



## Evaluering av strategiske samarbeidsavtaler mellom NAV og Høgskolen i Innlandet, og NAV og UiT Norges arktiske universitet

*Evaluering utarbeidet på oppdrag fra Arbeids- og velferdsdirektoratet*

## Om Oslo Economics

*Oslo Economics utreder økonomiske problemstillinger, utarbeider evalueringer og gir råd til bedrifter, myndigheter og organisasjoner. Vi forstår problemstillingene som oppstår i skjæringspunktet mellom marked og politikk.*

*Oslo Economics er et samfunnsvitenskapelig rådgivningsmiljø med erfarne konsulenter med bakgrunn fra offentlig forvaltning og ulike forsknings- og analysemiljøer. Vi tilbyr innsikt og analyse basert på bransjeerfaring, sterk fagkompetanse og et omfattende nettverk av samarbeidspartnere.*

## Evaluering

*Kunnskap om sammenhengen mellom virkemiddelbruk og resultater er sentralt for god og effektiv styring i offentlig sektor. Evaluering av måloppnåelse og effektivitet sikrer slik kunnskap.*

*Oslo Economics har bred erfaring med å evaluere måloppnåelse, effektivitet og organisasjonsmessige forhold som ansvars-, rolle- og arbeidsdeling. Vi benytter etablerte evalueringsmodeller og kvantitative og kvalitative metoder for informasjonsinnhenting og analyse.*

*Evaluering av strategiske samarbeidsavtaler mellom NAV og Høgskolen i Innlandet, og NAV og UiT Norges arktiske universitet / 2021-58*

© Oslo Economics, 1. desember 2021

Kontaktperson:

*Erik Magnus Sæther / Partner*

*ems@osloeconomics.no, Tel. 940 58 192*

*Foto/illustrasjon: iStock.com*

# Innhold

<b>Sammendrag og konklusjoner</b>	<b>4</b>
<b>1. Bakgrunn og behov for evaluering</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn for avtaler om strategisk samarbeid	7
1.2 Behov for evaluering	7
<b>2. Metode og datagrunnlag</b>	<b>8</b>
2.1 Metode for evaluering	8
2.2 Datagrunnlag	8
2.3 Forbehold om informasjonsgrunnlag	9
<b>3. Strategisk samarbeid mellom NAV og Høgskolen i Innlandet</b>	<b>10</b>
3.1 Bakgrunn	10
3.2 Organisering og gjennomføring	10
3.3 Måloppnåelse	13
3.4 Påvirkning for praksis og utviklingsarbeid i NAV	24
3.5 Relevans	26
3.6 Bærekraft	28
<b>4. Strategisk samarbeid mellom NAV og UiT Norges arktiske universitet</b>	<b>30</b>
4.1 Bakgrunn	30
4.2 Organisering og gjennomføring	31
4.3 Måloppnåelse	32
4.4 Påvirkning for praksis og utviklingsarbeid i NAV	40
4.5 Relevans	41
4.6 Bærekraft	42
<b>5. Anbefalinger</b>	<b>45</b>
<b>6. Referanser</b>	<b>47</b>

## Sammendrag og konklusjoner

*Høgskolen i Innlandet (HiNN) og UiT Norges arktiske universitet (UiT) er blant de fem utdanningsinstitusjoner som NAV har inngått nasjonale avtaler om strategisk samarbeid med. Evalueringen viser at ingen av de to avtalene har lyktes fullt ut i henhold til avtalenes ambisjon om å styrke kvalitet og relevans innen forskning og utdanning.*

*I avtalen med HiNN har det tatt lang tid å bygge opp og utvikle en overordnet struktur som favner alle aktivitetsområder, og det er først de siste par årene at en ser resultater på forskningsområdet. I avtalen med UiT har satsingen på forskningsprosjektet Arbeidsinkludering, læring og innovasjon med NAV (ALIN) gitt resultater på forskningsområdet. Etter avslutning av ALIN i 2020 har ikke den overordnede strukturen for samarbeid Universitets-NAV (UNAV) klart å skape en ramme for samarbeid verken på forskningsområdet eller øvrige målområder.*

Inngåelse av nasjonale samarbeidsavtaler med utvalgte forsknings- og utdanningsinstitusjoner er ett av virkemidlene NAV benytter i sitt FoU-arbeid. Formålet med avtalene er å øke interessen for å forske på NAV-relevante problemstillinger og øke kunnskapen om NAV og NAVs politikkområder innenfor akademiske institusjoner, samt å bidra til bedre utdanning innenfor NAV-relevante felt. NAV har inngått nasjonale samarbeidsavtaler med OsloMet/KAI, Norges teknisk-vitenskapelige universitet (NTNU), Høgskolen i Innlandet (HiNN), UiT Norges arktiske universitet (UiT) og Juridisk fakultet ved Universitetet i Oslo (UiO). Oslo Economics har på oppdrag fra NAV evaluert de nasjonale samarbeidsavtalene som er inngått med HiNN og UiT.

### Samarbeid mellom NAV og HiNN

Den nasjonale samarbeidsavtalen mellom NAV og HiNN ble inngått i 2016, og senere videreført til utgangen av 2021. Det skilles mellom gjennomføringen av den opprinnelige samarbeidsperioden fra 2017 til 2019 (fase 1) og videreføringen av samarbeidet fra 2020 til 2021 (fase 2). Endringene i fase 2 var basert på en evaluering av samarbeidet i 2018, som pekte på en rekke forbedringspunkter.

Modellen for styring og organisering i fase 2 fremstår som bedre forankret både ved HiNN og i NAV, og omfatter alle områder innenfor samarbeidsavtalen. Sammensetning av styrings- og arbeidsgruppe sikrer involvering av alle aktører i samarbeidet, og møteaktivitet og dialog foregår så vidt vi kjenner til i tråd med intensjonen i avtalen både når det gjelder frekvens og innhold. Den delte stillingen mellom HiNN og NAV Innlandet, «koblingsboksen», har hatt og har en sentral rolle i etablering av samarbeidet og formidling av behov mellom institusjonene.

Forankring i ledelsen ved HiNN og i NAV Innlandet, og involvering av lokalkontorer i NAV, er viktige suksesskriterier for at rammene rundt samarbeidet oppleves som gode blant involverte aktører på regionalt nivå. Mye er lagt til rette for systematisk kunnskapsoverføring mellom institusjonene, og pågående forskningsprosjekter innenfor samarbeidsavtalen påvirker ifølge NAV Innlandet måten kontorene jobber på. Påvirkning på praksis og utvikling i NAV forutsetter imidlertid at samarbeidet leder til allmenn kunnskap om hvordan NAV bør jobbe. Vår vurdering er at innretning og resultater av samarbeidet på forskningsområdet foreløpig ikke gir tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag til å påvirke praksis og utvikling i NAV på nasjonalt nivå.

Vår vurdering av måloppnåelse innenfor de fem konkrete målene i samarbeidsavtalen er som følger:

- Måloppnåelsen innenfor utvikling og gjennomføring av innovasjonsprosjekter i samarbeidet vurderes som god, og innovasjonsperspektivet ligger til grunn for store deler av samarbeidet i fase 2. Det foregår innovasjon i prosjekter, samhandling og kunnskapsutvikling mellom HiNN, NAV Innlandet og lokalkontorer.
- Måloppnåelsen innenfor systematisk utvikling av praksis gjennom forsøk og forskning vurderes som begrenset på nasjonalt nivå. Årsaken til dette er at mange av de pågående forskningsprosjekter er rettet inn mot et fåtalls NAV-kontorer i samme område, slik at resultatene ikke nødvendigvis er overførbare. Resultatene kan imidlertid ha betydning for praksis og utvikling regionalt og lokalt. Merk at «Arbeid først understøttet av pålitelig forvaltning» er et prosjekt som baseres på informasjonsinnhenting ved et større utvalg av NAV-kontorer. Dette prosjektet trekkes frem av både forskere og NAV Innlandet som et prosjekt som vil kunne ha betydning for systematisk utvikling av praksis også på nasjonalt nivå.

- Måloppnåelsen innenfor utvikling og gjennomføring av relevante forskningsprosjekter av høy kvalitet vurderes som usikker. Tematikken for den pågående forskningen oppfattes som relevant i alle nivåer av NAV. Utfordringer med å skaffe til veie ekstern finansiering tyder på at kvalitet og relevans i forskningen foreløpig ikke er vurdert å være tilstrekkelig for aktører som NFR, Buudir og NAV FoU. At alle publikasjoner innenfor samarbeidsavtalen er knyttet til én FoU-gruppe, bekrefter inntrykket av at en del av forskningen fortsatt er i en tidlig fase. Det pågår stor søkevirksomhet om ekstern finansiering, og svar på disse søknadene i tiden som kommer vil gi en viktig pekepinn på om måloppnåelsen på forskningsområdet er på riktig vei.
- Måloppnåelsen innenfor utvikling og gjennomføring av relevante utdanningstilbud i samarbeid med NAV vurderes som god. Sentralt i denne utviklingen står kompetansegruppen, som driver systematisk satsing på utvikling og oppdatering av studieprogrammer både på grunn-, etter- og videreutdanningsnivå. I tillegg til oppdatering av eksisterende tilbud, har HiNN fått tilslag på to videreutdanningskurs fra AVdir. Disse tilslagene oppfattes av involverte aktører som et resultat av god dialog innenfor samarbeidsavtalen.
- Måloppnåelsen innenfor utvikling og gjennomføring av prosjekter i NAV-organisasjoner som utvikler praksisoverføring og delingskultur, vurderes som god. Organiseringen av samarbeidet i fase 2, på bakgrunn av behovsnotatene som ble utarbeidet i samarbeid mellom NAV Innlandet og HiNN, legger til rette for stor grad av praksisoverføring og delingskultur på regionalt og lokalt nivå. Innretning av forsøk og forskningsprosjekter foregår med stor grad av involvering av NAV Innlandet og utvalgte NAV-kontorer, og brukermedvirkning og erfaringskunnskap benyttes i flere av prosjektene. Kompetansegruppa bidrar til systematisk kunnskapsoverføring fra forskningen og tilbake til NAV Innlandet og lokalkontor.

En utfordring for måloppnåelse har vært at AVdir på den ene siden, og HiNN, NAV Innlandet og lokalkontorene på den andre siden, har hatt noe ulike forventninger til relevans og kvalitet i forskningssamarbeidet. HiNN, NAV Innlandet og lokalkontorene opplever tematikk og design av prosjektene som relevante, og er fornøyd med tett samarbeid både i forkant av og underveis i gjennomføringen. AVdir etterlyser systematisk forskning og involvering av flere kontorer for å sikre etterprøvbare resultater, og ønsker mer variasjon i metodebruk. Variasjon i metodebruk er ikke definert som et mål i samarbeidsavtalen, og forskere vi har intervjuet oppgir at de velger design og metode ut ifra hva de opplever er hensiktsmessig. Fagmiljøene som er involvert i forskningssamarbeidet driver i hovedsak kvalitativ forskning. Vår vurdering er at økt bruk av kvantitativ metode, i kombinasjon med kvalitativ metode, vil bidra til å i større grad oppfylle de krav til systematisk forskning som stilles for å kunne påvirke praksis og utvikling i NAV nasjonalt. For å klare dette er det avgjørende at samarbeidet rekrutterer flere forskere fra fagmiljøer som holder på med kvantitativ forskning.

For at samarbeidet skal være bærekraftig i tiden som kommer, er det vår vurdering at ressursinnsatsen fra både NAV Innlandet, HiNN og AVdir i større grad må vris fra organisering og drift av selve strukturen rundt samarbeidet til satsing på resultater innenfor forskning, utdanning og praksisoverføring. Etter omfattende arbeid med å finne en struktur som fungerer, vurderer vi at samarbeidsformen nå er tilstrekkelig god til å kunne videreføres uten prioritering av såkornmidler til en koordinatorstilling. Fokuset fremover bør ligge på å utvikle forskning av høy kvalitet og relevans som kvalifiserer til ekstern finansiering, og videreutvikle det pågående samarbeidet om utdanning og praksisoverføring. Et sterkt forskningssamarbeid med høy relevans er utgangspunktet for påvirkning på praksis og utvikling i NAV både lokalt, regionalt og nasjonalt.

### Samarbeid mellom NAV og UiT

Samarbeidsavtalen mellom NAV og UiT ble inngått i 2017. Det overordnede samarbeidet mellom UiT og NAV er organisert i strukturen Universitets-NAV (UNAV). Hovedsatsingen i UNAV har vært forskningsprosjektet Arbeidsinkludering, læring og innovasjon i NAV (ALIN).

Forankringen av UNAV-samarbeidet i ledelsen ved UiT og i NAV Troms og Finnmark oppleves som svak av involverte aktører ved begge institusjoner, og ansvaret for oppfølging av samarbeidet har vært delt mellom flere personer. Det har vært liten kontakt mellom styringsgruppen, arbeidsgruppen og samarbeidsutvalget, og personer både fra UiT og NAV Troms og Finnmark savner en tydeligere koordinatorrolle i samarbeidet. En kompleks organisasjonsstruktur i UNAV-samarbeidet bidrar til at både forskere og ansatte i NAV regionalt og lokalt opplever at styring og organisering av samarbeidet fungerer dårlig.

Hovedsatsingen innenfor UNAV-samarbeidet har vært forskningsprosjektet ALIN, som var organisert i fem arbeidspakker ledet av hver sin forskningsleder. Manglende kommunikasjon mellom institusjonene og svak involvering av fylkesledd og lokalkontor bidro til en lite effektiv prosess rundt forankring av problemstillinger i etablering av forskningsprosjektet. Da først prosjektet kom i gang, er imidlertid involverte aktører fra både UiT og ulike nivåer av NAV enige i at modellen for styring og organisering av ALIN fungerte godt.

Vår vurdering av måloppnåelse innenfor de tre konkrete målene i samarbeidsavtalen er som følger:

- Måloppnåelsen innenfor styrking av kunnskapsbasert praksis ved å utvikle NAV som lærende organisasjon vurderes som lav. Den overordnede strukturen UNAV har ikke fått til en forankring eller organisering som sikrer systematisk samarbeid innenfor forskning, utdanningsløp og praksis- og utviklingsarbeid. ALIN vurderes å ha bidratt til å utvikle NAV som lærende organisasjon, men etter avslutning av ALIN opplever aktører ved UiT og NAV Troms og Finnmark at arenaer for dialog og samarbeid mellom institusjonene langt på vei er satt på pause. Unntaket er samarbeidsutvalget, som har ansvar for å følge opp det regionale samarbeidet. Dialog og samarbeid som foregår der er imidlertid lite kjent utenfor samarbeidsutvalget.
- Måloppnåelsen innenfor oppbygging og styrking av praksisbasert forskningskompetanse om NAV på tvers av fakulteter og institutter i forskningsprosjektet ALIN vurderes som god. ALIN lyktes i å skape godt samarbeid mellom forskere og lokalkontor innenfor tverrfaglige sammensatte arbeidspakker, og resulterte i en rekke publikasjoner og andre rapporter. Måloppnåelsen innenfor det overordnede UNAV-samarbeidet, utenom ALIN, vurderes imidlertid som lav. Forskere vi har snakket med forteller at samarbeidet, i etterkant av ALIN, ikke tilbyr bistand eller fasilitering av forskningssamarbeid og at pågående NAV-relevante prosjekter pågår uten tilknytning til samarbeidsavtalen.
- Måloppnåelsen innenfor økning av kvalitet i utdanningsløpene ved UiT vurderes som lav. Det overordnede UNAV-samarbeidet har i liten grad systematisert satsing på oppdatering og etablering av utdanningsløp, og sammenlignet med forskningssatsingen gjennom ALIN virker utdanningsområdet å være nedprioritert.

