre tidlig hva som er bakgrunnen for søknadsstøtten og hva søknadsstøtten skal lede til for NAV-kontorene, er viktig for å sikre klarhet og rask oppstart av tankeprosesser og arbeid, herunder involvering av alle involverte aktører på et tidlig tidspunkt.
 - Samlingene beskrives som mer og mer nyttige, etter hvert som deltakerne forsto opplegget og kom inn i tenkemåten.
- Det uttrykkes forvirring knyttet til involveringen fra NAV fylke og statsforvalter. Noen mener NAV fylke på sikt kunne fungert som prosessledere, men flere slet med å forstå rollen til de ulike, særlig i utviklingssamtalene hvor så mange var til stede. Direktoratet nevner at det vurderes å gi NAV fylke ansvaret for prosessledelse i utviklingssamtalene for pilot 2. Statsforvalterne vil trolig ha en

rolle som faglige rådgivere. Vi vurderer dette som en hensiktsmessig rollefordeling, da vi tror det kan skape mer effektive og gode møter.

- Flere av informantene har kommentert at det er vel mange til stede under utviklingssamtalene. Vi mener i lys av dette at direktoratet bør vurdere å ha færre personer til stede i utviklingssamtalene per kontor, da vi tror dette kan skape mer produktive diskusjoner. At ulike personer blir involvert i de ulike utviklingssamtalene, i form av at ansvar fordeles for de ulike kontorene mellom personene i kjernegruppa, mener vi vil være ressursbesparende og gi mer produktive møter. Direktoratet må selv vurdere hva som er en gunstig fordeling og hvor mange som bør være til stede per bolk/kontor.
- Enkelte mener det burde vært inkludert noen ansatte fra NAV-kontor i kjernegruppa, og viser til viktigheten og nytten av å kunne diskutere med noen i samme situasjon/med erfaring fra lignende prosjekter og/eller noen med sosialfaglig kompetanse. Sist nevnte vurderes i denne sammenheng som sentral for å kunne gi god faglig/prosjektspesifikk veiledning. Direktoratet kan i lys av dette vurdere å ta inn en eller flere NAV-ansatte fra pilot 1 i kjernegruppa til pilot 2, eventuelt andre med tilsvarende erfaring/kompetanse fra NAV-kontor-perspektivet.

4.2 Pilot 2

Tilbakemeldingene fra kontorene i pilot 2, er i likhet med kontorene i pilot 1, jevnt over positive. Søknadsstøtten har vært nyttig og tilført kontorene ny kunnskap, og som kanskje flest er opptatt av: den har gitt en struktur og ramme for utviklingsarbeidet. For flere er deler av innholdet kjent stoff, men metodikken og rammen for prosessen er en ny og nyttig måte å strukturere tankene på. Det vektlegges som positivt at søknadsstøtten følger innholdet i søknaden tett.

Tilbakemeldingene fra kontorene går i størst grad på gjennomføring, og mindre på innhold. Halogen får positive tilbakemeldinger for sin gjennomføring og for sine pedagogiske evner. Malene oppleves nyttige og stort sett enkle å forstå. Igjen går det meste av tilbakemeldinger på tidsbruken og den korte tiden kontorene har fått til å planlegge søknadsprosessen.

Opplegget oppleves intensivt og krevende, og selv om dette på mange måter omtales som noe positivt – at kontorene blir presset til å sette av tid til søknadene innenfor et komprimert tidsrom – har den korte forvarselen påvirket kontorenes muligheter til å involvere de eksterne aktørene, både de sosiale entreprenørene og frivillige organisasjonene. To av kontorene vurderte å trekke seg i starten av prosessen, fordi opplegget virket for tidsmessig krevende. På den annen side bemerker flere det som en positivt ting at kontorene har blitt presset til å jobbe dedikert med søknaden:

«At det er fire samlinger er bra. Ikke bare en eller to. For selv om vi har det travelt blir vi da presset til å jobbe med stoffet. Det er positivt. Selv om det er krevende, blir vi da stilt til ansvar».

(Deltaker fra et NAV-kontor).

I likhet med kontorene i første pilot, viser det seg at kontorenes erfaringer og kompetanse med innovasjons- og utviklingsarbeid påvirker utbyttet av søknadsstøtten. Forkunnskaper viser seg å være en fordel for en god søknadsprosess. En interessant bemerkning er imidlertid at noen av kontorene som allerede hadde uttenkte prosjektideer før søknadsstøtten startet, fant dette utfordrende, fordi de måtte tenke nytt om en allerede etablert idé. Det kan derfor se ut som at det er en større fordel å ha gjort seg noen grove tanker om behov og prosjektideer, framfor å ha en ferdig idé som må tilpasses et nytt format. Det er imidlertid ingen kontorer som har opplevd søknadsstøtten som direkte unyttig eller overflødig, men avhengig av forkunnskaper og behov har kontorene funnet ulike deler mer nyttige enn andre.

Rammebetingelser, som allerede etablerte relasjoner med de eksterne aktørene og tilgjengelige ressurser på kontoret, spiller også en rolle for hvordan kontorene har opplevd prosessen. Noen, med mindre tilgjengelige ressurser, har for eksempel prioritert ned arbeid med noen av malene for å rekke å bli ferdige i tide. De kontorene som allerede hadde god kjennskap til de involverte samarbeidspartnerne, hadde en enklere prosess. På den annen side har søknadsprosessen for andre kontorer bidratt til å etablere nye bånd med de eksterne aktørene, som de trolig ikke ville brukt tid på hvis det ikke var for søknadsstøtten.

Sammenlignet med pilot 1, finner vi at kjernegruppen i større grad har vært påkoblet prosjektene i pilot 2, og at kontorene har opplevd denne støtten som nyttig. Med utgangspunkt i vårt datamateriale, er det vanskelig å fastslå om dette skyldes at kontorene selv har oppsøkt mer kontakt med kjernegruppa eller om det er kjernegruppa som har initiert mer kontakt med kontorene. Flere av kontorene i pilot 2 (sammenlignet med pilot 1) forteller imidlertid at de har brukt kjernegruppa til lavterskel diskusjoner og spørsmål. Synspunktene på kjernegruppa er langt mer positive blant kontorene i pilot 2. Kanskje skyldes dette at kontorene i pilot 2 har opplevd rollen til kjernegruppa som klarere (etter vår tilbakemelding om dette etter pilot 1, hvor vi foreslo en tydeliggjøre av kjernegruppas rolle).

4.2.1 Innhold

Informantene trekker (uoppfordret) fram følgende maler som særlig nyttige og interessante under intervju:

- Mal for brukerreise og generelt innholdet om brukermedvirkning/brukerinvolvering
- Mal for prosjektorganisering

Følgende forslag til forbedring fremmes:

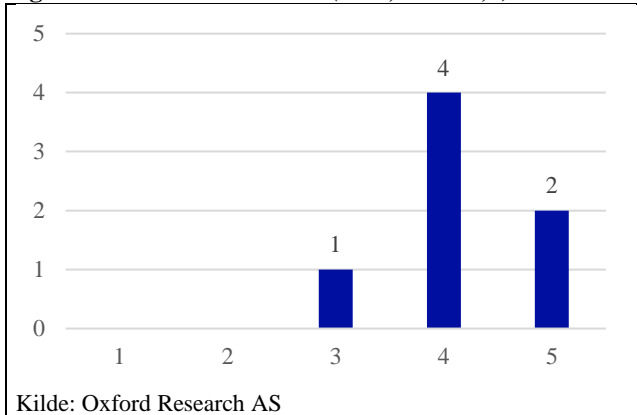
- Noen kontorer opplevde heispitchen som mindre nyttig og litt «på siden» av søknadsprosessen. Det bemerkes at de forstår hvorfor pitchen er med, men at det i et kost-nytte perspektiv opplevdes å gi mindre utbytte fordi presentasjonen tok såpass mye tid å forberede og gjennomføre i en ellers hektisk prosess.
- Den triple diamanten trekkes (fortsatt) fram av flere som vanskelig å få grep om.
- Det gis innspill om at kontorene ville hatt nytte av mer informasjon om strukturelle forhold rundt samarbeid med frivilligheten og de sosiale entreprenørene. Hva er handlingsrommet i regelverket og er det for eksempel mulig for NAV-kontoret å kompensere de sosiale entreprenørene gjennom prosessen? Tilskuddsregelverket og anskaffelsesregelverket trekkes fram som eksempler på regelverk hvor kontorene har behov for avklaringer. Det vises også til at regelverkene knyttet til samarbeid med frivilligheten og de sosiale entreprenørene tolkes ulikt, både mellom og innad i NAV-kontor og regioner. Her ville flere oppklaringer fra direktoratet vært nyttig.
- Noen opplever mal for gevinstidentifikasjon som vanskelig å forstå.

Vurderinger av malene

I det følgende presenteres resultatene fra de tilsendte vurderingsskjemaene (jf. kap. 2.2). I figurene løfter vi fram de tallmessige vurderingene, mens vi i tekst ved siden av figurene redegjør for eventuelle kommentarer kontorene hadde til malene. Merk at det ikke alltid er samsvar mellom kontorenes tekstlige og tallmessige vurderinger.

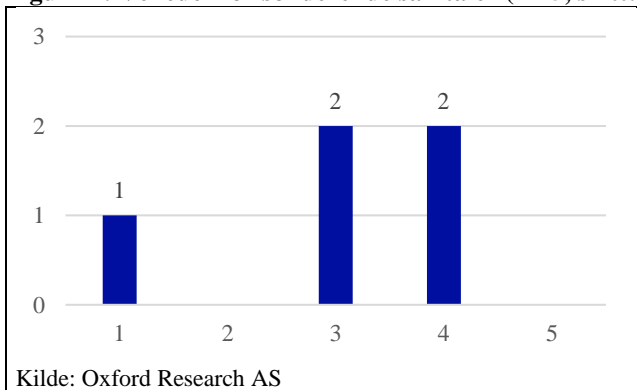
Samling 1

Figur 13: Mal for aktørkart (n= 7, snitt: 4,1)



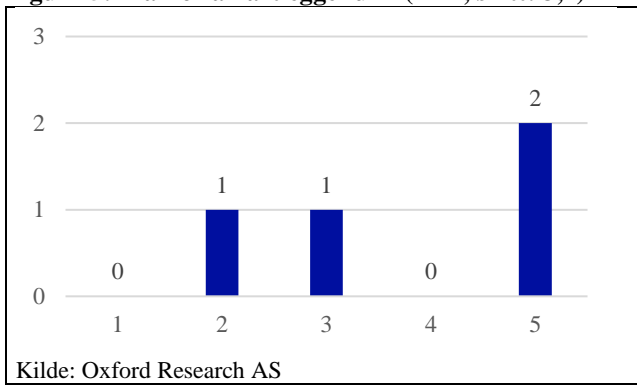
Dette er en av malene i pilot 2 som får høyets vurdering, med 29 poeng totalt. Kontorene gir malen gode skriftlige tilbakemeldinger. Kontorene skriver at malen var et fint verktøy for å skape oversikt og struktur. Et av kontorene skriver at malen ikke var banebrytende, og at de kjente til dette fra før – likevel nyttig, tilsvarende 4.

Figur 14: Veileder for sonderende samtaler (n= 5, snitt: 3)



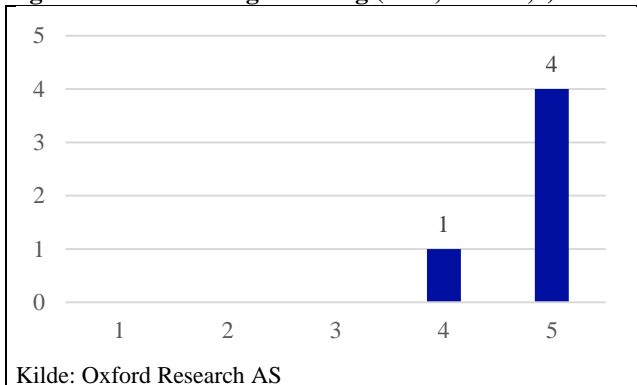
Malen vurderes som fin og enkel å anvende i de skriftlige tilbakemeldingene. Ett kontor skriver at malen er fin og enkel å anvende, men ikke revolusjonerende. Andre har lignende vurderinger. Ett kontor skriver at det ikke lar seg gjøre å bruke en slik mal i alle samtaler relatert til prosjektet, og gir malen karakter 1.

