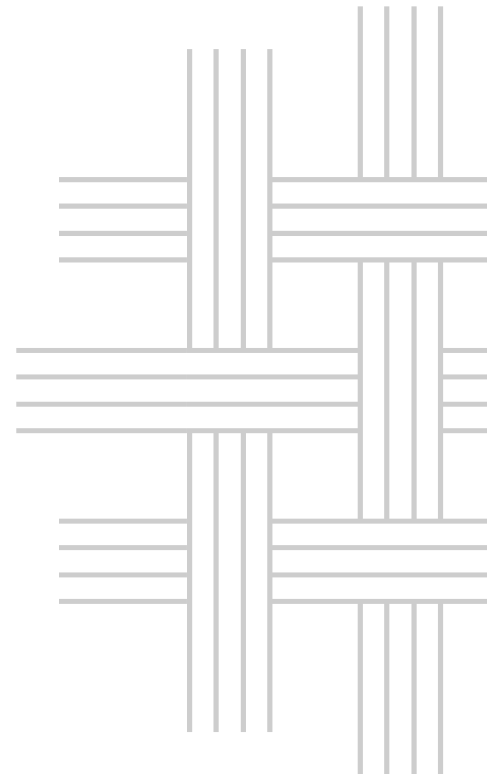




Høgskolen  
i Innlandet

+



**Torhild Andersen, Trine Løvold Syversen og  
Tonje Lauritzen**

# **Økonomisk sosialhjelp er mer enn stønadsutbetaling**

**Følgeevaluering av Prosjekt forsvarlige tjenester Hedmarken (PROFH)**

Skriftserien 34 - 2019



**østlandsforskning**  
Eastern Norway Research Institute

© Forfatter/ Høgskolen i Innlandet

ISBN elektronisk versjon: 978-82-8380-155-2

ISSN trykt/elektronisk versjon: 2535-5678

Oppdragsgiver: NAV Ringsaker

Prosjektleder: Torhild Andersen

Emneord: sosialhjelp, NAV, følgeevaluering, Hedmark

Dato: Desember 2019

## FORORD

I denne rapporten dokumenteres følgeevalueringen av fase 3 i prosjektet «Økte sosialhjelpsutgifter». Dette er et prosjekt som har gått siden 2014 i kommunene Ringsaker, Hamar, Stange og Løten. Prosjektet har vært finansiert av fylkesmannen i Hedmark og Nav Ringsaker er prosjekteier. Fase 3 av prosjektet har vært et forsknings- og utviklingsprosjekt med tittel «Prosjekt forsvarlige tjenester Hedmarken», forkortet PROFH, med fokus på endrede rutiner knyttet til områder i sosialtjenesteloven, §§ 17 og 20 bokstav a.

Høgskolen i Innlandet har hatt ansvaret for å følge, fasilitere og dokumentere utviklingsprosjektet gjennom året 2019. Prosjektet har vært ledet av Monica Jørgensen i samarbeid Maren Rogstad i Nav Ringsaker. Fra Høgskolen i Innlandet har også Torgeir Skyttermoen bidratt i innledende fase.

Vi vil takke alle som har stilt opp til intervju og deltatt på fagsamlingene, og en særlig takk til Nav Ringsaker for oppdraget.

Lillehammer, januar 2020

Jens Petter Madsbu (sign.)

Instituttleder  
Institutt for organsiasjon, ledelse og styring

Tonje Lauritzen (sign.)

Prosjektleder  
Østlandsforskning

# INNHold

<b>1</b>	<b>Innledning</b>	<b>9</b>
1.1	Prosjekt forsvarlige tjenester Hedmarken (PROFH)	9
1.2	Sosialtjenesteloven	10
1.3	Organisering, mål og tiltak i prosjektet	11
1.4	Følgeevalueringsprosessen	12
<b>2</b>	<b>Fra prosjekt til varig verdi?</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>Økonomisk sosialhjelp er mer enn stønadsutbetaling</b>	<b>19</b>
3.1	Organisatoriske forhold ved kontorene	19
3.2	Hvorfor PROFH?	20
3.3	Praksisendringer ved kontorene	21
3.3.1	Kartleggingsskjema og samtalenotat	21
3.3.2	§17 Opplysning, råd og veiledning	23
3.3.3	§ 20 a Bruk av vilkår for personer under 30 år	24
3.4	Resultater fra prosjektet	25
3.4.1	For ansatte	25
3.4.2	For brukere	27
3.5	Kvalitetsforbedring og internkontroll	28
3.5.1	Første internkontroll	28
3.5.2	Andre internkontroll	29
<b>4</b>	<b>Hva er oppnådd?</b>	<b>32</b>
4.1	Prosjektets måloppnåelse	32
4.2	Prosjekteffektivitet – Hvordan har prosjektstyringen vært?	33
4.3	Resultatmål - Hva ble resultatet etter prosjektperioden?	34
4.4	Mål om læring og teamutvikling – I hvilken grad har prosjektet bidratt til å realisere prosessmål?	35
4.5	Effekt mål og verdiskaping - Hvilken verdi har prosjektet skapt?	36
4.6	Innovasjon og fremtidsinnretning – og blir det varig verdi av prosjektet?	37
<b>5</b>	<b>Hovedfunn og anbefalinger</b>	<b>39</b>
5.1	Hovedfunn	39
5.2	Anbefalinger	40
	<b>Referanseliste</b>	<b>42</b>
	<b>Vedlegg</b>	<b>43</b>
	Vedlegg 1 Program fagsamlinger	43
	Vedlegg 2 Refleksjonsspørsmål ledere, runde 1 og 2	46
	Vedlegg 3 Refleksjonsspørsmål veiledere, runde 1 og 2	47
	Vedlegg 4 Informasjonsskriv til informanter	48
	Vedlegg 5 Intervjuguide Nav-ledere, runde 1	50
	Vedlegg 6 Intervjuguide kommunalledere	51

Vedlegg 7 Intervjuguide veiledere, runde 1.....	52
Vedlegg 8 Referat fagsamling .....	54
Vedlegg 9 Kartleggings skjema.....	59
Vedlegg 10 Mal samtalenotat.....	62
Vedlegg 11 Rutiner for vurdering og gjennomføring av råd og veiledning § 17.....	64
Vedlegg 12 Rutiner for bruk av vilkår § 20 a .....	67
Vedlegg 13 Rutine for internkontroll.....	70
Vedlegg 14 Årshjul internkontroll.....	72
Vedlegg 16 Skjema for stikkprøvekontroll § 20 a.....	75
Vedlegg 17 Intervjuguide ledere, runde 2 .....	77
Vedlegg 18 Intervjuguide veiledere, runde 2.....	79

### Figurer

Figur 1 Følgeevalueringsprosessen.....	13
Figur 2 Prosjekt mål. <i>Verdiskapende prosjektledelse</i> , av T. Skyttermoen & A.L. Vaagaasar, 2015, Oslo: Cappelen Damm Akademisk. ....	16
Figur 3 Prosjekt mål. <i>Verdiskapende prosjektledelse</i> , av T. Skyttermoen & A.L. Vaagaasar, 2015, Oslo: Cappelen Damm Akademisk. ....	32

### Tabeller

Tabell 1 Intervju og informanter første intervjurunde .....	14
Tabell 2 Intervju og informanter andre intervjurunde .....	15

## OPPSUMMERING

Høgskolen i Innlandet har gjennomført en følgeevaluering av «Prosjekt forsvarlige tjenester Hedmarken» (PROFH) gjennom hele 2019. I denne rapporten dokumenterer vi prosessen og erfaringer i prosjektet. PROFH er fase tre av samarbeidsprosjektet «Økte sosialhjelpsutgifter» som Nav Ringsaker, Nav Hamar, Nav Stange og Nav Løten har hatt siden 2014. Prosjektet er initiert av Ringsaker kommune og finansiert av Fylkesmannen i Hedmark.

PROFH handler om å implementere felles systematikk og kartlegging i brukermøtene knyttet til sosialtjenestelovens § 17 om opplysning, råd og veiledning og § 20 bokstav a, om bruk av vilkår for personer under 30 år. Prosjektets mål er å framskaffe kunnskap om hvorvidt systematisk bruk og internkontroll knyttet til disse to tjenestene bidrar til å oppfylle lovens formål om flere i arbeid, aktivitet eller selvhjulpenhet.

Høgskolen i Innlandet hatt to oppgaver i følgeevalueringen:

- å dokumentere og evaluere erfaringer av systematisk oppfølging og internkontroll
- å bidra til å forankre og utvikle prosjektet

Metodisk har designet hatt en kvalitativ tilnærming, med en kombinasjon av dokumentgjennomgang og intervjuer. Videre ble det gitt prosessbistand på fagsamlinger og i møter med prosjektledelsen. Informanter var veiledere ved Nav-kontorene, Nav-ledere ved kontorene og kommunalledere i hver av de fire kommunene. Det var tre planlagte fagsamlinger som Høgskolen i Innlandet deltok på, i tillegg til møter med styringsgruppa, prosjektgruppa og dialog med prosjektledelsen. Det var også en fjerde samling som deltakerne selv tok initiativ til i løpet av prosjektperioden. Høgskolen i Innlandet deltok ikke på denne samlingen.

Hovedfunnene fra følgeevalueringen er at det var en entydig positiv innstilling til prosjektet fra både kommuneledelse, Nav-ledere og veiledere i de fire deltakende kommunene. Fra alle var det en forventning om at prosjektet kunne bidra til likere praksis og mer likeverdige tjenester både internt ved kontorene og i regionen, samt en effektivisering i form av tidsbruk totalt og iverksetting av egnende og målrettede aktiviteter og tiltak for brukere. Med andre ord er det en forventning om at prosjektet kan føre med seg positive effekter for både den ansatte, kontoret, regionen og brukerne.

Forventningene til prosjektet erfares å være imøtekommet. Alle planlagte aktiviteter har vært gjennomført, og dette har bidratt til en praksisendring ved alle kontorene. Disse endringene har vist seg størst i siste halvdel av prosjektperioden.

Kartleggings skjema og samtalenotatene som er utarbeidet i prosjektet erfarer å gi grunnlag for grundig og relevant informasjon for videre saksbehandling og oppfølging. Sammen med økt fokus på bruk av §§ 17 og 20 a har bidratt til flere vedtak om opplysning, råd og veiledning, og fastsettelse av mer konkrete vilkår for oppfølging. Disse endringene erfarer både å gi likere praksis innad på det enkelte kontor og mellom kontorene, og mer likeverdige tjenester i regionen.

Det erfarer også som mer tidsbesparende totalt, det vil si at kartleggingen kan ta lengre tid enn vanlig, men den gir mer informasjon som gjør at det ikke er behov for flere kartlegginger for bruker med flere veiledere i Nav. Den grundige kartleggingen gjør at brukernes utfordringer kommer tidligere frem, noe som bidrar til å unngå lange oppfølgingsløp. Videre gir kartleggingen et godt utgangspunkt for koordinering og samarbeid om brukere ved kontoret, som er en trygghet når det er flere veiledere rundt en bruker.

Det økte fokuset på § 17 har ført til at det fattes flere vedtak om opplysning, råd og veiledning. Opplysning, råd og veiledning er en tjeneste som alltid har vært gitt, men med vedtak på tjenesten forplikter det oppfølging noe som stiller krav til både veileder og bruker. I forpliktelsen ligger det både krav om oppfølging av veileder og et krav til bruker om å gjøre seg kjent med og ta imot tjenesten. Dette bidrar til økt kvalitet på tjenesten og styrket rettsikkerhet for brukere.

Når det gjelder § 20 a om bruk av vilkår for personer under 30 år, har man gjennom prosjektet hatt fokus på hvordan vilkårene settes og håndhevingen av vilkår. Gjennom erfaringsdeling og kompetanseoverføring mellom kontorene, har det medført en diskusjon og endret praksis til å sette mer konkrete vilkår, som også gjør det enklere å håndheve. Rutiner for oversikt og håndhevelse som sikrer brukere forvarsel, har også vært tema mellom kontorene.

Internkontrollene som ble gjennomført to ganger i løpet av prosjektperioden, viser positiv kvalitetsforbedring på flere punkter, men det er en variasjon mellom kontorene på hvilke områder de har gode resultater.

Læring har vært et sentralt mål med prosjektet, og organiseringen av prosjektet har gitt gode muligheter for erfaringsdeling og refleksjon over praksis. Den systematiske opplæringen som verktøyene og rutinene, fagsamlingene og internkontrollene har bidratt til økt kompetanse i lovverk ved kontorene, i prosjektarbeid og samarbeidslæring både internt på kontorene og mellom kontorene.

Basert på funnene gjennom følgeevalueringen har vi fire anbefalinger for implementering og videreføring av det gode arbeidet.

- Det bør fortsatt være en ressurs som har ansvar for koordinering og oppfølging av arbeidet med rutinene, i minst et halvt år til. Det kom frem ved alle kontorene at det først var i siste halvdel av prosjektperioden at de kom i gang. Da erfarte de praksisendring og så resultater. Det tar tid å innarbeide rutinene og for å forhindre tilbakefall til tidligere praksis så det er av betydning å fortsatt ha en ressurs som følger opp og legger til rette for erfaringsdeling og kompetanseoverføring mellom kontorene. Herunder anbefaler vi å:

- arrangere en til to fagsamlinger til, som refleksjonsarenaer for ledere og veiledere. Utgangspunktet kan være i relevante problemstillinger fra prosjektet, for eksempel knyttet til avvik og vurdering av risiko fra den siste internkontrollen.
  - bistå ledere ved kontorene i arbeidet med å spre og implementere rutinene til hele kontoret.
- Det bør utarbeides en skisse for å se nærmere på effektmål og verdiskaping om et til to år. Det er først etter noe tid at resultater relatert til effekt og verdiskaping vil vise seg.
- Modellen for samarbeidslæring som er utviklet gjennom prosjektet, bør videreføres og tas i bruk i nye fremtidige prosjekter.
- Kunnskapen fra prosjektet bør spres til andre Nav-kontorer i Innlandet og nasjonalt, på allerede etablerte fora, eller at det arrangeres arbeidsverksteder med dette som tema. I spredningen kan det være hensiktsmessig å gjøre både verktøy og erfaringer fra prosjektet tilgjengelig digitalt. I hvilket format må diskuteres i prosjektgruppa eller styringsgruppa.



# 1 INNLEDNING

## 1.1 Prosjekt forsvarlige tjenester Hedmarken (PROFH)

De fire Nav-kontorene i Hedmarkskommunene Ringsaker, Hamar, Løten og Stange har siden 2014 samarbeidet om å identifisere årsaker til økte sosialhjelpsutgifter og å utvikle kvaliteten på tjenestene. Prosjektet «Økte sosialhjelpsutgifter» er initiert av Ringsaker kommune og finansiert av Fylkesmannen i Hedmark. Østlandsforskning har i prosjektets to første faser, i to rapporter, etablert kunnskapsstatus som oppsummerer forskning og utredning knyttet til økte sosialhjelpsutgifter (årsaker og virkninger) nasjonalt, og for denne regionen (Røhnebæk et al., 2015, 2017).

Her vises det blant annet til at sosialhjelpsutbetalingene i prosjektkommunene økte fra 2013, og viste i 2014 et høyere nivå enn sammenlignbare kommuner (Røhnebæk et al., 2015, 2017). Samtidig er kommunene utviklingskommuner med vekst i både befolkning og arbeidsplasser, med et robust arbeidsmarked og lave ledighetstall. Nærmere studier av årsaker og sammenhenger oppsummerer med at vekst i sosialhjelpsutgifter fra 2013 er en nasjonal trend og at det er flere mekanismer som påvirker sosialhjelpsutbetalingene. Tre forhold pekte seg ut: 1) Samfunnsforhold og levekår i kommunen, dvs. strukturelle samfunnsforhold som bidrar til at fattigdom og sosialhjelpsmottak har en tendens til å gå i arv 2) Sosialhjelpen påvirkes av arbeids- og velferdspolitikken, Nav-reformen og etablering av Nav-kontor 3) Kommunenes egne satsinger og prioriteringer har også betydning, herunder Nav-kontorenes ledelse, organisering, ressursfordeling og arbeidspraksis.

Det ble også gjort dypere studier av forklaringsfaktorer som forhold til andre ytelser (bl.a. arbeidsavklaringspenger), saksbehandlerpraksis og organisering av sosialhjelp innen Nav-kontorene. Her oppsummeres blant annet at kommunene jobber mer systematisk med bruk av arbeid og aktivitet som vilkår for mottakere av sosial hjelp i forbindelse med at det er innført lovfestet aktivitetsplikt for sosialhjelpsmottakere under 30 år. Samtidig innebærer økningen av sosialhjelpsutbetalingene til en økt andel mottakere, ekstra press på tjenestene og det blir krevende å håndtere saksbehandling og oppfølgingsoppgaver. Tilsvarende utfordringer rapporteres det også om fra andre steder i landet. Det er derfor sterkt behov for at kontorene har tilstrekkelige ressurser til å sikre kvaliteten i saksbehandlingen, og til å drive veiledning og oppfølgingsarbeid som kan gjøre mottakerne i stand til å komme ut av situasjonen (Røhnebæk et al., 2015, 2017).

Kunnskapsstatusen fra de to foregående fasene er bakteppet for «Prosjekt forsvarlige tjenester Hedmarken» (PROFH) som denne rapporten omhandler. Prosjektet implementerer felles systematikk og kartlegging i brukermøtene knyttet til sosialtjenestelovens § 17 om opplysning, råd og veiledning og § 20 bokstav a (heretter forkortet til § 20 a) om bruk av vilkår for personer under 30 år. Prosjektets mål er å

framskaffe kunnskap om hvorvidt systematisk bruk og internkontroll knyttet til disse to tjenestene bidrar til å oppfylle lovens formål om flere i arbeid, aktivitet eller selvhjulpenhet.

## 1.2 Sosialtjenesteloven

Velferdsstaten bidrar, gjennom økonomisk sosialhjelp, til å sikre at alle har tilstrekkelige midler til livsopphold. Økonomisk sosialhjelp er hjemlet i lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen av 18. desember 2009 nr. 131. Lovens bestemmelser hjemler blant annet den enkeltes rett til økonomisk stønad, retten til midlertidig bolig, retten til individuell plan, kvalifiseringsprogram og kvalifiseringsstønad. Loven trådte i kraft 1. januar 2010. Den avløste da sosialtjenesteloven av 1991, som igjen avløste lov om sosial omsorg av 1964.

Med «økonomisk sosialhjelp» menes den økonomiske stønaden til livsopphold som gis etter lov om sosiale tjenester § 18, der det heter at:

*De som ikke kan sørge for sitt livsopphold gjennom arbeid eller ved å gjøre gjeldende økonomiske rettigheter, har krav på økonomisk stønad. Stønaden bør ta sikte på å gjøre vedkommende selvhjulpen. Departementet kan gi veiledende retningslinjer om stønadsnivået.*

Økonomisk sosialhjelp er en skjønnsbasert og behovsprøvd ytelse. Det vil si at Nav-kontorene har rett og plikt til å utøve skjønn ved utmåling av stønaden. Det skal foretas en konkret og individuell vurdering av hvilke utgifter det vil være nødvendig å dekke for å sikre forsvarlig livsopphold i den enkelte sak, slik det fremgår av rundskriv til lov om sosiale tjenester (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2012).

I henhold til § 20 i lov om sosiale tjenester fremgår det også at det kan settes vilkår for tildeling av økonomisk sosialhjelp, for eksempel i form av at mottaker skal utføre passende arbeid i bostedskommunen. For personer under 30 år, skal det settes vilkår jf. § 20 a, med mindre tungtveiende grunner taler mot det.

*§ 20 a. Bruk av vilkår for personer under 30 år*

*Det skal stilles vilkår om aktivitet for tildeling av økonomisk stønad til personer under 30 år, med mindre tungtveiende grunner taler mot det. Det kan også stilles andre vilkår for tildeling av økonomisk stønad, inkludert vilkår etter § 25.*

*Vilkårene må ha nær sammenheng med vedtaket. De må ikke være uforholdsmessig byrdefulle for stønadsmottakeren eller begrense hans eller hennes handle- og valgfrihet på en urimelig måte. Vilkårene må heller ikke være i strid med andre bestemmelser i loven her eller i andre lover.*

*Ved brudd på vilkår kan det fattes vedtak om at stønaden reduseres, forutsatt at det i vedtaket om stønad er informert om muligheten for slik reduksjon. Departementet kan i forskrift gi nærmere regler om reduksjon av stønaden.*

Sosialhjelp viser imidlertid til mer enn økonomisk stønad; det omfatter også råd, veiledning og oppfølging, jf. lovens § 17.

### *§ 17: Opplysning, råd og veiledning*

*Kommunen skal gi opplysning, råd og veiledning som kan bidra til å løse eller forebygge sosiale problemer. Kan kommunen ikke selv gi slik hjelp, skal den så vidt mulig sørge for at andre gjør det.*

I neste delkapittel gjør vi rede for organisering av, mål og tiltak i prosjektet slik det er beskrevet i prosjektbeskrivelsen fra Nav Ringsaker.

## **1.3 Organisering, mål og tiltak i prosjektet**

Det er Nav Ringsaker som er prosjekteier, og prosjektet er organisert med en styringsgruppe og prosjektgruppe. Prosjektet har videre en prosjektleder og en prosjektmedarbeider, som begge er ansatt i Ringsaker kommune. Prosjektmedarbeideren er ansatt i 60 prosent stilling i prosjektperioden som finansieres av prosjektmidler fra fylkesmannen.