Samarbeidet mellom NAV og UiT bærer preg av at mesteparten av finansieringen gikk med til forskningsprosjektet ALIN. Både forskere, representanter fra NAV Troms og Finnmark og lokalkontorer vurderer ALIN som et vellykket forskningsprosjekt som bidro til måloppnåelse innenfor UNAV-samarbeidet så lenge det pågikk. Da ALIN ble avsluttet, fantes det ingen overordnet samarbeidsstruktur som tok tak i potensielle nye forskningsprosjekter eller systematiserte satsing på utdanning og praksisoverføring. Involverte aktører ved UiT og NAV Troms og Finnmark opplever at samarbeidet er satt på pause. Vår vurdering er at prioritering av såkornmidler til forskningsprosjektet ALIN i praksis minner om bruk av prosjektmidler, og at dette ikke er i tråd med intensjonen med såkornmidlene i samarbeidsavtalen.

Vi vurderer at det er flere faktorer ved samarbeidet som bør ryddes opp i dersom det skal tas opp igjen og fungere på lang sikt. Blant annet bør rollefordeling og informasjonsflyt mellom styringsgruppa og øvrige samarbeidsorgan innenfor UNAV tydeliggjøres, og samarbeidet bør forankres i ledelsen både ved UiT og i NAV i større grad enn i dag. Det bør også avklares hvor mange satsingsområder som skal ligge i avtalen, og eventuelt om noen av områdene skal prioriteres høyere enn andre. Dersom samarbeidet skal omfatte både forskningsaktivitet, utdanningsløp og praksis- og utviklingsaktiviteter forutsetter dette en konkretisering av ressursbruk og ansvarsfordeling, både ved UiT og i de ulike nivåene av NAV. Flere vi har snakket med ved UiT og NAV Troms og Finnmark forteller at forsøket med en administrativ koordinator i delt stilling mellom UiT og NAV mislyktes fordi koblingen til NAV skjedde på lokalt nivå. En koordinator ansatt i en delt stilling mellom UiT og NAV Troms og Finnmark, tilsvarende koblingsboksen i Innlandet, vurderes å være en bedre løsning.

For å sikre bærekraft i samarbeidet mellom NAV og UiT er vår vurdering at forskningsprosjekter bør kunne skaffe til veie ekstern finansiering og ikke være avhengig av såkornmidler fra NAV. Finansiering av en mulig koordinatorstilling, eller annet frikjøp av ressurser som dedikeres til oppfølging av samarbeidet, bør kunne foregå i samarbeid mellom UiT og NAV Troms og Finnmark. Gjennom et slikt frikjøp vil ledelsen både i UiT og NAV Troms og Finnmark signalisere en interesse og forankring som vil bidra til å sikre bedre måloppnåelse innenfor alle områder av avtalen.

#### Lærdommer for videre samarbeid

Vår vurdering er at samarbeidsavtalene med HiNN og UiT bidrar til økt forskning og utdanning innenfor NAVs virkefelt, men at etablering og oppfølging av samarbeidet forutsetter forankring og prioritering av ressurser fra ledelsen både ved universitet/høgskole og fylkesleddet i NAV. Vi har indentifisert flere læringspunkter som vi vurderer er relevante både for disse to samarbeidsavtalene og eventuelle nye samarbeidsavtaler;

- Forankring i ledelse ved universitet/høgskole og fylkesleddet i NAV er avgjørende for måloppnåelse.
- Avtalens varighet bør tillate resultater kan ta tid, men aktørene bør ha milepæler å strekke seg etter.
- Samsvar mellom formål for forskningssamarbeid og kompetanse hos rekrutterte forskningsmiljøer bør ligge til grunn for samarbeidsavtalen.
- En tydelig koordinatorrolle på regionalt nivå er viktig i oppstartsfasen.
- Viktig informasjon må videreformidles hele veien fra AVdir til forskerne, og tilbake igjen.



# 1. Bakgrunn og behov for evaluering

Ett av virkemidlene NAV benytter i sitt FoU-arbeid er å inngå nasjonale samarbeidsavtaler med utvalgte forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Formålet med avtalene er å øke interessen for å forske på NAV-relevante problemstillinger og øke kunnskapen om NAV og NAVs politikkområder innenfor akademiske institusjoner, samt å bidra til bedre utdanning innenfor NAV-relevante felt. Oslo Economics har på oppdrag fra NAV evaluert de nasjonale samarbeidsavtalene som er inngått med Høgskolen i Innlandet (HiNN) og UiT Norges arktiske universitet (UiT).

## 1.1 Bakgrunn for avtaler om strategisk samarbeid

Forsknings- og utviklingsarbeidet (FoU) i NAV er underlagt overordnede prinsipper om relevans, kvalitet og påvirkningskraft. NAV benytter ulike virkemidler i sitt FoU-arbeid for å dekke kortsiktige kunnskapsbehov og langsiktig kunnskapsoppbygging. Ett av disse virkemidlene er strategisk samarbeid med utvalgte universiteter og høyskoler. Oppdragsforskning og bidragsfinansiering av forskningsprosjekter er andre virkemidler (NAV, 2021b).

De nasjonale samarbeidsavtalene med universiteter og høyskoler har to formål knyttet til FoU-arbeidet. Innenfor forskningen ønsker NAV gjennom etablering og utvikling av tettere samarbeid med gode akademiske miljøer å øke interessen for og kunnskapen om NAV og NAVs politikkområder. Innenfor utdanningene ønsker NAV gjennom samarbeid å bidra til bedre utdanning innenfor NAV-relevante felt, i tillegg til samarbeid rundt etter- og videreutdanning for NAV-ansatte (NAV, 2021b). NAV på sin side forplikter seg til å åpne opp organisasjonen som forskningsfelt, og å bidra inn i relevante utdanninger, samt tilrettelegge for praksisstudier ved NAV-kontorer for studenter.

NAV har per oktober 2021 inngått fem nasjonale samarbeidsavtaler. I FoU-planen for 2021-2025 beskriver NAV hvordan de gjennom samarbeidsavtalene ønsker å øke kvalitet, relevans og påvirkningskraft:

- Kvalitet skal økes ved å engasjere sterke vitenskapelige fagmiljøer, stimulere til

tverrfaglige forskningsprosjekter og gjøre datakilder tilgjengelige for forskere.

- Relevans skal økes ved å utarbeide tydelige beskrivelser av programområder, engasjere flere fagmiljøer i NAV og AVdir, inngå avtaler på nye områder og sendes felles søknader til Forskningsrådet på NAV-relevante områder.
- Påvirkningskraft skal økes ved at mer inngående kunnskap om NAV eller politikkkfeltet øker samfunnsnyttene av forskningen, som igjen fører til at kunnskapen i større grad blir tatt i bruk.

### NASJONALE SAMARBEIDSAVTALER

**OsloMet/KAI** og NAV samarbeider på området arbeidsinkludering.

**Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU)** og NAV samarbeider om programområdene Arbeid-Helse, Digitalisering, Velferdsteknologi og Organisasjon og læring.

**Høgskolen i Innlandet (HiNN)** og NAV samarbeider om å utvikle innovasjons- og forskningsprosjekter innenfor områdene unge og utenforskap, digitalisering og veiledning og lovanvendelse i praksis.

**UiT Norges arktiske universitet (UiT)** og NAV samarbeider om utvikling av konseptet «Universitets-NAV» og forskningsprosjektet ALIN (Arbeidsinkludering, læring og innovasjon i NAV).

**Universitetet i Oslo (UiO)/Juridisk fakultet** og NAV samarbeider om programområdene trygderett, EØS-rett, digital velferdsstat og klarspråk.

Kilde: NAVs FoU-plan 2021-2025 (NAV, 2021b)

## 1.2 Behov for evaluering

I forbindelse med utløp av samarbeidsavtalene med HiNN og UiT har NAV ønsket en ekstern evaluering av hva som er oppnådd gjennom samarbeidsavtalene. Resultatene skal vurderes opp mot fastsatte hovedmål og delmål for avtalene. Det overordnede spørsmålet er hvilket utbytte de involverte aktørene, dvs. HiNN, UiT, og NAV ved Arbeids- og velferdsdirektoratet, fylkesledd og NAV-kontor, har fått av samarbeidet. Evalueringen skal videre besvare delproblemstillinger knyttet til kriteriene organisering og gjennomføring, måloppnåelse, påvirkning, relevans og bærekraft.

## 2. Metode og datagrunnlag

Utgangspunktet for evalueringen er samarbeidsavtaler, prosjektskisser og øvrige styringsdokumenter. Den videre informasjonsinnhenting har bestått av intervjuer og workshops med relevante aktører ved HiNN og UiT, i Arbeids- og velferdsdirektoratet, NAV Innlandet, NAV Troms og Finnmark og lokale NAV-kontorer.

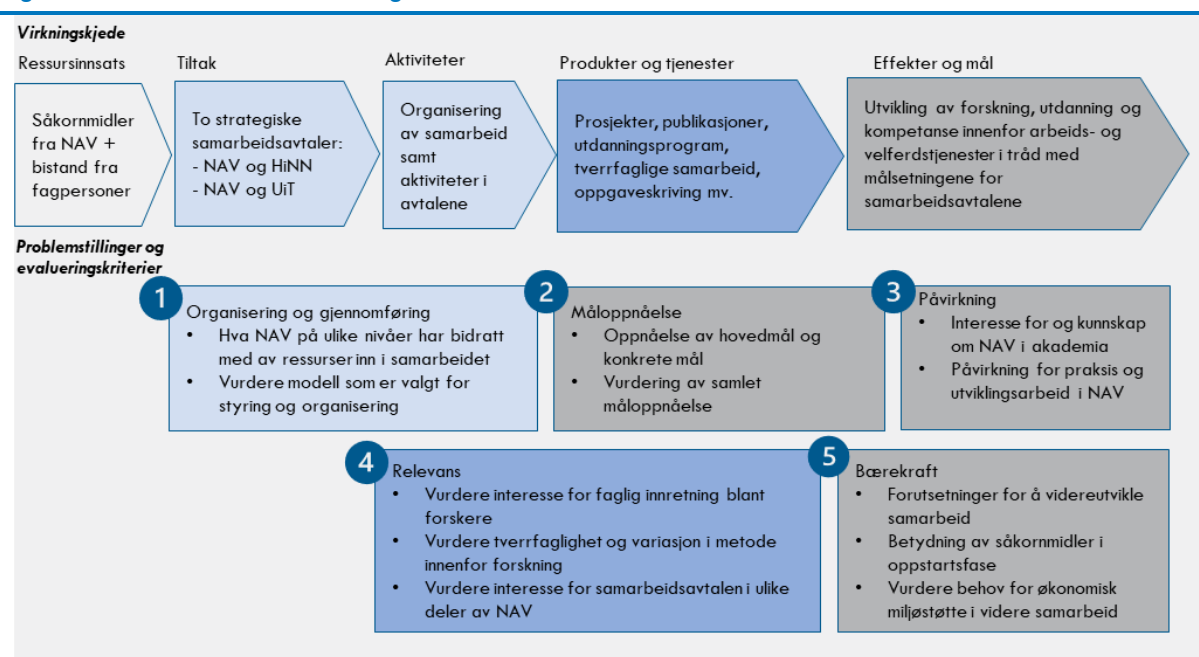
### 2.1 Metode for evaluering

Det utlyste oppdraget er en ekstern evaluering av hva som er oppnådd gjennom de to samarbeidsavtalene mellom NAV og Høgskolen i Innlandet og NAV og Universitetet i Tromsø. I vårt forsøk på å besvare hovedproblemstillingen i oppdraget – hva har vært utbyttet av samarbeidsavtalen for de ulike aktørene – ser vi både på prosessen og organiseringen av samarbeidet, samt resultatene av samarbeidet.

For å oppsummere og illustrere innsatsen, innretningen, aktivitetene og målene i hver av samarbeidsavtalene kan man bruke en virkningskjede. Virkningskjeder bygger på en forutsetning om årsakssammenheng mellom hvert av leddene i kjeden, altså at bevilgede ressurser til relevant tiltak leder til planlagte aktiviteter, produkter og tjenester som sammen bidrar til måloppnåelse. I dette tilfellet er det overordnede målet felles for begge samarbeidsavtaler: Samarbeidet skal fremme nyttig og tverrfaglig forskning av høy kvalitet ved institusjonene, etablere og styrke NAV-relevante utdanningsstilbud på alle nivåer, og stimulere til kunnskapsbasert praksis i NAV.

Oppdraget inneholder en rekke problemstillinger som er oppsummert og sortert under de overordnede evalueringskriteriene organisering og gjennomføring, måloppnåelse, påvirkning, relevans og bærekraft (se Figur 2-1). Disse evalueringskriteriene omhandler ulike ledd i virkningskjeden. Evalueringskapitlene 3 og 4 gjennomgår hvert av evalueringskriteriene etter nummerert rekkefølge, og diskuterer og vurderer problemstillingene under hvert kriterium.

Figur 2-1 Rammeverk for evaluering



Illustrasjon av Oslo Economics

## 2.2 Datagrunnlag

### 2.2.1 Dokumentgjennomgang

Som del av evalueringen har vi gjennomgått en rekke relevante dokumenter som tar for seg det strategiske samarbeidsavtaler mellom NAV og universiteter og høyskoler generelt, og samarbeidet med Høgskolen i

Innlandet (HiNN) og UiT Norges arktiske universitet (UiT) spesielt. Sentrale dokumenter har vært:

- FoU-plan for NAV 2021-2025 (NAV, 2021b)
- Samarbeidsavtaler mellom NAV og HiNN og NAV og UiT
- Prosjektskisser og øvrige beskrivelser av organisering og gjennomføring av samarbeidet



- Tildelingsbrev
- Årsrapporter
- Egenevalueringer av samarbeidet
- Oversikt over forskningsgrupper og forskningsprosjekter på HiNN og UiT sine nettsider
- Tilsendt dokumentasjon av resultater og status for aktiviteter og prosjekter

I tillegg har vi gjennomgått referater fra styringsgruppemøter, relevante presentasjoner og øvrige tilsendte notater fra involverte aktører.