Figur 15: Mal for å kartlegge funn (n= 4, snitt: 3,7)



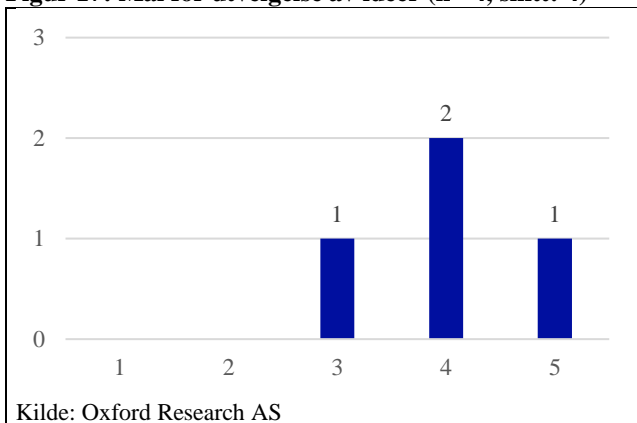
Malen vurderes midt på treet. Den beskrives som matnyttig og viktig for et par av kontorene, og får 5. En annen skriver at de ikke har benyttet malen i særlig grad og gir den karakter 2. En tredje sier malen er viktig, og gir karakter 3.

Figur 16: Mal for idégenerering (n= 5, snitt: 4,8)



Kontorene vurderer denne malen høyt. Kontorene skriver at malen er matnyttig og relevant i idémyldringsprosesser. Ett kontor løfter imidlertid frem at å bruke malen krever en del fasilitering. Dermed ikke anvendelig i alle tilfeller, men gir enda karakter 5.

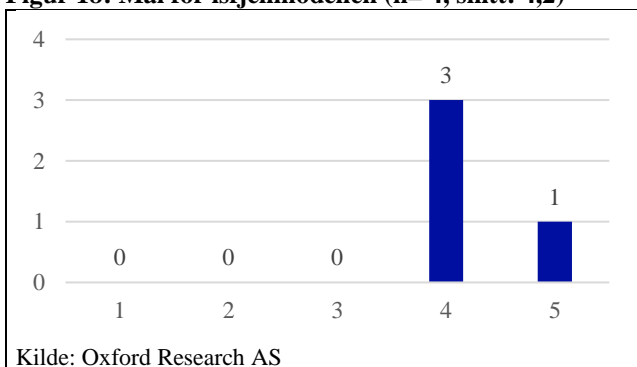
Figur 17: Mal for utvalgelse av ideer (n= 4, snitt: 4)



Malen får i alt gode vurderinger. Visuelt fungerer den godt skriver ett av kontorene. Et annet kontor vurderer at utvalgelse av ideer kan skje på mange måter, og drøfter hvorvidt andre parametere hadde vært mer relevant å velge ideer på bakgrunn av, og gir karakter 3.

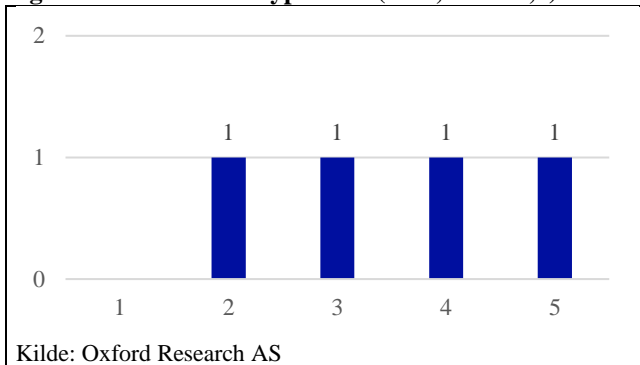
Samling 2

Figur 18: Mal for isfjellmodellen (n= 4, snitt: 4,2)



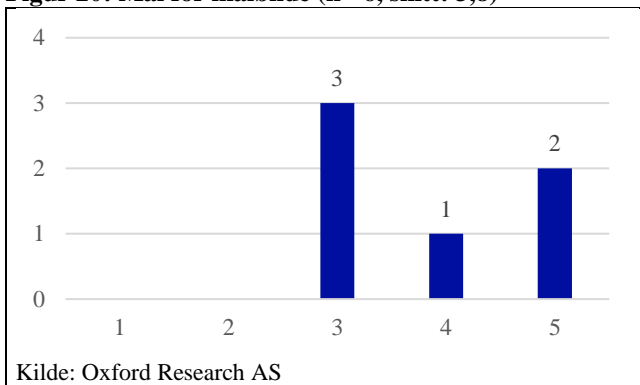
Isfjellmodellen vurderes i alt godt, men halvparten av deltakerne har ikke brukt malen. Ett av kontorene skriver at de ikke ser hvordan malen skal brukes, men at det kan bli aktuelt.

Figur 19: Mal for å utdype funn (n= 4, snitt: 3,5)



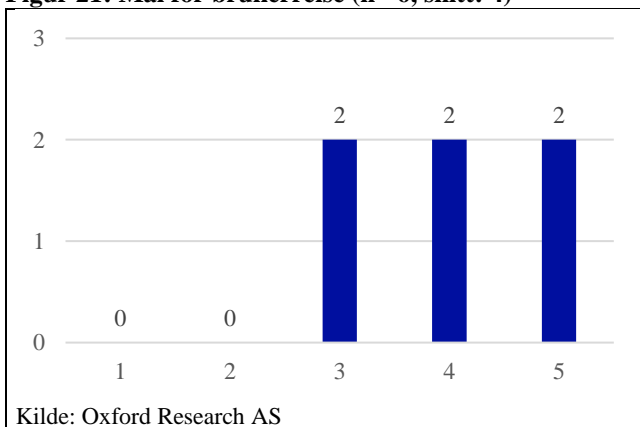
Malen for å utdype funn får svært spredte vurderinger. Ett av kontorene skriver at malen ikke var relevant rundt samling 2. Ett annet skriver at malen ga god oversikt og var nyttig, og vurderer den til 3. Denne får lavest vurdering blant malene i pilot 2.

Figur 20: Mal for målbilde (n= 6, snitt: 3,8)



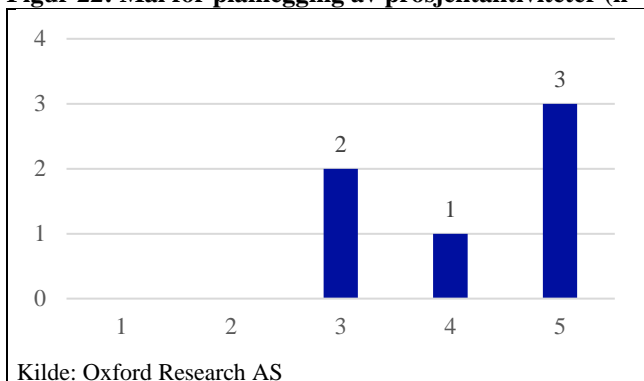
Kontorene vurderer denne malen litt over midt på treet i snitt. Ett kontor understreker at å tydeliggjøre forskjellen mellom prosjektmål og effektmål var veldig fint. Ellers er det ingen kommentarer til malen. Interessant nok, da dette var en av malene som ble vurdert høyest i pilot 1.

Figur 21: Mal for brukerreise (n= 6, snitt: 4)



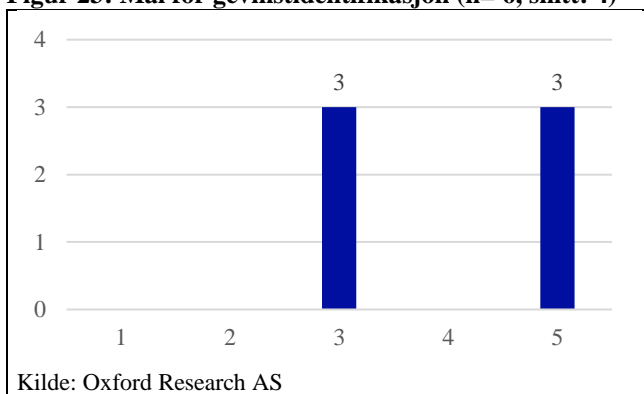
Malen for brukerreiser vurderes godt, og får i sum også gode skriftlige vurderinger. Det skrives at malen er nyttig for å vise forskjellen mellom hva brukere opplever versus hva som skjer, den er forenklet og fin, og gjør det tydelig hvordan prosjektet vil oppleves for ulike brukere.

Figur 22: Mal for planlegging av prosjektaktiviteter (n= 6, snitt: 4,1)



Malen får gode vurderinger. I de skriftlige vurderingene av malen er det enkelte som betegner malen som vanskelig å forstå. Andre sier at konseptet var helt nytt for dem, men at de skjønner verdien av dette. Ett kontor skriver at den var vanskelig å forstå, men gir karakter 5.

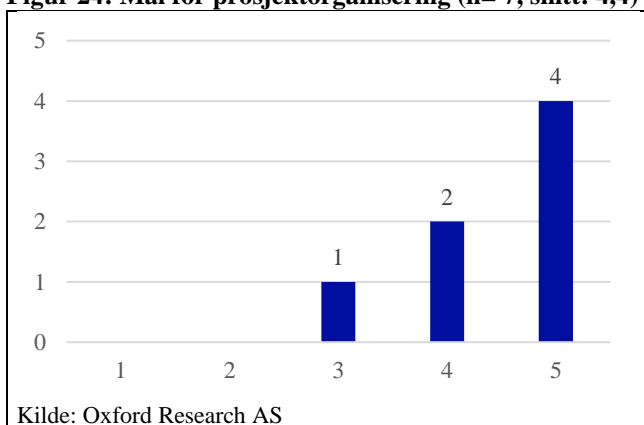
Figur 23: Mal for gevinstidentifikasjon (n= 6, snitt: 4)



Gevinstidentifikasjonsmalen får i sum en god vurdering, selv om halvparten gir karakteren 3. For ett av kontorene bidro malen til stor refleksjon, om tenkning rundt prosjektets målsetninger. Et par kontorer vurderer malen som veldig nyttig, og forteller at malen fikk dem til å jobbe godt med å identifisere gevinster.

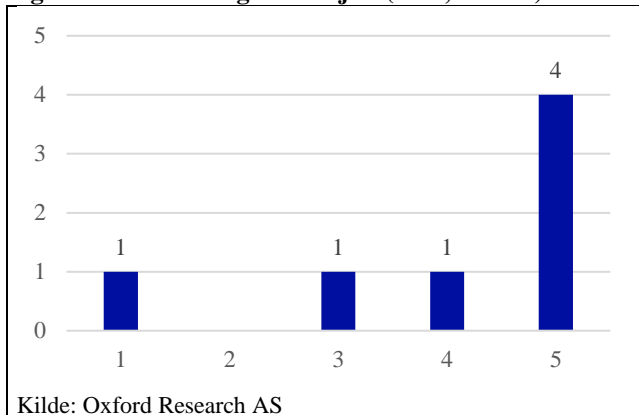
Samling 3

Figur 24: Mal for prosjektorganisering (n= 7, snitt: 4,4)



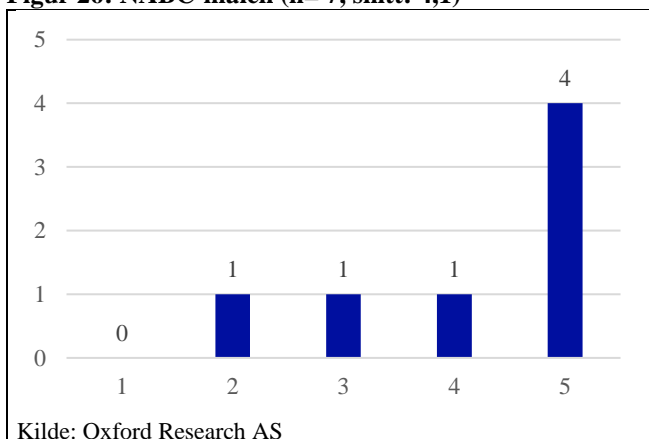
Malen får gode vurderinger. De syv kontorene som vurderte denne malen, skriver i en eller annen grad at malen er nyttig. Enkelte forteller at den bidro til god refleksjon, andre at man allerede er kjent med dette. Ett kontor skriver at de mener malen er nyttig dersom man har lite oversikt, men at det ikke gjelder dem selv. De gir malen 3.