I prosjektets styringsgruppe sitter Nav-lederne i de fire kommunene, prosjektleder og representant fra fylkesmannen. Prosjektgruppen ledes av prosjektleder, og består videre av prosjektmedarbeider og aktuelle representanter fra Nav-kontorene.

Prosjektmedarbeider har hatt koordinerings- og oppfølgingsansvar for deltakerne og ansvar for framdriften i prosjektet. Det er prosjektets kontaktperson ved hvert Nav-kontor som sitter i prosjektgruppa. Prosjektdeltakerne er et 20-talls veiledere ved de fire Nav-kontorene. Alle prosjektdeltakerne har vært invitert og mange har deltatt på fagsamlingene i regi av prosjektet.

Målene med prosjektet er å:

1. gi innsikt i om systematisk bruk og internkontroll av sosialtjenestelovens § 17, bidrar til å oppfylle lovens formål om flere i arbeid, aktivitet eller selvhjulpenhet
2. gi innsikt i om systematisk bruk og internkontroll av sosialtjenestelovens § 20 a bidrar til å oppfylle lovens formål om flere i arbeid, aktivitet eller selvhjulpenhet
3. prøve ut normeringene<sup>1</sup> på en identifisert målgruppe
4. lage et system for internkontroll som sikrer forsvarlig tjenesteyting

I prosjektbeskrivelsen beskrives følgende forventede effekter:

- systematisk bruk av § 17
- systematisk og forsvarlig bruk av § 20 a
- det er utarbeidet verktøy for veilederes oppfølging av bestemmelsene i §§17 og 20 a
- det er utarbeidet lederoppfølgingsverktøy/internkontroll for å sikre faglige aktiviteter i henhold til rutiner etter rundskriv til lov om sosiale tjenester i Nav
- det er skapt en forståelse hos oppdragsgiver – kommuneledelsen – om at sosiale tjenester innebærer mer enn utbetaling av økonomisk stønad, og at forsvarlige

---

<sup>1</sup> Normeringene er rutiner som utarbeides for hhv. §§ 17 og 20 a

tjenester fordrer en tjenesteyting som også har kostnader i form av personalressurser

Videre gjøres det rede for en rekke tiltak for å hente ut gevinstene i prosjektet, som innebærer det å:

- lage en normering for forsvarlig bruk av § 17
- styrke kompetanse i å gjenkjenne behov for § 17. Dette fordrer først og fremst kunnskap om § 17, og hvorfor § 17 er viktig.
- utarbeide skjema for forberedelse av samtale og oppfølging i etterkant. Å sikre journalnotater.
- lage en normering for forsvarlig bruk av § 20 a
- styrke kompetanse i å stille individuelle vilkår
- styrke kompetanse for å ivareta overgang til annen oppfølging når det unntas fra aktivitetsplikt
- utarbeide kartleggingsskjema og evalueringsskjema som ivaretar oppmerksomheten på § 17
- utarbeide før- og etter skjema for forberedelse av samtale og oppfølging i etterkant. Å sikre journalnotater.

Det er rundskriv til lov om sosiale tjenester i Nav som legges til grunn for rutinene (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2012). Målgruppen i prosjektet er unge i alderen 18-29 år.

## 1.4 Følgeevalueringprosessen

I tilknytning til prosjektet ønsket kommunene en følgeevaluering. En intensjon med følgeevalueringer er å identifisere faktorer som fører til ønskede virkninger i prosjektet og faktorer som hindrer ønskede virkninger, henholdsvis «push-faktorer» og «bremseklosser» (Baklien, 2004). Et viktig premiss i følgeevalueringer er at evaluator bidrar med begrep og modeller, samler empiri, samt utvikler perspektiver og problemstillinger som gir kunnskap om prosessene og virkningene. Det er imidlertid aktørene selv som fatter beslutninger, og som er ansvarlig for de valgene som blir gjort, i motsetning til i aksjonsforskning hvor forskerne også har ansvar for resultatet av prosjektet (Seegaard, 2006; Kalleberg, 1992).

I prosessevalueringer som dette er fokus på spørsmål som:

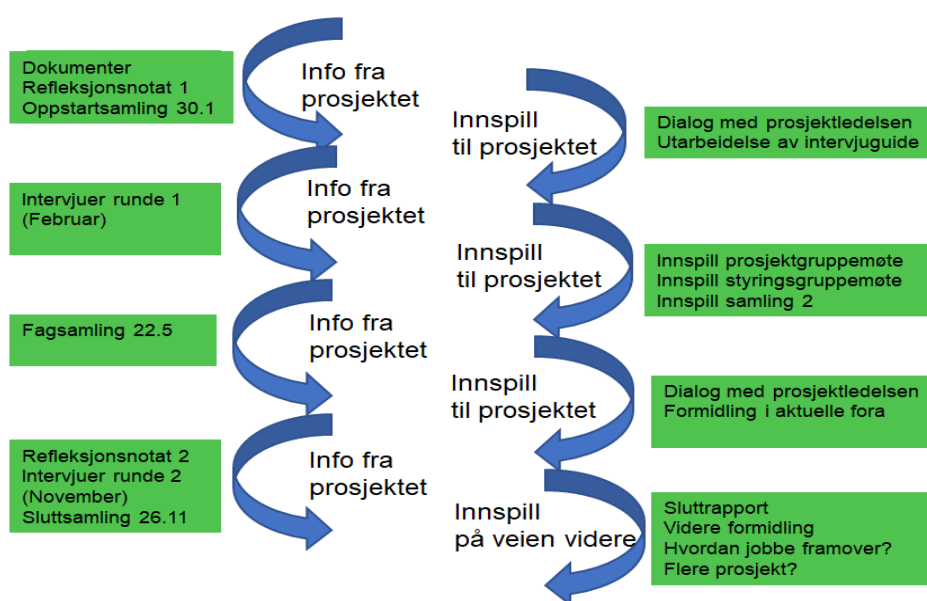
- Hvordan er prosjektet forankret hos aktører og i organisasjonen?
- Hvor godt fungerer samordning og samarbeid?
- Hvordan er prosessen tilrettelagt for læring og refleksjon?
- Hvordan fungerer organisering og kommunikasjon i prosjektet?
- Hvordan brukes kunnskap og empiri i prosjektet?
- Er vi på rett vei?
- Hvordan kan prosjektet forbedres eller endres?

I denne følgeevalueringen har Høgskolen i Innlandet hatt to oppgaver:

- å dokumentere og evaluere erfaringer av systematisk oppfølging og internkontroll
- å bidra til å forankre og utvikle prosjektet

Metodisk har designet hatt en kvalitativ tilnærming, med en kombinasjon av dokumentgjennomgang og intervjuer, samt prosessbistand. Hensikten med

dokumentgjennomgangen var å få en oversikt over konteksten og forprosessen til prosjektet som følgeevalueres. Dokumentene var tidligere rapporter, prosjektskissen, lov om sosiale tjenester og andre relevante bakgrunnsdokumenter. Denne gjennomgangen ga oss forskere en nærmere kjennskap til prosjektet og et godt utgangspunkt for det videre arbeidet i følgeevalueringen. Videre ble det gjennomført intervjuer med flere aktører i prosjektet med den hensikt å innhente deres forståelse av prosjektet, forventninger og erfaringer. Følgeevalueringsprosessens aktiviteter og arenaer for dialog beskrives i figur 1. Prosjektperioden var fra 1. januar til 31. desember 2019.



**Figur 1 Følgeevalueringsprosessen**

Prosjektet hadde totalt tre samlinger for veiledere ved de involverte Nav-kontorene (vedlegg 1). På oppstartssamlingen ble det arrangert en «kick off», den 30. januar, og da var både veiledere, fagledere, Nav-ledere, og kommuneledelse invitert. Alle grupper var godt representert. Hensikten med den brede deltakelsen i oppstartssamlingen var å sikre at prosjektet fikk den nødvendige forankring og støtte hos ledelsen i kommunene og ved Nav kontorene. En oppstartssamling gav også den nødvendige informasjonen og kunnskapen om prosjektets innhold og arbeidsmåter, som er en forutsetning for en hensiktsmessig gjennomføring av prosjektet. På oppstartssamlingen ble opplegget for følgeevalueringen presentert, det ble gitt opplæring i lov om sosiale tjenester i Nav §§ 17 og 20 a ved Fylkesmannen, og aktuelle verktøy i prosjektet ble presentert av prosjektledelsen. I forkant av oppstartssamlingen var det sendt ut et sett med refleksjonsspørsmål til ledere og til veiledere (vedlegg 2 og 3). På oppstartssamlingen fikk prosjektledelsen innspill til prosjektet, og det ble anledning til spørsmål og diskusjon.

I februar og mars gjennomførte forskere ved Høgskolen i Innlandet, førstegangsintervjuer med ledere og veiledere ved de fire Nav-kontorene, samt kommunale ledere. Prosjektet er meldt til NSD, og det ble sendt ut informasjonsskriv til informantene i forkant av intervjuene (vedlegg 4). Fokuset i intervjuene var nåværende praksis og hva de ulike informantene forventet av prosjektet. Intervjuene med veiledere ble gjennomført som gruppeintervju med to forskere tilstede, på hvert av de fire kontorene. Intervjuene med Nav-lederne ble gjort individuelt, med unntak av Stange, der Nav-leder og teamleder ble intervjuet sammen. Disse ble også gjennomført på de respektive kontorene. Intervjuene med kommunalledere

er gjort per telefon. Samtalene tok utgangspunkt i intervjuguidene, men ble gjennomført relativt fritt, og med tema i den rekkefølgen det falt naturlig. Intervjuguiden til Nav-ledere og kommunalledere speiler noen av de samme temaene slik at de blir belyst fra flere perspektiv (vedlegg 5 og 6). Gruppeintervjuene med veiledere ble organisert av prosjektmedarbeider. Det var satt av god tid med en ramme på to timer, noe som ga rom for refleksjon og samtale om temaene (vedlegg 7). Fra forskernes side opplevde vi intervjuene som rike og informative, og godt tilrettelagt fra prosjektets side.

**Tabell 1 Intervju og informanter første intervjurunde**

	Ringsaker	Hamar	Stange	Løten
Veiledere	4	6	4	4
Nav-ledere		1	2	1
Kommunalledere	1	1	1	
	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

I mellomperioden mellom samling en og to arbeidet prosjektledelsen kontinuerlig med prosjektet, og reiste rundt på de deltakende kontorene for informasjon og veiledning. I denne fasen ble det også gjennomført intervjuer av veiledere og ledere. I en dialog mellom følgeforskerne, prosjektrådgivere fra høgskolen og prosjektledelsen ble prosjektet justert etter behov underveis. Dialogen prosjektledelsen hadde med veilederne underveis og med prosjektrådgiverne muliggjorde en dynamiske prosess, som sikret kvaliteten i prosjektet.

Det ble gjort en første oppsummering av intervjuene, som sammen med tema fra refleksjonsnotatene og noen konkrete tips, ble lagt fram for prosjektgruppa 27.mars og på et styringsgruppemøte 29.april. Dette var ment som innspill til noen tema å forfølge videre i arbeidet med prosjektet:

- Det synes viktig på dette tidspunktet i prosjektet at prosjektleder er "på", tar en besøksrunde og fanger opp det som kommer opp i prosjektet underveis.
- Datasystemer er en hovedutfordring
- Kunnskap og erfaringer med § 17 er vekslende, og her er det fint å følge opp med fylkesmannen på neste samling.
- Internkontroll bør sterkere med som tema til høsten, både i refleksjonsnotat og intervjuer, samt at en spør hva de har opplevd av endringer.

Den andre samlingen som ble arrangert i prosjektets regi gikk av stabelen i mai (22.mai). Det var 30 deltakere (veiledere og ledelse) fra Nav kontorene i Hamar, Løten, Ringsaker og Stange, i tillegg deltok representanter fra Fylkesmannen med innlegg om internkontroll, samt en gjennomgang av aktuelle paragrafer (§§ 17 og 20 a). Følgeforskere og prosessveiledere fra høgskolen hadde innlegg om status i prosjektet etter først intervjurunde. Blant innspillene for videre oppfølging var: å legge inn et rutinemessig spørsmål til slutt i kartleggingen: «Hvordan opplevde du dette møtet?», deling av erfaringer med sjonglering av fagsystemer; ulike opplevelse av hinder og ulike praktiske løsninger, og oppfølging iht. § 17; hva innebærer det og hvor mye arbeid skal ligge i det? Ledelsen av samlingen sto prosjektledelsen av PROFH for. Samlingen ble innledet med en videohilsen fra Fylkesmannen, som viste prosjektdeltakerne den støtten prosjektet har. En viktig del av samlingen var en «panelrefleksjon» med Nav-lederne, hvor de øvrige deltakerne også kunne kommentere og stille spørsmål. Innspillene i panelrefleksjonen ble brakt inn igjen i prosjektgruppemøtet for evt. justeringer av prosjektet. I etterkant av andre samling ble

prosjektet presentert i aktuelle fora, bl.a. på en rådmannssamling for fylket. Prosjektet ble videre omtalt i interne informasjonsskriv (vedlegg 8).

Mellom samling to og tre ble det på nytt sendt ut refleksjonsspørsmålene til veiledere og ledere. Videre ble det gjennomført en ny intervjurunde for å identifisere eventuelle endringer i veiledernes praksis. Intervjuene med ledere ble gjennomført individuelt. Intervjuene med veiledere var i grupper per kontor. Intervjuene ble gjennomført på de respektive kontorene (vedlegg 17 og 18). I denne periodene arbeidet prosjektledelsen videre med oppfølging av de deltagende Nav-kontor.

**Tabell 2 Intervju og informanter andre intervjurunde**

	Ringsaker	Hamar	Stange	Løten
Veiledere	4	4	3	4
Nav-ledere	1	1	1	
	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

Den tredje samlingen, som også var avslutningssamlingen for PROFH, ble arrangert på Prøysenhuset i november, 2019 (26. november). Prosjektledelsen ledet samlingen, slik de ledet de to foregående samlingene. Deretter presenterte forskerne fra Høgskolen i Innlandet status i følgeevalueringen, og gikk kort igjennom hvordan man kan måle virkninger av prosjekter. Fylkesmannen hadde et faglig innlegg, og «Anticoach» Andreas Gravdal holdt et inspirasjonsforedrag om «Hva vi ser i møtet med unge mennesker». Nav-leder og prosjekteier i Ringsaker avrundet den siste samlingen i PROFH.

I denne rapporten dokumenteres arbeidet med systematisk oppfølging og internkontroll og erfaringene man har gjort seg. Høgskolen i Innlandet har hatt en rolle i prosessen med å forankre og utvikle prosjektet, og i dialog med prosjektgruppa planlegge og fasilitere de tre fagsamlingene. Svarene på refleksjonsspørsmålene og intervjuene er benyttet som datagrunnlag for følgeevalueringen og gjøres rede for i kapittel 3 og 4.

## 2 FRA PROSJEKT TIL VARIG VERDI?

Et prosjekt etableres for at en prosjektgruppe skal yte en særskilt innsats rettet mot å løse en avgrenset oppgave innen et bestemt tidsrom på vegne av en oppdragsgiver (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). Det er derfor en midlertidig organisering som har til hensikt å bistå en basisorganisasjon, i dette tilfelle et Nav-kontor, med en bestemt oppgave, oppgaven som beskrives i PROFH.

PROFH bygger som nevnt på to tidligere utredningsprosjekter, som tok for seg årsaker til økte sosialhjelpsutgifter. PROFH går steget videre fra utredningsprosjekt til implementering av konkrete arbeidsmåter, og kan slik betegnes som et endringsprosjekt.

Endringsprosjektet skal øke kvaliteten i arbeidet med de sosiale tjenestene i fire kommuner, avgrenset til yngre brukere av sosialtjenesten. Prosjektet skal implementere en felles systematikk i (1) brukermøtene knyttet til sosialtjenestelovens § 17 om opplysning, råd og veiledning og (2) i § 20 a bruk av vilkår for personer under 30 år. Prosjektets mål er å framskaffe kunnskap om hvorvidt systematisk bruk og internkontroll knyttet til disse to paragrafene og tjenestene bidrar til å oppfylle lovens formål om flere i arbeid, aktivitet eller selvhjulpenhet.

I dette kapitlet skal vi kort vi ta for oss hva litteraturen sier om hvordan vi kan måle virkninger av et prosjekt, og hva som skal til for å skape varig verdi av et endringsprosjekt (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). Spørsmålet om når et prosjekt er vellykket kan og må vurderes på mange nivå, i lys av ulike typer mål og ved ulike tidspunkt, og ved å ha syn for at ulike interessenter eller berørte parter kan vurdere resultatene av prosjektet forskjellig. I figuren nedenfor er de ulike dimensjonene som kan vurderes ved et prosjekt gjengitt. Går man fra venstre til høyre i figuren nedenfor, så får man også en omtrentlig angivelse av hvilket tidspunkt, eller rekkefølge, som det vil være hensiktsmessig å vurdere de ulike prosjektdimensjonene i.



Figur 2 Prosjekt mål. *Verdiskapende prosjektledelse*, av T. Skyttermoen & A.L. Vaagaasar, 2015, Oslo: Cappelen Damm Akademisk.



Mål om «Prosjekteffektivitet» handler om prosjektets deltakere har jobbet effektivt med prosjektet, og om prosjektledelsen har hatt god styring, slik at prosjektet har blitt gjennomført innenfor de ressurser og den tid man har hatt til rådighet, og med den kvalitet man ønsket. Dette kan måles rett etter prosjektets avslutning.

«Resultatmål» beskriver hvilke resultater prosjektet skal skape. En vurdering av resultatmålene gjøres ved å holde de planlagte resultatmålene opp mot de håndfaste konkrete resultater av prosjektet. Man spør altså i hvilken grad prosjektet oppnådde de målsettinger man hadde satt seg på forhånd. Dette kan måles rett etter prosjektets avslutning.

Mål om «Læring og teamutvikling» (prosessmål) peker på om prosjektet bidrar til læring både individuelt for dem som er med, og kollektivt for hele organisasjonen og eventuelt for andre som er tilknyttet prosjektet. Prosjekter er ofte etablert for å være en arena for læring på individ- og teamnivå. Læring fordrer imidlertid en bevissthet om at det tilrettelegges for læring og refleksjon, og for at det kan utvikles en kultur for kunnskapsoverføring og for kunnskapsdeling. For å vurdere et prosjekt i henhold til dimensjonen læring og teamutvikling, bør det gå noe tid etter prosjekts avslutning.

«Effektmål og verdiskaping» dreier seg om hvilken effekt og verdi prosjektets «leveranse» skaper for de som har satt i gang prosjektet, altså i dette tilfelle for Nav-kontorene, men også de ansatte og Nav-kontorets brukere. I et verdiskapingsperspektiv kan man også vurdere effekten av prosjektet for andre interessenter, som kommunene og dets innbyggere. Resultatmålet (se over) kan for eksempel være innføringen av nye rutiner, mens effektmålet kan være bedre tjenester for brukerne. Verdiskapningen i prosjektet er knyttet til de effekter resultatmålet gir. Skyttermoen og Vaagaasar (2015, s. 366) påpeker derfor at en vurdering av prosjektsuksess særlig bør knyttes til dimensjonen «Effektmål og verdiskaping». Det må vurderes om prosjektet medfører de ønskede/ planlagte virkninger, men også hvilke ikke planlagte virkninger prosjektet medfører, som kan være av verdi for interessentene på noe lengre sikt. Effekter og verdiskaping vil bli synlige først etter at prosjektet er gjennomført (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 362).

Sist, men ikke minst; hvordan er det med de langsiktige og fremtidsrettede gevinstene av prosjektet, eller det som Skyttermoen og Vaagaasar (2015) benevner «Innovasjon og fremtidsinnretning». Denne dimensjonen innebærer en vurdering av om endringer fremmer innovasjoner og en forbedret situasjon for virksomheten. Ble det for eksempel i prosjektet testet ut ideer som kan resultere i innovasjoner? Ble det utviklet ny teknologi og nye kompetanser? Denne dimensjonen kan regnes som en del av prosjektets verdiskaping, men her er man særlig ute etter å identifisere (og fremme) eventuelle innovasjoner. Prosjektsuksess ut fra denne dimensjonen må måles på en langsiktig basis, og fordrer en oppmerksomhet fra organisasjonens side på hvordan prosjekter kan bidra til nyskaping. Man skal imidlertid være oppmerksom på at jo lengre tid det er mellom prosjektets avslutning og målingstidspunkt, desto vanskeligere vil det bli å fastslå årsaks-virkningssammenhenger.

Samlet sett vil det i vår sammenheng være aktuelt å vurdere dimensjonene «Prosjekteffektivitet», «Resultatmål» og til dels «Prosessmål» knyttet til «Læring og teamutvikling» like etter prosjektets avslutning. «Effektmål og verdiskaping», samt

«Innovasjon og fremtidsinnretning» vil kunne omtales, men pga. den langsiktige karakteren av disse dimensjonene så kan det ikke konkluderes like etter prosjektavslutning.