FoU-plan for NAV, i tillegg til beskrivelsen av oppdraget, har dannet grunnlaget for forståelsen av bakgrunnen for det strategiske samarbeidet med universiteter og høyskoler. Samarbeidsavtaler og prosjektskisser har vært avgjørende for å etablere en forståelse av den formelle organiseringen og strukturen av samarbeidet. Årsrapporter og annen tilsendt dokumentasjon over resultater og aktiviteter har vært utgangspunktet for vurdering av måloppnåelse. Vurderinger i egnevalueringer har inngått som informasjonsgrunnlag i vår evaluering av muligheter og hindringer i det strategiske samarbeidet.

### 2.2.2 Intervjuer

Som en del av informasjonsinnhentingen har vi gjennomført totalt 36 intervjuer (Tabell 2-1). 14 av disse intervjuene har vært med personer tilknyttet samarbeidsavtalen mellom NAV og HiNN, og 19 intervjuer har vært med personer tilknyttet samarbeidsavtalen mellom NAV og UiT. I tillegg har vi gjennomført 3 intervjuer med personer i AVdir.

Intervjuene ble gjennomført i perioden august til oktober 2021 med bruk av videokonferanse. De ble gjennomført som semi-strukturerte intervjuer, der vi på forhånd hadde oversendt temalister tilpasset følgende grupper; representanter fra HiNN, representanter fra NAV Innlandet og lokalkontorer i Innlandet, representanter fra UiT, representanter fra NAV Troms og Finnmark og lokalkontorer i Troms og Finnmark og representanter fra AVdir.

### 2.2.3 Workshops

For å diskutere, forankre og kvalitetssikre funn inviterte vi etter intervjugjennomføringen til to digitale workshops, en for hver samarbeidsavtale. Workshopen om samarbeidet mellom NAV og UiT ble gjennomført 1. oktober, og bestod av 11 deltakere fra UiT, NAV Troms og Finnmark, lokalkontor og AVdir. Workshopen om samarbeidet mellom NAV og HiNN ble gjennomført 5. oktober, og bestod av 14 deltakere fra HiNN, NAV Innlandet, lokale NAV-kontor og fra AVdir.

Begge workshops hadde følgende agenda:

- Velkommen
- Kort presentasjon av oppdraget
- Presentasjonsrunde deltakere
- Presentasjon og diskusjon av utvalgte funn knyttet til tre hovedtemaer
  - Organisering og praksis
  - Resultater og måloppnåelse
  - Relevans og bærekraft
- Foreløpige lærdommer fra samarbeid
- Videre arbeid og ferdigstilling av evalueringen

### Tabell 2-1 Gjennomførte intervjuer

#### Samarbeid mellom NAV og HiNN

NAV Innlandet (tre representanter)  
 NAV Hadeland  
 NAV Ringerike  
 NAV Gjøvik  
 «Koblingsboks»  
 FoU-gruppe Unge og utenforskap  
 FoU-gruppe Digitalisering og veiledning  
 FoU-gruppe Lovanvendelse i praksis  
 Kompetansegruppa  
 Kompetansesenter for offentlig innovasjon (KOI)  
 Dekan ved fakultet for helse- og sosialvitenskap  
 Leder av styringsgruppa

#### Samarbeid mellom NAV og UiT

NAV Troms og Finnmark (seks representanter)  
 NAV Tromsø  
 NAV Harstad  
 NAV Alta og UiT (tidligere kombinert stilling)  
 Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning (to representanter)  
 Institutt for barnevern og sosialt arbeid (IBS) (tre representanter)  
 Institutt for barnevern (Harstad)  
 Forskningsprosjektet ALIN (fire forskere)

#### Overordnet

AVdir (tre representanter)

Kilde: Oslo Economics

## 2.3 Forbehold om informasjonsgrunnlag

Våre vurderinger er basert på informasjonsgrunnlaget vi har opparbeidet gjennom dokumentgjennomgang, intervjuer og workshops i prosjektperioden fra juni til oktober 2021. For å spørre om siste oppdaterte status for publikasjoner og søknader om ekstern finansiering sendte vi i oktober 2021 henvendelser til forskningsgruppe- og arbeidspakkeledere ved HiNN og UiT. På dette tidspunktet var det flere søknader om ekstern finansiering som ikke var avklarte. Vi er klar over at det helt sikkert vil være resultater vi ikke har fanget opp i vår kartlegging, og at dette vil kunne ha betydning for vår vurdering av måloppnåelse innenfor begge samarbeidsavtalene.

## 3. Strategisk samarbeid mellom NAV og Høgskolen i Innlandet

*Samarbeidet mellom NAV og Høgskolen i Innlandet (HiNN) strekker seg tilbake til 2012, da det ble opprettet et regionalt samarbeidsforum mellom HiNN og daværende NAV Oppland. I 2014 ble samarbeidet videreutviklet med en FoU-gruppe for å diskutere FoU-prosjekter, og i 2016 ble samarbeidet løftet opp fra regionalt til nasjonalt nivå gjennom den nasjonale samarbeidsavtalen.*

*Organisering av samarbeidet har endret struktur siden avtaleinngåelsen i 2016. I hovedsak skilles det mellom gjennomføringen av den opprinnelige samarbeidsperioden fra 2017 til 2019 (fase 1) og videreføringen av samarbeidet fra 2020 til 2021 (fase 2).*

### 3.1 Bakgrunn

Samarbeidsforumet fra 2012 fungerte som en arena for informasjonsutveksling, drøfting av innhold i eksisterende utdanninger og behov for nye etter- og videreutdanningstilbud samt drøfting av samarbeidsprosjekter innenfor FoU. FoU-gruppen opprettet i 2014 diskuterte eksisterende prosjekter, behov for FoU og utvikling av nye prosjekter, herunder utvikling av søknader om ekstern finansiering. Deltakere i FoU-gruppen var fagpersoner fra ulike fagmiljøer ved HiNN med interesse for NAV-relaterte FoU-prosjekter, forskere fra Østlandsforskning, samt fagpersoner og fagdirektør fra NAV Oppland og en representant for Fylkesmannen i Oppland. Disse gruppene ble videreført inn i det nasjonale samarbeidet mellom HiNN og Arbeids- og velferdsdirektoratet (AVdir).<sup>1</sup>

Det nasjonale samarbeidet mellom AVdir, daværende Høgskolen på Lillehammer og daværende NAV Oppland ble inngått 10. mai 2016, og gjaldt i 3 år etter inngåelse. AVdir sitt FoU-utvalg vedtok 2. november 2018 å forlenge avtalen til 2020 og 2021. Da videreføringen av avtalen trådte i kraft i 2020 medførte sammenslåing av både fylkeskommuner og høyskoler at det var Høgskolen i Innlandet (HiNN), NAV Innlandet og AVdir som utgjorde partene i samarbeidet.

### 3.2 Organisering og gjennomføring

#### 3.2.1 Ansvarsfordeling og ressursbidrag

Samarbeidsavtalen slår fast at HiNN står ansvarlig for gjennomføring, koordinering og organisering av prosjektet i samarbeidet. Videre er HiNN ansvarlig for faglig innhold og aktiviteter som gjennomføres i avtaleperioden. HiNN skal også finansiere en prosjektleder for prosjektet (NAV / HiNN, 2016).

Samarbeidsavtalen presiserer at NAV skal bidra med ressurser på både nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. NAV skal bidra med finansiering på 1 mill. kr per år for å finansiere en delt stilling mellom HiNN og NAV Innlandet. Videre skal NAV bidra i forskningen gjennom å bistå med fagpersoner, gjøre NAVs tjenester tilgjengelig for forsknings- og evalueringsprosjekter, samt bistå for å få tilgang til NAVs database. Samarbeidsavtalen sier også at NAV skal bidra med å tilrettelegge for hospitering på NAV-kontorer for ressurspersoner tilknyttet prosjektet (NAV / HiNN, 2016).

Vår forståelse, basert på dokumentgjennomgang og gjennomførte intervjuer er at ansvarsfordeling og ressursbruk i praksis har blitt realisert i tråd med intensjonen i samarbeidsavtalen.

#### 3.2.2 Modell for styring og organisering

Samarbeidet har vært styrt og organisert gjennom to ulike modeller. Den første var basert på den opprinnelige samarbeidsavtalen fra 2016, og varte fra 2016 til 2019 (fase 1). Den andre var basert på videreføring av samarbeidet i 2020 og 2021 (fase 2). Begge modellene er nærmere beskrevet og vedtatt gjennom projektskisser, i fase 1 gjennom Helhetlig prosjektplan (NAV / HiNN, 2017) og i fase 2 gjennom Revidert projektskisse (NAV / HiNN, 2019).

Felles for begge fasene er organiseringen med en styringsgruppe, en prosjektleder og en arbeidsgruppe, samt en delt koordinatorstilling («koblingsboks») mellom NAV Innlandet og HiNN. Mens styringsgruppe og koblingsboks beskrives i samarbeidsavtalen, er prosjektlederrollen og arbeidsgruppen definert gjennom de vedtatte projektskissene.

- **Styringsgruppen** har ansvar for at målsetninger nås og at samarbeid fungerer godt.
- **Prosjektlederen** er ansvarlig for daglig drift i prosjektet, koordinering av arbeidet i

<sup>1</sup> Prosjektbeskrivelse NAV-HiNN-samarbeidet 6.11.2017

arbeidsgruppen og rapportering opp til styringsgruppen.

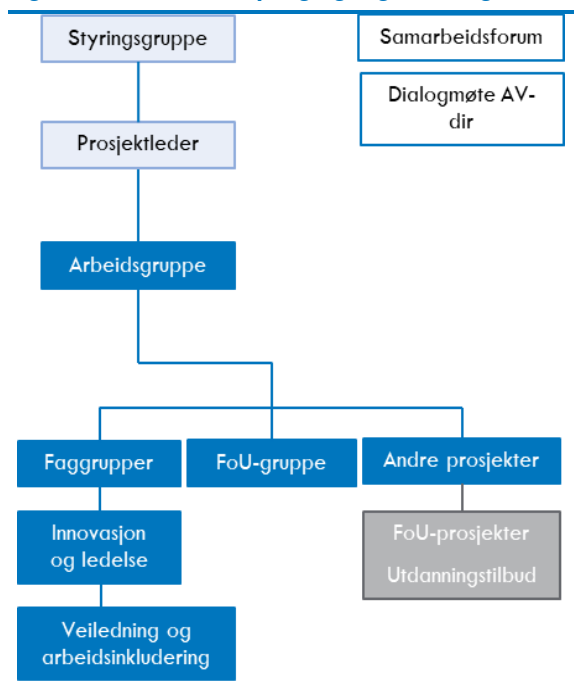
- **Arbeidsgruppen** koordinerer og ivaretar den daglige driften i prosjektet. Gruppen skal samarbeide med aktuelle fagmiljøer, og skal bidra til å etablere kontakt, tilrettelegge for samarbeid på tvers av fagmiljøer og være administrativt støtteapparat i begge institusjonene.
- **Koblingsboksen** fungerer som en kobling mellom de to fagmiljøene, bidrar til å skape nettverk og sørge for at relevante personer ved de to institusjonene får innsikt i hverandres behov.

Operasjonaliseringen av samarbeidet gjennom etablering av fag- og forskningsgrupper, som beskrives i vedtatte prosjektskisser, skiller seg fra fase 1 til fase 2.

### Styring og organisering i fase 1

Styring og organisering av samarbeidsprosjektet i fase 1 var basert på en opprinnelig prosjektplan fra 2016, og ble revidert i tråd med revidering av prosjektplan i 2017 (se Figur 3-1).

Figur 3-1 Modell for styring og organisering i fase 1



Kilde: Prosjektskisse 06.11.2017.\* Merk at dette er organiseringen basert på revidert prosjektskisse.

Prosjektorganiseringen i fase 1 var basert på strukturen for det tidligere regionale samarbeidet.

**Samarbeidsforumet** som ble opprettet i 2012 fortsatte med samme mandat som tidligere, og fungerte nå også som en referansegruppe i det nasjonale samarbeidet. Under styringsgruppa, prosjektleder og arbeidsgruppe ble det opprettet to **faggrupper**, «Innovasjon og ledelse» og «Veiledning

og arbeidsinkludering»). **FoU-gruppen** fra det regionale samarbeidet ble videreført og utvidet med flere medlemmer. Koblingsboksen inngikk som en del av både dialogmøtet og arbeidsgruppe, og møtte som observatør i styringsgruppens møter.

I 2018 ble det gjennomført en evaluering av samarbeidsavtalen (Arbeidsgruppen ved NAV / HiNN, 2018). Det kom frem denne at arbeidsgruppen fungerte i tråd med prosjektplanen, men at prosjektleder ikke klarte å utføre sin rolle innenfor en 20 prosents frikjøpt stilling. Videre pekte evalueringen på en rekke forbedringspunkter for samarbeidet (se tekstboks). Disse punktene danner grunnlaget for en omorganisering av samarbeidsstrukturen, og en konkretisering med tre utvalgte fokusområder i fase 2.

### EVALUERING AV SAMARBEIDETS FASE 1

Den planlagte evalueringen i 2018 (Arbeidsgruppen ved NAV / HiNN, 2018) konkluderte med en rekke forbedringspunkter for samarbeidet. Punktene ble utgangspunktet for en ny organisering fra 2020, omtalt som fase 2. Forbedringspunktene er som følger:

1. Bredere forankring i fagmiljøene
2. Tydeligere forankring i høgskolens innovasjonsmiljø
3. Tettere kobling opp mot ledelsen ved instituttene og fakultetene
4. Tydeligere problembeskrivelser fra NAV
5. Tydeligere prioritering av hva «koblingsboksen» skal bidra med
6. Økte ambisjoner om forskningsresultater som er relevante for NAV
7. Flere såkornmidler, for å få mulighet til å initiere og ha incitament for å skape mer forskningsaktivitet på kort sikt

Kilde: Evalueringsrapport NAV-prosjektet (Arbeidsgruppen ved NAV / HiNN, 2018)

### Styring og organisering i fase 2

Den nye prosjektorganiseringen i fase 2 skiller seg fra modellen i fase 1 ved at operasjonaliseringen av samarbeidet skjer gjennom tre FoU-grupper og en kompetansegruppe som er underlagt styringsgruppen, prosjektleder og arbeidsgruppa (Figur 3-2). I tillegg er det opprettet en Ressursgruppe NAV. De nye gruppene er definert i vedtatt prosjektskisse for fase 2 (NAV / HiNN, 2019).

- **FoU-gruppene** skal forske på tre utvalgte områder definert av ressursgruppen. Medlemmene i hver FoU-gruppe representerer ulike fagfelt og involverer fagansatte i innovasjonsmiljøet ved høgskolen. I tillegg er studieprogramansvarlig ved de mest sentrale

studiene deltagende i FoU-gruppene, for å styrke forbindelsen til studieprogrammer som er aktuelle for NAV. Det er definert ressurspersoner i NAV til hver av FoU-gruppene. «Koblingsboksen» sørger for koordinering mellom ressurspersonene og FoU-gruppene.