Figur 25: Mal for utgiftsbudsjett (n= 7, snitt. 4)



Malen for utgiftsbudsjett gir blandet respons. Et kontor spør rett ut om de er nødt til å bruke malen, da de gjerne skulle gjort dette på en annen måte. Et annet kontor mener at å sette opp budsjett er selvforklarende, dermed noe overflødig. Likevel er det fire kontorer som vurderer malen til 5.

Figur 26: NABC-malen (n= 7, snitt: 4,1)



Malen får i snitt en god vurdering, men også her varierer tilbakemeldingene. Et av kontorene skriver at malen var fin med tanke på å selge inn prosjektet i fremtiden. Et annet kontor vurderer denne som lite nyttig, og skulle gjerne jobbet mer med selve søknaden. I sum gir flere malen 5, enn under 5.

4.2.2 Gjennomføring

Vedrørende gjennomføringen av søknadsstøtten trekker informantene fram følgende grep som særlig positive:

- Positivt med felles Teams-rom.
- Utviklingssamtalene oppleves stort sett nyttige og skjerpende, fordi de krever forberedelser fra kontorene. Deltakerne opplever også å ha fått gode innspill og at de har blitt heiet på av kjernegruppa gjennom samtalene.

Følgende forhold beskrives å ha potensial for forbedring:

- Noen påpeker det som vanskelig at de ikke har kunnet garantere frivilligheten/de sosiale entreprenørene midler, samtidig som de skal involvere dem gjennom hele søknadsprosessen. Deltakerne tror involveringen hadde vært enklere dersom de kunne tilby de eksterne en økonomisk garanti som takk for tidsbruken de legger ned i prosessen.

- Samlingene oppleves gjennomgående som for lange. Deltakerne er enige om at samlingene med fordel kan vris mer mot gruppearbeid internt, fremfor felles diskusjon i samlingene. Selv om noen også opplevde det som nyttig å høre refleksjonene på tvers, opplevde andre det som «sløsing av tid» å høre på alle de andres erfaringer i samlingene. Kontorene hadde også ofte behov for mer tid mellom samlingene for å rekke å samle alle involverte i prosjektet.

«Det som er krevende er ressursituasjonen med tanke på tidsbruken. Det er ekstremt trangt om ressursene i en travel hverdag, og opplegget innebærer å bruke mye tid på å bare lytte til hva andre sier».

(Deltaker fra et NAV-kontor).

«Jeg kjenner på at det sitter så mange i så mange timer. Er det dette skattepengene mine går til? Vi må tenke mer som privat næringsliv i det offentlige også. VI har ikke råd til dette. Det kan du sitere meg på. Tid er penger for offentlige etater også».

(Samarbeidspartner).

-
- I lys av dette uttrykte flere av kontorene ønske om å bruke mer tid på å diskutere verktøyene med Halogen etter de interne diskusjonene – som en slags forsikring på at de har forstått det rett. Dette ville for mange vært mer nyttig enn å høre fra de andre kontorene.

«Når man presenterer et verktøy og så jobber med det sammen blir det større forståelse av hvordan man bruker det. Vi bommet på prosjektmål og effektmål, så tunet Jonathan oss inn. Hvis ikke hadde vi bare fortsatt. Skal man bruke diamanten og tjenestedesign, så er man avhengig av støttefunksjonene».

(Deltaker fra et NAV-kontor).

-
- Det bemerkes også i denne piloteringen at det er mange eksterne parter involvert i prosessen, særlig NAV fylke, statsforvalter og direktoratet.

«Vi har diskutert litt – hvor mange personer som har vært trukket inn fra direktoratet og sånt – vært 10 stykker +. Vi har knapt penger til å sette av en egen personalressurs til dette. Og så bruker direktoratet så mye penger på dette. Hadde holdt med 1-2».

(Deltaker fra et NAV-kontor).

5. Resultater og måloppnåelse

I det følgende presenteres informantenes refleksjoner og våre vurderinger knyttet til resultater og måloppnåelse av søknadsstøtten. Oppdraget har undersøkt om søknadsstøtten bidrar til bedre utviklingsprosesser lokalt, og mer systematisk kunnskapsbygging i NAV. Det er evaluert om, og i hvilken grad søknadsstøtten bidrar til: 1) styrking av kvaliteten på problemstillinger for utviklingsprosjekter, 2) tydeligere kobling mellom problemstilling og gevinstarbeid som kan ligge til grunn for videre utviklingsløp, 3) bedre og mer bruk av eksisterende kunnskap/innsiktsarbeid i utarbeidelsen av problemstillinger og behovsanalyser, og 4) mer innsats i oppstartsfasen for tidlig modning, forankring og rigging av prosjekt. Evalueringen har også hatt som mål å avdekke eventuelle utilsiktede konsekvenser av søknadsstøtten.

Søknadene scorer etter vår oppfatning best på grundig innsikts- og kartleggingsarbeid, herunder bruk av eksisterende kunnskap og plan for prosjektorganisering- og forankring. Søknadene treffer i mindre grad på målene om styrking av kvaliteten på problemstillinger for utviklingsprosjekter, og tydeligere kobling mellom problemstilling og gevinstarbeid som kan ligge til grunn for videre utviklingsløp. Vår samlede vurdering er likevel at søknadsstøtten alt i alt må anses som en suksess, særlig opp mot det videre formålet om bedre evne til innovasjons- og utviklingsprosjekter i NAV. Vi vurderer også at kontorene har lyktes med å etablere gode samarbeidsrelasjoner til sine samarbeidspartnere.

Samlet sett vurderer samtlige NAV-kontorer søknadsstøtten som nyttig. Kontorene forteller at søknadsstøtten har hatt positiv effekt på deres kompetanseutvikling og ferdigheter knyttet til å konseptualisere utviklingsprosjekter. NAV-kontorene bemerker også at de har fått erfare hvor mye de kan få til på kort tid, når de bestemmer seg for det. Det vises for eksempel til hvor mye møter kan effektiviseres med en tydelig mal og metodikk i bunn. Noen har allerede lagt planer for strategier for spredning av kunnskapen de har tilegnet seg gjennom prosessen, til de øvrige ansatte ved NAV-kontoret, og noen har også planer om å spre kunnskapen til andre deler av kommunen (mer om dette senere).

Vi vil bemerke innledningsvis at vi per nå ikke kan stadfeste langsiktige effekter av søknadsstøtten, da vi ikke har fulgt kontorene inn i prosjektgjennomføringsfasen. Om og hvordan søknadsstøtten bidrar til bedre utviklingsprosesser lokalt, og mer systematisk kunnskapsbygging i NAV, er noe som vil vise seg over tid. Målene vil utkrystallisere seg gjennom de konkrete prosjektene og i senere prosjekter og utviklingsprosesser. Hva søknadsstøtten hittil har ført til, og hva den trolig kan bidra på sikt, kan vi imidlertid ha noen antakelser om. I dette kapitlet har vi samlet erfaringene og synspunktene fra de to pilotene. I kapittel 5.1 presenteres NAV-kontorenes og evaluators vurderinger av søknadene. Kapittel 5.2 inneholder vurderinger av søknadsstøttens innvirkning på kontorenes helhetlige innovasjons- og utviklingsarbeid og mer systematisk

kunnskapsbygging i NAV. Kapittel 5.3 tar for seg de utilsiktede konsekvensene av søknadsstøtten.

5.1 Kvaliteten på søknadene

Det mest konkrete og målbare resultatet av prosessen er selve søknadene og arbeidet som ligger til grunn for den. Det er også her oppnåelse av de fire målene med søknadsstøtten best vil vise seg. I dette kapitlet vil vi gjengi kontorenes egne synspunkter på kvaliteten av søknadene. Vi har også gjort vår egen, selvstendige vurdering av søknadene opp mot de fire målsettingene.

5.1.1 NAV-kontorenes synspunkter

Det bemerkes at flere nå ser at søknader de har sendt om tilskudd tidligere, ikke har vært grundig nok utarbeidet, for eksempel i beskrivelser av hvordan prosjektene er tenkt forankret og gjennomført, og i arbeidet med å utforme gode problemstillinger. Prosessen har økt forståelsen for viktigheten av god kvalitet i søknadsarbeidet og deltakerne har tilegnet seg en grunnleggende forståelse for tjenstedesign og brukerrettet tjenesteutvikling som metodikk, samt større evne til å tenke helhetlig i sine prosjekter (både individ-, kontor- og tjenestenivå).

Flertallet av kontorene opplever at søknadsstøtten har medført bedre og mer grundige søknader. Mer konkrete problemstillinger beskrives av flere som et resultat.

«Sammenlignet med tidligere søknader er denne godt gjennomtenkt innenfor et kort tidsperspektiv».

«Vi har blitt i stand til å spisse problemstillingen mer enn vi ellers ville gjort».

«Selve søknaden er kanskje bedre gjennomtenkt. Kvalitativt bedre nå enn den hadde vært uten søknadsstøtten. Synes jo vi har gjort en god kartlegging i forkant denne gangen, sammenlignet med tidligere søknader. Her har vi gått mer strukturert til verks med hva vi tenker å gjøre, og hvorfor osv. Kanskje gått dypere i behovet også».

«Søknaden beskrives som bedre enn tidligere søknader. Det ble tydeligere nå hvilke resultater som skal måles, hvem som skal være involvert og konsekvenser både for NAV og innbyggerne».

(Deltakere fra fire NAV-kontor).

5.1.2 Evaluators vurdering

Vi vil i det følgende gjengi våre vurderinger av søknadene opp mot de fire målsettingene. Søknadene for pilot 1 og 2 vil vurderes under ett. Vi forholder oss imidlertid til det nåværende søknadsskjemaet i våre betraktninger rundt skjemaets utforming (da det ble gjort justeringer fra pilot 1 til pilot 2, jf. kap. 1.3). Gjennomgående vurderer vi søknadene som gode og ser at det er lagt ned mye arbeid. Det er imidlertid noen variasjoner på enkelte områder, og på noen punkter er søknadene, sett under ett, bedre enn andre. Søknadene scorer etter vår oppfatning best på grundig innsikts- og kartleggingsarbeid, herunder bruk av eksisterende kunnskap og plan for prosjektorganisering- og forankring.

Vi må i denne sammenheng bemerke at vi ikke har gjort vurderinger av øvrige søknader kontorene har sendt, og at vi slik sett ikke kan si noe om kontorets utvikling opp mot deres normale «standard» for søknadsutforming. Vi har imidlertid god erfaring med tilskuddsevalueringer, og har hatt disse i mente under vurderingene.

Styrking av kvaliteten på problemstillinger

Når det gjelder målet om styrket kvalitet på problemstillinger må denne sies å være oppnådd i varierende grad. Flertallet av kontorene har utformet det som etter vår oppfatning er utforskende og vage problemstillinger. For eksempel «Hvordan kan vi hjelpe ungdom som ikke klarer å nyttiggjøre seg av NAV sine tiltak?» og «Hvordan kan vi legge til rette for at ungdom i risiko for utenforskap kjenner på mestring, mobilisering og empowerment?» Det er naturlig at problemstillingene er utforskende i sin karakter gitt søknadsstøttens kontekst (prosessen går i stor grad ut på å utforske og definere, jf. den triple diamanten. Som en informant sa det: «Vi søker om å få lov til å teste ut noe»). Vage problemstillinger kan imidlertid medføre tilsvarende vagt definerte prosjekter. Noen kontorer har ikke formulert problemstillinger i det hele tatt, men presenterer kun bakgrunnstekst/problembeskrivelser i dette feltet. Ett kontor har som et annet eksempel kun teksten «utenforskap i en inkluderende by med mange tilbud» som sin problemstilling.

Vi merker oss i denne sammenheng også at målgruppene for prosjektene hos flesteparten av kontorene er vidt definert. Mange ligger på mellom 5-8 avkryssede målgrupper. NAV-brukere er ofte komplekse og har sammensatte behov, men for store målgrupper kan likevel medføre en fare for prosjekter som vanskeligere lar seg definere og gjennomføre. Vi ser en tendens til at kontorene som har færre målgrupper, også har noe mer konkrete problemstillinger og beskrivelser av planer for prosjektgjennomføring.