Når de planlagte oppgaver og aktiviteter i prosjektet er realisert og avsluttet, og de oppnådde resultater og erfaringer er dokumentert og rapportert, så skal prosjektresultatet overleveres til basisorganisasjonen (-e) og den midlertidige prosjektorganisasjonen skal oppløses. Om prosjektet har medført ønskede endringer, og ellers har bidratt positivt til basisorganisasjonens målsettinger, så vil en hovedhensikt med organisatoriske endringsprosjekter være å beholde oppmerksomheten rundt de oppgaver og rutiner, som prosjektet avstedkom, og slik skape varige endringer i basisorganisasjonens måte å løse de aktuelle oppgavene på. Overgangen hvor prosjektorganisasjonen nedlegges og basisorganisasjonen overtar ansvaret for prosjektresultatene vil derfor være en kritisk fase når det gjelder å sikre varig verdi av prosjekter. I litteraturen om prosjekter er det en kjent problemstilling at oppmerksomheten vil kunne svekkes når prosjektet avsluttes. Et viktig spørsmål er derfor om basisorganisasjonen, som i dette tilfelle er Nav-kontorene, settes i stand til å overta og videreføre de positive endringer som PROFH eventuelt har bidratt til.

Prosjektliteraturen gir noen holdepunkter for hvordan man kan skape varig verdi av prosjekter. Et problem med avvikling av prosjekter er at de ekstra ressursene og den oppmerksomheten som prosjektet har nytt godt av både i prosjektteamet og i basisorganisasjonen blir borte eller blir redusert. En løsning på dette problemet kan være en videreføring av prosjektets innhold i form av et nytt prosjekt. Dette er imidlertid ikke det normale, derfor må også andre løsninger beskrives.

Siden det er basisorganisasjonen (Nav-kontorene) som skal ta over ansvaret for gevinstrealiseringen av prosjektet etter prosjektets avslutning, så vil en aktiv forankring av prosjektet, en aktiv involvering og en opplæring av basisorganisasjonen (-e) og lederne underveis i prosjektet styrke sannsynligheten for varig verdi av prosjektet. Dette fordrer, som Skyttermoen og Vaagaasar (2015, s. 363) sier «...en proaktiv holdning både fra oppdragsgiver og basisorganisasjonens side...» og det kan øke potensialet for å oppdage, samt få nytte av, effekter som ikke var planlagt.

Det bør videre pekes ut en ansvarlig, eller en gruppe med ansvarlige, som skal ha ansvar for gevinstrealiseringen av prosjektet etter prosjektets avslutning. Det er viktig at de ansvarlige utpekes før avslutning av prosjektet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 363). En utpeking av ansvarlige er viktig uansett, men det er særlig viktig i de prosjektene som betraktes som vellykkede. Det viser seg at det lettere kan oppstå en passivitet i basisorganisasjonen ved vellykkede prosjekter, ved at effektene tas for gitt.

Et prosjekt har alltid flere interessenter, som i dette tilfelle vil være ledere, ansatte og brukere ved Nav-kontorene, kommunene, kommunale ledere, Fylkesmannen, Arbeids- og velferdsdirektoratet og andre. Ved at basisorganisasjonen og de ansvarlige for gevinstrealiseringen etter prosjektets avslutning følger opp interessentene, så vil omgivelsene til basisorganisasjonene/ Nav-kontorene etterspørre eventuelt rutineendringer (prosjektresultater) og lage et eksternt press, som bidrar til at effektene sikres på lengre sikt.

## **3 ØKONOMISK SOSIALHJELP ER MER ENN STØNADSUTBETALING**

I dette kapitlet presenterer vi funnene fra følgeevalueringen, basert på svar på refleksjonsnotatene, intervjuer og oppsummeringer fra internkontrollene. Fokuset er på tema som organisering, forventninger til prosjektet, eventuelle praksisendringer, kvalitetsforbedring og internkontroll og resultater for ansatte og brukere etter prosjektet.

### **3.1 Organisatoriske forhold ved kontorene**

De fire kontorene har ulike «organisasjonsmodeller» når det gjelder veiledning, oppfølging og saksbehandlingspraksis (se Røhnebæk et al., 2015). Det er også stor variasjon i størrelse når gjelder ansatte og brukere, og også hva som er hovedutfordringene ved kontorene. Flere av kontorene er omorganisert siden 2015, og her gjør vi kort rede for organiseringen rundt den spesifikke målgruppa i dette prosjektet, 18-29 år, for hvert av kontorene.

Hovedforskjellen når det gjelder organisering er hvorvidt veiledere er generalister eller spesialister.

Nav Ringsaker er generalister i motsetning til de andre kontorene. I Ringsaker har de et ungdomsteam hvor alle både fatter vedtak om sosialhjelp, og følger opp sine brukere gjennom arbeidsrettet oppfølging.

De andre kontorene er i varierende grad mer spesialisert. Nav Løten har i løpet av året etablert et ungdomsteam i tillegg til et voksenteam, og har i tillegg en merkantil avdeling hvor vedtak om økonomisk sosialhjelp fattes. I ungdomsteamet ligger ansvaret for oppfølgingen av de under 30 år. Ved Nav Løten skiller de dermed på saksbehandling og oppfølging, noe de gjør i Nav Hamar også. Der har de et ungdomsteam som har ansvaret for oppfølging av de under 30 år, mens det er andre som fatter vedtak om økonomisk sosialhjelp og gir rådgivning. Nav Stange har en inndeling av blant de som fatter vedtak om økonomisk sosialhjelp og de som har ansvar for oppfølging.

Det at det er flere veiledere på en bruker, forutsetter koordinering og samarbeid for å sikre brukerne helhetlige tjenester. På hvilke måte nye rutiner knyttet til kartlegging og bruk av paragraf 17 og 20 a, virker inn på tjenestene for unge under 30 år, ser vi nærmere på, men først kommer vi inn på hva de ansatte ved Nav-kontorene erfarer at PROFH handler om.

## 3.2 Hvorfor PROFH?

Ved starten var det en positiv innstilling til prosjektet da det ble sett som meningsfylt og nyttig. Dette gjaldt for både kommuneledelsen, ledere ved Nav-kontorene og veiledere. Deres ulike ståsted forklarer at forståelsen av hva prosjektet handler var noe ulik mellom dem.

Kommunallederne hadde en mer overordnet tilnærming til prosjektet som et ledd i å få frem årsakene til sosialhjelp, og hva som virker (for å redusere utbetalingene?). De ser prosjektet som viktig for tidlig innsats, og en mulighet til å teste ut og utfordre til nye måter å jobbe på slik at det er de rette som får sosialhjelp, og alle for bistand i henhold til sin situasjon. Det ble også fremhevet som positivt at prosjektet åpner for å jobbe på tvers i regionene, mellom flere Nav-kontorer.

Nav-lederne ved de fire kontorene har en forventning om at prosjektet bidrar til en forbedring av rutiner og økt systematikk i arbeidet rundt oppfølging av unge. På bakgrunn av praksisendringene er det en forventning om at de får testet ut om det de setter i gang av tiltak bidrar i riktig retning for å få unge ut i aktivitet og redusere sosialhjelpsutbetalingene. Når de ved avslutningen av prosjektet skal si hva prosjektet handler om så er det kvalitetsarbeid når det gjelder sosialtjenesteloven rettet mot ungdom og mulighet for lik praksis blant kommuner ved å utarbeide gode rutiner så brukere får likeverdige tjenester. Dette erfarer de i stor grad er oppnådd nå som kommunen jobber sammen om dette, og ønsket nå er at området utvides, at dette bringes videre inn i Nav Innlandet og ikke bare noen kommuner i Hedmark.

Størst betydning i det daglige har prosjektet for veiledere. Deres forventninger til prosjektet er knyttet til flere forhold med betydning både for dem selv, kontoret og regionen som helhet, og for brukerne. For deres eget arbeid trekkes det frem en forventning om at prosjektet fører til tettere og riktigere oppfølging av brukerne gjennom en grundigere og bedre kartlegging, fordi de vil jobbe mer strukturert med noe som igjen sikrer effektivitet i arbeidet. Dette antar de at gir en mer lik praksis innad i kontoret, og mellom kontorene i regionen. Blant annet fordi de forventer at PROFH bidrar til økt fokus på og bevissthet rundt bruk og oppfølging av § 17 som vil belyse at sosialhjelp er mer enn økonomisk stønad. Videre at det medfører internkontroll og at kvalitetssikring av arbeidet settes i system, som for kontoret og regionen kan bidra til bedre å måle effekt av systematisk oppfølging og på sikt redusere stønadsutbetalinger. Som følge av endrede rutiner og økt bruk av § 17 og tettere oppfølging knyttet til § 20 a antar de også i større grad sikrer brukernes rettsikkerhet ved at brukeren settes i større fokus og blir mer involvert i egen sak. Hva veiledere erfarer at er oppnådd relatert til forventningene kommer vi tilbake til i de neste delkapitlene, med henblikk på hvordan de jobber med rutinene som er utarbeidet i prosjektet, og hva de erfarer at det fører med seg.

Relatert til forventninger til prosjektet er det det også knyttet antagelser om utfordringer, hva prosjektet kan medføre av ekstraarbeid for eksempel. En utfordring ved prosjektet som alle informantgruppene peker på, er ulike fagsystemer mellom kommune og stat i Nav. Det problematiseres at det tar tid å tilpasse innholdet knyttet til samme bruker i hvert av systemene. Det erfares som en «tidstyv» at de må skrive flere notat, noe som også medfører mye papirarbeid. Bedre digitalisert flyt etterlyses av flere informanter.

Utfordringen som erfares med to fagsystem, er relatert til at kommunene har en databehandleravtale som sier at all dokumentasjon rundt kommunal oppfølging skal kunne spores i det kommunale systemet, og at det er taushetsplikt rundt opplysninger om sosiale tjenester. Lovverket skal forebygge stigma, men det informantene peker på er at det heller bidrar til å opprettholde stigma knyttet til å søke sosialhjelp. Det oppleves at dette generelt, ikke bare knyttet til dette prosjektet, er et hinder for å gi helhetlig oppfølging og det fremstår som at Nav ikke er ett Nav enda. Som en informant sier «Brukerne skjønner ikke forskjell på stat og kommune». Det er flere som har en pragmatisk tilnærming til dette, og har forslag til hvordan dette kan løses. Det kommer vi tilbake til.

Av andre utfordringer er tid knyttet til oppfølging av vedtak. Det gjelder spesielt om det fattes flere § 17-vedtak. Råd og veiledning er en del av oppfølgingen uten at det er i vedtaksform, og det er usikkerhet om hva det krever av tid når det forpliktes gjennom vedtak å følge opp. Vilkår som settes skal også følges opp og håndheves.

Det viser seg at det er stor enighet om at mange av forventningene til hva PROFH handler om og hva det kan føre til er innfridd. Hva som er endret og betydningen av endringene gjør vi rede for i punktene under.

### **3.3 Praksisendringer ved kontorene**

Veiledere, som er de som har endret sine rutiner og praksis i arbeidet med oppfølging av ungdommene, har mye positivt å si om prosjektet. Det som går igjen ved kontorene er opplevelsen av at kartleggingen av brukere og videre oppfølging til § 17 og også § 20 a, gir en likere praksis både innad kontoret og mellom kontorene i regionen. Samtidig som de nye rutineene ikke fremstår som noe helt nytt, men som en skriver i refleksjonsnotat 2: «Mitt inntrykk er at det har vært gode muligheter for kontorene å legge prosjektet inn i eksisterende arbeid samtidig som man har fulgt de nye rutineene». Empirien i dette kapitlet er fra gruppeintervjuene med, og siste refleksjonsnotat fra, ansatte ved Nav-kontorene.

#### **3.3.1 Kartleggingsskjema og samtalenotat**

I PROFH er det utarbeidet en rekke verktøy. Blant de viktigste er kartleggingsskjema og samtalenotat (vedlegg 9 og 10). Å ha skjema for kartlegging er ikke noe nytt ved kontorene, men det har variert hva det spørres om og omfanget av kartleggingene.

Kartleggingsskjemaet i prosjektet har en sosialfaglig tilnærming, med fokus på flere områder av brukerens liv. Ved ett av kontorene har de valgt å gå tilbake å bruke sitt "gamle" skjema, med tydeligere fokus på arbeids som tema.

Erfaringene med felles kartleggingsskjema og samtalenotat er entydig positive, med noen variasjoner mellom kontorene. Ett av kontorene trekker fram som positivt at det er en sjekklister på hva man skal innom, og at det er mer konkret fokus på § 17 i kartleggingsverktøyet. I refleksjonsnotatet skriver en:

*Man får strukturert arbeidet med ungdommene mye bedre gjennom å bruke rutiner og notater samt skrive vedtak med fokus på vilkår og tjenester. Når det gjelder opplysning, råd og veiledning, er det veldig bra at det er blitt satt fokus*

*på det, og at de får et vedtak på tjenesten samt at det forplikter meg som veileder. Rutinene og notatene er detaljerte og det gjør at man kartlegger og snakker om temaer som man kanskje ellers ikke hadde snakket om.*

Også i intervjuene fremheves en positiv betydning av grundige kartlegginger og samtalenotat, for de som er organisert mer som spesialister påpekes det at «Nå er det veldig viktig at det er godt dokumentert når en annen skal fatte vedtak». Et annet kontor er inne på det samme, at kartleggingsskjemaet «gir en følelse av orden og struktur», og sikrer at de er innom alt som bolig, helse, og andre tema. Det betyr ikke at ikke brukere ble spurt om dette tidligere, men som det ble sagt at «... har disse spørsmålene i hodet, men greit å ha det på papiret».

Det har ikke betydd den store endringer i den vanlige hverdagen i form av arbeidsbelastning og tidsbruk. I refleksjonsnotatene er det noen som sier de bruker noe mer tid på dokumentasjon nå enn før PROFH, men som det blir sagt «i det store og hele blir det kanskje mindre på grunn av at kartlegginga første gang er så omfattende at man vil avdekke ting som vanligvis har blitt oppdaget senere i løpet». Andre erfarer at de bruker mindre tid.

Gjennom samtalene belyses hele bredden i situasjonen til brukerne, og erfaringen er at det fjerner en rekke snubletråder som veiledere tidligere erfarte. Snubletråder kunne være at det kom opp forhold ved situasjonen ved senere tidspunkt som burde vært kartlagt tidligere for å sette i verk egnede tiltak, og mangel på informasjon som er vesentlig for saksbehandling og oppfølging. Ved et kontor problematiserer de likevel dette noe, som at det kan være overveldende for ungdommene å fortelle alt, at det er viktig med respekt for hvor tett man skal gå ved første møte. En informant med lang erfaring sier «Alle sier jo ikke alt første gangen, men de kan kanskje si noe så kan det komme mer siden», og er derfor noe usikker på hvor mye man skal spørre om ved det første møtet. Noen har erfart at noen brukere opplever at det blir mye kartlegging, at de er mistenksomme og spør hvorfor de skal svare på disse spørsmålene. På bakgrunn av slike erfaringer skriver en informant i refleksjonsnotatet at «Det krever av oss veiledere at vi bruker god tid på å forklare hensikten med kartleggingen». Ved et annet kontor har de en erfaring om at de gjennom malene «tør å utforske mer», at de tidligere var raske med å være løsningsorienterte, finne løsninger, mens de nå tør å stå i kartleggingen, og se den som en prosess og at det er forhold de må sjekke ut selv om de møter motstand fra brukeren. Dette tror de at de har igjen for senere både tidsmessig og overfor brukeren, ved at de raskere finner de riktige tiltakene, de tiltakene som kan bidra til endring og varig aktivitet.

Kartleggingsskjemaet og samtalenotatet fører med seg en trygghet som er nødvendig i koordineringen og samarbeidet mellom de som fatter vedtak og de som følger opp. Det erfares at basiskartleggingen gir en trygghet fordi de snakker med brukerne om de samme tingene, og det er en logisk oppbygging som gir gode samtaler. De er alle kjent med kartleggingsskjemaet og samtalenotatet og det gjør at alle vet hva de finner av informasjon der og hva de eventuelt må etterspørre i senere samtaler med brukerne. Dette bidrar også til å redusere belastningen for brukerne når det gjelder å fortelle om sin livssituasjon til flere. Dette ble trukket særlig frem på et av kontorene hvor de tidligere kunne kartlegge hver for seg uten at de visste om hverandre. Nå gjennomfører de kartleggingene to og to, det vil si både de som saksbehandler for økonomisk sosialhjelp og de med ansvar for oppfølging. De erfarer at de får større innblikk i brukers situasjon når de er sammen og begge sikrer svar på spørsmål som er relevant for deres arbeid. Av andre gevinster som

trekker frem ved å gjennomføre kartleggingen sammen er en økt forståelse for hverandres roller og ansvarsområder, i tillegg til økt kunnskap om hva som er nødvendig informasjon for å yte de best mulige tjenestene.

### 3.3.2 §17 Opplysning, råd og veiledning

De største endringene i prosjektet er knyttet til bruk av § 17 Opplysning, råd og veiledning (vedlegg 11). Nav-kontorene erfarte at det var her de hadde mest å gå på når det gjaldt å øke antall vedtak. Hvorvidt det har vært en økning varierer mellom kontorene. Tall vi har fått viser at Løten og Ringsaker har hatt en økning av vedtak etter § 17 for ungdom, fra to vedtak i 2018 til hhv. seks og hele 17 så langt i 2019. For Hamar og Stange er det vanskeligere å hente ut tall da det både er vedtak etter §17 og andre vedtak hvor § 17 er en del av vedtaket. Det er også uklart hvor mange av vedtakene som gjelder unge under 30 år og hvor mange som gjelder personer over 30 år. Opplevelsen hos de ansatte ved Stange er imidlertid at de har flere vedtak etter § 17 for ungdom i 2019 enn tidligere.

Det er også forskjeller mellom de ansatte knyttet til hvilke oppgaver de har, hvorvidt de benytter §17. De som saksbehandler for økonomisk sosialhjelp og gjeld virker å være mer kjent med paragrafen enn de som har ansvar for oppfølging.

En av informantene med ansvar for vedtak om utbetaling av økonomisk sosialhjelp sier han bevisst bruker § 17 i saker han vet det vil komme klager, også overfor ungdom. Han ser paragrafen som en tjeneste som kan forbygge problemer og gjør vedtak for å sikre og dokumentere at brukerne får tjenesten om opplysning, råd og veiledning. Vedkommende anbefaler også brukere om å søke § 17 i tilfeller hvor det er lang ventetid på gjeldsrådgiver. Per nå er det en ventetid på nesten et år ved dette kontoret, og selv om det hender de prioriterer ungdom vil et vedtak om opplysning, råd og veiledning sikre en tjeneste og oppfølging om det tar tid å få gjeldsrådgivning.

Alle kontorene mener de alltid har gitt tjenesten § 17 Opplysning, råd og veiledning, men at de har fått økt fokus og bevissthet rundt å fatte vedtak etter paragrafen, som en skriver i refleksjonsnotatet: «(Jeg har) fått større forståelse for når og hvordan man bruker § 17, samt at vi ser at vi ofte har brukt § 17 i oppfølging tidligere, men at det nå blir dokumentert overfor ungdommenes rettssikkerhet og opplevelse av egen oppfølging og plan». Å fatte § 17-vedtak forplikter veiledere ved kontorene, og også brukerne selv til aktivt benytte seg av tjenesten, som en beskriver godt i andre refleksjonsnotat: «Viktigheten av at ungdommene får et vedtak som kan klages på, samt at det forplikter både meg og ungdommen til å jobbe med tema som er satt i fokus. Nå settes det mål fra samtale til samtale».

Hvordan og hvem som fatter vedtakene, er ulikt mellom kontorene. Ved et kontor forteller de at de nå planlegger mer, og gjør avklaringer om hvem som skal fatte vedtak, dvs. alle skal kunne fatte vedtak. Derfor har alle fått opplæring i § 17 og alle skal kartlegge behov for opplysning, råd og veiledning. Hvis vedkommende ikke kan fatte vedtak selv, skal de få noen andre til å gjøre det slik at brukeren får de tjenestene de har behov for. Ved dette kontoret oppfordres de også til å være med hverandre i hverandres samtaler om de er usikre på behovet. Ved ett av de andre kontorene, viser de til at vedtaket knytter vilkår til å følge opp aktivitetsplanen, der det oppdateres løpende hva brukeren skal jobbe med.

### 3.3.3 § 20 a Bruk av vilkår for personer under 30 år

Prosjektets fokus på arbeid med vilkår knyttet til sosialhjelp for har medført praksisendringer ved kontorene (vedlegg 12).

Medarbeidere ved et av kontorene erfarer at de har fått et større repertoar for hva slags vilkår de kan sette. Tidligere var de ikke så konkrete i vedtakene som det de er nå. Det kan være at de tidligere skrev «å følge opp møter», mens de nå er tydelige i vedtaket hvilke møter, samtaler, tiltak osv. de skal følge opp. En skriver i refleksjonsnotatet at vedkommende har fått økt forståelse for «Viktigheten av å presentere aktiviteter og motivere ungdommen til noe som den selv synes virker bra å ha som aktivitet slik at de klarer følge det opp». Det ble også påpekt at det er hensiktsmessig å skille på vilkår når det gjelder aktivitet og økonomi, for som det ble sagt «noe er jobbrettet, noe annet er at du må søke bostøtte for å øke inntekten».

Konkretisering av aktiviteter gjør det også lettere å følge opp om vilkårene oppfylles, er en erfaring de gjør seg, både for de ansatte og brukerne selv. Dette forutsetter også at veiledere gjør brukerne mer bevisst på at de må lese vedtaket, bekrefte at de er innforstått med hva det betyr og mulige konsekvenser om vilkårene ikke oppfylles, for eksempel på stønadsutbetalingene.