- **Kompetansegruppen** skal styrke satsingen på utvikling av etter- og videreutdanninger for NAV-ansatte og styrke integrering av NAV-relaterte temaer og problemstillinger inn mot høgskolens utdanninger. Gruppen skal videre følge opp utveksling av praksisplasser, samt koordinere og formidle kompetansetilbud ved HiNN til NAV.
- **Ressursgruppe NAV** skal ha løpende dialog med de lokale NAV-kontorene og få opp aktuelle bestillinger på hva som er faktiske utfordringer og forskningsbehov ved NAV.

Prosjektledelsen for samarbeidet er i fase 2 flyttet til Kompetansesenter for innovasjon i offentlig sektor (KOI). Prosjektlederstillingen er videre utvidet fra 20 til 50 prosent. I tillegg er sammensetningen i styringsgruppe og arbeidsgruppe endret, sammenlignet med i fase 1.

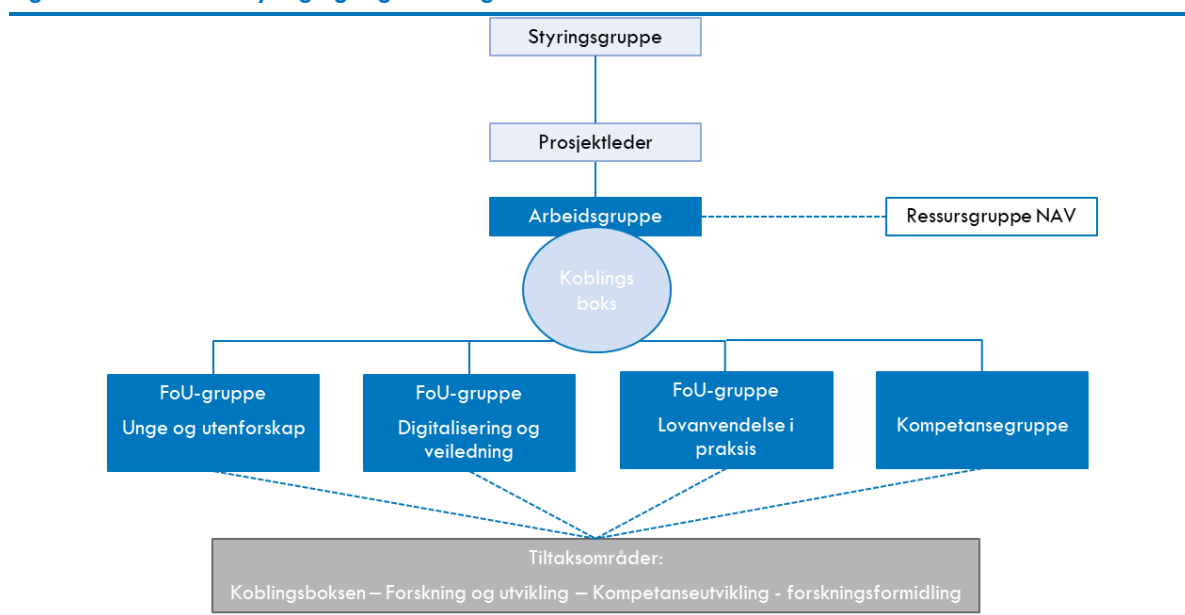
Gjennomføringen av styring og organisering i fase 2, herunder flytting av prosjektledelse og endring i styringsgruppas og arbeidsgruppas medlemmer, har foregått i tråd med intensjonen i avtalen om videreføring av samarbeid og prosjektskisse for fase 2.

**Tabell 3-1 Medlemmer i styrings- og arbeidsgruppe**

Styringsgruppe
Leder for kunnskapsavdelingen i AVdir
Leder for arbeids- og tjenesteavdelingen i AVdir
Fylkesdirektør i NAV Innlandet
Avdelingsdirektør NAV Lillehammer / Gausdal
Dekan Handelshøgskolen HiNN
Dekan fakultet for helse- og sosialvitenskap
Prorektor for samfunnskontakt og innovasjon (leder)
Prosjektleder for samarbeidsprosjektet (sekretær)
Arbeidsgruppe
Prosjektleder for samarbeidet (leder)
Koblingsboksen
Leder FoU-gruppe Unge og utenforskap
Leder FoU-gruppe Digitalisering og veiledning
Leder FoU-gruppe Lovanvendelse i praksis

Kilde: Avtale om videreføring av samarbeid (NAV / HiNN, 2020), Vedtatt prosjektskisse fase 2 (NAV / HiNN, 2019)

**Figur 3-2 Modell for styring og organisering i fase 2**



Kilde: Prosjektskisse videreføring endelig vedtatt (NAV / HiNN, 2019).

### 3.2.3 Finansiering av samarbeid

HiNN ble bevilget 1 mill. kr. fra AVdir hvert år i perioden 2016 til 2019 (fase 1). Fra 2020 til 2021 (fase 2) bidro AVdir med 2 mill. kr per år. Finansieringen fra NAV har foregått i tråd med hva som presiseres i samarbeidsavtalen (NAV / UiT, 2017).

1 mill. kr per år har gått til finansiering av koblingsboksen (se tekstboks). Formålet med å øke sårkornmidlene i 2020 var å øke forskningsaktiviteten i samarbeidsavtalen og bidra til utvikling av prosjektsøknader som kan gi ekstern finansiering fra Norsk Forskningsråd (NFR), EU, Nordforsk og andre. FoU-gruppene kan søke sårkornmidler fra arbeidsgruppen til å starte aktuelle prosjekter innenfor sitt område.

HiNN finansierer en prosjektleder for samarbeidet, i tillegg til å bidra med FoU-tid som minimum tilsvarer bidraget fra AVdir. Prosjektlederstillingen har økt fra 20 prosent i fase 1 til 50 prosent i fase 2. Finansieringen fra HiNN har foregått i tråd med samarbeidsavtalen fra 2016 og avtalen om videreføring fra 2020.

#### **DELT STILLING MELLOM NAV OG HiNN – «KOBINGSBOKSEN»**

Det spesifiseres i samarbeidsavtalen at såkornmidlene gis «som støtte til å etablere og utvikle det strategiske samarbeidet mellom NAV og HiNN», og at midlene skal finansiere en stilling med delt tilhold. Stillingen har som rolle å koble fagmiljøer og forskere og NAV for å fremme FoU-arbeid, og har derfor fått navnet «koblingsboksen». Videre skal koblingsboksen sikre kontinuerlig dialog og samspill mellom grupper.

Koblingsboksen skal spre informasjon i de to organisasjonene, etablere relasjoner og et nettverk mellom aktuelle fagpersoner hos HiNN og NAV.

Koblingsboksens oppgaver handler om å legge til rette for samarbeid både i NAV og ved HiNN. I NAV har det handlet om å utvikle behovsnotatene og koble på aktuelle fagmiljøer i NAV. Ved HiNN skal koblingsboksen være en oversetter og formidler av de problemstillingene som kommer frem i behovsnotatene til NAV.

**Kilde: Prosjektskisse videreføring endelig vedtatt (NAV / HiNN, 2019)**

#### **3.2.4 Samlet vurdering av modell for styring og organisering**

NAV og HiNN har brukt tid på finne en organisering av samarbeidet som fungerer. Evalueringen fra 2018 fant at samarbeidet frem til da hadde begrenset måloppnåelse, og etterlyste endringer i organisering og gjennomføringen av samarbeidet. Disse tilbakemeldingene var utgangspunktet for en omfattende prosess med konkretisering av samarbeidet gjennom utvikling av behovsnotater, og dannet grunnlaget for videreutvikling av samarbeidet i fase 2.

Modellen for styring og organisering i fase 2 fremstår godt forankret både ved HiNN og i NAV, og omfatter alle områder som samarbeidet er ment å dekke. Sammensetning av styrings- og arbeidsgruppe sikrer involvering av alle aktører i samarbeidet, og møteaktivitet og dialog foregår i tråd med intensjonen i avtalen. Koblingsboksen har hatt og har en sentral rolle i etablering av samarbeidet og formidling av

behov mellom institusjonene. Vi vurderer at organisering og styring i fase 2 legger til rette for at potensialet for måloppnåelse kan utnyttes i større grad enn i fase 1. Alle involverte aktører er samstemte i at utviklingen fra fase 1 til fase 2 har vært positiv, og at den nåværende styringsmodellen fungerer i tråd med forventningene til samarbeidsavtalen. Vår vurdering er at strukturen for samarbeidet nå er tilstrekkelig etablert til at noe av ressursbruken som i dag går til finansiering av en full koordinatorstilling i stedet bør benyttes til å styrke innsatsen på forskning, utdanning og praksisoverføring innenfor samarbeidet.

### **3.3 Måloppnåelse**

Utgangspunktet for vurdering av måloppnåelsen i samarbeidet er definerte hovedmål og konkrete mål i avtalen.

#### **MÅL FOR SAMARBEIDSAVTALEN**

**Hovedmål** med avtalen er å bidra til innovasjon hos NAV gjennom å koble forskning og utvikling, kompetanseutvikling og utvikling av praksis i arbeids- og velferdssektoren.

- **Konkrete mål** for avtalen er å:
  1. Utvikle og gjennomføre aktuelle innovasjonsprosjekter (lagt til i videreføring av avtalen 2020-2021)
  2. Systematisk utvikling av praksis gjennom forsøk og forskning (lagt til i videreføring av avtalen 2020-2021)
  3. Utvikle og gjennomføre relevante forskningsprosjekter (i videreføringsavtalen legges det til «av høy kvalitet»)
  4. Utvikle og gjennomføre relevante utdanningstilbud i samarbeid med NAV på bachelor- og masterutdanninger, etter- og videreutdanninger, kurs og seminarer
  5. Utvikle og gjennomføre prosjekter i NAV-organisasjoner som utvikler praksisoverføring og delingskultur (lærende organisasjon)

**Kilde: Samarbeidsavtale (NAV / HiNN, 2016)**

Under presenterer vi resultater og vurderer måloppnåelse innenfor hvert av de fem konkrete målområdene.

#### **3.3.1 Utvikle og gjennomføre aktuelle innovasjonsprosjekter**

Den overordnede målsettingen med samarbeidsprosjektet mellom NAV og HiNN er at det skal bidra til innovasjon i NAV. I fase 2 er det lagt til et konkret mål om utvikling og gjennomføring av aktuelle innovasjonsprosjekter.



Basert på beskrivelsen av innovasjonsperspektivet i prosjektskissen for fase 2, og innspill fra intervjuer med HiNN og NAV Innlandet, er vår forståelse at disse innovasjonsprosjektene kan omhandle både organisatorisk samarbeidsform mellom NAV og HiNN, utvikling og implementering av forskningsprosjekter, satsing på utdanning og kunnskapsoverføring mellom involverte aktører i samarbeidet. Det endelige målet med ulike typer av innovasjonsprosjekter forstås imidlertid som innovasjon i NAV.

Selve organiseringen av samarbeidsprosjektet bærer preg av innovasjon. Dette gjelder opprettelsen av den delte stillingen, koblingsboksen, som er en nøkkelperson i samarbeidsstrukturen. Plasseringen av prosjektledelsen hos Kompetansesenter for offentlig innovasjon (KOI) ved HiNN har også styrket det innovasjonsfaglige perspektivet i samarbeidet. Flere representanter fra HiNN snakker om innovasjon gjennom nye måter å samarbeide på, og innovasjon som et generelt perspektiv innenfor tjenesteutvikling.

Av forskningsprosjekter trekkes «Ung inkludering i Kongsvingerregionen», frem av både forskere og NAV Innlandet som et viktig innovasjonsprosjekt. Prosjektet kombinerer forskning, utvikling og innovasjon og tar utgangspunkt i unge personer som i utsatte eller sårbare situasjoner har gode erfaringer som bidrar til at de eksempelvis fullfører utdanning eller kommer i jobb. Metoden som benyttes i dette prosjektet kalles positiv avvikende atferd (positive deviance, PD).

### UNG INKLUDERING I KONGSVINGERREGIONEN

Prosjektet startet opp i 2021 og skal ferdigstilles i 2023. Målet for prosjektet er å redusere ungt utenforskap i regionen. Prosjektet består av tre faser:

1. Forstudie og kartlegging av statistikk, tidligere studier, indikatorer og aktører
2. Identifisere positiv avvikende atferd, samt løsninger, praksiser og muligheter
3. Etablere lærings- og implementeringsmiljøer

Prosjektet er organisert i NAV Kongsvinger, og det er etablert en styringsgruppe der AVdir, NAV Innlandet, HiNN, Statsforvalteren, fylkeskommunen og kommunedirektører er med. Arbeidsgruppa består av representanter fra NAV Kongsvinger, NAV Innlandet, HiNN og kommunene.

**Kilde: Kongsvingerregionen (2021)**

Innenfor samarbeidsavtalen er det flere prosjekter som har et innovasjonsperspektiv på tjenesteutvikling i

NAV. Følgforskningen av prosjektet «Best på aktivitetsplikt» i Gjøvikregionen undersøker hvordan man kan bruke organisering av aktivitetsplikt til tjenesteutvikling, mens følgforskningen av prosjektet «Bruk av erfaringskonsulenter» i Ringsaker ser på bruk av erfaringskunnskap som grunnlag for tjenesteutvikling. Bruk av erfaringskompetanse står også sentralt i et nyopprettet undervisningsprogram om brukermedvirkning i forskning, som piloteres høsten 2021.

### UNDERVISNINGSPROGRAM OM BRUKERMEDVIRKNING I FORSKNING

Høsten 2021 gjennomføres en pilot på et samlingsbasert studium utviklet i samarbeid mellom HiNN, NAV, Fontenehuset Gjøvik og Sykehus Innlandet. Totalt 30 deltakere med bakgrunn fra forskning, NAV, Fontenehuset og egen brukererfaring deltar i programmet.

Programmet har som formål å gi personer med brukererfaring, men uten akademisk bakgrunn opplæring i å jobbe med forskning. Samtidig skal akademiske forskere få opplæring i å samarbeide med folk som ikke har akademisk bakgrunn.

**Kilde: HiNN (HiNN, 2021a)**

Forståelsen av innovasjonens rolle innenfor samarbeidet har blitt endret underveis i samarbeidet. En forsker ved HiNN oppgir at de i starten av samarbeidet hadde en oppfatning av at forskerne skulle drive innovasjon, og at det ikke er mulig samtidig som man jobber med forskning på nasjonalt nivå. Senere er det blitt tydeligere for forskerne at de skal jobbe med nasjonale prosjekter, og ikke nødvendigvis drive daglig innovasjon. Den samme forskeren forklarer at de i løpet av samarbeidet har kommet til en erkjennelse om at forskeres kompetanse om hva som preger innovasjon i offentlig sektor ikke nødvendigvis gjør dem til gode innovatører, og at muligheten til å drive innovasjon i NAV ligger hos NAV. Nå handler innovasjonen i samarbeidet mest om å etablere nye metoder for kunnskapsutvikling, og få nye koblinger mellom kunnskap og praksis.