Noen kontorer har på den annen side lyktes med å konkretisere sine problemstillinger, for eksempel ved å spørre hvordan et konkret tiltak (for eksempel matskole for matsvinn) kan hjelpe målgruppen (barnefamilier) på bestemte måter. Et annet eksempel på en noe mer konkret problemstilling er «Hvordan skape en god møteplass for ungdom i alderen 16-25

år (tydelig definert målgruppe), og hvordan kan denne møteplassen fungere som et knutepunkt for bedre samordning av forebyggende frivillige og offentlige tjenester?» (tydelig mål).

Tydeligere kobling mellom problemstilling og gevinstarbeid

Gjennomgående vurderer vi kontorenes planer for å måle effekter som gode og gjennomtenkte (jf. spørsmål 9: «*På hvilke måter skal måloppnåelse kartlegges og dokumenteres?*») Selv om noen svarer vagt på dette spørsmålet, ved å eksempelvis svare at de skal «synliggjøre gevinster», «måle brukertilfredshet og medarbeidertilfredshet underveis» og «utvikle verktøy for evaluering» viser mange til mulige statistiske mål (for eksempel antall ungdommer i kommunen på diverse ytelser, kriminalitetsrate, osv.) og andre målbare indikatorer, som antall deltakere i de ulike tiltakene. Flere har også lagt opp til samtaler med involverte brukere av tiltakene.

For kontorene som i mindre grad har utviklet konkrete problemstillinger av god kvalitet, vil beskrivelsene av mål og planene for gevinstmåling fort bli tilsvarende vage. Her vil vi trekke inn spørsmålene som omhandler effekt- og prosjektmål med tiltaket/tiltakene. Først og fremst vil vi bemerke endringen i skjemaet fra pilot 1 til 2, hvor det nå etterspørres slike mål, for både brukere, NAV og samfunnet. Dette vurderer vi som et godt grep, fordi det krever en mer detaljert og gjennomtenkt problembeskrivelse. Det virker imidlertid som at en del kontorer sliter med å skille mellom effekter og prosjektmål, og skille mellom de tre nivåene (effekter for brukere, NAV og samfunnet). Dette er for øvrig en velkjent utfordring i tilskudds evaluerings-sammenheng. Det virker heller ikke som at alle kontorene har skjønt at alle tre nivåene skal besvares. Her kan tilskuddsforvalter vurdere å tydeliggjøre dette i tabellen, fremfor at det bare står som et underspørsmål slik det gjør nå.

Gjennomgående er det mange beskrivelser av effekt- og prosjektmål på et overordnet nivå. For eksempel «sikre bedre tjenester for unge i utenforskap» og «forbedre samordningen mellom tjenestene». Samtidig finner vi få beskrivelser av aktiviteter. Det er mange gode problembeskrivelser og overordnede tanker, men vi finner få spor av hva som helt konkret skal gjøres for å nå disse målene. For eksempel finnes det mange formuleringer som «Vi skal hjelpe flere unge ut av utenforskap», «Vi skal skape en møteplass for alle» og «Vi skal rekruttere minst fem familier til prosjektet». Men hva som for eksempel inngår i en slik møteplass, eller hvordan familiene skal rekrutteres, står det lite om. Dette gjør gevinster vanskeligere å tenke ut og måle.

Her vil vi imidlertid også bemerke at søknadsskjemaet ikke etterspør dette spesifikt (konkrete aktiviteter/et *hvordan*-spørsmål). Dette kan det være fornuftig å inkludere, for eksempel i forkant av spørsmål 8, om hva som skal oppnås med tiltaket, og før spørsmål

9, om hvordan måloppnåelse skal kartlegges og dokumenteres. Sist nevnte er vanskelig å besvare dersom konkrete aktiviteter ikke er uttenkt og beskrevet.

I denne sammenheng vil vi også kommentere budsjettbeskrivelsene, som kanskje kunne utfordret kontorene på å beskrive aktivitetsnivået i større grad. Skjemaet åpner for at kontorene kan bli detaljerte i sine budsjettbeskrivelser, gjennom feltene som «andre utgifter 1» og «andre utgifter 2». Det er derimot bare noen kontorer som har beskrevet utgifter nøye. Kanskje krever det en tydeligere introtekst med eksempler for at flere skal gjøre dette. De kontorene som tydeligere beskriver utgifter inkluderer for eksempel midler til konkrete stillinger, utstyr og råvarer, lokaler, digitale løsninger, innkjøp av lærebøker til leksehjelp, mat, utgifter til evaluering og gjennomføring av workshop. Andre skisserer kun utgifter i større bolker, for eksempel utgifter per ekstern bidragsyter.

For punktet om kobling mellom problemstilling og gevinstarbeid merker vi oss også spørsmål 11 i søknadsskjemaet: «*Beskriv overordnet hvordan dere planlegger å gå frem for å oppnå prosjektmålene i hele prosjektperioden?*» Her refereres til den triple diamanten med sine tre faser: forstå – skape – utvikle. Vi merker oss at flere av kontorenes svar her er preget av forvirring. Dette stemmer godt overens med hva vi har hørt i intervjuene, om at diamanten er vanskelig å forstå. Det kan ha virket forvirrende for kontorene med formuleringen «i prosjektperioden», da dette kan referere til prosjektgjennomføring etter innvilget tilskudd. Modellen er imidlertid innrettet mot tiden fram til leveranse (levert søknad).

Videre kan de tre fasene (forstå, skape og utvikle) være vanskelige å skille fra hverandre. Vi ser gjennom kontorenes svar, at det med få unntak virker litt tilfeldig hvilke aktiviteter som er plassert hvor. For eksempel lister flere opp aktiviteter som retter seg mer mot prosjektoppstart/gjennomføring (enn målet om å skaffe innsikt). Eksempler på slike aktiviteter er «gjennomføre styringsgruppemøter», «rekruttere prosjektkoordinator», «ansette fritidsveileder», «sommeraktiviteter for barna/ungdommen» og «planlegge markedsføring» under «forstå». Videre er disse aktivitetene ofte lite konkrete. Typiske eksempler under eksempelvis «utvikle» er «utvikle prototype» og «utvikle konseptskisse». Her er det imidlertid ett kontor som skiller seg ut. De har utformet dette spørsmålet som en fremdriftsplan med tidspunkt for gjennomføring av de ulike aktivitetene. Det virker også som at de har forstått forskjellen på de tre nivåene.

Til slutt kan spørsmål 10: «*Hvordan skal det arbeides med å overføre erfaringer/ funn til ordinær drift, dersom det har god måloppnåelse?*» dras inn i gevinstrealiserings-sammenheng. Vi vil først og fremst bemerke at dette er et krevende spørsmål for kontorene å besvare i søknadssammenheng. Forhold som er verdt å videreføre fra et prosjekt vil vanligvis ikke vise seg før ut i prosjektgjennomføringsperioden. Om spørsmålet skal med i det videre kan derfor vurderes. Dette handler også om at det står

noe i strid til det innovative/utforskende preget til søknadsstøtten. Om det skal med, ville vi anbefalt å flytte spørsmål nærmere slutten, da det omhandler prosjektgjennomføringsfasen og ikke utforsknings/kartleggingsarbeidet.

Bruk av eksisterende kunnskap/innsiktsarbeid i utarbeidelsen av problemstillinger og behovsanalyser

Det er på dette området vi vurderer måloppnåelsen gjennom søknadsskjemaene som høyest. Alle kontorer har etter vår vurdering lyktes med å beskrive og bruke tidligere kunnskap og statistikk inn i sine søknader. Det vurderes som positivt at flere har hentet ut statistikk for egen region/kommune for å beskrive situasjonen. Flere viser også til kommunale styringsdokumenter av relevans for prosjektene. Gjennomgangene av det eksisterende tilbudet i regi av frivilligheten og sosiale entreprenører er også gode. Det varierer noe hvorvidt kildene refereres til eller ikke. Selv om man skjønner gjennom teksten at det er annen forskning og litteratur som refereres til, står ikke dette alltid eksplisitt. Dette viser seg gjennom formuleringer som «Det er et velkjent problem at ...» og «Det har i mange år vært en utfordring for NAV at ...» Noen baserer seg også mest på egne erfaringer/tidligere erfaringer med målgruppen og lignende prosjekter. Beskrivelsene av brukervedvirkning som er gjennomført og planlagt for er gjennomgående god. Alt i alt vurderes prosjektene faglig godt begrunnet.

Innsats i oppstartsfasen for tidlig modning, forankring og rigging av prosjekt

Også på dette området vurderer vi søknadene som gode. Søknadene beskriver god ledelsesforankring og planlegging av prosjektorganisering, herunder involvering av det politiske nivået i kommunen. Planene for modning, forankring og rigging er også beskrevet på en oversiktlig og forståelig måte. De ulike roller og ansvar er tenkt ut på en god måte og flere viser til at de allerede har startet arbeidet med å involvere relevante personer og spre ordet om prosjektene sine i organisasjonen og kommunen.

5.2 Kontorenes helhetlige innovasjons- og utviklingsarbeid

Utover den konkrete søknaden er flere av kontorene opptatt av hvilke øvrige resultater søknadsstøtten har gitt. Dette knytter seg til søknadsstøttens videre formål, om bedre innovasjons- og utviklingsprosjekter, og mer systematisk kunnskapsbygging i NAV. Det bemerkes at prosessen har gitt en økt forståelse av blant annet tjenestedesign, brukervedvirkning og hva som er viktig å tenke på i gjennomføringen av prosjekter. Flere viser til at dette har skapt nye måter å tenke på, utover den konkrete søknaden. For eksempel har kontorene fått en ny forståelse for viktigheten av å kartlegge behov og utfordringer før man begynner å tenke på løsninger/tiltak, og hvordan ulike aktører kan involveres i en slik prosess.

Som nevnt har flere av kontorene begynt å tenke på kunnskapsmobilisering – hvordan lærdommen de har tilegnet seg gjennom søknadsstøtten kan utnyttes på andre måter i NAV og kommunen, og læres videre til andre. Flere har fått øynene opp for hvordan de gjennomgåtte malene kan brukes til andre lokale utviklingsprosesser. Ett kontor forteller at de har fått midler til å lage en nyhetssak og intern informasjonsside knyttet til søknadsstøtten. Kontoret forteller at det viktigste de tar med seg videre er målet om å øke kvaliteten i framtidige søknader.

Et annet kontor viser til sine strategidokumenter, hvor et mål er at alle på kontoret skal ha en viss utviklingskompetanse. Tematikken har vært jobbet med på kontoret lenge, men beskrives som vanskelig å gripe an og konkretisere. Kontoret har blant annet utarbeidet e-læringsmoduler om tjenstedesign. Det vises til varierende interesse hos de ansatte.

«Det er viktig å skape en nysgjerrighet og motivasjon. Da kan noe som dette funke: utforske en utfordring samtidig som man lærer seg en metode. Folk må skjønne hva de er med på og hvorfor vi gjør det».

(Deltaker fra et NAV-kontor).

I denne sammenheng vises det til at søknadsstøtten kan benyttes til et slikt formål. Deltakerne fra kontoret som har deltatt i søknadsprosessen kan brukes til å fortelle og inspirere de andre på kontoret om opplegget.

Omtrent samtlige kontorer svarer positivt på antakelser om framtidige resultater og bruk av søknadsstøtten, både i prosjektene de nå har søkt midler til, og i framtidig prosjektarbeid. Tilbakemeldingen har stort sett vært at opplegget helt sikkert vil gi positive virkninger for kontoret (og kanskje kommunens) framtidige utviklings- og innovasjonsarbeid. Likevel har flertallet ikke hatt kapasitet i prosessen til å tenke ut hvordan lærdommene skal spres og brukes videre. Hvorvidt kontorene evner å se den tilegnede kompetansen og aktiviteten i en større sammenheng, vil avhenge av kontorenes absorpsjonskapasitet og balansegang mellom drift og utvikling (Boukamel og Emery, 2017). Absorpsjonskapasitet betegner en organisasjons «opptaksevne» og kapasitet til å forstå og nyttiggjøre seg nye ideer (Rønning, 2021). Kontorenes absorpsjonskapasitet kan spille inn på de langsiktige resultatene av og den videre bruken av støttemateriellet.