Brukermedvirkning er alle kontorene opptatt av og flere mener at PROFH har bidratt til å øke fokuset. Det å komme til enighet med brukeren forutsetter at de informerer om konsekvenser og hva som skjer om de ikke følger opp. Erfaringen er imidlertid at brukerne ikke alltid bryr seg om mulige konsekvenser, og Nav-kontorene har heller ikke håndhevet avvik systematisk. Det betyr ikke at de ikke har gjort det tidligere, men som ansatte ved et kontor forteller, gjør de det på flere områder nå, for eksempel ikke bare knyttet til om de har møtt opp på kurs og aktiviteter i Nav, men også oppmøte på jobbtiltak. De gir PROFH mye av æren for at de har blitt flinkere til å håndheve vilkårene. Ved et annet kontor er de imidlertid klare på at de enda har mye «å gå på» når det gjelder å følge opp vilkår som er satt.

Et annet kontor forteller at de har gode rutiner når det gjelder håndheving av vilkår. Deres suksesskriterier er at de har to faste utbetalinger hver måned som gjelder for alle ungdommene. Denne tidslinjen frem mot utbetaling gir forutsigbarhet både for ansatte og bruker. De ansatte setter av tid til å følge opp vilkårene og eventuelt sende ut forhåndsvarsel som gir bruker mulighet til å uttale seg, før redusert utbetaling kan bli konsekvensen. I dette ligger også en «oppdragelse», og brukerne innretter seg når de forstår at det får konsekvenser. Det forutsetter at de er tydelige ved de første møtene, og deres erfaring er at om de er gode i starten så sparer de tid i ettertid, og det blir enklere og enklere å håndheve vilkår. Videre mener de ved dette kontoret at deres bruk av aktivitetsplan er av betydning for oppfølging av vilkår. På dette kontoret snakker de «ikke om sosialhjelp, men om aktivitet», og om vilkår for utbetaling av stønad som kan være mye forskjellig. I dette arbeidet bruker de aktivitetsplanen aktivt. I vedtaket om vilkår skrives det at brukerne skal delta på aktiviteter i henhold til aktivitetsplanen. Når de gjør det slik slipper de å endre på vedtaket for hver endring de gjør. Aktivitetsplanen deles med brukeren som må bekrefte at de er kjent med innholdet. I aktivitetsplanen står det heller ikke foreslåtte aktiviteter, men at det er gjensidig avtalte aktiviteter. Med dette får brukerne stor påvirkning på egne vilkår, da det snakkes om hva tenker du med hensyn til hvor mange jobber du skal



søke, hva du trenger. Det er ikke alltid dette er greit, eller realistisk og de må bli enig om hva som skal til. Veldig sjelden pålegges brukerne aktivitet, og i de tilfellene har de fokus på hvorfor brukere mener de ikke kan. De ansatte her påpeker viktigheten av å ha et mål for øyet når det settes opp vilkår og forklare hvorfor og bli enige om planen.

I løpet av prosjektperioden ble det gjennomført en samling i regi av det sistnevnte kontoret og med fokus på dere arbeidsmetodikk rundt § 20 a, både når det gjaldt å sette vilkår og følge opp vilkårene. Vi kommer tilbake til denne samlinga i kapittel 4.

### 3.4 Resultater fra prosjektet

Prosjektet har ført til endringer i praksis på alle kontorene. Endringene har vist seg i en mer strukturert og grundig kartlegging gjennom bruk av kartleggingsskjema og samtalenotat. Videre økt bruk av § 17 Opplysning, råd og veiledning, som er en tjeneste som alle alltid har gitt, men hvor det nå vurderes behov for og fattes flere vedtak om. Når det gjelder § 20 a Bruk av vilkår for personer under 30 år, er det en større variasjon blant kontorene når det gjelder hvordan de setter vilkår og håndhever vilkårene. Felles for alle kontorene er at det er i fokus og tema for diskusjon på alle kontorene. Disse endringene har ført til resultater i form av økt koordinering og samarbeid blant de ansatte, som igjen gir brukere i større grad, møte med ett Nav og sikrer deres medvirkning. Hvordan dette viser seg skal vi gjøre rede for i dette kapitlet. Datamaterialet i dette delkapitlet er hentet fra intervjuer og refleksjonsnotat med ansatte og ledere ved de fire Nav-kontorene.

#### 3.4.1 For ansatte

Det er flere positive resultater for de ansatte og kontorene som følge av PROFH, så langt. Flere av forholdene har vi vært inne på over, og et par sitater fra refleksjonsnotatene illustrerer flere av de positive resultatene:

*Jeg tror mange vegret seg for at prosjektet skulle skape merarbeid, jeg opplever at prosjektet har forenklet min hverdag.*

*Jeg opplever at mye av dette er «selvsagt», men PROFH-rutinene hjelper meg å gå strategisk igjennom det som skal gås igjennom og det hjelper meg å huske på alt. Det hjelper meg også å fokusere på mer enn det åpenbare «problemet». Det er også en stor fordel når vi er flere veiledere inne i samme sak. Da vil kartlegginga jeg har gjort være til fordel for flere som skal hjelpe på andre områder.*

Det siste poenget om at kartlegginga som gjøres er en fordel for flere, ser vi at i særlig grad fremheves på kontorene som har organisert seg som spesialister. Uansett organisering er koordinering og samarbeid viktig, om enn på noe ulike måter. For generalistene kan det være samarbeid og kvalitetssikring knyttet til rutiner for å sikre lik praksis og likeverdige og forsvarlige tjenester som er av betydning, mens det for spesialistene også omhandler koordinering og samarbeid om enkeltbrukere.

Som generalister har de ansatte i Ringsaker hele oppfølgingen for en bruker, det vil si brukeren har en hovedveileder og det er ikke så mange andre inne som kartlegger eller

skriver notater «vi som gjør alt». Det vil si de både søker og gjør vedtak om økonomisk sosial hjelp, tiltakspenger deres brukere får og arbeidsrettet oppfølging. Som spesialister i Stange, Hamar og Løten er det flere som deler på oppgavene rundt en bruker. Hva om er den mest hensiktsmessige organiseringen er imidlertid ingen sikre på. Kontoret som er generalister ser fordeler med at de ikke skiller økonomi og oppfølging for å sikre helhetlige tjenester, mens kontorene som er spesialister ser fordeler ved at det er færre som fatter vedtak og at det ikke er de samme som har ansvar for oppfølging, men at det er viktig at de er tett knyttet til et team eller samarbeider om brukere.

Kartleggings skjemaet og samtalenotatene fra PROFH trekkes frem som bidrag til et bedre utgangspunkt for å sikre koordinering og samarbeid internt. Det gir som tidligere nevnt, en trygghet i form av at alle vet hva som er kartlagt og hvor man finner det. Dette letter koordinering av tjenestene.

I Ringsaker hvor de er generalister med ansvar for hver sine brukere er det kartleggingstemaet ved mottak som gjennomfører den første kartleggingen, før ungdomsteamet gjennomfører samtaler hvor de bruker samtalenotatet. Selv om de har ansvar for alle tjenester og ytelser knyttet til sine brukere, har de jevnlig møter hvor de drøfter de ulike sakene. Det har de «alltid hatt», og med PROFH har de fått bekreftet at de har gjort mye bra og at de nå er enda bedre nå når det gjelder struktur i arbeidet. På dette kontoret hadde de en nyansettelse da prosjektet startet. Det har vært en motor blant annet når det gjelder bruken av § 17. Hun var den første som fattet et vedtak om opplysning, råd og veiledning. For de andre er det en større prosess å endre tidligere praksis enn for de nye som tar i bruk tilgjengelige verktøy i etableringen av sin praksis.

På Hamar gjennomfører de nå kartleggings samtaler to og to for å sikre at både de som har ansvar for vedtak om sosialhjelp og oppfølging får samme informasjon og er tilstede for å stille de spørsmålene de har behov for. Erfaringen er at noen brukere synes det kan være voldsomt at de kommer to, men at når de forklarer at de har ansvar for ulike deler ved vedkommendes situasjonen så er det greit. På dette kontoret har de en gjennomgang av prosjektporteføljen hver for seg, og med alle hvert kvartal. Før var det ikke så ofte, men nå har de en løpende gjennomgang. I tillegg har de Teams der de har en gjennomgang av brukere med andre ved kontoret hele tiden. Hvorvidt dette er PROFHs fortjeneste alene er usikkert, da kontoret også satte i gang et prosjekt Arbeidsflyt parallelt.

På Stange er de «på en måte spesialisert, men vi er flytende også». Med det mener informanten at alle gjør det som trengs for å komme videre. Alle ved kontoret har kompetanse om de andres områder og om hva som er relevant informasjon for å fatte vedtak. Det gjør at det ikke stopper opp, da de vet hva som må til for å komme videre. Her trekkes det frem som positivt at de sitter samlet, noe som gjør kommunikasjonen om brukere og saker enkelt. De fremhever at det er lav terskel for å snakke med hverandre om saker, og at det er en forutsetning når de er flere på en bruker om de skal sikre helhet og tverrfaglighet. De bruker også Teams som chat internt for å raskt sjekke ut og innhente relevant informasjon.

Kartlegging og dokumentasjon fremheves som særlig viktig nå som de har omorganisert og andre skal fatte vedtak på områder som andre følger opp i Løten, fordi det er andre som skal følge opp vedtak andre gjør. Der gjennomfører de også ofte kartleggingen i tospann, økonomi og oppfølging for å sikre god nok informasjon. Løten har et lite Nav-kontor og det

fremheves som positivt når det gjelder samarbeid i praksis. Det er kort vei til å snakke om felles saker.

### 3.4.2 For brukere

Formålet med PROFH er forsvarlige tjenester for brukeren, og alle i prosjektet er samstemte om at brukerens rolle er styrket gjennom prosjektet. Dette betyr ikke at brukeren selv er bevisst dette eller evner å ta de mulighetene som ligger i det. I dette delkapitlet er det de ansattes erfaringer og forståelse av hva PROFH kan bety for brukerne som løftes frem. Det er så langt i prosjektet ikke vært gjennomført studier av brukernes erfaringer knyttet til sosialhjelp.

De ansatte ved Nav-kontorene ser PROFH av betydning for brukerne ved at de i større grad møter ett Nav, hvor de kan fortelle sin historie og om sin situasjon en gang og ikke flere ganger til mange forskjellige. En mer omfattende og strukturert kartlegging legger også grunnlaget for mer målrettet saksbehandling og oppfølging, og her ser de ansatte at brukerne sikres større grad av medvirkning samtidig som de også får et større ansvar for egen situasjon enn hva de ble gitt tidligere når de ikke fattet § 17-vedtak eller konkretiserte vilkår under § 20 a.

En tilbakemelding fra en bruker ved et av kontorene illustrerer hvordan en bredere kartlegging fører til gode samtaler da han etter en samtale om økonomi og gjeld hvor kartleggingsskjemaet ble benyttet, sa at det var en veldig god samtale. Den ansatte som hadde samtalen opplevde at ved bruk av skjemaet fikk de systematisert informasjonen som kom hulter til bulter og fikk en bedre oversikt over hva som var relevant for videre tiltak og oppfølging. Dette var ikke en bruker i målgruppa, og er således også et tegn på at kartleggingsverktøyet er relevant for flere målgrupper. Dette har de tatt innover seg ved Stange og innført for alle, og flere av de andre kontorene har også planer om det.

Andre kontorer erfarer også at kartleggingsskjemaet og samtalenotatene åpner opp for gode samtaler når de tør spørre mer, og ved å være ydmyke i tilnærmingen: «dette vet jeg ikke så mye om, kan du fortelle?». De erfarer at enkelte kan fortelle at dette har de ikke fortalt til andre og at det «plutselig bare renner ut». Et eksempel fra et kontor er en bruker som kom for en ting, men det viste seg at hun trengte hjelp til andre ting. Det fremheves at vedtak ikke skal begrense da der kan være behov for hjelp over tid.

Det likevel medvirkning og ansvarliggjøring av brukeren de ansatte ser som det viktigste resultatet av praksisendringene på bakgrunn av PROFH. Det har alltid vært skrevet samtalereferat, men varierende hvorvidt brukerne får det. Det nye nå er at alle får referatet og at de oppfordres til å gi tilbakemelding på det. Det er sjelden de gjør det, men nå har de muligheten. Videre når det gjelder § 17 er nå en større bevissthet på at vedtak øker rettsikkerheten til brukerne, samtidig som det formaliserer at de får tjenesten som de ansatte uansett gir faktisk er gitt. Klagerett for brukerne medfører også at de har et ansvar for å gjøre seg kjent med og godta innholdet i vedtaket. Det samme gjelder for § 20 a, at brukerne vet at de aksepterer vilkårene og selv har plikt til å følge opp det som er avtalt for å hindre eventuell reduksjon eller stopp i stønader.

### 3.5 Kvalitetsforbedring og internkontroll

Prosjektets mål har også vært å framskaffe kunnskap om hvorvidt systematisk bruk og internkontroll knyttet til de to områdene (§§ 17 og 20 a) bidrar til å oppfylle lovens formål om flere i arbeid, aktivitet eller selvhjelpenhet. Relatert til dette er det i prosjektet utarbeidet rutiner for internkontroll, kvalitetsforbedring og kvalitetsstyring (vedlegg 13). Disse omfatter også årshjul for internkontroll (vedlegg 14) og skjema for stikkprøvekontroll (vedlegg 15 og 16). Rutinene vektlegger opplæring på områdene §§ 17 og 20 a, og at hele kontoret skal kjenne til tjenesten Opplysning, råd og veiledning og at det skal sikres tilgang til aktuelle lover, forskrifter og veiledere.

Internkontroll gjennomføres regelmessig ved alle kontorene, og i første refleksjonsnotat forteller lederne om gode systemer for kvalitetssikring og internkontroll generelt. Dette gjennomføres på teammøter, drøftingsmøter, i gruppeveiledning, saksdrøfting, avviksregistrering, ROS-analyse, prosedyrer, kvalitetshåndbok m.m. I PROFH er det utarbeidet skjema for stikkprøvekontroller for tjenestene knyttet til de to paragrafene prosjektet omhandler.

Skjemaet for stikkprøvekontroll for tjenesten § 17 Opplysning, råd og veiledning omfatter bl.a. sjekkpunkter om informasjon om tjenesten, at alle ansatte kjenner til og kan informere om tjenesten, at samtalenotat fra kartlegging er registrert, aktuelle opplysninger innhentet og at det er vurdert behov for tjenesten.

Skjemaet for stikkprøvekontroll for § 20 a Bruk av vilkår for personer under 30 år, omfatter bl.a. sjekk om det kommer tydelig fram hva vilkåret er og hva som skal til for at vilkåret anses oppfylt, individuell vurdering av hva slags vilkår som er hensiktsmessig og motiverende er foretatt, at vilkåret er satt i samarbeid med bruker og konsekvens av brudd forekommer i vedtaket.

Det ble gjennomført internkontroll i prosjektet to ganger. Det ble gjennomført av prosjektmedarbeider sammen med kontaktpersonen ved kontoret og med besøk av kontaktpersonen ved et av de andre kontorene. Prosjektmedarbeider og kontaktpersoner gjennomgikk et visst antall saker per veileder på områdene § 17 og § 20 a.

#### 3.5.1 Første internkontroll

Statusrapporten fra internkontroll i juni avdekker både styrker og svakheter i arbeidet ved alle de fire kontorene. Generelle positive funn er gode vedtak med mye informasjon til brukeren og vurdering av den enkeltes situasjon, og at behandlingstid overholdes i alle saker. Av negative generelle funn ved første internkontroll er at det er lite individuelle vurderinger og begrunnelser, og at det er ulike måter å jobbe med vilkår og opplysning, råd og veiledning ved kontorene, samt manglede spor av PROFH og bruk av rutiner. Mer spesifikt er det sett på hhv. kartlegging, § 17 og § 20 a i internkontrollen.

Når det gjelder kartlegging vider internkontrollen av positive funn at det er oversiktlige notater der PROFH-rutinene er fulgt, at de gjennomfører mer strukturerte samtaler med fokus på mål og at rutinene brukes på nye brukere. Av negative funn etterlyses enda tydeligere spor av PROFH i kartleggingene.

Internkontrollen rundt § 17 viser at det er større fokus på tjenesten etter oppstart av PROFH, at saksbehandlingsreglene følges, at de vedtakene som foreligger er gode og at det har vært en økning i antall vedtak etter PROFH. Imidlertid er det fortsatt få vedtak, og oppfølging og avslutning av vedtak kan bli bedre.

For § 20 a er rekken forbedringspunkter lang, men vi nevner først de positive funnene. Saksbehandlingsreglene følges og det gis tips og råd til bruker i vedtak. Videre er det stor forskjell mellom kontorene når det gjelder oppfølging av vilkår og endringsvedtak. Noen er gode på oppfølging, andre ikke. Noen har få endringsvedtak, andre flere. Av forbedringspunkter nevnes at det er for mange generelle vilkår, og at det er for mange vilkår i samme vedtak. Der viser seg også at det er uklart hva som faktisk er et vilkår etter § 20 a, og hva som er dokumentasjonskrav/informasjon. Dette bidrar til at det er liten reell mulighet for sanksjon /korte vedtaksperioder, uklare vilkår, ikke satt frister). Aktivitetskrav er oppfylt, en ikke nevnt og det stilles spørsmål om flere kunne vært henvist til kommunale aktivitetstilbud, på tidligere tidspunkt.

Det er også oppsummert i statusrapporten hva de enkelte kontorene er gode på og kan bidra med til de andre. Her pekes det bl.a. på klart språk, oppfølging av vedtak, bruk av aktivitetsplan, samarbeid innad og med andre instanser, endringsvedtak, kartlegging, brukerfokus og kjennskap til brukere, aktiv bruk av rutiner og samtalenotat, § 17-vedtak, registrering av samtalenotat på nye brukere. Denne oppsummeringen danner grunnlaget for en egen samling for å lære av det ene kontorets rutiner når det gjelder oppfølging av vilkår etter § 20 a og bruk av aktivitetsplanen.

Det ble i rapporten også listet opp punkter for videre arbeid og arbeidsdeling, deriblant at funnene drøftes og arbeides videre med ved det enkelte kontor og i prosjektgruppa, at prosjektmedarbeider utarbeider er felles mal med et minstekrav til hvordan et §17-vedtak kan se ut og dele denne med alle kontorene, og finne måter å lære av hverandre på.

### **3.5.2 Andre internkontroll**

I oktober og november ble den andre internkontrollen i regi av PROFH, gjennomført. Statusrapporten derifra viser generelt det samme som den første kontrollen, at saksbehandlingstiden overholdes og vedtakene er gode med mye informasjon til bruker og informasjon om brukers situasjon. Når det gjelder negative generelle funn så er det endret fra lite til noe mangler omkring individuelle vurderinger og begrunnelser og fra manglende spor til varierende spor av PROFH og bruk av rutiner. Funnet om ulike måter å jobbe med §§ 17 og 20 a på er ikke lenger blant de generelle funnene.

Når det gjelder kartlegging viser internkontrollen fortsatt få spor av PROFH, spesielt i sakene hvor bruker har vært i systemet en tid før PROFH startet. Ellers er de positive funnene de samme som fra juni; oversiktlige notater der PROFH er fulgt, strukturerte samtaler og oppfølgingsløp med fokus på mål og rutinen brukes på nye brukere.

Det har vært en økning i § 17-vedtak om opplysning, råd og veiledning. Videre er positive funn ved andre internkontroll at de vedtakene som foreligger er gode og inneholder stort sett det som kreves. Saksbehandlerregler følges i stor grad, det gis informasjon om tjenesten til brukere og dette dokumenteres. Det er et større fokus på tjenesten etter

oppstart av PROFH. Likevel benyttes rutinen i for liten grad, det er noe utfordrende å skille på notatet som gjelder tjenester etter § 17 og generell arbeidsrettet oppfølging, det er noen mangler på dokumentasjon av gjennomføring og avslutning av tjenesten og noen vedtak manglet informasjon om søknadsdato og tidspunkt for oppstart av tjenesten.

Det er langt flere positive funn i internkontroll nummer to enn en når det gjelder § 20 a og vilkår for personer under 30 år. Internkontrollen viser at Nav gir bistand til bruker for å følge opp vilkår, for eksempel hjelp til å søke om annen ytelse eller innhente informasjon. Som kontrollen i juni viste, så gis det fortsatt informasjon, tips og råd til bruker i vedtak og saksbehandlerregler følges. Videre finner de nå som positivt at gode vedtaksmaler og tekstbanker gjør arbeidet med å fatte vedtak enklere, og vedtaket inneholder informasjon om klage og vilkår uten at veileder må fylle det inn manuelt hver gang. Mange av brukerne som ble fulgt opp med vedtak om stønad i juni var nå over i arbeid, andre tiltak, hadde flyttet eller fått andre ytelser. Vilkår endres og tilpasses brukerne underveis og det er gode individuelle vurderinger i de endringsvedtakene som fattes. Det er fokus på bruker medvirkning, men det kan være vanskelig å se at dette er dokumentert. Ett kontor er spesielt gode på å gjennomføre kartlegging og samtale med bruker før vilkår settes, og to av kontorene er svært gode på å følge opp vilkår med endringsvedtak og notater. Av negative funn er det fortsatt for mye bruk av generelle vilkår fremfor individuelle vilkår, det er fortsatt noe uklart hva som faktisk er vilkår etter § 20 a og hva som er dokumentasjonskrav og informasjon. Videre er det fremdeles slik at aktivitetskrav er oppfylt, men ikke nevnt og det er liten reell mulighet for sanksjon fordi det er korte vedtaksperioder, uklare vilkår eller ikke satt frister. Som ved forrige internkontroll viste, settes det mange vilkår i samme vedtak, og det er manglende oppfølging av vilkår. Det siste gjelder spesielt to kontorer som har manglende endringsvedtak og notater om oppfølging.