En representant for AVdir sier at NAV må ta ansvar for å drive innovasjon, og at forskerne kan bistå inn i innovasjonsarbeidet ved å eksempelvis bidra til god problemforståelse. Ledere for NAV-kontorer som vi har intervjuet er bevisste på sin rolle i innovasjon. En leder trekker frem behovet for å gå ut i tjenesten og snakke med brukere når man skal innovere. Den samme lederen stiller spørsmålstegn ved at mye av tjenesteutviklingen, og dermed innovasjonen, foregår ved fylkesleddet i NAV som sitter lengre fra brukerne.



### Samlet vurdering av utvikling og gjennomføring av aktuelle innovasjonsprosjekter

Vår vurdering er at innovasjonsperspektivet går som en rød tråd gjennom store deler av samarbeidet. Etter noe usikkerhet rundt hva som skal være forskernes bidrag inn i innovasjonsprosesser i NAV i starten av samarbeidet, oppfatter vi nå at det er etablert en forståelse om at innovasjon- og innovasjonsprosjekter kan foregå på ulike måter. Samarbeidet har resultert i forskningsprosjekter med bruk av innovativ metode, innovativ organisering med koblingsboksen som en «oversetter» mellom institusjonene og utprøving av ulike former for samhandling og informasjonsutveksling mellom HiNN og NAV. Vår vurdering er samarbeidet har god måloppnåelse innenfor utvikling og gjennomføring av aktuelle innovasjonsprosjekter, dersom en legger en bred forståelse av innovasjonsprosjekter til grunn.

#### 3.3.2 Systematisk utvikling av praksis gjennom forsøk og forskning

Målet om systematisk utvikling av praksis gjennom forsøk og forskning ble lagt til i avtalen om videreføring av samarbeid i fase 2.

Systematisk utvikling av praksis gjennom forsøk og forskning forutsetter at samarbeidet skaper relevant forskning av god kvalitet, og at resultatene fra forskningen formidles og benyttes i utvikling av tjenester og praksis. Relevans og kvalitet i forskningen er hovedsakelig forskernes ved HiNN sitt ansvar, og diskuteres nærmere i kap. 0. Arbeidet med å benytte resultater fra forskningen til å oppdatere og utvikle praksis er i hovedsak NAV sitt ansvar, og diskuteres nærmere i kap. 3.3.4. Her omtaler vi hvordan forskningsdesign av forskere ved HiNN, og interesse for deltakelse i forskning i NAV, påvirker mulighetene for systematisk utvikling av praksis gjennom forsøk og forskning.

#### Forskningsdesign

Design og gjennomføring av pågående forskningsprosjekter ved HiNN har frem til nå i hovedsak vært knyttet opp mot forsøk ved utvalgte NAV-kontorer i en kommune- eller byregion. Gjennomføring av disse prosjektene gir resultater som er relevante for det enkelte NAV-kontor, og kan ha stor betydning for praksisen ved dette kontoret. Kvalitative studier basert på observasjoner av og dybdeintervjuer med et utvalg brukere og veiledere ved ett eller noen NAV-kontor innenfor samme region vil imidlertid ikke nødvendigvis gi resultater som er generaliserbare for brukere og veiledere andre steder.

AVdir har ved flere tilfeller etterlyst forskningsprosjekter og forsøk som prøves ut ved flere kontorer samtidig, for å øke generaliserbarheten i

resultatene. Forskere opplever at både fylkesledd i NAV og AVdir har vært mer opptatt av representativitet i forskningen enn hva HiNN har vært. En forsker ved HiNN forteller at prosesser og uttesting som foregår lokalt, eksempelvis i Ringsaker og Kongsvinger, kan gjøre en forskjell for tjenestemottakere der og at ikke alle prosjekter bør ruller ut i hele landet. En annen forsker er enig i at noen prosjekter er spesifikke for Innlandet, men at noen resultater også kan brukes ved kontorer andre steder i landet.

En representant fra NAV Innlandet oppgir at pågående forskningsprosjekter er tilpasset behovene i Innlandet og utformet basert på hva regionen trenger av tjeneste- og kompetanseutvikling. En annen representant oppgir at de fikk kritikk i starten for å ha for mange lokale prosjekter, men at det har vært mindre av dette etter hvert. For generaliserbarheten ville det vært svært nyttig å gjennomføre forskning ved flere kontorer rundt omkring i landet. En forsker ved HiNN understreker imidlertid at gjennomføring av forsøk i ulike deler av landet vil være vanskelig for HiNN og NAV Innlandet å få til på eget initiativ, og at det ville være nyttig dersom AVdir bidro til å rekruttere kontorer til slike forsøk.

To forskningsprosjekter er basert på informasjonsinnhenting ved flere NAV-kontorer. «Arbeid først understøttet av pålitelig forvaltning» gjennomføres ved alle NAV-kontorer i Innlandet. Etter diskusjon om representativitet ble følgeforskningen av forsøket utvidet fra å foregå på 2-3 kontorer til å foregå på 10 kontorer med ulik størrelse, bemanning osv. Det avsluttede prosjektet «Digital ledelse for synergier for brukermøter og digitale kanaler», var basert på intervjuer med aktører fra 15 NAV-kontorer.

På spørsmål om valg av metode er både representanter fra NAV Innlandet og HiNN enige om at dette er forskningsgruppens ansvar, og at metode bestemmes av problemstillingen det skal forskes på. En dekan sier at de kan være bevisste på å utvikle prosjekter som bruker en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode, for å unngå at det blir for mange små studier som går i bredden uten at de bygger oppover. En forsker er enig i at det er ønskelig med mer kvantifiserbare resultater som kan generaliseres. AVdir understreker at det finnes mye uutnyttet data i NAV og at det er relevant å belyse problemstillinger med ulike metoder.

#### Interesse for deltakelse i forskning i NAV

Systematisk utvikling av praksis forutsetter at de ulike nivåene i NAV først viser interesse for deltakelse i forskningen.

En representant fra NAV Innlandet informerer om at det tar tid å mobilisere NAV-kontorer, og at dette er naturlig fordi de ønsker å finne ut hva de får igjen for det. Flere NAV-kontorledere understreker er det ressurskrevende å bli med på

følgeforskningsprosjekter, og at dette forutsetter et engasjement og en prioritering av deltakelse. Ikke alle NAV-kontorer ønsker å være en del av et slikt forskningssamarbeid. Videre er størrelsen på kontoret av betydning for deltakelse i forsøk, fordi dette påvirker hvor mye ledere og ansatte kan jobbe med strategi og utvikling. En leder fra et lokalt NAV-kontor vi har intervjuet opplever at det å bli forsket på er svært nyttig for utvikling av praksis og arbeidsmetodikk ved det enkelte kontor. En annen leder etterlyser mer informasjon om hva som ligger til grunn for fylkesleddets utvelgelse av NAV-kontorer til forsøk og forskning, og tror at flere kontorer kunne vært interessert i å delta dersom de hadde blitt spurt.

På spørsmål om forskningens betydning for utvikling av praksis, antyder flere av forskerne i HiNN at det virker som om lokalkontorene og fylkesleddet i NAV i hovedsak er opptatt av å bli forsket på, og at interessen for forskningsresultater ikke oppleves som like sterk. Representanter fra lokalkontorer oppgir på sin side at det er en utfordring at det tar så lang tid før resultater fra forskning ferdigstilles, og at resultater kan bli utdaterte før de er klare. En leder NAV-kontor opplever imidlertid at deltakelse i forskning har vært veldig nyttig, og at forskerne plukker ut det som er relevant for deres kontor.

### Samlet vurdering av utvikling og praksis gjennom forsøk og forskning

Vår vurdering er at mange av de pågående forskningsprosjekter er innrettet på en måte som i begrenset grad skaper muligheter for systematisk utvikling av praksis i NAV på nasjonalt nivå, selv om de kan ha stor betydning for praksis og utvikling lokalt. De prosjektene som baseres på et større utvalg NAV-kontorer, oppleves mer relevante for både NAV Innlandet og AVdir. Videre vil mer bruk av kvantitativ metode, i kombinasjon med kvalitativ metode, øke overførbarhet i resultater og legge til rette for mer systematisk utvikling av praksis i NAV. En annen måte å øke den systematiske satsingen på utviklingen av praksis på, er å i større grad se til eksisterende forskning og bygge videre på denne.

Uavhengig av hvordan forskningssamarbeidet foregår, er det imidlertid ledelsen ved NAV-kontorene som avgjør hvordan, og i hvilken grad resultater fra forsøk og forskning brukes til systematisk utvikling av praksis. Innspill fra NAV-ledere og NAV Innlandet i intervjuer tyder på at kontorene i varierende grad er interesserte i eller opplever at de har mulighet til å

vente på forskningsresultater før de tar sine beslutninger.

### 3.3.3 Utvikle og gjennomføre relevante forskningsprosjekter av høy kvalitet

Det tredje delmålet i samarbeidsavtalen er å utvikle og gjennomføre relevante forskningsprosjekter av høy kvalitet.

Forskningen innenfor samarbeidet foregår gjennom de tre FoU-gruppene «Unge og utenforskap», «Digitalisering og veiledning» og «Lovanvendelse i praksis» som ble etablert basert på problemstillingene fastsatt i behovsnotatene fra 2018. Prosjektene «Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler» og «Understanding the value co-creation in public services» (COVAL), er relevante prosjekter som ikke er etablert under samarbeidsavtalen, men som er tilknyttet «Digitalisering og veiledning».

Det er krevende å finne gode indikatorer som kan måle relevans og kvalitet i forskning. Vi tar her utgangspunkt i tematikk, antall publikasjoner og omfang av ekstern finansiering for å vurdere i hvilken grad problemstillinger, design og metode oppleves relevante, og om resultatene som kommer ut av forskningen er overførbare og interessante for utvikling og praksis i NAV.

#### Forskningsprosjekter

Det foregår en rekke forskningsprosjekter tilknyttet de tre FoU-gruppene innenfor samarbeidet, som ble opprettet i fase 2. I Tabell 3-2, Tabell 3-3 og Tabell 3-4 presenteres forskningsprosjekter innenfor hver av gruppene, status for prosjekt, eventuell ekstern finansiering samt en overordnet beskrivelse av tematikk for prosjektet.

#### FoU-gruppen Unge og utenforskap

«Unge og utenforskap» har den største forskningsaktiviteten målt i antall pågående prosjekter, antall prosjekter som har mottatt ekstern finansiering og antall uavklarte søknader. Tjenesteinnovasjon er en fellesnevner for flere av prosjektene, som omhandler blant annet arbeidsinkludering, erfaringskunnskap og brukermedvirkning.

I flere av prosjektene følger forskere pågående prosjekter ved utvalgte NAV-kontorer i en kommune eller by med omkringliggende områder i regionen (Ringsaker, Kongsvingerregionen, Hamarregionen og Gjøvikregionen). Brukere og NAV-veiledere er sentrale informasjonskilder i disse prosjektene, og involveres også som medforskere i noen prosjekter. Prosjektet i Kongsvinger tar i bruk metoden positiv avvikende atferd, og innhenter erfaringer fra unge personer som i utsatte eller sårbare situasjoner likevel

klarer å komme i utdanning eller jobb. Prosjektene som foregår i Ringsaker, Gjøvikregionen og Hamarregionen har mottatt støtte fra Statsforvalteren i Innlandet. Prosjektet i Gjøvikregionen har også mottatt støtte fra KS.

Arbeidspakken om innovasjon i tjenesteutvikling er en del av INTEGRATE, som er et samarbeid mellom HiNN og OsloMet med overordnet prosjektledelse fra OsloMet. Arbeidspakken har som mål å utvikle anvendbare modeller for å inkludere marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet. INTEGRATE er finansiert med EU-midler.

I tillegg til pågående prosjekter har gruppen sendt inn en søknad og skal sende en til om ekstern finansiering for prosjekter i samarbeid med OsloMet. Det ene er et forslag til ny arbeidspakke i INTEGRATE, som det er søkt EU-midler til. Det andre er innovative tilnærminger til å løse utfordringen med unge utenfor utdanning og skole, som det skal søkes NFR-midler til.

### **FoU-gruppen Digitalisering og veiledning**

Den pågående forskningsaktiviteten innenfor gruppa «Digitalisering og veiledning» omfatter en litteraturstudie av som tar for seg konsekvenser av digitalisering innenfor sosiale tjenester på individnivå, organisasjonsnivå og samfunnsnivå.

En arbeidspakke i det avsluttede prosjektet «COVAL» som tok for seg forhold, betingelser og potensial ved innføring av tjenstedesign, var også tilknyttet gruppa. Arbeidspakken bestod av casestudier av tjenstedesignprosjekter i fem land, der Norge var det ene. En av totalt to caser fra Norge omhandlet tjenstedesign i NAV. «COVAL» var finansiert med EU-midler.

Et annet tilknyttet prosjekt var «Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler». Dette prosjektet skulle identifisere suksessfaktorer og

### **Publikasjoner**

**Så langt har fem forskningsartikler blitt publisert innenfor samarbeidet. Alle artikler er tilknyttet FoU-gruppen «Digitalisering og veiledning». Fire av publikasjonene er i nivå 1-tidsskrifter, mens én publikasjon er i nivå 2-tidsskrift (Kilde: Referat styringsgruppermøte 28.09.2021, Årsrapport 2020, Prosjektskisse endelig vedtatt**

Tabell 3-5).

Tre publikasjoner er skrevet i samarbeid med forskere fra OsloMet, som også har samarbeidsavtale med NAV. To artikler er publisert i prosjektet «Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler» som er et eget prosjekt som startet i 2017 (før FoU-gruppen ble etablert), men rapporteres som en del av «Digitalisering og veiledning».

I tillegg til publikasjonene i tidsskrift er det blitt publisert en sluttrapport fra prosjektet «Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler», og en rapport fra prosjektet COVAL der

utfordringer ved implementering av NAVs kanalstrategi. Dette prosjektet fikk finansiering fra NAV FoU.

Gruppa planlegger også å sende en søknad til NFR om finansiering til et prosjekt som skal ta for seg NAV-kontorene og veiledernes kompetanse i det digitale NAV, og hvordan sikre gode forutsetninger for læring på ulike nivåer i organisasjoner.

### **FoU-gruppen Lovanvendelse i praksis**

«Lovanvendelse i praksis» ble etablert etter de øvrige gruppene og har ikke kommet like langt med forskningsaktiviteter. Foreløpig er det satt i gang ett prosjekt i denne gruppa.

«Arbeid først understøttet av pålitelig forvaltning» er et prosjekt som rulles ut ved alle NAV-kontorer i Innlandet, og gruppa driver følgeforskning som tar utgangspunkt i ti av kontorene. Dette er et tverrfaglig prosjekt og har som hensikt å utvikle NAV som lærende organisasjon gjennom både kurs og utdanning.