5.3 Utsiktede konsekvenser

En positiv bieffekt av søknadsstøtten som flere trekker fram er at det er etablert bedre relasjoner til frivilligheten og de sosiale entreprenørene:

«Jeg opplever at vi har blitt bedre kjent med frivillig sektor og lært mye om sektoren. Jeg sa det at om vi ikke får penger, så har vi fått mye læring om hvordan de tenker og jobber. Det tror jeg ikke hadde skjedd uten prosjektstøtten».

(Deltaker fra et NAV-kontor).

Et interessant funn er at noen av kontorene som var mer kritiske til prosessen, ble positivt overrasket over å få andre resultater ut av prosessen. For eksempel viser et kontor til den store tidsbruken som gikk med til søknadsstøtten, som opplevdes krevende i en hektisk hverdag. Kontoret fikk imidlertid god relasjon til et annet kontor gjennom prosessen. De to kontorene har lignende prosjekter og har derfor besluttet å samarbeide om å måle impact av arbeidet. På tross av den noe kritiske inngangen, ble kontorene positivt overrasket over resultatene som kom ut av samarbeid med andre NAV-kontor.

Enkelte kontorer legger mindre vekt på hvorvidt søknadene er blitt bedre, og går så langt som å hevde at søknadene kanskje til og med er på et skriftlig dårligere nivå enn tidligere søknader. Derimot løfter de frem at prosjektene på en helt annen måte enn tidligere er godt planlagt, og at rammene rundt det å tenke prosjektplanlegging, hente innspill, bruke metodikk og å få en struktur på utviklingsarbeidet er en god del forbedret sammenlignet med innsendte søknader før søknadsstøtten. Vår vurdering av søknadene er som nevnt at de er gjennomgående gode, og særlig gode på grundig innsikts- og kartleggingsarbeid, herunder bruk av eksisterende kunnskap og plan for prosjektorganisering- og forankring.

6. Forutsetninger for spredning av søknadsstøtten til andre NAV-kontor

Sentralt for oppdraget er en vurdering av om, og hvilke deler av støttematerialet som er egnet for tilpasning til flere/alle NAV-kontor, slik at flere kan dra nytte av søknadsstøtten i egne utviklings- og innovasjonsprosjekter. Kontorene i pilotene er samstemte om at søknadsstøtten er et nyttig opplegg som flere NAV-kontor kan ha nytte av. Kontorene er også i stor grad enige om hva som skal til for en vellykket oppskalering. Disse forholdene, kombinert med våre vurderinger og anbefalinger, vil redegjøres for og diskuteres i det følgende. Kapitlet er delt inn i to deler: lokal tilpasning av innhold og lokal tilpasning av gjennomføring. Våre anbefalinger vil oppsummeres punktvis i starten av hvert kapittel.

6.1 Lokal tilpasning av innhold

Vi kommer i kapitlet med følgende anbefalinger til justeringer av innhold, strukturert etter samlingene:

Samling 1:

Vi foreslår å fjerne følgende maler:

- Veileder for sonderende samtaler
- Mal for isfjellmodellen
- Mal for å utdype funn

- Vi anbefaler at det utformes og legges til en ny mal til å hjelpe kontorene å utforme bedre og mer målbare problemstillinger, jf. mål 1 og 2 med søknadsstøtten.

Til søknadsskjemaet:

- Ta inn et spørsmål som direkte spør om aktiviteter opp mot prosjektets mål.

Samling 2:

- Vi anbefaler å forenkle mal for planlegging av prosjektaktiviteter gjennom enklere begrepsbruk.
- Vi anbefaler å koble malen for gevinstidentifikasjon til malen for målbilde, slik at skillet på prosjekt- og effektmål også fanges opp i malen for gevinstidentifikasjon/eventuelt at det klargjøres i malen for gevinstidentifikasjon om det skal fylles ut på prosjekt- eller effektmål.

Til søknadsskjemaet:

- Ta ut den triple diamanten av søknadsskjemaet og heller stille direkte spørsmål knyttet til aktiviteter i de ulike fasene med søknadsarbeidet.
- Til spørsmål 6: «*Hva ønsker dere å oppnå med tiltaket (effektmål)?*» Dersom det er ønskelig at søker skal svare ut effekter på alle tre nivå (for brukere, ansatte og samfunnet) bør dette tydeliggjøres i tabellen.
- Revurdere spørsmål 10: «*Hvordan skal det arbeides med å overføre erfaringer/ funn til ordinær drift, dersom det har god måloppnåelse?*» Alternativt plassere det nærmere slutten i søknadsskjemaet.

Samling 3:

- Vi vurderer malen for budsjett å være så grunnleggende at den kan vurderes ut som en mal.

Til søknadsskjemaet:

- Legge inn hjelpetekst før budsjett, hvor det bes om budsjettering per konkrete prosjektaktivitet, fortrinnsvis med eksempler.

Generelle anbefalinger til innhold og formidling:

- Vi anbefaler at malene legges ut tilgjengelig for alle NAV-kontor, eksempelvis i form av en idébank, med tilhørende eksempler per mal. Det bør også følge med en videosnutt per mal som forklarer den.
- Vi anbefaler også at det legges ved en kort introduksjonsvideo som enkelt forklarer formålet med søknadsstøtten og hvordan det er tenkt brukt.
- Kontorene uttrykker behov for mer informasjon om strukturelle forhold rundt samarbeid med frivilligheten og de sosiale entreprenørene. Vi anbefaler derfor at slik informasjon tilgjengeliggjøres sammen med støttematerialet.

Øvrige anbefalinger til justeringer av søknadsskjemaet:

- Vurdere om spørsmål 15 og 16: «*Beskriv kort hvilke tidligere erfaringer dere har med samarbeid med frivillige organisasjoner/sosiale entreprenører?*», og «*Beskriv kort de lokale tilbud og aktiviteter i regi av frivillige organisasjoner/sosiale entreprenører som er kartlagt*» er nødvendig. Disse knytter seg ikke til de gjennomgåtte malene og virker ikke å ha en klar funksjon opp mot målene med søknadsstøtten.

Utviklingsprosjekter vil være ulikt rigget og arte seg forskjellig ved NAV-kontorene. For at støttematerialet skal kunne tas i bruk av andre NAV-kontor må metodikken kunne tilpasses det enkelte prosjekt, med sine målsettinger, resultater og målgrupper. Prosjektene vil videre være ulikt utformet, for eksempel når det gjelder innovasjonsgrad og samarbeidspartnere. Noen utviklingsprosjekter vil være mer praksisnære og inkrementelle i sin natur, mens andre prosjekter kan være mer radikale og nyskapende. Ulike prosjekter vil kreve forskjellige former for søknadsstøtte. Materialet i søknadsstøtten må likevel baseres på noen universelle forhold, egnet for tilpasning.

Vår vurdering er at støttematerialet, slik det nå er utformet, i høy grad er generisk nok til at innholdet kan tilpasses ulike kontorer, prosjekter og kontekster. Vår vurdering er også at innholdet i materialet gir nyttige og gode innføringer i temaer som er relevant i prosjektarbeid både for NAV-kontorene og kommunen. Malverket bruker aktivt tjenestedesignteoretiske elementer og ideer, innenfor en konkret sammenheng (søknadsarbeid), og dette er presentert og levert på en svært god pedagogisk måte. Vi vurderer slik sett at støttematerialet klarer å kombinere fokuset på bedre søknader, med formålet om å høyne deltakernes innovasjons- og utviklingskompetanse.

Søknadsstøtten svarer videre ut en utfordring som ofte gjør seg gjeldende ved innovasjon i offentlig sektor: viktigheten av å selge inn problemet før løsningen (Rønning, 2021). Det betyr at innovasjonsprosesser i offentlig sektor ofte preges av å være raske til å søke

etter løsninger, og selge inn disse, før problemet er undersøkt og forstått tilstrekkelig. Dermed vil det å drive mer innsiktsarbeid, for så å selge inn problemforståelsen være viktig i arbeid med innovasjon i offentlig sektor. Søknadsstøtten legger opp til et grundig forarbeid med å kartlegge utfordringer og behov før løsningen utformes, slik ett av søknadsstøttens formål også er (bedre og mer bruk av eksisterende kunnskap/innsiktsarbeid i utarbeidelsen av problemstillinger og behovsanalyser). Dette mener vi kan legge et godt grunnlag for bedre innovasjons- og utviklingsprosjekter i hele NAV.

Gjennom tidligere oppdrag² har vi, med støtte i forskningslitteraturen (se Diku, 2021), funnet noen forhold som i større grad lar seg spre. Eksempelvis er skriftlige ressurser, som verktøy og maler, lettere for nye aktører å ta i bruk enn muntlige formidling som skal tilpasses/gjenfortelles til en ny situasjon. Vi mener i det store og hele at malene er godt egnet for spredning, da de er enkelt utformet og selvbeskrivende.

Noen unntak er det imidlertid: Vi merker oss for eksempel at den triple diamanten (presentert i forbindelse med planlegging av prosjektgjennomføring i samling 2), krever en del forklaring. Selv etter justeringen til pilot 2, opplever flere av kontorene diamanten som krevende å forstå. Dette gjenspeiler seg som nevnt også gjennom vår vurdering av søknadene (jf. kap. 5.1.2).

Vi mener maler som i særlig grad egner seg for spredning er:

- Mal for aktørkart
- Mal for å kartlegge funn
- Mal for idégenerering
- Mal for målbilde
- Mal for brukerreise
- Mal for prosjektorganisering
- NABC-malen

Disse malene får både gode vurderinger i begge pilotene, og vurderes også av oss som de mest sentrale malene i lys av søknadsstøttens formål.

Det er kun tre maler vi med utgangspunkt i empirien kan anbefale å fjerne fra søknadsstøtten, dersom en ønsker å minimere antall maler. Dette dreier seg om at disse malene oppleves som mindre nyttige og/eller noe overflødige, i lys av kontorenes forkunnskaper.

- Veileder for sonderende samtaler
- Mal for isfjellmodellen

² Se for eksempel evalueringen av tilskuddsordningen «Digitalisering av grunnskolelærerutdanningene» (Oxford Research, 2022).

- Mal for å utdype funn
- Mal for utgiftsbudsjett

Disse malene får lavest score blant kontorene i pilotene. Vi ser også at en del av innholdet i disse malene er noe overflødig opp mot kontorenes forkunnskaper, særlig mal for sonderende samtaler og mal for budsjett. Begge malene som mer direkte angriper forholdet om å drive grundig refleksjonsarbeid og innsiktsarbeid (isfjellmodellen og mal for å utdype funn), får lave vurderinger og oppleves dekket gjennom de øvrige malene. Kanskje holder det å formidle til kontorene at en viktig del av innsiktsarbeidet er å innhente brukerperspektiver.

Følgende maler foreslår vi å forenkle, eller kombinere med de andre malene som foreslås til videreføringen:

- Mal for planlegging av prosjektaktiviteter/den triple diamanten
 - Foreslår forenkling av begrepsbruk
- Mal for gevinstidentifikasjon
 - Denne bør kobles til malen for målbilde, slik at skillet på prosjekt- og effektmål også fanges opp i malen for gevinstidentifikasjon/eventuelt at det klargjøres i malen for gevinstidentifikasjon om det skal fylles ut på prosjekt- eller effektmål.

Vi anbefaler at malene legges ut tilgjengelig for alle NAV-kontor, eksempelvis i form av en idébank, slik at kontorene enkelt får tilgang til malene og kan plukke maler ved behov. Halogens formidling og støtte lar seg ikke spre på samme måte. Dette kan løses gjennom korte og pedagogiske videosnutter tilhørende malene. Videre bør det være nok av gode eksempler tilgjengelig per mal, slik at kontorene, både med og uten forkunnskaper, evner å forstå innholdet. Vi tror også det vil være gunstig med en kort introduksjonsvideo som enkelt forklarer formålet med støttemateriellet og hvordan det er tenkt brukt.

6.1.1 Mal til hjelp for å utvikle gode problemstillinger

I lys av våre vurderinger av søknadsskjemaene opp mot målet om styrking av kvaliteten på problemstillinger for utviklingsprosjekter, og målet om tydeligere kobling mellom problemstilling og gevinstarbeid som kan ligge til grunn for videre utviklingsløp, har vi gjort oss noen betraktninger.