I den andre internkontrollen er det vurdert risiko knyttet til avvikene. Det at det er få spor av PROFH kan tyde på en risiko om at prosjektet ikke er godt nok kjent for veiledere eller at det oppleves som en ekstra belastning (to av fire kontorer), noe som medfører risiko for at det ikke gis forsvarlige tjenester. Der det ikke finnes endringsvedtak er det en risiko for at bruker ikke får mulighet til å klage på trekk i stønad (to av fire kontorer). Uklarhet rundt hva som er vilkår om utbetaling og hva som er vilkår om aktivitet etter § 20 a, gir risiko for at feil vilkår settes og at det er uklart for bruker hva som må oppfylles (tre av fire kontor). Når det stilles mange og generelle vilkår i hvert vedtak er det risiko for at både bruker og veileder ikke vil klare å følge opp vilkår (to av fire kontorer). Der det er lite informasjon i vedtaket om at vilkår er satt i samarbeid med bruker vil det være risiko for at vilkår stilles uten av bruker er med på utformingen (tre av fire kontorer). Av mer generelle vurderinger vises det til at der det mangler avslutning av tjenesten § 17 Opplysning, råd og veiledning, vil det være uklart om bruker fremdeles av tjenesten, og at brukere som ikke følger opp tjenesten etter § 17 kan være brukere som ikke har ønsket tjenesten, men har fått vedtak om den. Videre nevnes vedtak der det er lite individuelle vilkår som kan medføre det vanskelig å følge opp vilkåret og vurdere sanksjon. Varierende bruk av kartleggings skjema gir en risiko for at inngangen til Nav blir ulik avhengig av hvilke veileder og kontor man møter, og at det ikke fremkommer nok informasjon om brukers situasjon. Dette gjaldt spesielt et kontor.

Oppsummert siden første internkontroll mener prosjektmedarbeider å se en bedre oppfølging og dokumentasjon av at tjenesten § 17 gis. Det er mer kunnskap om tjenesten etter § 17, noe som gjenspeiles i notater og vedtak. Det mer individuelt tilpasset vilkår i flere saker, og økt kunnskap om vilkår. Det synes også som bedre kartlegging, spesielt der

PROFH er benyttet. Det er en forbedring i å sette frister for når vilkår skal være oppfylt, og i metoder for å følge opp vilkår. Kontorene har også blitt bedre til å kontakte bruker for uttalelse før det iverksettes sanksjoner for vilkårsbrudd. Det er hyppigere bruk av vilkår om aktivitet ved kontorene. Dette er i tråd med funnene fra intervjuene med veiledere og ledere ved Nav-kontorene.

Den første internkontrollen ble gjennomført ved at kontaktpersonene hospiterte ved hverandres kontor, sammen med prosjektmedarbeider. Dette ble i intervjuene fremhevet som svært nyttig. I tillegg til fagsamlingene har internkontrollene vært sentrale arenaer for erfaringsdeling og læring både internt på kontoret og mellom kontorene. På hvilke måte, kommer vi nærmere inn på i neste kapittel.

## 4 HVA ER OPPNÅDD?

I dette kapitlet ser vi nærmere på hva prosjektet har oppnådd på flere nivå og ved ulike måletidspunkt gjennom prosjektperioden. Vi tar her opp figuren som ble presentert i kapittel 2, og diskuterer funn fra følgeevalueringen i lys av den.

### 4.1 Prosjektets måloppnåelse

Som nevnt i kapittel 2 så kan et prosjekts måloppnåelse vurderes på mange nivå, og i lys av ulike typer mål, og på ulike tidspunkt. Dessuten vil ulike interessenter kunne vurdere måloppnåelsen forskjellig (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). I denne rapporten er fokuset på erfaringene med å jobbe i et endringsprosjekt og implementeringen av nye rutiner knyttet Sosialtjenestelovens § 17 og Sosialtjenestelovens § 20 a (se ovenfor). Forskningsprosjektets mål er å fremskaffe kunnskap om hvorvidt systematisk bruk av de to paragrafene og internkontroll knyttet til de samme paragrafene (og tjenestene), for personer under 30 år, bidrar til å oppfylle lovens formål om flere i arbeid, aktivitet eller selvhjulpenhet. Dette er langsiktige målsetninger, og det er for tidlig å vurdere effekten i form av om flere har kommet i arbeid, aktivitet eller selvhjulpenhet på bakgrunn av rutineendringene.

Vi tar for oss de ulike typene av mål og drøfter måloppnåelsen av prosjektet nedenfor. Vi tar for oss de følgende punkter (se kapittel 2):

- Prosjekteffektivitet
- Resultatmål
- Læring og teamutvikling
- Effektmål og verdiskaping
- Innovasjon og fremtidsinnretning



Figur 3 Prosjekt mål. *Verdiskapende prosjektledelse*, av T. Skyttermoen & A.L. Vaagaasar, 2015, Oslo: Cappelen Damm Akademisk.



## 4.2 Prosjekteffektivitet – Hvordan har prosjektstyringen vært?

Mål om prosjekteffektivitet handler først og fremst om prosjektledelsen har jobbet effektivt, og gjort det man skulle innenfor den tiden, og med de ressurser, man har hatt til rådighet. Dette vil bl.a. handle om hvordan prosjektet styres og ledes, hvordan prosjektet er forankret i organisasjonen, og i hvilken grad prosjektet tar i bruk eksisterende kunnskap.

PROFH er kunnskapsbasert, og utgjør anvendelses- og implementeringsfasen av den kunnskapen som ble framskaffet i fase 1 og 2 av sosialhjelpsprosjektet. Sånn sett kan PROFH betraktes som et mønsterprosjekt, ved at forskningsbasert kunnskap ligger til grunn for implementeringsprosjektet, som omtales i denne rapporten. På grunn av de foregående prosjektene så har prosjektet hatt en lang modningsfase, som både ledere og mange av de involverte veilederne har hatt kjennskap til. Både de foregående prosjektene og dette prosjektet har vært forankret på ledelsesnivå i kommunene, og lederne har fulgt prosjektet med interesse. Dette kommer til syne bl.a. ved stor oppslutning om felles prosjektmøter fra kommunenes ledelse og fra Nav-ledernes side. I diskusjoner på de felles prosjektmøtene uttrykte de ulike lederne en sterk interesse for endringsprosjektet.

Det har vært om lag 20 involverte veiledere som jobber med målgruppa ved de fire Nav-kontorene. Veilederne gir i intervjuene uttrykk for at de har fått god informasjon og har vært godt involvert i prosjektet. Det har vært fire fellessamlinger, som rapporteres som nyttige. Den ene av de fire fagsamlingene kom i stand etter et opplevd behov og ønske fra prosjektdeltakerne i etterkant av den første internkontrollen. Alle kontorene var invitert, men det kom frem i intervjuene at ved det ene kontoret var relativt få av veilederne som fikk mulighet til å delta. Dette ble trukket frem som et savn av de som ikke var der. Den fjerde samlingen var ikke planlagt i starten av prosjektet slik som de tre andre. Denne fagsamlingen var også lagt opp på en annen måte. Det var et kontor som presenterte hvordan de konkret jobber med digital aktivitetsplan. De planlagte samlingene var organisert med presentasjon av funn fra følgeevalueringen og innspill til prosjektet, hvor noe munnet ut i justeringer av prosjektet undervegs.

Kontaktpersonene fra de fire kommunene som har vært med i prosjektgruppa, gir uttrykk for å ha hatt stor nytte av prosjektmøtene. Veilederne gir også i hovedsak uttrykk for at deltakelsen i fellesmøtene har vært en god ordning. Det er noe delte meninger blant veilederne ved de fire kontorene om hvorvidt prosjektledelsen burde ha fått enda mer informasjon ut til kontorene.

Organiseringen av prosjektet har virker hensiktsmessig med en styringsgruppe, bestående av Nav-lederne, prosjektleder og representant fra fylkesmannen og en prosjektgruppe bestående av prosjektleder, prosjektmedarbeider og representanter fra Nav-kontorene, samt med diskusjonspartnere fra Høgskolen i Innlandet relatert til følgeevalueringen og prosess. Prosjektet har for øvrig hatt møtестrukturer for informasjon og forankring hos kommuneledelse og andre viktige interessenter. Det ble arrangert fellesmøter for alle veiledere og ledere i de involverte Nav-kontorene. I fellesmøtene ble det lagt opp til informasjon om prosjektet, oppdatering fra følgeevalueringen, kommentarer og innspill fra veiledere og ledere ved Nav-kontorene. Resultatene både fra følgeevalueringen, fra fellesmøtene og diskusjonene i prosjektgruppa medførte kontinuerlige justeringer av prosjektet undervegs.

Prosjektledelsen har drevet prosjektet fremover og får gode skussmål fra deltakerne for å være lett tilgjengelig og tett på endringsprosessen ved de fire Nav-kontorene. Samtidig gis det i intervjuene med både veiledere, saksbehandlere og ledere, uttrykk for at det har vært et kort og intensivt løp og at «det er først nå vi er i gang». På bakgrunn av dette og flere liknende utsagn, så er det en av grunnene til at det blir viktig «å holde trykket oppe», også når prosjektperioden er over og prosjektledelsen ikke lengre driver prosjektet fremover.

Oppsummert har projekteffektiviteten vært god med hensyn til at den har vært kunnskapsbasert, prosjektet har hatt en forankring hos ledelsen og hos veilederne ved de fire kontorene, informasjonen ut til Nav-kontorene fra prosjektledelsen har fungert tilfredsstillende. På tross av dette, så etterlyste enkelte veiledere mer informasjon fra prosjektledelsen, og ved ett av de fire Nav-kontorene ble det ytret ønske om at flere veiledere skulle ha vært med på fellesmøtene i prosjektet. Ved prosjektets avslutning opplevde enkelte veiledere at prosjektet med fordel kunne ha pågått over lengre tid.

### 4.3 Resultatmål - Hva ble resultatet etter prosjektperioden?

Som nevnt i kapittel 2 så vurderes prosjektets resultatmål ut fra hvilke konkrete, håndfaste og planlagte resultater, som kan observeres umiddelbart etter prosjektets avslutning.

Ved prosjektstart var det formulert en rekke tiltak som skulle gjennomføres:

- lage en rutine som sikrer systematisk bruk av sosialtjenesteloven § 17
- lage en rutine for å sikre vurderingen av individuelt tilpassede vilkår etter § 20 a
- styrke kompetanse i å gjenkjenne behov for § 17
- utarbeide skjema for forberedelse av samtale og oppfølging i etterkant.
- sikre journalnotater
- styrke kompetanse i å stille individuelle vilkår
- styrke kompetanse for å ivareta overgang til annen oppfølging når det unntas fra aktivitetsplikt
- normeringene prøves ut på identifisert målgruppe
- lage et system for internkontroll som sikrer forsvarlig tjenesteyting

I løpet av prosjektperioden er alle disse tiltakene gjennomført, og de kan «sjekkes av». Det er utarbeidet konkrete verktøy (rutiner) som kan brukes videre; som kartleggingsskjema, mal for samtalenotat, sjekklister og rutiner for internkontroll. De nye rutinene og arbeidsmåtene er prøvd ut på den identifiserte målgruppa som var unge under 30 år. Samtidig er det satt i gang et arbeid for å sikre journalnotater og styrke kompetansen i å stille individuelle vilkår og ivareta overgang til annen oppfølging når brukere unntas fra aktivitetsplikt. De overnevnte tiltakene er imidlertid rutiner, og for innføring av nye rutiner fordres en vedvarende oppmerksomhet, som kan sikre at rutinene opprettholdes etter intensjonene.

De gjennomførte og påbegynte tiltakene har hatt målbare resultater i form av bredere, bedre og mer effektive kartlegginger, og dermed bedre rettsikkerhet. Det rapporteres også om en større grad av brukermedvirkning. Prosjektet i seg selv, som altså består av forbedring av rutiner og endring i praksis, har medført resultater ved alle kontorene. Medarbeidere erfarer selv at de har blitt bedre, for eksempel sier veilederne i intervju at kartleggingsskjemaet har vært et løft. Selv om alle hadde noe liknende fra før, så har

prosjektet medført et endret fokus og gir en trygghet både for de ansatte som bruker informasjonen i sitt arbeid, og det sikrer brukermedvirkning og brukernes rettsikkerhet. Videre fremhever alle at fokuset på § 17 har vært av stor betydning, og et konkret resultat er at det er fattet flere § 17-vedtak enn før prosjektet startet. Det gjelder for alle kontorene, i større eller mindre grad.

Oppsummert har endringsprosjektet bidratt til en implementering av de planlagte tiltakene i form av nye rutiner. Det betyr at veiledernes adferd i møte med brukerne endret seg som en følge av prosjektet. Det påpekes også at rutineendringene i de fire Nav-kontorene trenger et vedvarende fokus, for at rutinene skal institusjonaliseres og slik bli en selvfølgelig del av organisasjonen. Dette innebærer at følgeevalueringen kan identifisere en rekke konkrete resultater av prosjektet, som er i overenstemmelse med målene prosjektet hadde ved oppstart (resultatmål). De overordnede målene, som er flere selvhjulpne og flere i arbeid og aktivitet er effektmål (se nedenfor) som må vurderes på noe lengre sikt.

#### **4.4 Mål om læring og teamutvikling – I hvilken grad har prosjektet bidratt til å realisere prosessmål?**

Mål om læring og teamutvikling (prosessmål) peker på om prosjektet bidrar til læring både individuelt for dem som er med, og kollektivt og for hele organisasjonen og eventuelt for andre.

PROFH har først og fremst vært et prosjekt om praksisendring og rutineendring for å sikre kvaliteten i saksbehandlingen. Som en viktig bieffekt påpeker imidlertid våre informanter at prosjektet har vært lærerikt både internt på de enkelte kontorene, men ikke minst har det foregått læringsprosesser mellom de fire kontorene i prosjektet. Lederintervjuer viser at det er variasjon i hvor mye de enkelte kontorene har satt av tid til å jobbe internt med prosjektet. Felles for alle er at det rapporteres at det først er i høst de erfarer at de er «... virkelig i gang».

Prosjektet er designet for læring, utvikling og medarbeiderdrevet tjenesteinnovasjon, noe som innebærer aktiv deltakelse av Nav-veilederne som deltar i prosjektet. Det ble holdt tre planlagte samlinger i regi av prosjektet, og en fagsamling ekstra hos Nav-kontoret på Stange.

Slik ble det etablert læringsarenaer både internt ved Nav-kontorene, men også på tvers av Nav-kontorene, som gav muligheter for erfaringsdeling og refleksjon over praksis. Det å møte veiledere fra andre kommuner rapporteres i intervjuer å være lærerikt og nyttig for alle kontorene av flere grunner. De relevante medarbeiderne ved kontorene har gjennom samarbeidet fått kunnskap om andre Nav-kontorers rutiner og daglige praksis. Tips om arbeidsmåter mellom kontorene har blitt delt, og det rapporteres om at dette har bidratt til å lette arbeidet og gjøre tjenestene enda bedre for brukerne deres. Ved ett av Nav-kontorene pekes det på at prosjektet har bidratt til «... en selvtillit og trygghet på at vi gjør mye riktig og godt arbeid».

Av de viktigste lærdommene var dette kontorets henvisning til aktivitetsplan i vedtak om vilkår, og oppfølgingen av vilkårene blant ved å ha rutiner for utbetaling hver måned.

Aktivitetsplanen er et dynamisk dokument som endres fortløpende etter hva bruker og veileder kommer frem til i samtalene. I stedet for å skrive konkret om de ulike aktivitetene det settes vilkår om i selve vedtaket viser de til gjeldende aktivitetsplan, og eventuelle endringer gjøres der så slipper de gå veien om endringsvedtak.

Underveis i prosjektet har det vist seg at systematikken har overføringsverdi også til andre brukergrupper, som for eksempel aldersgruppa over 30 år. Det er også eksterne interessenter som følger prosjektet, blant annet andre Nav-kontor utover de som er i prosjektet, og den regionale Nav-ledelsen. Prosjektets tilknytning til høgskolesektoren har også en betydning for erfaringsdelingen fra prosjektet. En spredning av prosjekterfaringer fra PROFH vil på sikt kunne komme andre Nav-kontor til gode.

I tillegg til læring knyttet til arbeidsmåter og rutiner ved Nav-kontorene, så har prosjektet også medført læring av arbeidsmetoder for forbedringsarbeid av organisasjonenes arbeidsmåter og rutiner. Gjennom samarbeidet i PROFH, så har prosjektledelse og medarbeidere anvendt en prosjektarbeidsmetode som kan stå som modell for videre og andre samarbeidsprosjekter (samarbeidslæring).

#### **4.5 Effektmål og verdiskaping - Hvilken verdi har prosjektet skapt?**

Effektmål og verdiskaping dreier seg om hvilken verdi prosjektets «leveranse» skaper i en videre sammenheng. Ovenfor har vi sett at prosjektet faktisk har medført noen atferdsendringer i veilederes måte å drive saksbehandling og veiledning på. Vi har også sett at prosjektet har medført etablering av læringsarenaer internt ved Nav-kontorene og på tvers av Nav-kontor for erfarings- og kunnskapsdeling (se Læring og teamutvikling). Når vi her tar for oss «effektmål og verdiskaping» så undersøker vi i hvilken grad prosjektet skaper verdi for andre interessenter og samfunnet rundt Nav-kontorene. Aller viktigst i denne sammenheng er det i hvilken grad PROFH vil bidra til bedre brukermøter, bedre kvalitet i veiledning og saksbehandling.

Vil PROFH endre noe for de som har satt i gang prosjektet (Nav-kontorene) og de som har interesser i det; brukere, ansatte, innbyggere? –Og i hvilken grad blir resultatene implementert, verdsatt og videreført?

Vi kan ikke enda måle om prosjektet har bidratt til flere sjølhjulpne eller kortere “innetid” i Nav-systemet eller for den saks skyld til reduserte sosialhjelpsutbetalinger. Det kan allikevel se ut til at prosjektet har skapt verdi med hensyn til brukerne. Slik det rapporteres fra både veiledere og ledere, har de nye rutinene gitt større grad av brukermedvirkning og – ansvar i fastsetting av vilkår og utarbeiding av aktivitetsplan. Bedre vedtak, bedre dokumentasjon og økt kompetanse gir også bedre rettsikkerhet for brukerne. Hyppigere og presise vedtak gir mulighet for å klage, og også bedre presisjon når det gjelder å håndheve konsekvenser av de vedtak som treffes.

Videre har kartleggingsrutinene bidratt til bedre og mer helhetlige kartlegginger, som gir bedre forutsetninger i samarbeidet, både internt på Nav-kontoret, og i samarbeid med andre instanser.

For veiledernes del rapporteres det om å være på vei mot en bedre arbeidshverdag med mer systematikk, kontroll og oversikt. Den systematiske opplæringen i PROFH, internt på kontorene og deling av erfaringer mellom kontorene, har bidratt til bedre kompetanse, innsikt og trygghet i arbeidet knyttet særlig til de to tjenestene §§ 17 og 20 a.

Informantene ytrer et ønske om både felles opplæring og videre erfaringsdeling som oppfølger til PROFH, fra både ledelsen ved kontorene og veiledere og saksbehandlere. Det gjelder også for andre områder i Sosialtjenesteloven.

Oppsummert tyder følgeevalueringen på at det allerede kan etterspores enkelte effektmål og en verdiskaping for brukerne av tjenestene, i form av en tydeligere oppfølging og en mer rettsriktig saksbehandling. De ansatte rapporterer på sin side en større grad av systematikk i sitt arbeid som en følge av PROFH, som fremheves som positiv for dem selv og for brukerne. Det er i samfunnets interesse av arbeidet ved Nav-kontorene foregår på en kvalitativ god måte og at brukerne rettsikkerhet styrkes og at deres muligheter for aktivitet, arbeid og selvhjelpenhet styrkes. Denne type effekter og verdiskaping kan man først måle med større sikkerhet en stund etter prosjektets avslutning. Det vil si at det kan og bør eventuelt initieres forskningsprosjekter på et senere tidspunkt for å undersøke denne type effekter av PROFH.

#### **4.6 Innovasjon og fremtidsinnretning – og blir det varig verdi av prosjektet?**

PROFH har hatt en ambisjon om systematikk, refleksjon og læring, og denne ambisjonen er forankret både hos ledere og medarbeidere. Dette gjør at prosjektet oppfyller flere forutsetninger for å kunne gi varig verdi i form ny praksis. PROFH vil på sikt gi kunnskap om systematikkens og forbedringenes virkning på målet om å få flere i aktivitet, arbeid og få flere selvhjulpne (se over).

Læringseffektene er her sentrale både for de involverte i et slikt systematisk arbeid som PROFH, men også for andre interessenter og ikke minst for andre som vurderer å innføre lignende tiltak. Det har derfor vært ønskelig for følgeevalueringsprosjektet å sette fokus på overføring av erfaringer og modeller både til andre Nav-kontor og til andre tjenesteområder, ved å løfte studiet opp på et mer generelt nivå: Et sentralt spørsmål ved ethvert prosjekt er ofte – hva skjer når prosjekt-perioden er over? Hvordan implementere erfaringene i det daglige arbeidet videre? Hvordan nyttiggjøre erfaringene og spre kunnskapen til andre? I hvilken grad bidrar prosjektet til nyskapende arbeidsmåter og innovasjoner. –Og hvordan skapes *varig* verdi av prosjektet?