### **Ekstern finansiering av forskningsprosjekter**

Fag- og forskningsgruppene ved HiNN har mottatt ekstern finansiering til fire prosjekter. Tre prosjekter har fått støtte fra Statsforvalteren i Innlandet, og ett av disse er også finansiert av KS. NAV FoU har gitt finansiering til ett prosjekt. Deltakelse i de større forskningsprogrammene INTEGRATE og COVAL har vært finansiert av EU.

Per november 2021 er det fire sendte eller planlagte søknader som er uavklarte. Disse søknadene er sendt eller skal sendes til NFR og DIKU.

Forskningsgruppene har også fått avslag på en rekke søknader om ekstern finansiering. I perioden 2018-2020 fikk de totalt åtte avslag på søknader om eksterne midler fra NFR, Bufdir og NAV FoU.

NAV er brukt som case. Antologien ALIN, som gis ut høsten 2021, inneholder også et kapittel som er skrevet innenfor denne arbeidsgruppen.

### **Samlet vurdering av utvikling og gjennomføring av relevante forskningsprosjekter av høy kvalitet**

Vår vurdering er at måloppnåelsen innenfor utvikling og gjennomføring av relevante forskningsprosjekter av høy kvalitet er usikker. Den pågående forskningen omhandler temaer som er relevante for NAV både lokalt, regionalt og nasjonalt. Dette er å forvente, siden FoU-gruppene er opprettet basert på behovsnotater som ble utarbeidet i samarbeid mellom

aktørene. Før opprettelsen av disse gruppene skjedde det imidlertid lite forskning tilknyttet samarbeidet.

Utfordringer med å skaffe til veie ekstern finansiering tyder på at kvalitet og relevans i pågående forskning ikke har vært tilstrekkelig for aktører som NFR, Bufdir og NAV FoU. AVdir vurderer at kvaliteten på søknader om NAV FoU-midler ikke har vært god nok. Det foreløpige unntaket er «Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler», men dette er et tilknyttet prosjekt og ikke et direkte resultat av samarbeidsavtalen. Tilgang på ekstern finansiering gjennom kjerneprosjektet INTEGRATE, som foregår i samarbeid med OsloMet, kan ikke uten videre tilskrives samarbeidsavtalen mellom HiNN og NAV.

At alle foreløpige publikasjoner er knyttet til én FoU-gruppe og at både disse og flere andre rapporter har samme forfatter bekrefter inntrykket av at forskningen innenfor de ulike FoU-gruppene ikke er

kommet like langt. Flere av forskerne påpeker at forskningen tar tid, og flere av FoU-gruppene er tidlig i gjennomføringen av sine forskningsprosjekter. Det er derfor grunn til å tro at det vil komme flere publikasjoner i tiden som kommer. PD-prosjektet i Kongsvingerregionen og «Arbeid først understøttet av politisk forvaltning» utpeker seg som prosjekter som involverte aktører har stor tro på. Samlet vurderer vi at måloppnåelsen innenfor relevante forskningsprosjekter er økende, men det er foreløpig for tidlig å si at denne er god.

Vi vurderer at det er positivt at OsloMet og HiNN samarbeider om flere forskningsprosjekter og søknader om finansiering, og at man kan forvente at samarbeid øker både kvalitet og relevans på nasjonalt nivå. Dette kan være med på å styrke forskningen ved HiNN på sikt. Samtidig er det, for evalueringens del, vanskelig å vite i hvilken grad forskningsresultater fra dette samarbeidet bør tilskrives HiNN.

**Tabell 3-2 Pågående og mulige forskningsprosjekter i FoU-gruppa «Unge og utenforskap»**

Pågående prosjekter (ekstern finansiering)	
Ungt utenforskap i Kongsvingerregionen	Prosjektet tar utgangspunkt i unge personer som i utsatte eller sårbare situasjoner har gode erfaringer som bidrar til at de fullfører utdanning eller kommer i jobb. Metoden som benyttes kalles positiv avvikende atferd (positive deviance, PD).
Prosessbistand til prosjektet «Slå ring om hverandre» i Hamarregionen (Statsforvalter i Innlandet)	Samarbeidsprosjekt mellom kommunene Stange, Løten, Hamar og Ringsaker med mål om å styrke arbeidsinkludering av flyktninger og innvandrere i regionene gjennom samskaping og samtidighet.
Følgforskning på prosjektet «Bruk av erfaringskonsulenter» i Ringsaker (Statsforvalter i Innlandet)	Prosjektet ser på bruk av erfaringskunnskap for å finne frem til systemtiltak som bidrar til et mer brukerrorettet, helhetlig og treffsikkert tjenestetilbud. Målgruppe er deltakere på arbeidssentralen, ledere og medarbeidere i NAV og kommuneledelser.
Følgforskning av prosjektet «Best på aktivitetsplikt» i Gjøvikregionen (KS, Statsforvalter i Innlandet)	Formålet til prosjektet er å tilby differensierte tilbud knyttet til aktivitetsplikten, og tiltak som i større grad er tilpasset unge brukeres behov, planer og mål. En forsker fra HiNN, to personer med brukererfaring og en veileder fra NAV deltar. Følgforskningen skal undersøke brukermedvirkning som kilde til tjenesteutvikling og innovasjon gjennom intervjuer med brukere.
INTEGRATE: Arbeidspakke om tjenesteinnovasjon i arbeidsinkludering (INTEGRATE har støtte fra EU)	Integrate er et samarbeid mellom OsloMet og HiNN, tilknyttet Kompetansesenter for arbeidsinkludering (KAI). Arbeidspakken om integrering av brukere i samarbeid om tjenesteutvikling har som mål å utvikle anvendbare modeller for å inkludere marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet.
Litteraturgjennomgang om tiltak og tjenesteinnovasjon for målgruppa NEET	Systematisk litteraturgjennomgang om tjenesteinnovasjon for NEETs.
Mulige prosjekter	
Metakompetanse i samarbeid på tvers (Søknad sendt til DIKU)	Forskningsprosjekter som skal fremme kompetanse på komplekse, relasjonelle og tverrfaglige prosesser hos studenter ved ulike profesjonsutdanninger, spesielt dem som jobber med barn og unge i sårbare livssituasjoner. Eksempler på prosjekter kan være utvikling av nye eller eksisterende utdanningstilbud, utvikling av generiske ferdigheter, bruk av arbeidslivets kompetanse i utdanninger osv.
INTEGRATE: forslag om ny arbeidspakke (søknad sendt til NFR)	Det er spilt inn et forslag til en ny arbeidspakke som handler om karriererådgivning i NAV, «Research education on service integration and innovation for work (re)integration». Pakken skal være en del av et post doc-løp.
Innovative tilnærminger til å løse utfordringen med unge utenfor arbeid eller skole (Søknad sendes til NFR feb. 2022)	Søker sammen med OsloMet med ulike tilnærminger for å løse utfordringen med unge som havner utenfor arbeid eller skole. HiNN bidrar med to case, innovasjonstilnærming basert på PD og FLIP-metodikk

Kilde: Referat styringsgruppemøte 28.09.2021, Årsrapport 2020 (HiNN, 2020), Prosjektskisse endelig vedtatt (NAV / HiNN, 2019)

**Tabell 3-3 Pågående, avsluttede og mulige forskningsprosjekter i FoU-gruppa «Digitalisering og veiledning»**

Pågående prosjekter (ekstern finansiering)	
Kunnskapsoversikt om konsekvenser av digitalisering og kanalstrategier for sosiale tjenester	Litteraturstudie som legger vekt på sosiale tjenester som fordrer at digital samhandling skjer i kombinasjon med direkte møter. Studien ser på konsekvenser av digitalisering på individnivå, organisasjonsnivå og samfunnsnivå.
Avsluttede prosjekter	
COVAL: Arbeidspakke om casestudier fra fem land (støtte fra EU)	Formålet med arbeidspakken er å øke forståelsen av forhold, betingelser og potensiale ved innføring av tjenstedesign. Arbeidspakken tar for seg casestudier av tjenstedesignprosjekter i fem land. Ett av to caser fra Norge omhandler tjenstedesign i NAV.
Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler (NAV FoU)	Identifisere suksessfaktorer og utfordringer ved implementering av NAVs kanalstrategi, slik som lederkompetanse, brukerdialoger samt lokal læring og tilpasning. Datainnsamlingen har bestått av dokumentstudier og 70 kvalitative intervjuer gjennomført ved 15 NAV-kontorer.
Mulige prosjekter	
Hvilken kompetanse blir viktig i det «digitale» NAV? (Søknad sendes til NFR feb. 2022)	Fokus på NAV-kontorene og veiledernes kompetanse i det digitale NAV, og hvordan sikre gode forutsetninger for læring på ulike nivåer i organisasjoner. NAV Innlandet og fire NAV-kontor, samt Statsforvalteren i Innlandet samarbeider om prosjektet.

Kilde: Referat styringsgruppemøte 28.09.2021, Årsrapport 2020 (HiNN, 2020), Prosjektskisse endelig vedtatt (NAV / HiNN, 2019)

**Tabell 3-4 Pågående forskningsprosjekter i FoU-gruppa «Lovanvendelse i praksis»**

Pågående (ekstern finansiering)	
Arbeid først understøttet av pålitelig forvaltning	Prosjektet skal styrke kvalitet i veiledning overfor brukere og øke kompetanse hos den enkelte veileder slik at flere brukere kommer i arbeid. Prosjektet omfatter 10 NAV-kontorer.

Kilde: Referat styringsgruppemøte 28.09.2021, Årsrapport 2020 (HiNN, 2020), Prosjektskisse endelig vedtatt (NAV / HiNN, 2019)



**Tabell 3-5 Publikasjoner og rapporter innenfor samarbeidet, som alle er koblet til FoU-gruppen «Digitalisering og veiledning»**

Publikasjoner i tidsskrift				
Forfattere	Tittel	År	Tidsskrift (nivå)	Tema (metode)
Røhnebæk, M. T.; & Breit, E.	<i>Damned if you do and damned if you don't: a framework for examining double binds in public service organizations</i>	2021	Public Management Review, 1-23. (2)	Double binds, organisatoriske paradokser, institusjonell kompleksitet (Casestudie)
Røhnebæk, M. T.; Løberg, I. B.	<i>Kontroll eller samhandling – bakkebyråkratens autonomi i det digitaliserte NAV</i>	2021	Nytt Norsk Tidsskrift, 38(01-02), 73-85. (1)	Digitalisering, autonomi, bakkebyråkrati (Litteraturstudie)
Breit, E.; Egeland, C.; Løberg, I. B.; Røhnebæk, M. T.	<i>Digital coping: How frontline workers cope with digital service encounters</i>	2021	Social Policy & Administration, 55(5), 833-847. (1)	Digitalisering, bakkebyråkrati Intervjuer med 32 NAV-ansatte ved to kontorer, (litteraturstudie)
Fugletveit, R.; Lofthus, A. M.	<i>From the desk to the cyborg's faceless interaction in The Norwegian Labour and Welfare Administration**</i>	2021	Nordisk välfärdsforskning   Nordic Welfare Research, 6(02), 77-92. (1)	Digitalisering, samtidige lidelser, brukermedvirkning
Hermanrud, I.	<i>Digital veiledning og den digitale aktivitetsplanen i NAV**</i>	2021*	Tidsskrift for velferdsforskning (1)	-
Forskningsrapporter og annet				
Røhnebæk, M. (medforfatter)	<i>Tjenestedesign og forenklet oppfølging i NAV</i>	2021*	Kapittel i antologien ALIN	-
Røhnebæk, M. (leder arbeidspakke)	<i>Report on in-depth case studies (Co-VAL report D4.2)**</i>	2020	Sluttrapport, Coval Public Deliverables	Tjenestedesign i offentlige tjenester, 10 case-studier gjennomført i Norge, Storbritannia, Frankrike, Spania og Ungarn
Bergum, S.; Fugletveit, R.; Hermanrud, I.; Lofthus, A. M.; Madsbu, J.P.; Øvrelid, B.	<i>Sluttrapport fra "Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler)**</i>	2020	Sluttrapport, HiNN publikasjoner	Digitalisering og digital transformasjon, kanalstrategi

Kilde: årsrapporter og annen dokumentasjon tilsendt fra HiNN, Cristin. \*Under publisering. \*\*Prosjektene og rapportene er skrevet i selvstendige prosjekter som knyttes til «Digitalisering og veiledning».

### 3.3.4 Utvikle og gjennomføre relevante utdanningstilbud i samarbeid med NAV

Det fjerde delmålet med samarbeidsavtalen er å utvikle og gjennomføre relevante utdanningstilbud.

Det er opprettet en kompetansegruppe som skal jobbe med å videreutvikle og etablere utdanningsprogram relevant for NAV. Gruppen ledes av førsteamanuensis ved Seksjon for master i sosialfaglig arbeid (Fakultet for helse og sosialvitenskap). Andre medlemmer er leder for Senter for livslang læring (SELL), koblingsboksen, avdelingsdirektør ved et lokalt NAV-kontor og fagdirektør NAV Innlandet (HiNN, 2020).

#### Grunnutdanninger

Kompetansegruppen jobber aktivt med å tilrettelegge for møteplasser mellom praksis og utdanning for studenter på grunnutdanninger som er relevante for NAV. Gruppen følger opp studentpraksis i NAV for grunnutdanninger som uteksaminerer aktuelle kandidater til NAV, herunder sosionomutdanning, barnevernspedagog, vernepleie, juss, organisasjon og ledelse og flere. I 2021 har kompetansegruppen gjennomført møter med studieprogramansvarlige ved HSV for å få NAV-relaterte problemstillinger inn i forelesninger og pensum for studenter på sosialt arbeid, vernepleie, barnevern og sykepleie<sup>2</sup>.

Kompetansegruppen jobber i tillegg med å tilrettelegge for oppgaveskriving om NAV-relaterte problemstillinger både på bachelor- og masternivå. Fem NAV-relaterte bacheloroppgaver og én masteroppgave har blitt skrevet i løpet av perioden:

- June Olstad og Hanne W. Nævdal - *Mobile NAV-kontor – hvordan påvirker dette måten å lede sine medarbeidere på?* (BA)
- Jostein Sandmark - *Hvordan skape en utviklingsorientert kultur i NAV i praksis?* (BA)
- Marie Solvoll og Ingela Leine - *Digital veiledning – hvordan endrer det kommunikasjonen med brukeren?* (BA)
- Merna Maher Behenam - *Hvordan oppleves forholdet mellom utvikling og drift på NAV-kontoret?* (BA)
- Ine Gudbrandsen - *Lederutvikling i lys av digitalisering i NAV* (BA)
- Øyvind Sørlien og Knut Thomas Sjølie - *Hvordan håndterte NAV Innlandet overgangen til virtuell organisering som følge av forventningene om hjemmekontor under Koronakrisa?* (MA)

Kompetansegruppen har løpende dialog med to PhD-utdanninger ved HiNN, innovasjon i tjenesteyting i offentlig og privat sektor (INTOP) og Child and Youth Participation and Competence Development (BUK) for

å øke antall stipendiater som jobber med NAV-relaterte problemstillinger (NAV / HiNN, 2019).