Søknadene scorer etter vår oppfatning best på grundig innsikts- og kartleggingsarbeid, herunder bruk av eksisterende kunnskap og plan for prosjektorganisering- og forankring, men dårligere på de første to målene. Det kan i lys av dette være fornuftig å vurdere en ny mal som kan brukes til utformingen av problemstillinger, som det i andre omgang er mulig å koble til planer for gevinstarbeid (gjennom at problemstillingene blir mer konkrete). Malen kan eksempelvis ta form som en sjekkliste med forhold som det er viktig å tenke på i utformingen av gode og målbare problemstillinger. Slike forhold er

blant annet at problemstillingen bør være mest mulig konkret, for eksempel i henhold til hva slags tiltak som skal prøves ut opp mot en bestemt utfordring. Her kan utforming av hypoteser basert på innsiktsarbeidet (i mer akademisk stil) etter vår vurdering hjelpe kontorene til å utforme bedre problemstillinger.

6.1.2 Søknadsskjemaet

I henhold til vår vurdering av søknadene i kapittel 5.1.2, vil vi her fremme følgende anbefalinger til justeringer av søknadsskjemaet:

- Ta inn et spørsmål som direkte spør om aktiviteter opp mot prosjektets mål.
- Ta ut den triple diamanten av søknadsskjemaet og heller stille direkte spørsmål knyttet til aktiviteter i de ulike fasene med søknadsarbeidet.
- Til spørsmål 6: «*Hva ønsker dere å oppnå med tiltaket (effekt mål)?*» Dersom det er ønskelig at søker skal svare ut effekter på alle tre nivå (for brukere, ansatte og samfunnet) bør dette tydeliggjøres i tabellen.
- Revurdere spørsmål 10: «*Hvordan skal det arbeides med å overføre erfaringer/ funn til ordinær drift, dersom det har god måloppnåelse?*» Alternativt plassere det nærmere slutten i søknadsskjemaet.
- Legge inn hjelpetekst før budsjett, hvor det bes om budsjettering per konkrete prosjektaktivitet, fortrinnsvis med eksempler.
- Vurdere om spørsmål 15: «*Beskriv kort hvilke tidligere erfaringer dere har med samarbeid med frivillige organisasjoner/sosiale entreprenører?*» er nødvendig.

Disse anbefalingene bør også ses i lys av det faktum at søknadsskjemaet for tilskudd til utvikling av samarbeid med frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører, og søknadsskjemaet til statsforvalters utviklingstilskudd for sosiale tjenester, nå er likt utformet. Den triple diamanten er blant annet tatt inn i søknadsskjemaene, så vel som flere konkrete spørsmål og underspørsmål som er koblet opp mot søknadsstøtten.

I den sammenheng vil vi bemerke at søkere av statsforvalters utviklingstilskudd ikke nødvendigvis har gjennomgått søknadsstøtten. Dermed kjenner de ikke nødvendigvis til elementene søknadsskjemaet etterspør. For det andre er søknadsstøtten i det videre tiltenkt et bredere formål – utover søknader til det konkrete tilskuddet. Derfor er det heller ikke gitt at framtidige søkere av tilskudd til utvikling av samarbeid med frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører er kjent med innholdet i søknadsstøtten. Derfor vil de ikke nødvendigvis evne å utforme gode søknader i tråd med støttematerialets/søknadsskjemaets innhold.

I vårt siste intervju med et utvalg statsforvalterembeter bemerkes det at kvaliteten på søknadene fra NAV-kontorene til deres utviklingstilskudd har blitt negativt påvirket som følge av endringene i søknadsskjemaet. Skjemaet er etter deres oppfatning for krevende

for mange NAV-kontor å forstå, og kan virke avskrekkende. Dersom våre forslag til endringer av søknadsskjemaene gjennomføres, tror vi dette kan redusere disse utfordringene.

6.2 Lokal tilpasning av gjennomføring

I forbindelse med framtidig gjennomføring av søknadsstøtten anbefaler vi følgende:

- Vi tror ikke det er formålstjenlig å pålegge kontorer en gjennomgang av støttemateriellet. Kontorene bør selv beslutte når de vil gjennomgå søknadsstøtten. Gjennomgangen bør kobles til en pågående satsning.
- Kontorene bør selv beslutte hvordan de vil prioritere de ulike malene/temaene, avhengig av kontorinterne behov.
- Partene som skal delta i gjennomgangen av søknadsstøtten bør forberede dette god tid i forveien og sette av nok tid.
- Vi anbefaler at opplegget gjennomføres kontorinternt, i samråd med påkoblede samarbeidspartnere. Slik blir opplegget mindre tidkrevende, og lokale tilpasninger kan foretas.
- Vi vurderer at intervallene mellom samlingene og utviklingsmøtene har vært fornuftig og anbefaler at en noenlunde lik struktur opprettholdes. Dette bør prosessleder (se kommentar lengre ned) ta ansvar for.
- Vi vurderer det som sentralt for en god prosess at deltakerne arbeider med opplegget *på likt, og fysisk sammen*.
- Vi anbefaler at NAV fylke får en rolle som prosessleder, i samarbeid med statsforvalter. Hvordan ansvarsfordelingen mellom partene helt konkret skal være, mener vi det er mest gunstig at regionene avklarer internt.
- Om mulig kan det planlegges for at flere kontorer i regionen gjennomgår opplegget samtidig. Da kan det gjennomføres felles samlinger hvor malene og prosjektene diskuteres på tvers av kontorer, etter pilotmodellen. For optimalt utbytte og effektivitet anbefaler vi at maks fem kontorer gjennomgår opplegget samtidig.
- Opprette en nasjonal pool med ressurspersoner, som kontorene/fylkene kan koble på arbeidet og sparre med ved behov. I en slik ressursgruppe kan det inngå personer fra direktoratet, utvalgte regionskontor, statsforvaltere, Halogen og om mulig, ressurspersoner fra de gjennomførte pilotene som kan fungere som erfaringskonsulenter for de øvrige NAV-kontorene.
- Tydeliggjøre hva som er formålet med søknadsstøtten. Vi vil anbefale at dette begrenses til «bedre innovasjons- og utviklingsprosjekter i NAV», da de øvrige formål og mål fanges opp under dette formålet. Kontorene kan innunder dette formålet avklare hva som er det viktigste ønskelige utbyttet

Kontorene i pilotene har etter våre vurderinger hatt gode forutsetninger for vellykkede søknadsprosesser, og dermed trolig gode prosjektgjennomføringer. Dette vil imidlertid ikke være tilfellet for alle NAV-kontor. Det er for eksempel ikke gitt at ledelsen vil være så tett involvert i utviklingsprosjekter ved andre kontorer, eller at andre kontorer har ideer og pågående prosesser og satsninger som enkelt kan kobles på et slikt arbeid. For å klare å treffe alle NAV-kontor, med sine ulike forutsetninger og kontekster, må gjennomføringen av støttemateriellet tilpasses. Vi vil i det følgende redegjøre for ulike praktiske forhold vi mener det er viktig å ta høyde for ved oppskalering. Stikkordene er fleksibilitet og lokal tilpasning.

6.2.1 Tidsbruk og omfang

At opplegget har vært intensivt og tidkrevende er en gjennomgående tilbakemelding fra pilotkontorene. Videre gjorde den korte forvarselen til kontorene om deltakelsen at de fikk utfordringer med å sette av tilstrekkelig med tid til gjennomføringen. I sum viser empirien likevel at tidspresset i størst grad har bidratt til noe positivt, i form av en påført «sense of urgency». Det er samtidig andre ting som har falt bort og blitt nedprioritert som følge av tidspresset. Blant annet har enkelte kontorer hatt mindre tid til involvering av eksterne, i tillegg til at jo mer tidkrevende og intensivt et løp er, desto mer fortrenger det annen virksomhet. Samtidig er dette en knivsegg, som også deltakerne poengterer at det er vanskelig å bli klok på. De fleste kunne tenkt seg mer tid, samtidig som de er positive fordi intensiviteten har vært kritisk for å skape fremgang og få levert søknadene i tide. Vi tror basert på dette at det også i framtiden vil være nyttig å legge opp til en relativt intensiv prosess, i form av et «crash course» – gitt at den er godt planlagt.

Kontorene i pilotene har hatt Halogen til å holde i hele prosessen. Selv om vi i dette kapitlet foreslår at NAV fylke sammen med statsforvalter holder i prosessen, vil dette, kombinert med at NAV-kontorer i utgangspunktet er presset på tid og kapasitet, gjøre at vi mener det er urealistisk og lite hensiktsmessig at alle kontorer skal gjennomføre opplegget på samme måte som pilotene har gjort det, på tvers av regioner. Særlig gjelder dette dersom kontorene ikke selv opplever et behov for støttemateriellet og evner å gjøre det til «sitt eget» gjennom å koble opplegget til pågående, relevant arbeid (mer om dette senere). Vi vurderer derfor at det vil være formålstjenlig å legge seg på et nivå som krever hakket mindre av deltakerne, og som i større grad tillater gjennomføring på deres premisser. Dette handler også om å få til gode samarbeid og god involvering av relevante aktører, noe kontorene bemerker at krever langsiktig planlegging.

Ved at kontorene gjennomfører opplegget når og slik det passer for dem, gjør det at et element ved opplegget forsvinner: dialogen kontorene imellom, som for noen bemerkes som verdifull (mer om dette senere). Samtidig bidrar dette til å løse en utfordring flere kontorer påpekte, særlig i pilot 2: All tiden som gikk med til erfaringsdeling på tvers av kontorer opplevdes mindre nyttig. Opplegget vil bli mindre tidkrevende ved å ha et mer

internt fokus. Kontorenes tilbakemeldinger var at de heller ville brukt denne tiden til det kontorinterne arbeidet, NAV-kontoret og samarbeidspartnerne imellom. Dette ville også gjøre at kontorene fikk jobbe bedre og mer med malverket som ble presentert for dem. For å innarbeide stoffet er det viktig at kontorene får brukt malverket, og ikke kun får det presentert, som flere påpekte. Gruppearbeidet internt på kontorene later til å ha høyt læringsutbytte, og burde derfor prioriteres.

Vi vurderer imidlertid at intervallene mellom samlingene og utviklingsmøtene har vært fornuftig og anbefaler som nevnt at en noenlunde lik struktur opprettholdes. For å holde driven i arbeidet oppe er det viktig at det ikke går for mye tid mellom aktivitetene. Deltakerne bemerker også at det konsentrerte arbeidet har gitt gode resultater.

Det viktigste for en god prosess med henhold til tidsaspektet mener vi oppsummert er at de deltagende partene er godt forberedt og planlegger tidspunkt for arbeidet god tid i forveien. For kontorer som allerede har godt etablerte relasjoner med relevante samarbeidsaktører innebærer dette å kontakte dem tidlig og be dem sette av tilstrekkelig med tid. For kontorer som ikke har det, handler det om å begynne kartleggingsarbeidet tidnok. Deltakerne internt i kommunen kan dermed bli enige om et tidspunkt som passer for alle. Videre kan de velge om de opplever behov for å gjennomføre hele eller deler av opplegget, og hvor mye tid det er gunstig å bruke per emne/mal (jf. kapittel 6.1).

6.2.2 Viktigheten av fysisk samarbeid

Deltakerne fra pilotene er samstemte om at godt samarbeid mellom NAV og de frivillige aktørene/sosiale entreprenørene krever at man møtes fysisk. Det er en klar tilbakemelding om at utelukkende digitale møter og sporadisk kontakt noen av partene imellom, vil fungere dårlig. Lignende erfaringer har vi gjort oss i andre prosjekter. Dette må ses i sammenheng med punktet over, om tidsbruk. Vi vurderer det som sentralt for en god prosess at deltakerne arbeider med opplegget *på likt*, og *fysisk sammen*. Det er selvsagt mulig (og gunstig) å lese seg opp på de ulike temaene og forberede seg individuelt, men det bør være noen faste møtepunkter hvor temaene diskuteres og hvor det gjøres konkret samarbeid knyttet til malene.