Vi spurte veilederne og lederne om de tror prosjektet vil gi varig endring. Her er det overveiende inntrykket at det er stort tro på prosjektet, både fordi det er systematisering av gode rutiner man har hatt fra før og fordi det oppleves at prosjektets rutiner, verktøy og arbeidsmåter ikke oppleves som mer tidskrevende. De nye rutinene er ikke noe som *tar* tid, men som *gir* tid – og viktigst; det gir kvalitet i arbeidet. Rutinene og verktøyene er – til tross for et kort og intensivt prosjekt – blitt godt innarbeidet. Rutinebeskrivelsene har gjort sitt til at det har blitt lettere «å lose» nyansatte inn i arbeidsmåtene ved Nav-kontorene.

At prosjektet er forankret i kommuneledelsen ved alle de fire kommunene som samarbeider, at arbeidet er kunnskapsbasert, at det er også involverer fylkesmannen og

Nav-ledelsen i Innlandet og ikke minst oppleves som nyttig av Nav-veilederne gir god grobunn for videre varig endring.

I hvilken grad PROFH faktisk vil bidra til innovasjon og varig endring må undersøkes på et senere tidspunkt. Forskning og litteratur om endringsprosjekter viser imidlertid at endringer som kommer som en følge av et prosjekt ikke automatisk vil videreføres. Denne gjennomgangen viser samlet sett til at PROFH i løpet av prosjektperioden har oppnådd gode resultater i form av Prosjekteffektivitet, Resultatmål, Prosessmål (se ovenfor). Når det gjelder Effektmål og verdiskaping så er PROFH ved prosjektavslutning på god vei. I hvilken grad PROFH vil score godt på innovasjon og varige verdi vil være avhengig av hva som skjer etter prosjektets avslutning. Slik sett er alle prosjekter i en kritisk fase ved prosjektavslutning. De avgjørende spørsmålene er hvem som har ansvar for å videreføre initiativene, og hvordan det eventuelt skal gjøres. Er de nye rutinene som er innført bygget opp med systemer rundt seg som gjør de robuste nok til å overleve på sikt? Vil rutinene bli institusjonaliserte som en del av organisasjonens måte å arbeide på? Mye kan tyde på at forutsetningen for en institusjonalisering er tilstede (forankring, stor støtte for de nye rutinene blant de ansatte, positive resultater for brukere mv.). Det som er sikkert er at de involverte Nav-kontorene og prosjektets interessenter må ønske en videreføring, prioritere en videreføring, det må settes av tid og ressurser til dette, og at det må lages en plan for videreføring som også implementeres.

## 5 HOVEDFUNN OG ANBEFALINGER

I dette siste kapitlet oppsummerer vi kort hovedfunnene før vi på bakgrunn av disse kommer med anbefalinger for videre arbeid ved Nav-kontorene og for en eventuell fjerde fase av prosjektet «Sosialhjelp på Hedmarken».

### 5.1 Hovedfunn

Det var en entydig positiv innstilling til prosjektet fra både kommuneledelse, Nav-ledere og veiledere i de fire deltakende kommunene. Fra alle var det en forventning om at prosjektet kunne bidra til likere praksis og mer likeverdige tjenester både internt ved kontorene og i regionen, samt en effektivisering i form av tidsbruk totalt og iverksetting av egnende og målrettede aktiviteter og tiltak for brukere. Med andre ord er det en forventning om at prosjektet kan føre med seg positive effekter for både den ansatte, kontoret, regionen og brukerne.

Forventningene til prosjektet erfares å være imøtekommet. Det har vært, eller er, en praksisendring ved alle kontorene, som har vist seg størst i siste halvdel av prosjektperioden. Det er relevante verktøy og økt fokus og bruk av §§ 17 og 20 a, som har ført til endringene.

Kartleggings skjema og samtalenotatene som er utarbeidet i prosjektet erfares å gi grunnlag for grundig og relevant informasjon for videre saksbehandling og oppfølging. Sammen med økt fokus på bruk av §§ 17 og 20 a har bidratt til flere vedtak om opplysning, råd og veiledning, og fastsettelse av mer konkrete vilkår for oppfølging. Disse endringene erfares både å gi likere praksis innad på det enkelte kontor og mellom kontorene, og mer likeverdige tjenester i regionen.

Det erfares også som mer tidsbesparende totalt, det vil si at kartleggingen kan ta lengre tid enn vanlig, men den gir mer informasjon som gjør at det ikke er behov for flere samtaler for bruker med flere veiledere i Nav. Den grundige kartleggingen medfører også et godt utgangspunkt for koordinering og samarbeid om brukere ved kontoret, som er en trygghet når det er flere veiledere rundt en bruker.

Det økte fokuset på § 17 har ført til at det fattes flere vedtak om opplysning, råd og veiledning. Opplysning, råd og veiledning er en tjeneste som alltid har vært gitt, men med vedtak på tjenesten forplikter det oppfølging noe som stiller krav til både veileder og bruker. I forpliktelsen ligger det både krav om oppfølging av veileder og et krav til bruker om å gjøre seg kjent med og ta imot tjenesten. Dette bidrar til økt kvalitet på tjenesten og styrket rettsikkerhet for brukere.

Når det gjelder § 20 a om bruk av vilkår for personer under 30 år, skal har man gjennom prosjektet hatt fokus på hvordan vilkårene settes og håndhevingen av vilkår. Gjennom erfaringsdeling og kompetanseoverføring mellom kontorene, har det medført en diskusjon og endret praksis til å sette mer konkrete vilkår, som også gjør det enklere å håndheve. Rutiner for oversikt og håndhevelse som sikrer brukere forvarsel, har også vært tema mellom kontorene.

Internkontrollene som ble gjennomført to ganger i løpet av prosjektperioden, viser positiv kvalitetsforbedring på flere punkter, men det er en variasjon mellom kontorene på hvilke områder de har gode resultater. Etter den siste internkontrollen ble det oppsummert avvik og vurdert risiko ved enkelte kontorer som at brukere ikke får mulighet til å klage på trekk i stønad (endringsvedtak), uklarhet i om bruker fremdeles har tjenesten (tansvedtak), om brukere får en tjeneste de ikke ønsker (manglende oppfølging av bruker), at feil vilkår settes som gjør det uklart for bruker hva som må oppfylles (uklart hva som er vilkår om utbetaling og aktivitet), at det er vanskelig å følge opp vilkår (for mange vilkår i et vedtak), at bruker ikke er med på å utforme vilkår (lite informasjon i vedtaket), vanskelig å følge opp og sanksjonere vilkår (generelle vilkår), at tjenestene som gis ikke er forsvarlige (lite bruk av PROFH). Hvordan kontorene dette gjelder løser dette, har vi ikke informasjon om. Derimot er det et sentralt funn i følgeevalueringen at kontorenes veiledere og ledere har erfart prosjektet og dets organisering som svært nyttig.

Læring har vært et sentralt mål med prosjektet, og organiseringen av prosjektet har gitt gode muligheter for erfaringsdeling og refleksjon over praksis. Den systematiske opplæringen som verktøyene og rutinene, fagsamlingene og internkontrollene har bidratt til kompetanse i lovverk ved kontorene, i prosjektarbeid og samarbeidslæring både internt på kontorene og mellom kontorene. Denne innsikten har gitt økt trygghet i arbeidet blant veilederne og for ledelsen, og det er en tro på varig praksisendring i saksbehandling og oppfølging fordi endringene ikke tar tid, men gir tid og har økt kvaliteten i arbeidet. Denne måten å drive kvalitetsarbeid gjennom samarbeidslæring og kompetanseheving, er et uttalt ønske både knyttet til det videre arbeidet med tematikken i PROFH og i nye prosjekter.

## 5.2 Anbefalinger

Basert på funnene gjennom følgeevalueringen har vi fire anbefalinger for implementering og videreføring av det gode arbeidet.

- Det bør fortsatt være en ressurs som har ansvar for koordinering og oppfølging av arbeidet med rutinene, i minst et halvt år til. Det kom frem ved alle kontorene at det først var i siste halvdel av prosjektperioden at de kom i gang. Da erfarte de praksisendring og så resultater. Det tar tid å innarbeide rutinene og for å forhindre tilbakefall til tidligere praksis så det er av betydning å fortsatt ha en ressurs som følger opp og legger til rette for erfaringsdeling og kompetanseoverføring mellom kontorene. Herunder anbefaler vi å:
  - arrangere en til to fagsamlinger til, som refleksjonsarenaer for ledere og veiledere. Utgangspunktet kan være i relevante problemstillinger fra prosjektet, for eksempel knyttet til avvik og vurdering av risiko fra den siste internkontrollen.



- bistå ledere ved kontorene i arbeidet med å spre og implementere rutinene til hele kontoret.
- Det bør utarbeides en skisse for å se nærmere på effektmål og verdiskaping om et til to år. Det er først etter noe tid at resultater relatert til effekt og verdiskaping vil vise seg.
- Modellen for samarbeidslæring som er utviklet gjennom prosjektet, bør videreføres og tas i bruk i nye fremtidige prosjekter.
- Kunnskapen fra prosjektet bør spres til andre Nav-kontorer i Innlandet og nasjonalt, på allerede etablerte fora, eller at det arrangeres arbeidsverksteder med dette som tema. I spredningen kan det være hensiktsmessig å gjøre både verktøy og erfaringer fra prosjektet tilgjengelig digitalt. I hvilket format må diskuteres i prosjektgruppa eller styringsgruppa.

## REFERANSELISTE

Arbeids- og velferdsdirektoratet (2012). *Rundskriv til Lov om sosiale tjenester i Nav* (R35-00). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>

Baklien, B. (2004). Følgeforskning, *Sosiologi i dag*, 34(4), 49-66.

Kalleberg, R. (1992). *Konstruktiv samfunnsvitenskap. En fagteoretisk plassering av «aksjonsforskning»*. (ISOs rapportserie nr. 24). Oslo: Universitetet i Oslo, Institutt for sosiologi

Røhnebæk, M., Lund, P.O. & Lauritzen, T. (2015). *Sosialhjelp i Hamarregionen. Et kunnskapsgrunnlag* (ØF-rapport 11/2015). Lillehammer: Østlandsforskning.

Røhnebæk, M., Bilbo, T. & Lund, P.O. (2017). *Sosialhjelp i Hamarregionen. Sluttrapport fase 2* (ØF-rapport 01/2017). Lillehammer: Østlandsforskning

Seegaard, S. (2006, januar). *Refleksivitet i følgeforskning. Strategi, roller og utfordringer*. Fagkonferanse Trondheim, 3.-5.januar 2007.

Skyttermoen, T. & Vaagasaar, A.L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS

# VEDLEGG

## Vedlegg 1 Program fagsamlinger

[Invitasjon til fagsamling i forbindelse med fase 3 i sosialhjelpsprosjektet.](#)

**Tid:** 30. januar kl. 10-15.30.

**Sted:** Konferanserommet, NAV Ringsaker.

**Inviterte:**

Kl. 10-12; Kommuneledelse, NAV ledere, Fylkesmann, HINN (Høgskolen i Innlandet), aktuelle fagledere og veiledere.

Kl. 12-15.30; aktuelle veiledere.

**Foreløpig program:**

Kl. 10 Velkommen og innledning ved Roy Carstens, NAV leder Ringsaker.

Kl. 10.30 -11.30 Innlegg ved prosjektmedarbeider Maren R. Rogstad i samhandling med Trine Løvold Syversen, HINN.

Kl. 11.30 -12.00 Lunsj (vi spanderer).

Kl. 12.00 -15.30 Opplæring i Lov om sosiale tjenester i NAV §§ 17 og 20a) ved Fylkesmannen. Gjennomgang av aktuelle verktøy v/ prosjektmedarbeider Maren R. Rogstad.

## Velkommen!

Samlet påmelding fra hvert kontor til avdelingsleder Monica M. Jørgensen, NAV Ringsaker, innen 20.01.19.



## Samling 2, PROFH

Prosjekt forsvarlige tjenester Hedmarken

**Sted:** Høgskolen i Innlandet, avdeling Hamar. Rom C 064

**Tid:** 22. mai 2019, kl. 09.00 – 15.00

### Program for dagen:

- |                   |  |
|-------------------|--|
| Kl. 09.00 - 09.15 | Velkommen v/ Janne Torp og Maren Rogstad   |
| Kl. 09.45 – 09.45 | Oppsummering av følgeforskningen så langt v/ HINN  |
| Kl. 09.45 – 10.00 | Intro til panelrefleksjon v/ Fylkesmannen  |
| Kl. 10.00 – 10.15 | Pause  |
| Kl. 10.15 – 11.00 | Panelrefleksjon med fokus på internkontroll v/ NAV-ledere. «Hva er vi ulikt gode på»?  |
| Kl. 11.00 -11.30  | Lunsj (vi spanderer)   |
| Kl. 11.30 -14.45  | Opplæring i Lov om sosiale tjenester i NAV §§ 17 og 20a) v/<br>Solveig Hansen og Bente Lindstad fra Fylkesmannen<br>Fokus på internkontroll og egenevaluering<br>Case/ spørsmål/ diskusjon<br>Pauser undervegs |
| Kl. 14.45 – 15.00 | Takk for i dag v/ Janne og Maren   |

### Velkommen!

Påmelding i Outlook er allerede sendt ut. Dersom noen ønsker å delta som ikke har fått invitasjon, er det bare å kontakte Maren på [Maren.Ringnes.Rogstad@nav.no](mailto:Maren.Ringnes.Rogstad@nav.no) eller 41276879.



## Velkommen til avsluttende samling for PROFH – «*Prosjekt forsvarlige tjenester Hedmarken*»

**Dato:** Tirsdag 26. november 2019

**Tid:** Kl. 11.30 – 15.00

**Sted:** Prøysenhuset

**Program:**

**11.30 – 12.00** – Lunsj i kafé Julie: Varm suppe med brød

**12.00 – 12.15** – Velkommen v / prosjektmedarbeider Maren Rogstad

**12.15 – 13.15** – Funn i PROFH v/ Trine Løvold Syversen og Torhild Andersen fra Høgskolen i Innlandet

**13.15 – 13.30** – Pause med kaffe og kake

**13.30 – 13.45** – Fylkesmannen v/ avdelingsdirektør Solveig Hansen

**13.45 – 14.45** – «Anticoach» Andreas Gravdal – «*Hva ser vi i møtet med unge mennesker?*»

Når vi møter unge mennesker, hva er det vi ser? Bak førsteinntrykket, hva skjuler seg av både gull og gråstein? La oss snakke om potensialet som ligger i hver enkelt, som er grunnen til at vi jobber med unge mennesker.

**14.45 – 15.00** – Avslutning v/ prosjekteier og NAV-leder i Ringsaker Roy Carstens

Påmelding innen 10.11.19 til Maren Rogstad på telefon 41 27 68 79 eller på e-post til [Maren.Ringnes.Rogstad@nav.no](mailto:Maren.Ringnes.Rogstad@nav.no).

**Vel møtt!**

## Vedlegg 2 Refleksjonsspørsmål ledere, runde 1 og 2

### Refleksjonsoppgave 1 –ledere, januar 2019

NAV-kontor:

Internkontroll – hvordan foregår dette? Beskriv kort dagens situasjon. Her er det tilstrekkelig med kulepunkter, stikkord og kortfattet beskrivelse.

Har du gitt rammebetingelser til medarbeiderne for arbeidet som skal utføres? Hva går i så fall disse ut på, og hva er hindringer og muligheter innenfor disse?

Hvordan opplever du arbeids-belastningen på medarbeiderne?

a. Hvordan opplever du kvaliteten på tjenestene som medarbeiderne yter til brukerne i dag?

b. Er det noe du hadde ønsket at var annerledes?

Andre kommentarer:

### Refleksjonsoppgave 2, ledere

NAV-kontor

Hvordan syns du det har vært i arbeide etter PROFH-rutinene? (Skala fra 0-5)

Har arbeidet med internkontroll endret seg som følge av PROFH, og i så fall hvordan?

Hva gjør du som leder for å følge opp dine medarbeidere?

Har medarbeidernes rammebetingelser endret seg som følge av PROFH?

Opplever du at kvaliteten på tjenestene som medarbeiderne yter til brukerne i dag har endret seg som følge av PROFH, og i så fall hvordan?

Har du inntrykk av at det har vært endringer på sosialhjelpområdet i løpet av 2019? I så fall hva slags endringer dreier det seg om, og ser du disse i sammenheng med PROFH?

Har du andre kommentarer/refleksjoner, skriv det her:

## Vedlegg 3 Refleksjonsspørsmål veiledere, runde 1 og 2

### Refleksjonsoppgave 1 – veiledere januar 2019

Dagens situasjon – hvordan arbeider du med brukere som vurderes for, eller har tjenester etter § 17 og § 20 a? Reflekter over hva du gjør i dag, og beskriv dine rutiner. Her er det tilstrekkelig med kulepunkter, stikkord og kortfattet beskrivelse.

Hva er eventuelle hindringer for arbeidet med § 17 og § 20 a i dag?

Hva fungerer godt med arbeidet med § 17 og § 20a i dag?

Hva er eventuelle hindringer for arbeidet med § 17 og § 20 a i dag?

Hva bruker du mest tid på innenfor kartleggingen?

Samtaler – omtrent hvor mye tid pr. uke bruker du på samtaler med brukere?

Dokumentasjon – omtrent hvor mye tid pr. uke bruker du på dokumentasjon (som for eksempel journalnotat etter samtale)?

Har du andre kommentarer/refleksjoner, skriv det her:

Spørsmål til veiledere:

2.Ved hvilket NAV-kontor er du ansatt?

3.Hvordan syns du det er å arbeide etter PROFH-rutinene? På en skala fra 1-5

4. Hva oppleves som positivt med PROFH-rutinene?

5.Hva oppleves som negativt med PROFH-rutinene?

6.Har noe endret seg med din forståelse og måte å arbeide med tjenesten etter § 17 som følge av PROFH, og i så fall hvordan?

7.Har noe endret seg med din forståelse og måte å arbeide med vilkår som følge av PROFH, og i så fall hvordan?

8.Omtrent hvor mye tid bruker du på kartlegging pr. uke i dag? Vil du si at dette er mer eller mindre enn før PROFH?

9.Omtrent hvor mye tid bruker du på samtale med brukere pr. uke i dag? Vil du si at dette er mer eller mindre enn før PROFH?

10.Omtrent hvor mye tid bruker du på dokumentasjon etter samtale pr. uke i dag? Vil du si at dette er mer eller mindre enn før PROFH?

11.Har du andre kommentarer/refleksjoner, skriv det her:

## Vedlegg 4 Informasjonsskriv til informanter

### **Informasjon til deltakere i følgeevalueringen av ”Prosjekt forsvarlige tjenester Hedmarken (PROFH)”**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å følgeevaluere Prosjekt forsvarlige tjenester Hedmarken. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet er å gi bistand til prosjektet (PROFH) ved å

- 1) Dokumentere og evaluere erfaringer når det gjelder systematisk oppfølging og internkontroll
- 2) Bidra til å forankre og utvikle prosjektet

Opplysningene skal kun brukes til dette formålet.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen i Innlandet ved Østlandsforskning er ansvarlig for prosjektet. Vi samarbeider med avdeling for Organisasjon, Ledelse og Styring.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Prosjektledelsen for PROFH-prosjektet har valgt ut en gruppe medarbeidere ved hvert av de fire NAV-kontorene, til gruppeintervju på to tidspunkt i prosjektet.

Videre er lederne ved de fire NAV-kontorene bedt om å bidra i individuelle intervju ved to tidspunkt i prosjektet. De aktuelle fire kommunalsjefene-/lederne er bedt om tilsvarende.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelse innebærer å delta i to gruppeintervjuer på inntil 1 ½ time. Intervjuene er semistrukturerte, dvs at det legges opp som en relativt fri samtale som følger oppsatte tema i en intervjuguide. Det blir tatt lydopptak av samtalen.

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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



Kun de to involverte forskerne (intervjuerne) vil ha tilgang til opplysningene gitt i intervjuet.

Etter utskrift av intervjuene vil lydfilene slettes. Inntil da er de lagret på ØFs interne område.

I rapportering fra prosjektet vil opplysninger kunne identifisere de enkelte kontorene, men ikke personene.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.2019. Lydfiler vil da være slettet.

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet/Østlandsforskning har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: · Høgskolen i Innlandet ved Østlandsforskning, Tonje Lauritzen (tonje.lauritzen@inn.no)

Vårt personvernombud: Hans Petter Nyberg · NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tonje Lauritzen

Prosjektansvarlig

(Forsker2, Østlandsforskning)

## Vedlegg 5 Intervjuguide Nav-ledere, runde 1

### PROFH

#### Følgerevaluering

#### Intervjuguide ledere februar 2019

Om oss: Om prosjektet, oss og vår rolle.

Informasjonen fra denne samtalen vil ikke bli knyttet til dere som enkeltpersoner, men den vil (som vi snakket om på avsparksamlingen) bli knyttet til kommunen/NAV-kontoret.

1. Hvilke forventninger har du til PROFH – prosjektet?
2. Hvordan vil du beskrive forankringen – både oppover i kommuneledelsen/NAV og utover hos medarbeidere?
3. Hvilke forventninger har du til endringer som følge av prosjektet? Hva kommer til å bli annerledes i forhold til måten å jobbe på fram til nå?
4. Tror dere det kan bidra til læring for andre NAV-kontor andre steder? Hvorfor og hvordan?
5. Hvordan kan dere vite om endringene blir til det bedre for brukerne?
6. Hva ser dere som mulige utfordringer i prosjektet?
7. Hva mener dere er hjelp som virker motiverende og hjelper brukeren til å bli selvhjulpen?
8. Hvordan er det lurt å jobbe for å få enda flere brukere selvforsørget?
9. Er det noe NAV/kontoret kan gjøre for å få til dette bedre?
10. Hvordan samhandler dere med andre i og utenfor kontoret om det?