#### Etter- og videreutdanninger

I tillegg til grunnutdanninger jobber kompetansegruppen med å videreutvikle og etablere videre- og etterutdanninger for NAV-ansatte. Det fantes også tidligere flere etter- og videreutdanninger for NAV-ansatte ved HiNN, men både forskere og representanter fra ledelsen ved HiNN oppgir at samarbeidsavtalen har bidratt til at utdanningene blir mer forskningsbaserte, samtidig som at utdanningene kan brukes mer inn i forskning.

Det er innenfor samarbeidsavtalen startet opp to nye videreutdanninger. Høsten 2019 startet HiNN opp videreutdanning i prosessledelse for NAV-ansatte, på oppdrag fra AVdir. En videreutdanning innen forvaltningsrett for NAV-ansatte startes opp ved HiNN våren 2022. Hensikten med studiet er at deltakerne skal utvikle en god og trygg forvaltningskompetanse, slik at de kan forvalte sin rolle i NAV på en kvalitetsmessig god måte (HiNN, u.d.). Utdanningen er knyttet til prosjektet «Arbeid først, understøttet av politisk forvaltning», og utvikles av FoU-gruppen Lovanvendelse i praksis. Målgruppen for utdanningene er NAV-ansatte i hele landet, og HiNN ble tildelt utdanningen gjennom en anbudsprosess. Forståelse for behov i NAV som følge av tett samarbeid, trekkes frem som avgjørende for at HiNN ble tildelt utdanningen. Tett samarbeid mellom institusjonene har vært viktig i utformingen av utdanningen. En representant for NAV Innlandet sier at NAV tidligere har gjort mye av etterutdanningen selv, men at de har erfart at når de kjøper et studiepoenggivende kurs kan de jobbe sammen med akademia i utformingen av kurset og påvirke slik at man får det som oppleves som et godt faglig og relevant innhold.

På nettsiden til kompetansegruppen legges det også frem andre videreutdanninger og masterprogram i veiledning og arbeidsrettet oppfølging ved HiNN som er relevante for NAV-ansatte (HiNN, 2021 b). Flere av disse ble opprettet før avtalen trådte i kraft, men ansatte ved NAV-kontorer i Innlandet trekker frem at den tette dialogen med HiNN gjør at flere blir oppmerksom på og søker seg til etter- og videreutdanninger, som oppleves som relevante i det daglige arbeidet. Ett eksempel er «Veiledning i arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV)», som tilbys av HiNN og er spesielt rettet mot veiledere i NAV. Et annet eksempel er Nasjonal innovasjonsskole for kommunesektoren, et videreutdanningskurs for ledere i offentlig sektor (NAV / HiNN, 2019). Innovasjonsskolen gjennomføres sammen med NTNU Gjøvik i samarbeid med KS, på oppdrag fra KMD. Kurset gir kunnskaper og ferdigheter om hvordan man

<sup>2</sup> Referat styringsgruppemøte 28.09.2021

gjennomfører et innovasjonsprosjekt, og i løpet av studiet gjennomfører deltagerne et innovasjonsprosjekt i egen kommune (Regjeringen, u.d.). Etter oppfordring fra HiNN deltok 3-4 ledere ved NAV-kontorer i

Innlandet på studiet for å øke egen kompetanse på innovasjon og lære om hvordan de kunne utvikle egne NAV-kontorer.

**Tabell 3-6 Relevante utdanningsprogram**

Utdanningsprogram	Opprettet	Studiepoeng
Veiledning i arbeids- og velferdsforvaltningen	Før 2016	30
Videreutdanning i prosessledelse (oppdrag fra AVdir)	2019	15
Ledelse -myndiggjøring og prosjekt	2018*	30
Nasjonal innovasjonsskole for kommunesektoren	Før 2016	30
Forvaltningsrett	2022	30
Prosessverktøy «Kompetanseledelse»	Piloteres 2021	

Kilde: tilsendte årsrapporter og annen dokumentasjon. \*Vi tror programmet ble opprettet i 2018, basert på tilsendt informasjon.

### Annet

Kompetansegruppen har opprettet prosessverktøyet «Kompetanseledelse», et kursopplegg sammensatt av aktiviteter på arbeidsplassen og e-læringskurs. Verktøyet ble pilotert og evaluert i 2021 (NAV, 2021a), og alle NAV-kontorer skal få tilgang til dette i løpet av 2021 (HiNN, 2020).

### Samlet vurdering av utvikling og gjennomføring av relevante utdanningstilbud i samarbeid med NAV

Vår vurdering er at måloppnåelsen innenfor utvikling og gjennomføring av relevante utdanningstilbud i samarbeid med NAV er god, og at den er økt fra fase 1 til fase 2. Sentralt i denne utviklingen står kompetansegruppen, som driver systematisk satsing på utvikling og oppdatering av studieprogrammer både på grunn-, etter- og videreutdanningsnivå. I tillegg til oppdatering av eksisterende tilbud, har HiNN fått tilslag på to videreutdanningskurs fra AVdir. Disse tilslagene oppfattes som et resultat av god dialog innenfor samarbeidsavtalen. Kurset i forvaltningsrett trekkes frem som særlig relevant fordi det er stor etterspørsel etter dette blant de ansatte.

Det fantes allerede et eksisterende samarbeid mellom HiNN og NAV om etter- og videreutdanninger. Det virker imidlertid som om samarbeidet har lyktes med å øke bevisstheten rundt muligheten for og nytten av etter- og videreutdanning. Innovasjonsskolen trekkes frem som en studie som har fått mer oppmerksomhet på NAV-kontorene, og som er svært relevant i å øke kompetanse og ferdigheter knyttet til innovasjonsprosjekter. Vår vurdering er at måloppnåelsen på utdanningsområdet er god.

### 3.3.5 Utvikle og gjennomføre prosjekter i NAV-organisasjoner som utvikler praksisoverføring og delingskultur

Det femte delmålet med samarbeidsavtalen er å utvikle og gjennomføre prosjekter i NAV-organisasjoner som utvikler praksisoverføring og delingskultur. Praksisoverføring og delingskultur innenfor samarbeidet foregår gjennom utvikling av forsøk og forskningsprosjekter, involvering og medforskning i gjennomføringen av prosjektene og i kunnskapsformidling underveis og i etterkant av prosjektene. Vurdering av samarbeidsavtalens påvirkning for praksis og utviklingsarbeid beskrives i kap. 3.4.

Behovsnotatene som utgangspunkt for videreføring av samarbeidsavtalen i fase 2 la grunnlaget for videre praksisoverføring og delingskultur innenfor de opprettede FoU-gruppene og kompetansegruppa. Samtidig var selve arbeidet med utviklingen av behovsnotatene et eksempel på kunnskapsoverføring og delingskultur, mellom NAV Innlandet og forskere ved HiNN. Utviklingen av behovsnotatene startet med at NAV Innlandet stilte seg spørsmål om hva de ville og hvilke områder de ville satse på. De valgte ut tre områder, og fikk tilbakemelding fra HiNN om hva forskningen kunne bidra med og i hvilken grad temaene var interessante. Representanter fra NAV Innlandet og HiNN beskriver arbeidet med behovsnotatene som en god prosess som både økte bevisstheten innad i NAV og mellom institusjonene om hva som er utfordringer i Innlandet.

Utvikling og gjennomføring av forsøk og prosjekter innenfor samarbeidsavtalen har en sterk lokal og regional forankring, og forskere oppgir at dette er et suksesskriterium for samarbeidet. NAV Innlandet har tett kontakt med lokalkontorer som deltar i forskningen, og forskere fra HiNN opplever at behov

og forskningsspørsmål defineres av NAV. Det er forskerne som står ansvarlig for valg av design og metode, men NAV Innlandet har noen ganger kommet med innspill til innretning av prosjekter (se kap. 3.3.2). Gjennomføringen av prosjektene skjer i stor grad ved NAV-kontor og med tett involvering av brukere, veiledere og ledere ved kontorene. Opplæringsprogrammet i brukermedvirkning (se kap. 3.3.1) er et tiltak som er ment å styrke samarbeidet mellom forskere, brukere og NAV-ansatte i pågående forskningsprosjekter.

Etablering av kompetansegruppa har vært sentral for kunnskapsspredning i samarbeidet. Gruppa har arrangert flere seminarer og kunnskapstimer for NAV-ansatte i 2020 og 2021 (se Tabell 3-7). Noen av arrangementene tar utgangspunkt i et konkret prosjekt. Andre tar utgangspunkt i bruk av metode innenfor forskning eller veiledning. Metoden positive deviance går igjen i flere av arrangementene.

**Tabell 3-7 Seminarer og annen kunnskapsoverføring innenfor samarbeidet**

Arrangement (arrangør)	Arrangør	Deltagere
<b>2020</b>		
Seminar om PD-prosjektet	Unge og uføre	43 forskere, 4 NAV-ansatte
Seminar om PD-prosjektet	Unge og uføre	10 forskere, 27 NAV-ansatte
Webinar -Samskaping i det offentlige	Kompetansegruppa	
Webinar – Brukermedvirkning i forskningsbasert innovasjon	Kompetansegruppa	
Webinar - Presentasjon av svensk prosjekt om NEETs	Kompetansegruppa	
Webinar – Positive Deviance	Kompetansegruppa	
Webinar – Evaluering av innovasjoner	Kompetansegruppa	
<b>2021*</b>		
Fagseminar – Fokus på veiledning i vanskelige samtaler	Lovanvendelse i praksis	33 NAV-ansatte
Kunnskapstime for NAV-ansatte – Kontroll eller samhandling – bakkebyråkratens autonomi i det digitaliserte NAV**	Kompetansegruppa	
Kunnskapstime for NAV-ansatte – PD som metode i innovasjonsprosjekter, Kongsvinger som eksempel**	Kompetansegruppa	

Kilde: Årsrapporter og annen dokumentasjon tilsendt fra HiNN. \*Planlagt og gjennomført per 28.09.2021. \*\*Skal gjennomføres etter 28.09.2021

### Samlet vurdering av utvikling og gjennomføring av prosjekter i NAV-organisasjoner som utvikler praksisoverføring og delingskultur

Vår vurdering er at måloppnåelsen innenfor utvikling og gjennomføring av prosjekter i NAV-organisasjoner som utvikler praksisoverføring og delingskultur, er god. Organiseringen av samarbeidet, på bakgrunn av behovsnotatene som ble utarbeidet i samarbeid mellom NAV Innlandet og HiNN, legger til rette for stor grad av praksisoverføring og delingskultur på regionalt og lokalt nivå. Innretning av forsøk og forskningsprosjekter foregår med involvering av NAV Innlandet og utvalgte NAV-kontorer, og brukermedvirkning og erfaringskunnskap benyttes i flere av prosjektene. Kompetansegruppa bidrar til

systematisk kunnskapsoverføring fra forskningen og tilbake til NAV Innlandet og lokalkontor.

## 3.4 Påvirkning for praksis og utviklingsarbeid i NAV

Samarbeidsavtalens påvirkning på praksis og utviklingsarbeid i NAV avhenger av hva samarbeidet har ledet til av resultater innenfor forskning og utdanning, og hvordan disse resultatene er brukt og formidlet (se kap. 3.3). Videre vil grad av måloppnåelse innenfor forskning og utdanning imidlertid være et resultat av interessen for og

kunnskap om NAV i akademia. I dette kapitlet beskriver vi først kunnskap om og interesse for NAV blant forskere ved HiNN, og deretter samarbeidsavtalens påvirkning for praksis og utvikling i NAV.

### 3.4.1 Interesse for og kunnskap om NAV i akademia

Forskere ved HiNN (tidligere Høgskolen i Lillehammer) har vært interessert i NAV som forskningsfelt over lengre tid, også i forkant av samarbeidsavtalen. Ett eksempel på dette er forskningsprosjektet «Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler» som startet i 2017, og som ble koblet på samarbeidet i fase 1. I fase 2 ble prosjektet tilknyttet FoU-gruppen «Digitalisering og veiledning».

En forsker som har vært med i flere NAV-prosjekter tidligere, opplever at samarbeidsavtalen gir en bedre kontinuitet og dypere innsikt i problemstillingene det forskes på. Den samme forskeren tror samarbeidsavtalen gjør det mulig å tilpasse problemstillingene, slik at relevansen i forskningen øker. En annen forsker understreker at samarbeidsavtalen har åpnet inngang fra ulike fagfelt, og muligheten for tverrfaglig samarbeid. Kobling av forskere som både jobber med forskning og utdanning har ledet til at flere skriver bachelor- og masteroppgaver om NAV, og på den måten øker kompetanse både blant studenter og ansatte.

Til tross for at det finnes flere forskere som har forsket på NAV-relevante problemstillinger over lengre tid, fremgår det av intervjuer med representanter fra HiNN at det ikke er så mange rene «NAV-forskere». En måte å rekruttere NAV-forskere på er å få stipendiater til å forske på NAV, og det er også et uttrykt mål i prosjektskissen som ligger til grunn for fase 2. Det har imidlertid ikke lyktes å rekruttere noen stipendiater innenfor samarbeidsavtalen foreløpig, men det jobbes med en søknad til NFR som inkluderer en stipendiatstilling.

På spørsmål om interesse for og kunnskap om NAV blant forskere i fagmiljøer som ikke eller i liten grad deltar i samarbeidet, svarer en forsker at det er viktig å lage større prosjekter der ulike forskere kan finne sin rolle. Den samme forskeren sier at det er avgjørende å se verdien i ulike typer kompetanse, og at prosjektene trenger noen som har god kjennskap til NAV som kan fungere som mellommenn. Ved å kombinere ulike typer av kompetanse kan forskningen skape helhetlig kunnskapsproduksjon. Basert på hva som er kommet frem i intervjuer og workshop er vårt inntrykk at fagmiljøer som i større grad holder på med kvantitativ forskning ikke har tilstrekkelig kunnskap om NAV, og heller ikke dataene som finnes tilgjengelig. Her ligger det et potensiale for rekruttering av forskere fra andre fagfelt og med en annen type

kompetanse som kan bidra til større grad av både tverrfaglighet og variasjon i metodebruk.

### 3.4.2 Påvirkning for praksis og utvikling i NAV

Representanter fra NAV Innlandet understreker at de ønsker å jobbe kunnskapsbasert, og at følgeforskning og evaluering gjennom samarbeidet er viktig for å undersøke merverdien av pågående prosjekter. Tidligere har de drevet kvalitetssikring selv, og det oppleves som en forbedring å få eksterne til å evaluere. Som en representant sier: «Nå får vi eksterne til å evaluere – kanskje stemmer det med det vi trodde, men ofte gjør det ikke det, og da er det nyttig fordi da kan vi endre kurs». «Arbeid først understøttet av politisk forvaltning» trekkes frem som et prosjekt som allerede har endret måten de jobber med veiledning i NAV Innlandet, og der NAV Innlandet er særlig spent på tilbakemeldinger og innspill gjennom følgeevalueringen.