6.2.3 Insentiver for deltakelse og viktigheten av rett timing

At kompetanseheving om innovasjonsprosesser kan stimulere til økt innovasjon, er det ingen grunn til å diskutere. Hva som er mer interessant i denne sammenhengen er forholdet mellom materiellet som et statisk opplæringsløp, og kontekstene NAV-kontorene inngår i. Støttmateriellet er generisk, og må tilpasses de lokale kontekstene, noe vi som nevnt vurderer at materiellet er godt egnet for. Lokal forankring er en av de viktigste forutsetningene for medarbeiderdrevet innovasjon – som handler om å rigge seg

for innovasjon internt, og på eget initiativ. Det krever motivasjon hos deltakerne, og at opplegget gjennomføres med rett timing.

«Ved oppskalering tenker vi det er viktig å ha noe konkret å teste det ut på»

«Støttemateriellet må gjøres til ens eget. Dette i kombinasjon med å ha fagkompetanse på huset, med interesse for opplegget, har vært en sentral suksessfaktor».

(Deltakere fra to NAV-kontor).

Kontorene er klare på viktigheten av egen motivasjon som suksessfaktor for prosessgjennomføring, i form av at støtten må ses i lys av et konkret arbeid. Da opplegget krever tid og ressurser, er det viktig at det foreligger noen insentiver for deltakelse, og et konkret formål med gjennomføringen. På denne måten kan det faglige innholdet kobles til konkrete, praksisnære forhold. Dette forenkler læring. I pilotene har insentivet vært tilskuddsmidler, og støtten har rettet seg mot den konkrete søknaden. Vi vurderer at støttemateriellet også i framtiden kan brukes til søknadsformål, men vi mener det også kan favne bredere. Da opplegget er egnet for tilpasning kan det også benyttes i forbindelse med øvrig utviklings- og innovasjonsarbeid i NAV, både løpende arbeid og prosjektarbeid.

Uansett hva som er formålet med søknadsstøtten på det enkelte kontor/i kommunen, er det helt nødvendig at man er samstemte om dette, og at det foreligger en motivasjon for deltakelse og en følelse av at opplegget er riktig og nødvendig å bruke tid på i den aktuelle konteksten. Vi tror derfor ikke det er formålstjenlig å pålegge kontorer en gjennomgang av støttemateriellet. Et visst press om å sette av tid og holde arbeidet gående tror vi imidlertid er viktig (jf. kapittel 6.2.1).

6.2.4 Prosessledelse og ledelsesforankring

Som nevnt har flere opplevd det som positivt og helt nødvendig for et vellykket resultat, at Halogen, direktoratet, NAV fylke og statsforvaltere har holdt i prosessen. Dette har skapt et nødvendig press og pålegg om å prioritere arbeidet på kontorene.

Forutsetningene i pilotene på denne fronten har vært god. I tillegg har ledelsesforankringen på kontorene vært høy, og flere av kontorene har hatt personer med forkunnskaper om tjenestedesign så vel som personlig egnethet til å styre arbeidet internt.

«Det trengs en prosjektleder som holder i dette. Jeg har ikke noe tro på å bare legge det i fanget på folk».

«Hvis dette skal oppskaleres krever dette avsatte ressurser, både lokalt og med støtte fra regionskontor (fylket). Det kan være bistand til struktur og prosessledelse, og avgjørende at det er lokal forankring og kontekst. Faglig dyktighet og personlig egnethet i prosesslederrollen er en viktig forutsetning».

(Deltakere fra to NAV-kontor).

For å bevare disse forutsetningene ved en oppskalering er vår anbefaling at NAV fylke får en rolle som prosessleder, i samarbeid med statsforvalter. Anbefalingen knytter seg til de allerede etablerte samarbeidsrelasjonene NAV fylke og statsforvalter imellom, og til representanter fra fylkets eget ønske om en tettere påkobling i det videre arbeidet. Prosesslederrollen er en rolle regionskontoret i flere sammenhenger har, og som vi mener det er naturlig at de tar også i denne prosessen. Videre har statsforvalter et faglig ansvar for NAV-kontorene i andre sammenhenger, blant annet knyttet til tilskuddet til utvikling av sosiale tjenester, som vi mener det er fornuftig å dra nytte av ved oppskalering.

Med prosessleder mener vi en rolle som fasilitator, som i første omgang innebærer å oppfordre kontoret til å gjennomgå støttematerialet. NAV fylke og statsforvalter har sammen god oversikt over NAV-kontorene i regionen og kan se arbeidet i lys av satsninger og utprøvinger som foregår på kontorene. Videre anbefaler vi at NAV fylke holder i prosessen gjennom å følge opp kontorets arbeid (eksempelvis i form av utviklingsmøter), passe på at tidsplan overholdes og fungere som støtte og sparringspartner.

Faglig og teknisk støtte anser vi som noe annet, tilsvarende rollen statsforvalter ordinært er tiltenkt i tilknytning til sine tilskuddsordninger og annen faglig støtte, men som det også er mulig at NAV fylke har i noen grad. Med faglig menes støtte relatert til det innholdsmessige i søknadsstøtten. Med teknisk menes forhold relatert til aktuelle tilskuddsordninger. For å kunne gi god faglig og teknisk støtte vurderer vi det som nødvendig at statsforvalter/fylket også har en viss innsikt i støttematerialets faglige innhold. Dette bemerker representanter fra fylket og statsforvalterembeter selv: Å være en god fasilitator krever også faglig kunnskap om innovasjon og tjenstedesign. Det vil derfor være gunstig at de involverte representantene som et minimum selv gjennomgår støttematerialet i forkant. Over tid vil NAV fylke og statsforvaltere opparbeide seg god kompetanse om støttematerialet og gjennomføringsprosessen, som hele regionen kan dra nytte av.

Hvordan ansvarsfordelingen mellom partene helt konkret skal være, mener vi det er mest gunstig at regionene avklarer internt. Dette skyldes variasjoner i kapasitet, ressurser og kompetanse mellom regionene, som representanter fra NAV fylke og statsforvalterembeter også bemerker selv. Og som flere av representantene fra NAV-

kontor påpeker er personlig egnethet og kompetanse det viktigste for gode prosesser, ikke hvilke virksomheter personene representerer. Vi tror med andre ord ikke at det finnes en «one size fits all» for god prosessedelse og støtte til utviklingsprosjekter.

En annen fordel med å ha et regionalt fokus for det videre arbeidet er at det muliggjør dialog og erfaringsutveksling på tvers av kontorer. Dette mener vi er gunstig, særlig hvis kontorene har relevante likhetstrekk og utfordringer, herunder lignende prosjekter/arbeid som støttemateriellet skal kobles til. Om og når støttemateriellet skal brukes bør i hovedsak avhenge av behovene på det enkelte kontor, men om mulig kan det planlegges for at flere kontorer i regionen gjennomgår opplegget samtidig. Da kan det gjennomføres felles samlinger hvor malene og prosjektene diskuteres på tvers av kontorer, etter pilotmodellen. For optimalt utbytte og effektivitet anbefaler vi at maks fem kontorer gjennomgår opplegget samtidig. Vi ser klare forskjeller mellom pilot 1 og 2 med henhold til kontorantall, hvor samtlige i pilot 2 opplevde at antall kontorer (åtte) var for mange for gode diskusjoner. I pilot 1 var tilbakemeldingen at antallet kontorer (fire) fungerte godt.

6.2.5 Øvrige støttefunksjoner

Under pilotene har det vært nedsatt en kjernegruppe bestående av representanter fra direktoratet, NAV fylke og statsforvalter. Et gjennomgående funn i evalueringen er at ansvars- og rollefordelingen mellom de involverte aktørene har vært utydelig, både for NAV-kontorene, Halogen og for representanter fra fylke og statsforvaltere selv. Både kjernegruppas og observatørens rolle har framstått uklar for NAV-kontorene. På bakgrunn av dette anbefaler vi at det i fremtiden ikke kobles på flere personer enn nødvendig, for å sikre gode og effektive prosesser. Jo flere involverte aktører, desto større blir koordineringsbehovet, og ressursbruken. Uavhengig av hvem og hvor mange aktører som involveres i det videre mener vi imidlertid det viktigste er at man på forhånd kommuniserer godt om ansvarsområder og oppgavefordeling, slik at misforståelser og frustrasjon unngås, og ikke minst: slik at gode og effektive prosesser tilrettelegges for.

Selv om vi tror et regionalt fokus i arbeidet med søknadsstøtten er et fornuftig utgangspunkt, kan det være behov for en nasjonal pool med ressurspersoner, som kontorene/fylkene kan koble på arbeidet og sparre med ved behov. Dette kan særlig være gunstig for mindre fylker og/eller fylker med færre tilgjengelige ressurser. I en slik ressursgruppe kan det inngå personer fra direktoratet, utvalgte regionskontor, statsforvaltere, Halogen og om mulig, ressurspersoner fra de gjennomførte pilotene som kan fungere som erfaringskonsulenter for de øvrige NAV-kontorene. I oppsummeringsnotatet i forbindelse med pilot 1, anbefalte vi at ressurser fra NAV-kontorene i piloten kunne inngå i kjernegruppa som støttefunksjon for pilot 2. For å sikre kunnskapsmobilisering nasjonalt, kan en slik involvering av ressurspersoner med erfaring fra piloteringen være gunstig. Hvordan dette konkret skal rigges og hvor mye ressurser som skal settes av til slike roller, må vurderes av direktoratet.

Anbefalingen om tilgang til nasjonale ressurspersoner knytter seg også til et annet funn i evalueringen. En konkret tilbakemelding, som flere av deltakerne har ytret, er knyttet til målsettingen med søknadsstøtten om økt samarbeid med frivilligheten og sosiale entreprenører. Dersom dette er en prioritert målsetting med søknadsstøtten i det videre, vurderer vi at det er behov for mer faglig støtte på området. Særlig er det behov for mer kunnskap om tilskuddsregelverket og anskaffelsesregelverket, i lys av slike samarbeidsrelasjoner. Flere kontorer merker seg at det er viktig lærdom for NAV å bli kjent med frivillighetens og de sosiale entreprenørenes rammebetingelser og formål. NAV-kontorene har eksempelvis stilt spørsmål om mulighetene for å betale de frivillige aktørene/sosiale entreprenørene med eventuelle tilskuddsmidler. Dette er et område vi er kjent med at NAV-kontorene på generell basis har behov for mer kunnskap om. Funnet gjorde seg særlig gjeldende i vår nylig gjennomførte kartlegging av kommuners erfaringer med bruk av effektkontrakter. Slike ressurser bør enten inngå i en eventuell ressursgruppe, og/eller i form av materielle, digitale støtteressurser i tilknytning til relevante videoer og malverk. Videre kan enkle og strukturerte evalueringer av lokale utviklingsprosesser bidra til læring og forbedring.

6.2.6 Hva er det viktigste formålet med søknadsstøtten?

Søknadsstøtten har fire målsettinger, som vi har vurdert den opp mot, og flere formål. Et spørsmål som har fulgt oss gjennom hele evalueringen er hva det viktigste *formålet* med søknadsstøtten er – hva ønsker direktoratet og statsforvalter å få ut av dette på lang sikt? Dette er også et forhold kontorene og deres samarbeidspartnere har uttrykt forvirring rundt. Vi kan for enkelhets skyld syntetisere formålene til søknadsstøtten til a) økt søknadskompetanse til kontorene, b) økt innovasjons- og utviklingskompetanse til kontorene, c) bedre samarbeidsrelasjoner med frivillig sektor og sosiale entreprenører, d) økt kompetanse i forebyggende arbeid for bedre levekår, og e) mer systematisk kunnskapsbygging i NAV. Man kan spørre seg om søknadsstøtten favner for bredt.

Det var særlig i informasjonsmøtet til pilot 2 at vi opplevde forvirring, som også deltakerne viste til. Her var det etter vår oppfatning mye snakk om eksterne samarbeidsrelasjoner, og mindre om det vi har oppfattet som det overordnede formålet med støtten (bedre utviklings- og innovasjonsprosesser og mer systematisk kunnskapsbygging i NAV).

«Er det kvaliteten på tiltaket eller søknaden som er viktig? Det med at de ønsker at det skal bli en bedre samhandling mellom NAV og frivillige aktører og sosiale entreprenører. Hvis vi hadde fått vite at dette er for at vi skulle bli bedre på innovasjon, hadde det vært enklere. Det er noe med at man må skjønne poenget».

(Samarbeidspartner).