## **Vedlegg 6 Intervjuguide kommunalledere**

### **PROFH**

#### **Spørsmål til intervju Kommunalsjefer**

**Din rolle for dette prosjektet?**

**Hva handler prosjektet om, slik du ser det?**

**Hvordan er det lurt å jobbe for å få flest mulig sjølhjulpne?**

**Hva ser du som utfordringene i dette bildet?**

**Hva forventer du skal komme ut av prosjektet?**

**Hvordan er situasjonen her i kommunen?**

**Hvordan har utviklingen vært?**

**Hvordan samarbeider dere i kommunen på dette orådet?**

**Inntrykk av integrasjonen i NAV (kommunal/ statlig)?**

**Vil prosjektet ha noe å lære bort til andre NAV?**

**Hvordan blir du informert om prosjektet?**

**Hvordan vil man vite om prosjektet vil skape endring for brukerne?**

## Vedlegg 7 Intervjuguide veiledere, runde 1

### PROFH

#### Følgerevaluering

#### Intervjuguide Gruppeintervju februar 2019

Om oss: Om prosjektet, oss og vår rolle.

Om gruppeintervju: Gruppeintervju er en samtale, et sted for refleksjon. Noen av dere har skrevet noen refleksjoner allerede, nå er dette en mulighet for å snakke med andre også. Det er ingen riktige eller gale svar her, først og fremst en samtale.

Informasjonen fra denne samtalen vil ikke bli knyttet til dere som enkeltpersoner, men den vil (som vi snakket om på avsparksamlingen) bli knyttet til kommunen/NAV-kontoret.

1. Fortell om prosjektet PROFH slik dere forstår det nå (ikke en kunnskapstest- bare deres opplevelse!). Hva dreier det seg om?
2. Har det noe for seg? Er det ønsket fra dere som medarbeidere?
3. Hva tenker dere er nytt? Hva kommer dere til å gjøre annerledes i forhold til deres måte å jobbe på fram til nå?
4. Hva ønsker dere å få ut av prosjektet? Hva forventer dere å lære?
5. Tror dere det kan bidra til læring for andre NAV-kontor andre steder?
6. Hvordan kan dere vite om endringene blir til det bedre for brukerne?
7. Hva ser dere som mulige utfordringer i prosjektet?
8. Hva ønsker dere å bruke mer tid på i dere arbeid?
9. Hva liker dere best i jobben i dag?
10. Hva er de største utfordringene i jobben?
11. Hva mener dere er hjelp som virker motiverende og hjelper brukeren til å bli selvhjuplen?
12. Hvordan er det lurt å jobbe for å få enda flere brukere selvforsørget?
13. Er det noe NAV/kontoret kan gjøre for å få til dette bedre?
14. Hvordan samhandler dere med andre i og utenfor kontoret om det?
  - Hva ønsker dere å kunne bruke mer tid på i deres arbeidshverdag?
  - Hva ønsker dere mer kunnskap om innenfor deres arbeidsfelt?
  - Er dere trygge på hvordan dere skal arbeide etter Lov om sosiale tjenester?
  - Internkontroll – er dette noe dere har kjennskap til?
  - På hvilke måter merker dere at internkontroll skjer?
  - Er det noe område dere ønsker mer ettersyn/interkontroll på?
  - Tenker dere over forsvarlighetskravet og formålet med loven i deres daglige arbeid?
    - Eventuelle eksempelsaker.

- Tror dere at systematisk arbeid med tjenester etter § 17 (dvs å fatte vedtak og utføretjenesten) vil gi resultater?
- Ønsker dere å fatte flere § 17-vedtak fremover med den kunnskapen dere nå har?

## Vedlegg 8 Referat fagsamling



### PROFH-samling 22. mai 2019

Fase 3 av Sosialhjelpsprosjektet:

«Prosjekt forsvarlige tjenester Hedmarken»

**PROFH, et utviklingsprosjekt for å investere i Sosiale tjenester.**

Målsettingen er å få:

- Innsikt i om systematisk bruk og internkontroll av sosialtjenestelovens § 17 «Opplysning råd og veiledning» bidrar til å oppfylle lovens formål om flere i arbeid, aktivitet og selvhjulpenhet.
- Innsikt i om systematisk bruk og intern kontroll av sosialtjenestelovens § 20a) «Bruk av vilkår for personer under 30 år» bidrar til å oppfylle lovens formål om flere i arbeid, aktivitet og selvhjulpenhet.

Målgruppen er unge, i alderen 18-29 år.

### Samarbeid mellom NAV-kontorene i Ringsaker, Hamar, Løten og Stange

En vakker mai-dag ble fagsamling nummer to i PROFH arrangert ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Hamar. Prosjektmedarbeider Maren R. Rogstad og fagleder Janne Torp; NAV Ringsaker, ledet dagen for 30 deltakere fra NAV-kontorene i Hamar, Ringsaker, Stange og Løten. I tillegg deltok Fylkesmannen i Innlandet og NAV-lederne, også med innlegg. Fylkesmann Knut Storberget hadde stilt opp på forhånd i en filmsnutt som ble innledning for dagen. Han satte fokus på effektivitet i arbeidet, viktigheten av samarbeid mellom etater og verdighet for den enkelte bruker. Han sendte på vegne av Regjeringen, en takk til oss som jobber i NAV for den viktige jobben vi står i med å hjelpe brukere i ulike situasjoner hver eneste dag.

Torhild Andersen fra Høgskolen i Innlandet hadde en fin oppsummering av intervju og funn som er gjort i følgeforskningen så langt. Hun forklarte oss også litt om forskningsarbeidet og selve følgeforskningen. Hun hadde fokus på tips og innspill fra veiledere, og hva vi kan gjøre for å utvikle prosjektet ytterligere. Til nå ser vi at veilederne setter pris på få verktøy for å bedre strukturen i oppfølgingsarbeidet. Det kommer også frem at det oppleves som positivt å få større fokus på områdene §§ 17 og 20a) gjennom PROFH. Viktig at kunnskap om tjenesten Opplysning, råd og veiledning er kjent for alle i NAV-kontoret.



Solveig Hansen fra Fylkesmannen i Innlandet holdt så en introduksjon om internkontroll. Hun trakk frem at internkontroll er noe som skjer på alle nivåer hver eneste dag. Forsvarlighetskravet handler blant annet om at tjenesten er tilgjengelig, tilstrekkelig i innhold og omfang, og at saksbehandlingskravene følges. «Sånn gjør vi det hos oss», må være kjent innad i organisasjonen. Internkontroll er et verktøy, og man må ha et ønske om å bli enda bedre. Det er også viktig å tørre å se på hva som kan gå galt. Samarbeid på arbeidsplassen ble trukket frem som viktig for å gjøre en god jobb.



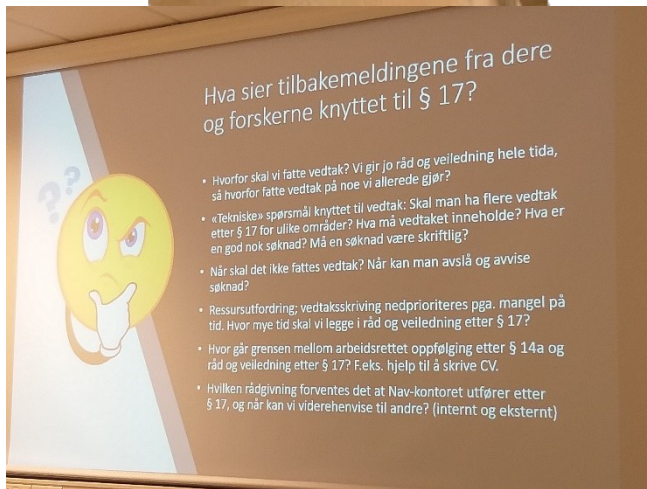
Trine L. Syversen fra Høgskolen i Innlandet ledet panelrefleksjonen med NAV-lederne hvor temaet var internkontroll. Spennende å høre hva som er fokus i de ulike kommunene, og hvordan det arbeides. Hanne Sofie Holmen, NAV leder Hamar, snakket om at internkontrollen egentlig er kvalitetsarbeid og kvalitetssystem. Hun hadde fokus på brukermedvirkning og at vi må spørre brukerne mer. Kamilla Østli, Nav leder Løten, trakk frem at de har en kvalitetshåndbok for de sosiale tjeneste som de jobbet etter, at de har drøftingsmøter og 2-nivå godkjenning av saker. De har

kommunale indikatorer på målekortet som viser hvor de «må sette inn støtet». Tone Strugstad-Qviller, NAV leder Stange, hadde fokus på det å ha flinke medarbeidere som får det rommet de trenger for å være gode i jobben. Det å ha en lik forståelse av lovverket og tverrfaglige drøftingsmøter på kontoret er viktig. Digisos gir tilgjengelige tjenester til brukerne. Roy Carstens, NAV leder Ringsaker, snakket om at systemnivået, virksomhetsplan og organiseringen er utgangspunkt for internkontrollen. Man må ha en holdning og et ønske om å bli bedre. Veiledningsgrupper, saksdrøftingsarenaer, normeringsreglement og tilsyn som en viktig del av den daglige internkontrollen.



Fylkesmannen v/ Bente Lindstad og Solveig Hansen tok oss gjennom opplæring på områdene §§ 17 og 20a). Dette var en videreføring av grunnopplæringen vi fikk på de samme områdene ved prosjektstart i januar 2019. De tok også for seg case og spørsmål som på forhånd var sendt inn av veiledere, ut ifra hva som er utfordringer og problemstillinger i det daglige arbeidet. Bente Lindstad presiserte at det først er snakk om tjenesten etter § 17 der det er planlagt en systematisk oppfølging av bruker innenfor et eller flere områder, og hvor denne oppfølgingen er noe «mer enn vanlig». Det fordrer også et aktivt samarbeid med bruker. Man må sette av tid for å utføre tjenesten, og ved å fatte vedtak kan det bli enklere å sette av denne tiden. Fint å spørre bruker om «trenger du hjelp med for eksempel å finne bolig» i stedet for å informere generelt om tjenesten. Da kan det bli enklere for bruker å si at han/hun trenger hjelp.





Det å sette vilkår etter § 20a) skal føre til en bevegelse hos brukeren, hvor målet er å leve et selvstendig liv. Ordinært arbeid er den ønskede situasjonen, men det er også andre behov som må oppfylles. Leder må legge til rette for at veiledere får tilstrekkelig rom for å jobbe med vilkår. Aktivitetsplikten betyr at det alltid skal gis et tilbud om aktivitet til bruker. Det ble lagt vekt på at det kan være en sanksjon å redusere stønad, men at det skal være gjort en grundig vurdering før det gjøres.



Det kan vanskelig gjøres å gjengi en hel dag med godt faglig innhold i kun noen setninger. Dette var kortversjonen og en smakebit på hva som foregår i PROFH. Forhåpentligvis opplevdes det som nyttig for deltakerne å få bruke en hel dag på påfyll og diskusjon om det viktige arbeidet som gjøres i NAV.

Takk til alle deltakere og bidragsytere for en bra dag! Vi ser frem til siste samling til høsten.

## Vedlegg 9 Kartleggings skjema



### Rutine for kartleggingsamtale – PROFH

Denne rutinen benyttes ved kartlegging av ny bruker eller ved første oppfølgingspunkt av bruker etter oppstart av PROFH. Skriv notat i «samtalenotat PROFH» etter oppfølgingen.

#### • **Bosituasjon**

- Tilfredsstillende bolig? \_\_\_\_\_
- Behov for å flytte? \_\_\_\_\_
- Hjelp til å skaffe bolig? \_\_\_\_\_
- Utgifter til bolig? \_\_\_\_\_
- Bor alene/med familie? \_\_\_\_\_
- Eier/ leier? \_\_\_\_\_
- Tilstrekkelig innbo? \_\_\_\_\_

#### • **Familie og nettverk**

- Familiebakgrunn? \_\_\_\_\_
- Sivilstatus? \_\_\_\_\_
- Barn? Forsørgeransvar for disse? \_\_\_\_\_
- 
- Barnas behov – fritidsaktiviteter, utstyr. o.l. \_\_\_\_\_
- Kontakt med barnevernet? \_\_\_\_\_
- Barnehage/SFO eller behov for det? \_\_\_\_\_
- Familiemedlemmer i nærheten? \_\_\_\_\_
- Venner man omgås med? \_\_\_\_\_

#### • **Sosiale forhold**

- Sosialt nettverk? \_\_\_\_\_
- Deltakelse i foreninger/lag/idrett e.l.? \_\_\_\_\_

#### • **Arbeid**

- Arbeidserfaring? \_\_\_\_\_
- Arbeidssituasjon i dag? \_\_\_\_\_
- **I ARBEID:**
- Trengs det tilrettelegging på arbeidsplassen? \_\_\_\_\_

- Er det tilfredsstillende arbeid? \_\_\_\_\_
- I behov av hjelp for å finne annet arbeid? \_\_\_\_\_
- I behov av utdanning/kurs/tiltak? \_\_\_\_\_
- **UTEN ARBEID:**
- Fremtidig mål om arbeid? \_\_\_\_\_
- Hva skal til for å komme i arbeid?  
\_\_\_\_\_
- Utdanning/kurs/tiltak – tidligere erfaringer og nåværende behov?  
\_\_\_\_\_

## • Utdanning

- Hva: \_\_\_\_\_
- Ønske eller plan om videre utdanning? \_\_\_\_\_
- Hjelp til å kontakte skole/søke utdanning? \_\_\_\_\_
- Hva trengs av utdanning for å komme i jobb? \_\_\_\_\_
- Hva kan NAV tilby av relevant kurs/utdanning? \_\_\_\_\_

## • Økonomi / rettigheter

- Inntekter og utgifter pr. i dag:  
\_\_\_\_\_
- Hva kan gjøres for å øke inntekter og redusere utgifter? \_\_\_\_\_
- Behov for økonomisk rådgiving / gjeldsrådgiving? \_\_\_\_\_
- Rettighet for deltakelse i KVP? \_\_\_\_\_
- Behov for økonomisk stønad? \_\_\_\_\_
- Foreligger det statlige økonomiske rettigheter? \_\_\_\_\_

## • Helse

- Helseutfordringer som hindrer arbeid? \_\_\_\_\_
- Helseutfordringer som det ikke er gjort noe med? \_\_\_\_\_
- Hjelp til å kontakte andre deler av hjelpeapparatet? \_\_\_\_\_
- Helseutfordringer som kan gi rett på AAP/ufør? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## • Hjelpetbehov

- Hva definerer bruker at han/hun trenger hjelp til i sin nåværende situasjon og fremover: \_\_\_\_\_
- Hva skal til for å komme i arbeid eller på annen måte bli selvforsørget:  
\_\_\_\_\_
- Er det behov for å gi tjenesten råd og veiledning? \_\_\_\_\_

- **Råd og veiledning**

- Gi informasjon om tjenesten råd og veiledning.
- Gi bruker informasjon om mulighet til å søke om denne tjenesten.
- Vurder ut i fra det overnevnte om det er behov for tjenesten råd og veiledning.

- **Mål og delmål, eksempler:**

- Å bli selvforsørget gjennom arbeid fulltid/ deltid?
- Skaffe egnet bolig for å leve og bo selvstendig?
- Inntektssikring, sosial og økonomisk trygghet?
- Sosial inkludering og aktiv deltakelse i samfunnet?
- Helhetlig og samordnet tjenestetilbud til barn og unge og deres familier?

## Vedlegg 10 Mal samtalenotat



### Samtalenotat - PROFH

Denne notatmalen skal benyttes i forbindelse med kartlegging og de større oppfølgingspunktene. Benytt aktuell rutine som utgangspunkt for oppfølgingen. Det bes om at siste punkt «videre oppfølging, mål og delmål» fylles ut hver gang for å se hvordan dette endrer seg gjennom prosjektperioden. Fyll ellers ut det som er aktuelt for din bruker.

1. **Bosituasjon:**
2. **Familie og nettverk:**
3. **Sosiale forhold:**
4. **Fritid og nettverk:**
5. **Arbeid:**
6. **Utdanning:**
7. **Økonomi og rettigheter:**
8. **Helse:**
9. **Hjelpebehov:**
10. **Råd og veiledning, økonomisk rådgivning:**
11. **Brukermedvirkning:**
12. **Motivasjon og endring:**
13. **Vilkår og sanksjon:**
14. **Videre oppfølging, mål og delmål -**
  - a. Dagens situasjon – hvordan er det nå?  
Eksempel: Står uten sted å bo/ Arbeidsledig
  - Nåværende situasjon:**
  - a. Mål – hvordan vil du ha det?  
(Eksempel: Skaffe bolig/ komme ut i jobb)
  - Mål og eventuelle delmål:**
  - b. Metode – tiltak for å nå målet?

(Eksempel: Søke om kommunal bolig. Søke om stønad til etablering fra NAV /Delta på arbeidssentralen samtidig med jobbsøk)

**Tiltak:**

**Ansvarlig:**

**Frist:**

- c. Evaluering og veien videre– er målet nådd?

(Eksempel: Har metoden fungert? Er du etablering egen bolig? /Er du nærmere ditt mål om arbeid? Skal du fortsette å delta på arbeidssentralen? Er det andre tiltak som kan føre deg nærmere arbeid?)

**Evaluering:**

**Nytt mål (eventuelt):**

## Vedlegg 11 Rutiner for vurdering og gjennomføring av råd og veiledning § 17



### Rutine for behov og gjennomføring av råd og veiledning - § 17

#### Om tjenesten råd og veiledning etter § 17:

Tjenesten skal være planlagt og avtalt, ha et formål og være en del av brukerens oppfølgingsløp. Tjenesten skal bidra til å forebygge og løse sosial problemer, og øke muligheten for hjelp til selvhjelp. Dette innebærer motivasjons- og endringsarbeid og det kreves aktiv involvering av brukeren. Tjenesten skal tilpasses den enkeltes situasjon, med mestring av egen situasjon som et av målene (Veileder til sosialtjenesteloven § 17). Det er ikke et krav at brukers situasjon er kartlagt i forkant av vedtak etter § 17. Kartlegging kan også skje undervegs. Det at en ungdom henvender seg til NAV med et hjelpebehov og har et sosialt problem, er tilstrekkelig for å fatte vedtak etter § 17.

#### Om bruk av rutinen:

Denne rutinen benyttes der man vurderer behovet for tjenester etter § 17, der det er innvilget tjenester etter § 17, der det er gitt avslag på økonomisk stønad og der det er vurdert at det er tungtveiende grunner for å ikke stille vilkår etter § 20a.

Rutinen er ment å være en praktisk gjøremålsliste i samtale/oppfølging av bruker. Noen av punktene er utfyllingspunkter, mens andre er ment som en sjekklister for hva som må vurderes. Ut i fra denne rutinen skal det som er aktuelt for din bruker dokumenteres i «samtalenotat PROFH» etter oppfølging.

#### • Familie og bosituasjon

- Familiesituasjon / omsorgsoppgaver:

\_\_\_\_\_

- Har foreldre forsørgerplikt for bruker?

- Støttepersoner i familie- eller vennekrets:

- Hjelpebehov for familien: (kontakt med barnevern, BUP, barn med spesielle behov o.l.)

\_\_\_\_\_

- Bosituasjon: \_\_\_\_\_

- Behov for endring av bosituasjon: \_\_\_\_\_

- Behov for etablering / Innbo: \_\_\_\_\_

- Hva trengs av råd og veiledning på dette området:

\_\_\_\_\_

#### • Fritid og nettverk

- Er bruker i behov av å utvide sitt sosiale nettverk? \_\_\_\_\_



- Deltar barna på fritidsaktiviteter? /Har bruker behov for å delta på aktiviteter?  
\_\_\_\_\_
- Hva trengs av råd og veiledning på dette området:  
\_\_\_\_\_

## • Helse

- Har bruker utfordringer med sin helse? \_\_\_\_\_
- Rusproblematikk? \_\_\_\_\_
- Er bruker henvist til NAV fra en annen instans? Hvem: \_\_\_\_\_
- Behov for å samarbeide/koordinere tjenester med følgende instanser: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Trengs det bistand fra andre deler av hjelpeapparatet? \_\_\_\_\_
- Hva trengs av råd og veiledning på dette området?  
\_\_\_\_\_
- Husk samtykke dersom informasjon skal innhentes

## • Arbeid og aktivitet

- Arbeidssituasjon i dag? \_\_\_\_\_
- Har bruker et fremtidig mål om arbeid? \_\_\_\_\_
- Hva skal bruker selv gjøre for å nå målet om arbeid:  
\_\_\_\_\_
- Hva kan NAV bidra med for at bruker skal nå målet om arbeid: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Dersom utdanning er målet: Hva skal bruker og NAV gjøre for å nå målet om utdanning:  
\_\_\_\_\_
- Hva trengs av råd og veiledning på dette området?  
\_\_\_\_\_
- Er det eller skal det gjennomføres en behovsvurdering for å avklare bistandsbehovet fra NAV? I så fall dato og utfall:  
\_\_\_\_\_

## • Økonomi

- Inntekter og utgifter pr. i dag:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Hva kan bruker selv gjøre for å øke inntekter og redusere utgifter: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Hva er årsaken til evt. økonomiske problemer?  
\_\_\_\_\_
- Behov for økonomisk rådgiving / gjeldsrådgiving? \_\_\_\_\_

- Kan bruker ha andre økonomiske rettigheter som ikke er benyttet?
- 

- Hva trengs av råd og veiledning på dette området:
- 

### • **Økonomisk rådgiving**

- Gi informasjon om tjenesten.
- Undersøke om bruker har problemer med å disponere sine midler.
- Undersøke om bruker har gjeld.
- Vurdere behovet for frivillig forvaltning.
- Gi bruker informasjon om mulighet til å søke om tjenesten råd og veiledning.
- Vurdere ut i fra det overnevnte om det er behov for tjenesten økonomisk rådgiving eller om behovet kan ivaretas av veileder.
- Være med på møter med økonomisk rådgiver dersom det startes opp slik rådgiving.