En risiko ved å fokusere på flere forhold om gangen er at det svekker læringsutbyttet og kan skape forvirring. Å kombinere disse fem formålene er ambisiøst. Det er videre ikke gitt at man vil klare å oppnå de samme resultatene innenfor alle områdene. Kontorene kan eksempelvis ha skrevet gode søknader som utløser tilskuddsmidler, uten at de nødvendigvis blir gode på langsiktig innovasjons- og utviklingsarbeid. Motsatt kan søknadene på noen områder være upresise, men kontorenes evne til nytenkning har blitt bedre. Vi vurderer som nevnt søknadene som utforskende mer enn presise i sin karakter. Søknadene scorer etter vår oppfatning godt på grundig innsikts- og kartleggingsarbeid (som kan ses i lys av formålet om mer systematisk kunnskapsbygging i NAV), herunder bruk av eksisterende kunnskap og plan for prosjektorganisering- og forankring. Statsforvaltere vi har intervjuet viser til at søknadene la opp til stor grad av fleksibilitet (noe som står sentralt i tjenstedesign). På noen områder vurderte de søknadene som mindre gode enn sammenlignbare søknader til andre ordninger. Også noen av kontorene vi intervjuet bemerket at søknadene var bedre, den korte tiden og forutsetningene tatt i betraktning.

Vi vurderer søknadene samlet sett som gode. Vår vurdering er at man har klart å kombinere de ulike elementene i søknadsstøtten på en god måte. Vi tror likevel at formålet med søknadsstøtten enda klarere kan avklares internt i direktoratet, og formidles ut til NAV. Vi anbefaler at formålet begrenses til «bedre innovasjons- og utviklingsprosjekter i NAV», da de øvrige formålene (jf. punkt a-e) og målene med søknadsstøtten fanges opp under dette brede formålet. Kontorene kan innunder dette formålet avklare hva som er det viktigste ønskelige utbyttet av søknadsstøtten for dem. For som nevnt tidligere tror vi at det viktigste for en god prosess er at deltakerne internt har klart for seg hva målet med deltakelsen er for dem. Som en informant beskrev det: «Søknadsstøtten må gjøres til vår egen». Kontorene må selv være bevisste på hva de ønsker å få ut av prosessen, prioritere opp og ned ulike deler av støttemateriellet og fokusere på områdene de selv opplever som de viktigste for sitt prosjekt/sine mål.

6.3 Avsluttende refleksjoner

Avslutningsvis vil vi oppsummere med at søknadsstøtten alt i alt må anses som en suksess. Søknadsstøtten rører på en god måte ved utfordringer vi gjennom ulike oppdrag ser i NAV og i forvaltningen ellers; manglende forarbeid og kartlegging som grunnlag for utprøvde løsninger og tiltak, samt manglende bruk av tidligere kunnskap, upresise problemformuleringer og uklare resultatkriterier. Søknadsstøtten legger også til rette for læring, både internt og på tvers av kontorer. Vi tror med andre ord at dette er et opplegg hele NAV, og andre deler av forvaltningen, kan ha nytte av, gitt at man evner å tilpasse opplegget til de ulike lokale kontekstene, både i innhold og gjennomføring.

Vi vil også gjenta at det kanskje viktigste målet med søknadsstøtten: økt evne til innovasjonsarbeid og tjenesteutvikling og mer systematisk kunnskapsbygging i NAV, ikke lar seg måle på nåværende tidspunkt. Selv om søknadsstøtten ser ut til å tilrettelegge for dette på en god måte, er søknadene bare første steg på veien mot utviklingsprosjektene og det senere innovasjons- og utviklingsarbeidet på kontorene. Elementene i søknadsstøtten krever modning over tid, og er slik sett et langsiktig arbeid. Selv om empirien viser at kontorene har bygget et godt grunnlag for sine prosjekter, vil mye avhenge av hvordan prosjektgjennomføringen faktisk går. Det er her de faktiske resultatene og atferdsendringen vil vise seg. For å virkelig evaluere søknadsstøtten og dets betydning, burde det gjennomføres følgeforskning. Vi oppfordrer derfor direktoratet til å fortsette det gode arbeidet, og følge prosjektene, i hvert fall et utvalg av dem, videre.

7. Litteraturliste

Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). *Improving policy implementation through collaborative policymaking*. *Policy and Politics*, 45(3), 467-486. <https://doi.org/10.1332/030557317X14972799760260>

Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2021) Meld. St. 32 (2020–2021). *Ingen utenfor – En helhetlig politikk for å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv*. Hentet fra: [Meld. St. 32 \(2020–2021\) - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/Meld.St.32(2020-2021)-regjeringen.no)

Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2022) Tildelingsbrev til Arbeids- og velferdsdirektoratet for 2022. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/ccfdb1de77a04e41ad4989825a70e315/tildelingsbrev-til-arbeids-og-velferdsdirektoratet-for-20221294933-merged-compressed.pdf>

Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2023). Statsbudsjettet 2024: Sterkt felles sikkerhetsnett. [Sterkt felles sikkerhetsnett - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/Sterkt-felles-sikkerhetsnett-regjeringen.no)

Arbeids- og velferdsdirektoratet (2018) *Styringsdokument Økt kompetanse*.

Arbeids- og velferdsforvaltningen (2023). *NAV og Frivillighet Norge inngår samarbeidsavtale*. [NAV og Frivillighet Norge inngår samarbeidsavtale - nav.no](https://www.nav.no/NAV-og-Frivillighet-Norge-inngar-samarbeidsavtale-nav.no)

Arbeids- og velferdsforvaltningen (2023). *Årsrapport 2022*. Hentet fra: [NAV Årsrapport 2022.pdf](https://www.nav.no/NAV-Arsrapport-2022.pdf)

Arbeids- og velferdsforvaltningen (2024). *Tilskudd til sosiale entreprenører og sosialt entreprenørskap for 2024*. [Tilskudd til sosiale entreprenører og sosialt entreprenørskap for 2024 - nav.no](https://www.nav.no/Tilskudd-til-sosiale-entreprenorer-og-sosialt-entreprenorskap-for-2024-nav.no)

Boukamel, O., & Emery, Y. (2017) *Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities*. *The Innovation Journal*, 22, 1.

Dahler-Larsen, P. (2020) *Evaluate your innovation*. Working paper, Institut for statskundskab, Universitetet i København.

Diku (2021). *Informasjon, inspirasjon eller endring? spredning fra utviklingsprosjekter i høyere utdanning* (Rapportserie nr.1 2021). Hentet fra [Informasjon, inspirasjon eller endring? | HK-dir \(hkdir.no\)](https://www.hkdir.no/Informasjon-inspirasjon-eller-endring-hkdir.no)

Høiland, G. and Willumsen, E. (2018) “Resistance-driven Innovation? Frontline Public Welfare Workers’ Coping with Top- down Implementation”, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(2). doi: 10.18291/njwls.v8i2.106153.

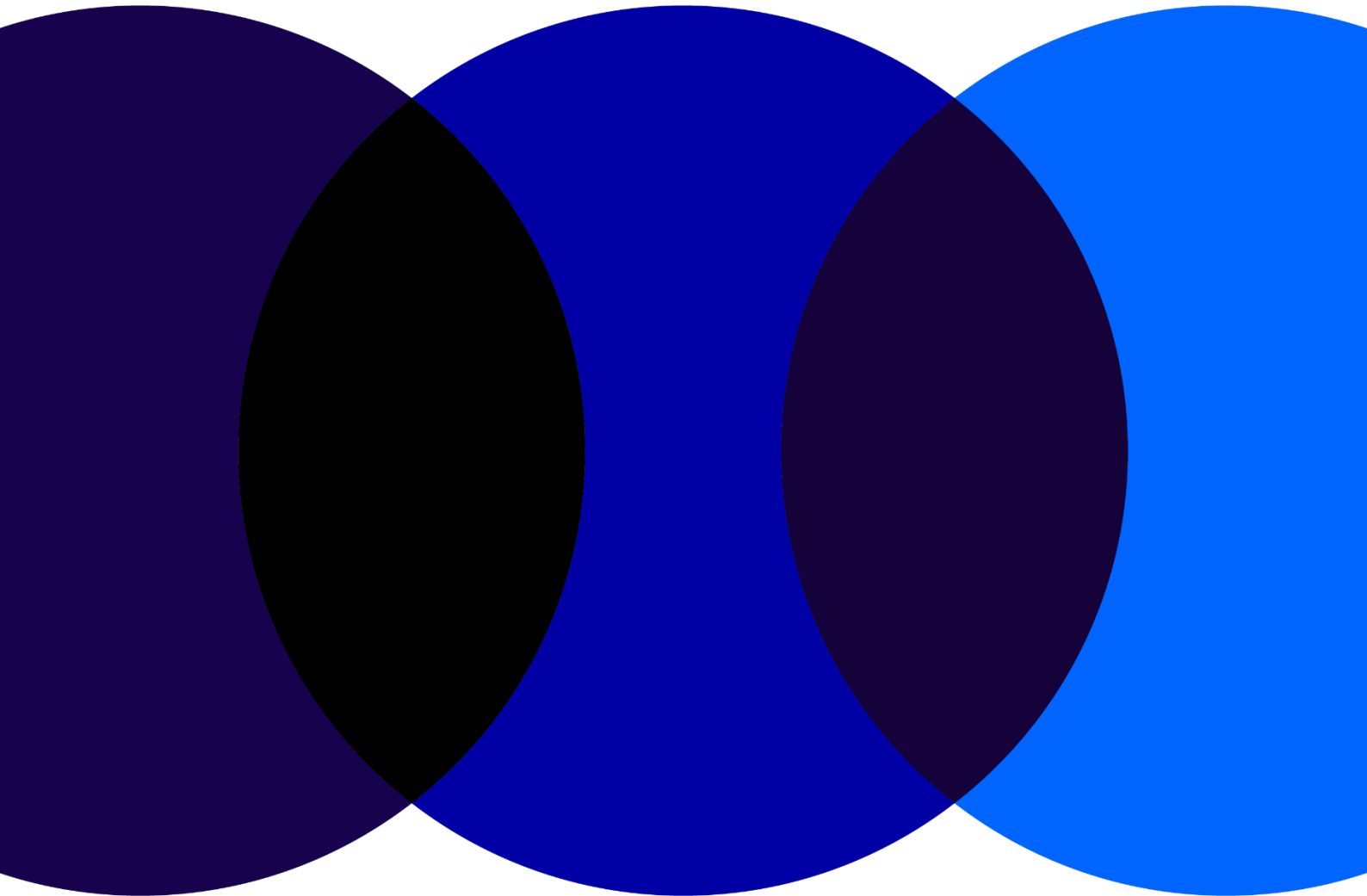
Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor. Innover eller bli innover*. Oslo: Universitetsforlaget. DOI: <https://doi.org/10.18261/9788215046235-2021-01>

Oxford Research (2022) *Digitalisering av grunnskolelærerutdanningene*. Hentet fra: [Evaluering av DigiGLU \(oxfordresearch.no\)](#)

Oxford Research (2024). *Nasjonal kartlegging av erfaringer med å inngå samarbeid om effektkontrakter*, publiseres 29.04.2024.

Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (2nd ed.). New York: Doubleday/Currency.

Svare, Helge og Bygdås, Arne Lindseth Bygdås (2021) *Evaluering av «Utsiden inn» Et innovasjonsprosjekt med bruk av tjenstedesign i form av «den triple diamant» ved fem NAV-kontor*. AFI-rapport nummer: 2021:05. Hentet fra: [Evaluering av «Utsiden inn» - Et innovasjonsprosjekt med bruk av tjenstedesign i form av «den triple diamant» ved fem NAV-kontor - nav.no](#)



OXFORD RESEARCH

Denmark

Oxford Research A/S
Vesterbrogade 149, Bld. 12
3rd floor, 1620 Copenhagen V
office@oxfordresearch.dk

Norway

Oxford Research AS
Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
post@oxford.no

Sweden

Oxford Research AB
Norlandsgatan 11
111 43 Stockholm
office@oxfordresearch.se

Finland

Oxford Research Oy
Eteläinen Hesperiankatu 18
LH 2, 00100 Helsinki
office@oxfordresearch.fi

Baltics/Riga

Oxford Research Baltics SIA
Kr.Valdemara 23-37, k.2
LV-1010, Riga
info@oxfordresearch.lv

Belgium/Brussels

Oxford Research c/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
office@oxfordresearch.eu