### • **Motivasjon og endring**

- Hva ønsker bruker å endre med sin situasjon? \_\_\_\_\_

- Hva kan bruker selv gjøre for å endre situasjonen? \_\_\_\_\_

- Hva trenger bruker hjelp av NAV til for å oppnå denne endringen? \_\_\_\_\_

### • **Vedtak om tjenesten etter § 17**

- Har bruker et ønske om tjenesten?
- Vurdere om bruker trenger hjelp til å søke om tjenesten
- Vurdere om bruker har rett på tjenesten
- Henvise til andre instanser dersom det er behov
- Vurdere søknad og fatte vedtak om § 17 med begrunnelse
- Vurdere om tjenesten skal gis av veileder eller økonomisk rådgiver/annen med egnet kompetanse
- Innhente samtykke der man skal innhente informasjon fra andre
- Sette opp tidspunkter for veiledning
- Tidspunkt for oppstart av tjenesten skal fremgå av vedtaket

### • **Videre oppfølging**

- Innkalle til oppfølgingsamtaler etter behov. Tjenesten endres og tilpasses etter brukers behov.
- Dersom bruker ikke møter til samtale må bruker kontaktes og tilbys nytt tidspunkt.
- Fatte enkeltvedtak dersom tjenesten avbrytes.
- Skrive notat som deles med bruker når tjenesten er oppfylt.

## Vedlegg 12 Rutiner for bruk av vilkår § 20 a



### Rutine – Vilkår - § 20a

Denne rutinen benyttes i oppfølging der det vurderes om det skal settes vilkår, der det skal fattes vedtak om stønad med vilkår og der det foreligger vedtak med vilkår som skal følges opp. Gå gjennom hele rutinen som en huskeliste, og fyll ut det som er aktuelt. Dette notatføres i «samtalenotat PROFH».

#### • Arbeid

- Arbeidssituasjon i dag? Helt/ delvis uten arbeid? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Opplevd årsak til arbeidsledighet? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Fremtidig mål om arbeid? \_\_\_\_\_
- Tidligere erfaring fra arbeid? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Hva skal til for å komme i arbeid? \_\_\_\_\_
- Skole/Utdanning/kurs/tiltak – har bruker deltatt i noe slik tidligere? Er det hensiktsmessig med slik deltakelse fremover? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Er det eller skal det gjennomføres en behovsvurdering for å avklare bistandsbehovet fra NAV? I så fall dato og utfall: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### • Helse/Sosiale forhold

- Helseutfordringer som hindrer arbeidsrettet aktivitet? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Må det tilrettelegges hva slags aktivitet bruker kan delta i pga helsen? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Andre utfordringer når det gjelder sosiale forhold – barn – omsorgsoppgaver: \_\_\_\_\_

- Kartlegging eventuelle «tungtveiende forhold» (aktivitet anses ikke som formålstjenlig eller realistisk på grunn av store og sammensatte problemer som det ikke er mulig å tilpasse aktiviteten ut i fra) dersom det ikke skal stilles vilkår: \_\_\_\_\_

## • Mål og delmål

- Er målet arbeid - fulltid/ deltid?
- Skaffe egnet bolig?
- Inntektssikring?
- Fulle ut samtalenotat PROFH– her skal målet komme tydelig frem.

## • Brukermedvirkning

- Dato for kartleggingssamtale med bruker: \_\_\_\_\_
- Brukers forslag til hvilken arbeidsrettet aktivitet han/hun mener at er hensiktsmessig: \_\_\_\_\_
- Hvordan har bruker medvirket til vilkårssettingen: \_\_\_\_\_

## • Vilkår

- Hva er vilkåret? Hvilken aktivitet skal gjennomføres: \_\_\_\_\_
- Hvordan har det nær sammenheng med vedtaket: \_\_\_\_\_
- Hvordan er det vurdert å ikke være uforholdsmessig byrdefullt for brukeren: \_\_\_\_\_
- Er det undersøkt om vilkåret i strid med andre bestemmelser i sosialtjenesteloven eller andre lover? \_\_\_\_\_
- Hvordan styrker vilkåret brukers mulighet til å bli selvforsørget: \_\_\_\_\_
- Hvordan er vilkåret motiverende for brukeren: \_\_\_\_\_
- Hvordan er det gitt informasjon i vedtaket om hva vilkåret er, og hva et brudd innebærer: \_\_\_\_\_

## • Sanksjon

- Hvordan er det informert om sanksjonen dersom vilkår brytes: \_\_\_\_\_
- Påse at konsekvens av brudd fremkommer det tydelig i vedtaket.
- Dersom gjennomføring av sanksjon - vurder hva reduksjon i stønaden har å si for brukeren. Ta stilling til familieforhold og individuelle behov hos brukeren. Påse at bruker har midler til det aller mest nødvendige.
- Fatte nytt vedtak ved vilkårsbrudd.

- **Hvis tungtveiende grunner for ikke å stille vilkår**

- Kartlegge for å avdekke behov for tjenesten opplysning, råd og veiledning – følg rutine for § 17 dersom dette er tilfelle.
- Planlegge oppfølgingsaktivitet da tjenesten økonomisk stønad er ikke forsvarlig kun ved utbetaling av stønad.

- **Videre oppfølging**

- Hva er brukers behov videre: \_\_\_\_\_
- Henvise til andre instanser: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## Vedlegg 13 Rutine for internkontroll

### Rutine for internkontroll – kvalitetsforbedring og kvalitetsstyring.

#### «Planlegg – Utfør- Kontroller – Korriger»

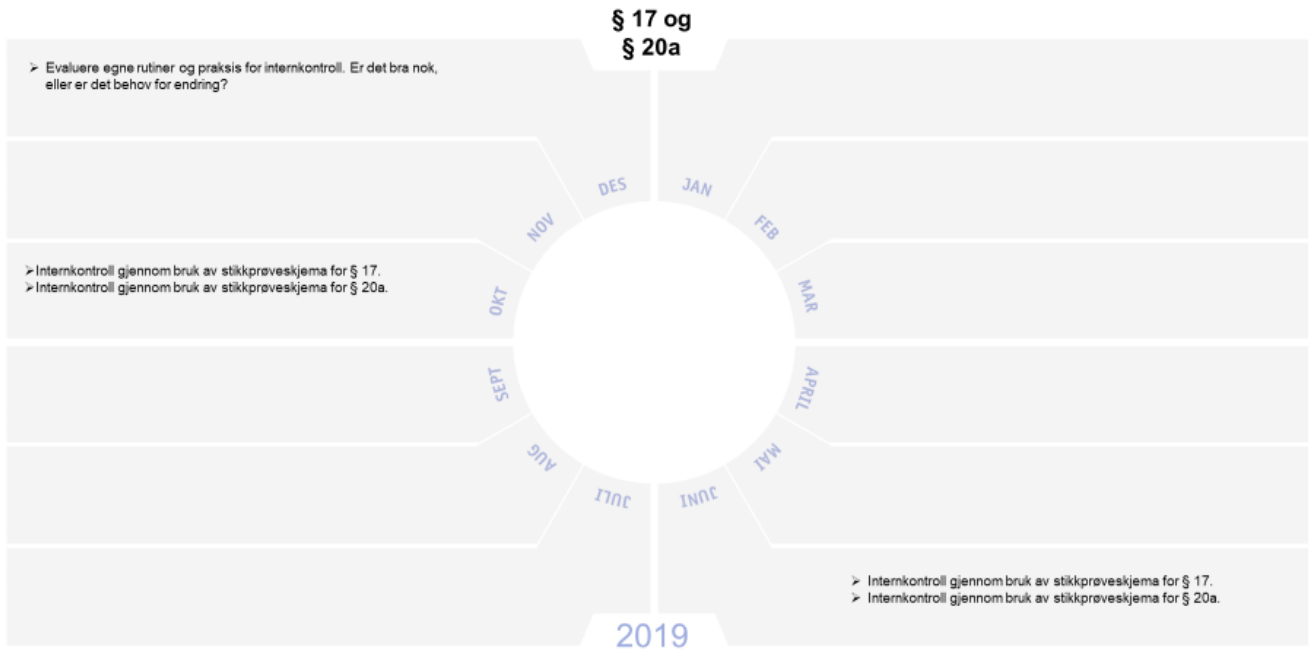
- Gjennomfør aktivitetene i årshjulet for internkontroll. For 2019 dreier dette seg om å benytte skjema for stikkprøver på områdene § 17 og § 20a to ganger i løpet av året.
  - Stikkprøveskjema ligger i Teams-gruppen PROFH i kanalen som heter «internkontroll».
  - Stikkprøveskjema skal også lagres i hvert enkelt kontors system for rutiner og internkontroll.
  - Det tas stikkprøver i saker til samtlige veiledere som er med i prosjektet.
  - Utplukket skjer prosentvis ut i fra mengde saker i kontoret. Minst to saker pr. veileder bør kontrolleres. Det bør velges en sak med ny bruker, og en sak hvor bruker har fått hjelp over lengre tid.
  - Prosjektmedarbeider er med på internkontroll på samtlige kontor.
- Sørg for tilstrekkelig opplæring på områdene § 17 og § 20a.
  - Opplæringen kan skje innad i kontorene, eller ved bruk av eksterne aktører, som for eksempel Fylkesmannen. Dette tilpasses individuelt i kontorene. Det bør vektlegges at hele NAV-kontoret skal kjenne til tjenesten opplysning, råd og veiledning etter § 17.
- Det må til enhver tid være tilgjengelige og oppdaterte rutiner på områdene § 17 og § 20a.
  - Rutinene finnes i Teams-gruppen PROFH under kanalen «rutiner».
  - De skal også lagres i hver enkelt kommunes system for rutiner.
- Sikre tilgang til aktuelle lover for forskrifter som gjelder for virksomheten.
  - Dette dreier seg om lov og forskriftssamlinger, rundskriv, veiledere, faglige retningslinjer.
  - Påse at tilgang til elektronisk og til enhver tid oppdaterte versjoner av dette er lett tilgjengelig for de ansatte.
- Evaluer internkontrollen ved årsslutt. Er internkontrollen gjennomført i henhold til oppsatt årshjul? Tiltak iverksettes ut ifra hvert enkelt kontors behov, og gjennomføres av hvert enkelt kontor.
- Tiltak for å få læringsutbytte av internkontrollen:
  - Gjennomgå saker med veileder i etterkant av kontrollen.
  - Felles opplæring i kontorene ut ifra hva man finner av mangler.

- Opprette «arbeidsgrupper» som skal gjennomføre tiltak for kvalitetsforbedring.
- Trekke frem medarbeidere som har gjort noe spesielt bra, for eksempel ved å bruke eksempelsaker som kan roses i offentlighet på kontoret.
- Bruke funn fra internkontrollen i medarbeidersamtaler.
- Ha funn fra internkontroll som tema på veiledning.

OSV – her er det åpent for flere gode forslag. Del gj

# Vedlegg 14 Årshjul internkontroll

## Årshjul for internkontroll i PROFH.



**Mål:**  
Å gi brukerne forsvarlige tjenester.  
Å sørge for at det i prosjektperioden benyttes rutineverktøy for PROFH.  
Utføre internkontroll på området to ganger i løpet av 2019.







## Vedlegg 15 Skjema for stikkprøvekontroll § 17

### SKJEMA FOR STIKKPRØVEKONTROLL

Område: Tjenesten «Opplysning, råd og veiledning»,

### Lov om sosiale tjenester i NAV § 17

Saksnummer:

Bruker/klient:

Internkontrollen er gjennomført av:

Område	Er dette gjennomført (ja/nei)	Vurdering og eventuelle tiltak
1. Samtalenotat fra kartlegging er registrert. Individuell informasjon om arbeid, økonomi, barn/familie, bosituasjon, helse og sosiale forhold er innhentet og fremkommer her. Eventuelt er det henvist til hvor informasjon finnes.		
2. Det fremgår av samtalenotat at det er gitt informasjon om tjenesten «Opplysning, råd og veiledning», og at behovet for tjenesten er vurdert.		
3. Søknaden er avgjort innen fristen, jf. Forvaltningsloven § 11a.		
4. Dersom søknaden ikke er avgjort innen fristen, er det sendt foreløpig svar. Det inneholder begrunnelse og anslår når endelig svar kan ventes.		
5. Individuell vurdering er foretatt og framkommer i vedtaket. Gjelder både innvilgelse, avslag og der tjenesten inngår i annet vedtak.		
6. Der tjenesten inngår som en del av annet vedtak, fremgår det hva som er gitt av råd og veiledning.		
7. Vedtak om innvilget tjeneste inneholder informasjon om søknadstidspunkt, retten til tjenesten, begrunnelse for innvilgelse, oppstarttidspunkt/frist for oppstart og klagerett.		
8. Ved avslag skal vedtaket inneholde informasjon om søknadstidspunkt, at		

tjenesten avslås, begrunnelse for avslag og klagerett.		
9. Det er dokumentert at tjenesten gis der den er innvilget.		
10. Det er gitt forhåndsvarsel før vedtak om eventuell stans av tjenesten.		
11. Det er fattet stansvedtak ved avbrutt tjeneste.		
12. Det er skrevet brev/notat der tjenesten er gjennomført og avsluttet.		



## Vedlegg 16 Skjema for stikkprøvekontroll § 20 a

### SKJEMA FOR STIKKPRØVEKONTROLL

#### Område: Bruk av vilkår for personer under 30 år, Lov om sosiale tjenester i NAV § 20a.

Saksnummer:

Bruker/ Klient:

Dato:

Ny bruker/vært i systemet over tid:

Ny sak/fra forrige internkontroll:

Internkontrollen er gjennomført av:

Område	Er dette gjennomført (ja/nei)	Vurdering
1. Samtalenotat fra kartlegging er registrert. Individuell informasjon om arbeid, økonomi, barn/familie, bosituasjon, helse og sosiale forhold er innhentet og fremkommer her. Eventuelt er det henvist til hvor informasjon finnes.		
2. Søknaden er avgjort innen fristen, jf. Forvaltningsloven § 11a.		
3. Dersom søknaden ikke er avgjort innen fristen, er det sendt foreløpig svar. Det inneholder begrunnelse og anslår når endelig svar kan ventes.		
4. Vilkår er stilt der det ikke er tungtveiende grunner imot.		
5. Der det ikke er stilt vilkår, fremkommer det i notat hva som er gjort av vurdering rundt dette.		
6. Det kommer tydelig frem hva vilkåret er, hva det innebærer og hva som skal til for at vilkåret anses oppfylt.		
7. Individuell vurdering av hva slags vilkår som er hensiktsmessig og motiverende er foretatt og framkommer i vedtaket		
8. Vilkåret er satt i samarbeid med bruker så langt det lar seg gjøre.		
9. Vilkåret har nær sammenheng med vedtaket.		

10. Vilkåret er ikke i strid med andre lovbestemmelser.		
11. Konsekvens av brudd på vilkår fremkommer i vedtaket.		
12. Vedtaket inneholder informasjon om klageadgang. Vilkårssettingen alene gir klageadgang.		
13. Det er fattet nytt vedtak der vilkåret er endret.		
14. Det fremgår av notat at bruker har fått uttale seg før vedtak om konsekvens er fattet.		
15. Det er fattet enkeltvedtak (endringsvedtak) der konsekvens er iverksatt. Det fremkommer tydelig hva konsekvensen er, og den er knyttet til løpende stønadsvedtak hvor vilkåret fremkommer.		
16. Behovet for tjenesten råd og veiledning er vurdert der det ikke stilles vilkår.		

## Vedlegg 17 Intervjuguide ledere, runde 2

### PROFH

#### Følgerevaluering

#### Intervjuguide ledere runde 2 november 2019

Om oss: Om prosjektet, oss og vår rolle.

Takk for sist, nå vil vi gjerne høre mere om erfaringene i PROFH-prosjektet.

Informasjonen fra denne samtalen vil ikke bli knyttet til dere som enkeltpersoner, men den kan bli knyttet til kommunen/NAV-kontoret, dersom forholdene tilsier det

1. Hvilke forventninger hadde du til prosjektet (om du husker)?
2. Hva har dere oppnådd?
3. Hva har vært utfordrende?
4. Hvordan har praksis og forståelse endret seg knyttet til § 17 om opplysning, råd og veiledning
5. Hvordan har praksis og forståelse endret seg knyttet til § 20 om bruk av vilkår
6. Kan det sees noen endring til det bedre for brukerne? Hvordan fanger dere i så fall opp det?
7. Hva kan dere bidra med av læring for andre NAV-kontor andre steder?
8. Hvordan kan dette prosjektet føre til varig endring?

Evt. Følge opp tema fra refleksjonsnotat

Positivt ved PROFH- rutinene?

- Bedre struktur på arbeidet, ved rutiner og notater
- Vedtak på opplysning, råd og veiledning – forplikter som veileder
- Detaljerte rutiner gir god kartlegging – effektiv og systematisk
- Snakker om temaer en ellers ikke har snakket om
- Hjelper med å gå strategisk gjennom og huske på alt
- Fokuserer på mer enn det som er det åpenbare «problemet»
- Kartleggingen som er gjort letter samarbeidet og er god info til senere møter
- Strukturerer møtene
- Oversiktlige for ungdommen, enklere å lese
- Rettsikkerhet – det som blir sagt i møte refereres i samtalenotat
- Gir effektiv oppfølging, systematiserer delmål og mål
- Slipper å skrive dobbelt (skriver nå kartleggingsnotat i Modia)
- Forenkler arbeidshverdagen

Negativt?

- Tidkrevende å dokumentere i to systemer (fortsatt uklart hva, hvor)
- Å gjennomføre enda en rutine
- Noen (få) brukere opplever at det kan bli mye kartlegging og kan bli mistenksomme
- I en travel hverdag blir ikke rutinene prioritert, og samtalenotatene blir gjort enklere, det oppstår «frimal»
- Trenger et dokument en skriver i etter hvert som kartlegging pågår (?)

#### Endret forståelse av §17

- Viktigheten av at ungdommen får et vedtak
- Mål fra samtale til samtale
- Bedre rustet
- Gjør tjenesten mer spennende
- Bevissthet om §17
- Merbevisst på generell veiledning vs §17

#### Forståelse endret av §20a?

- Strukturell og bred kartlegging
- Viktigheten av å presentere aktiviteter og motivere ungdommen til noe som den selv synes virker bra
- Endret syn på KRAV til aktivitet
- Mer fokus på brukermedvirkning
- Mer oversiktlig for ungdom og veiledning, så sette vilkår og følge opp

## Vedlegg 18 Intervjuguide veiledere, runde 2

**PROFH**

**Følgerevaluering**

**Intervjuguide Gruppeintervju runde 2 november 2019**

Om oss: Om prosjektet, oss og vår rolle.

Takk for sist til flere av dere. Noen av dere har svart på andre runde av refleksjoner allerede, nå er dette en mulighet for å snakke med andre også. Nå er vi interessert i å høre om deres erfaringer med PROFH-prosjektet fram til nå.

Informasjonen fra denne samtalen vil ikke bli knyttet til dere som enkeltpersoner, men den vil (som vi snakket om på avsparksamlingen) bli knyttet til kommunen/NAV-kontoret.

1. Hva vil dere nå si at PROFH-prosjektet har handlet om?
2. Hva har det betydd for dere i deres arbeidshverdag? Hva har dere evt. gjort annerledes enn før?
3. Hva har dere fått ut av prosjektet? Hva har dere lært?
4. Hvordan har det vært for brukerne?
5. Har det vært noen utfordringer i prosjektet?
6. Tror dere prosjektet kommer til å gi varig endring?





Høgskolen i Innlandet har gjennomført en følgeevaluering av «Prosjekt forsvarlige tjenester Hedmarken» (PROFH) gjennom hele 2019. I denne rapporten dokumenterer vi prosessen og erfaringer i prosjektet. PROFH er fase tre av samarbeidsprosjektet «Økte sosialhjelpsutgifter» som Nav Ringsaker, Nav Hamar, Nav Stange og Nav Løten har hatt siden 2014. Prosjektet er initiert av Ringsaker kommune og finansiert av Fylkesmannen i Hedmark.

Hovedfunnene fra følgeevalueringen er at det var en entydig positiv innstilling til prosjektet fra både kommuneledelse, Nav-ledere og veiledere i de fire deltakende kommunene. Fra alle var det en forventning om at prosjektet kunne bidra til likere praksis og mer likeverdige tjenester både internt ved kontorene og i regionen, samt en effektivisering i form av tidsbruk totalt og iverksetting av egnende og målrettede aktiviteter og tiltak for brukere. Med andre ord var det en forventning om at prosjektet kan føre med seg positive effekter for både den ansatte, kontoret, regionen og brukerne. Forventningene til prosjektet erfares å være imøtekommet. Alle planlagte aktiviteter har vært gjennomført, og dette har bidratt til en praksisendring ved alle kontorene. Disse endringene har vist seg størst i siste halvdel av prosjektperioden.