Innretningen av flere av forskningsprosjektene er slik at forskning og implementering skjer parallelt. Dette innebærer at forskere er tett på forsøkene, og kan gi innspill underveis. En leder fra NAV-kontor som vi har intervjuet opplever at denne tette kontakten er svært nyttig for deres måter å arbeide på. Samtidig kommer de endelige resultatene av følgeforskningen lenge etter at forsøk er gjennomført. Dette oppleves som en utfordring blant flere representanter fra NAV både i fylkesleddet og lokalt, som i noen tilfeller opplever at funn og resultater kommer så sent at de ikke er relevante lenger. Flere vi har snakket med fra både HiNN og NAV Innlandet beskriver dette som et viktig læringspunkt under samarbeidet, at tidsaspektet ser svært ulikt ut i de ulike institusjonene.

Forskere og sentrale aktører fra HiNN opplever at NAV etterspør seminarer og kunnskap i liten grad. En representant erkjenner at veiledere i NAV har en presset arbeidssituasjon som ikke er så tilrettelagt for selvlæring og autonomi, og at de har en lang vei å gå for å være en lærende organisasjon. Samtidig opplever vedkommende at viljen er til stede, og at forsøkene og prosjektene som gjennomføres på de ulike NAV-kontorene skaper læring i seg selv. Igjen trekkes «Arbeid først understøttet av politisk forvaltning» frem som et prosjekt som styrker veiledernes kompetanse i møte med brukerne og det juridiske aspektet i disse møtene.

På nasjonalt nivå oppgir AVdir at forskningen innenfor samarbeidet frem til nå ikke har vært gjennomført på en måte som gir overførbare resultater. AVdir savner at det innenfor samarbeidsavtalen satses systematisk på forskning og utprøving av forsøk i større skala for å finne ut av i hvilken grad utviklingsarbeidet som foregår i NAV er nyttig eller ikke. For å gjøre endringer i praksis og utvikling på nasjonalt nivå, behøves det forskningsresultater som ikke er spesifikke



for et enkelt kontor eller en region, men er overførbare til resten av landet. Fordi kvaliteten i en del av forskningen er vurdert som for svak til at de finner pålitelige resultater, oppgir AVdir at resultater fra dette samarbeidet foreløpig ikke er tilstrekkelige til å få effekter for praksis og utvikling i NAV nasjonalt.

### 3.4.3 Samlet vurdering av påvirkning for praksis og utviklingsarbeid i NAV

Vår vurdering er at innretning av forsøk og forskningsprosjekter, og involvering av NAV Innlandet og utvalgte NAV-kontorer, påvirker praksis og utviklingsarbeid i NAV på regionalt og lokalt nivå. Forsøk og forskningsprosjekter har imidlertid foreløpig ikke resultert i endringer knyttet til tjenesteutvikling på sentralt nivå. Bruk av følgeforskning og evaluering av igangsatte forsøk oppleves nyttig og lærerikt, og gir ekstern kvalitetssikring som er viktig for det videre arbeidet. Nasjonalt har innretning av forskningsprosjekter rundt ett eller noen få NAV-kontor begrenset overførbarhet og har dermed hindret forskningen å få betydning for praksis og utviklingsarbeid utenfor regionen. «Arbeid først understøttet av politisk forvaltning» er et prosjekt som tar utgangspunkt i flere kontorer, og representanter fra HiNN og NAV Innlandet har tro på at resultater derfra vil kunne få betydning nasjonalt.

## 3.5 Relevans

Evalueringsspunktet «relevans» handler om hvorvidt samarbeidsavtalen oppleves som interessant og/eller relevant for forskermiljøene og for NAV. Den akademiske interessen for NAV blant forskere ved HiNN beskrives i kap. 3.4.1. I dette kapitlet beskriver vi interessen for den faglige innretningen av forskningssamarbeidet, samt tverrfaglighet og variasjon i metodebruk innenfor prosjektene.

### 3.5.1 Interesse for samarbeid ved HiNN

I kap. 3.4 beskriver vi at det har vært en interesse for NAV-forskning blant forskere ved HiNN også i forkant av samarbeidsavtalen. Forskere vi har snakket med oppgir at interessen for samarbeid med praksisfeltet generelt er høy blant dem som forsker på NAV-relaterte problemstillinger. En forsker trekker frem at det økte fokuset på påvirkning innenfor forskningen har gjort det svært relevant å ha en samarbeidspartner, i dette tilfellet NAV. En annen forsker uttrykker at behovsnotatene, som ble utarbeidet av NAV Innlandet i dialog med forskere, gir kjennskap til hvilken kunnskap som praksisfeltet etter spør. En tredje forsker som kom inn i samarbeidet i fase 2 trodde at NAV skulle ha tydeligere forventninger om hva de ønsket seg, og opplevde at forventningsavklaringer mellom forskningsgruppen og NAV Innlandet tok lenger tid enn forventet.

En representant fra HiNN forteller at det fortsatt er en forestilling blant mange forskere at det ikke er «ordentlig forskning» når man er ute i praksisfeltet. Videre er det mye arbeid forbundet med å jobbe i tjenesteapparatet, sammenlignet med å drive forskning fra skrivebordet. Den samme representanten opplever at forståelsen på tvers av institusjonene har økt gjennom samarbeidsavtalene, og at det særlig lokalt er en god dialog og et godt samarbeid mellom NAV og HiNN. Dette er avgjørende for at forskere, som i langt større grad enn NAV-ansatte initierer egne prosjekter, skal delta i forskningssamarbeidet.

En representant fra ledelsen ved HiNN oppgir at de fleste involverte forskerne har en kombinert forsknings- og utdanningsstilling, og at de fleste bruker halvparten av arbeidstiden sin til forskning. En forsker oppgir at det har tatt lenger tid å forankre forskningssamarbeid når de fleste involverte forskere bruker mye tid på undervisning. Etter økningen på 1 mill. kr ble det i fase 2 avsatt såkornmidler til frikjøp av forskere. Dette medførte at HiNN kunne frikjøpe en erfaren forskningsleder per FoU-gruppe, og også frikjøpe en ressurs fra instituttet Østlandsforskning. Flere representanter fra HiNN opplever det som en styrke at Østlandsforskning er med. En begrunner dette med at forskningsmiljøet er vant til å jobbe med anvendt forskning og ha dialog med oppdragsgiver om hva forskningen skal brukes til.

### Tverrfaglighet og variasjon i metodebruk

En representant fra ledelsen ved HiNN sier at samarbeidsavtalen har styrket samarbeid internt mellom ulike fagmiljøer ved høgskolen. Særlig er det etablert samarbeid mellom fagmiljøer ved Fakultet for helse- og sosialvitenskap (FHS) og fagmiljøer ved Handelshøgskolen (fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap). Dette samarbeidet kommer til syne i alle de tre FoU-gruppene. Fagmiljøer fra Fakultet for pedagogikk og lærerutdanning er også involvert i samarbeidet;

- «Digitalisering og veiledning» består av forskere fra Institutt for sosialvitenskap og veiledning (ved IHS), Institutt for organisasjon, ledelse, styring og Østlandsforskning (ved Handelshøgskolen), samt Institutt for pedagogikk (ved fakultet for pedagogikk og lærerutdanning).
- «Lovanvendelse i praksis» består av forskere fra Institutt for sosialvitenskap og veiledning (ved IHS) og Institutt for rettsvitenskap, filosofi og internasjonale studier og Østlandsforskning (ved Handelshøgskolen).
- «Unge og utenforskap» består av forskere fra Institutt for sosialvitenskap og veiledning (ved IHS), Institutt for organisasjon, ledelse, styring, Institutt for psykologi og Østlandsforskning (ved



Handelshøgskolen) samt Institutt for pedagogikk (ved fakultet for pedagogikk og lærerutdanning).

Det er også etablert et samarbeid mellom forskere ved HiNN og forskere ved OsloMet. FoU-gruppa «Digitalisering og veiledning» har samarbeidet med OsloMet om en arbeidspakke i COVAL. Gruppene «Unge og utenforskap» og «Digitalisering og veiledning» planlegger begge å sende søknad om NFR-støtte i samarbeid med forskere fra OsloMet i 2022.

Forskningsprosjektene innenfor samarbeidsavtalen baseres i hovedsak på kvalitativ metode (se mer om design og metodebruk innenfor forskningssamarbeidet i kap. 3.3.1). Flere av forskerne vi har intervjuet oppgir at kvalitativ metode oppleves som mest relevant for å svare på de aktuelle problemstillingene. En representant for ledelsen ved HiNN forteller at det har vært mest tradisjon for kvalitativ tilnærming i de forskningsmiljøene som deltar i forskningen. Dette bekreftes av en annen representant i ledelsen, som opplever at det er få av de involverte forskerne som er opptatt av store data. Den samme personen erkjenner imidlertid at forskningssamarbeidet frem til nå ikke har utnyttet potensialet som ligger i dataene som finnes i NAV.

Bruk av positiv avvikende atferd i Kongsvingerprosjektet trekkes frem som interessant av aktører både ved HiNN, i NAV Innlandet og AVdir.

### 3.5.2 Interesse for samarbeid i NAV

Det er stor interesse for samarbeidsavtalen på fylkesnivå og blant flere av lokalkontorene. Representanter fra fylkesleddet og ved NAV-kontorer oppgir at følgeforskning av pågående prosjekter er nyttig og spennende.

Representanter fra både HiNN, NAV Innlandet og lokalkontorer er tydelige på at interessen og kapasiteten for deltakelse i samarbeidet varierer mellom lokalkontorene. En representant fra HiNN forteller at de gjennom samarbeid med NAV Innlandet har fått oversikt over hvilke kontorer som har kapasitet til ta inn noen utenfra, og som det fungerer godt å samarbeide med. Samtidig opplever forskerne at lokalkontorer og fylkesleddet ikke har skjønnet hvor lang tid det tar å drive forskning, og at det ikke bare er å bestille noen resultater. I takt med at aktørene har blitt bedre kjent med hverandre, har imidlertid forståelsen for forskningsprosessen økt i NAV.

Størrelsen på NAV-kontorene påvirker interesse og deltakelse for samarbeidet, ifølge representanter fra NAV Innlandet. De større kontorene har strategiske satsninger og roller som har mulighet til å jobbe strategisk. Noen av lederne ved de større kontorene er med som premissledere for samarbeidet, og tar

initiativ til prosjekter. Ved de mindre kontorene har også lederne veiledningsoppgaver og det er vanskeligere å frigjøre tid til å delta i forskningsprosjekter. En leder ved et NAV-kontor opplever imidlertid at deltakelse i forskningsprosjektene er mer tilfeldig, og at flere av de mindre kommunene også har søkt og fått tildelt prosjektmidler. Den samme lederen representerer et kontor som selv har tatt initiativ om mulig forskningssamarbeid.

AVdir har vært involvert i styringen av samarbeidet gjennom deltakelse i styringsgruppa, og var involvert i prosessen rundt utvikling av behovsnotatene. Representanter fra HiNN som sitter i styringsgruppa forteller at samarbeidet med AVdir har fungert godt. Representanter fra AVdir har vist interesse for måloppnåelse særlig innenfor forskningsdelen av avtalen og har ved flere anledninger etterlyst at det jobbes frem søknader og skisser med høyere relevans og bedre kvalitet. Representanter fra HiNN forteller at de har opplevd det utfordrende at NAV på ulike nivåer ikke har hatt samme oppfatning om hva samarbeidet skal være, og at dette særlig gjelder forskjellen mellom AVdir sentralt og NAV Innlandet regionalt. En representant fra HiNN forteller at det hadde vært ønskelig med et enda tettere samarbeid med AVdir for å diskutere også faglige problemstillinger med dem.

### 3.5.3 Samlet vurdering av relevans

Relevansen i samarbeidet vurderes som god av forskere ved HiNN, og NAV regionalt og lokalt. NAV Innlandet har vært svært involvert i utvikling av behovsnotater og kontinuerlig dialog om samarbeidet, og flere av lokalkontorene er tett koblet på samarbeidsavtalen gjennom deltakelse i flere forskningsprosjekter. Fagmiljøer som allerede var interesserte i NAV-forskning er gjennom samarbeidet koblet sammen med andre fagmiljøer i de etablerte FoU-gruppene, slik at tverrfagligheten i forskningen er økt. Pågående forskning oppleves relevant og nyttig av NAV Innlandet og av kontorene som det forskes på og med.

Forskningen som foregår innenfor samarbeidet, er i hovedsak kvalitativ. Både AVdir og flere representanter fra HiNN ønsker økt bruk av kvantitativ metode for å øke relevansen og kunnskapsproduksjonen i de pågående forskningsprosjektene. Vi forstår det som at involverte forskere i hovedsak har kompetanse på kvalitativ metode, og at økt bruk av kvantitativ metode i kombinasjon med den kvalitative forutsetter rekruttering av forskere fra andre fagmiljøer. I tillegg til å sikre tverrfaglighet og variasjon i metodebruk kan bevisst rekruttering også bidra til å sikre praksisnær kompetanse som er egnet for dette

forsknings samarbeidet. Det pågående samarbeidet med OsloMet kan være en egnet måte å sikre økt tverrfaglighet, variasjon i metodebruk og praksisnær kompetanse gjennom ekstern tilknytning på.

### 3.6 Bærekraft

Generelt handler bærekraft om hva som er viktig for å få prosjektet over i en ny fase, og hvilke lærdommer vi kan trekke ut av samarbeidet så langt.

#### Forutsetninger for å videreutvikle samarbeid

Samarbeidet så langt har i stor grad handlet om å etablere og utvikle en organisering som skal sikre best mulige forutsetninger for måloppnåelse innenfor innovasjon, forskning, utdanning og praksis og utvikling. Dette har krevd tid og ressurser, og et omfattende arbeid med videreutvikling og organisering fra fase 1 til fase 2. Vår vurdering, basert på intervjuer og dokumentgjennomgang, er at den nåværende organiseringen av samarbeidet er god. I videreutviklingen av samarbeidet må det sørges for at det produseres resultater innenfor alle delområder av avtalen.

Samarbeidet så langt har dratt nytte av ildsjeler med stort personlig engasjement. Dette gjelder både ved høgskolen og i NAV Innlandet. For at samarbeidet skal fungere på sikt, er det viktig å gjøre samarbeidet mindre personavhengig. Koblingsboksens unike posisjon virker å være et resultat av personlig egnethet og erfaring, og et stort engasjement for samarbeidet. Koblingsboksen har vært avgjørende i etablering av samarbeidet og som oversetter mellom to institusjoner som har ulike arbeidsprosesser. Etter hvert som aktørene har blitt bedre kjent med hverandre og det er etablert ulike grupper og arenaer for samarbeid, er vår vurdering at samarbeidet har gode forutsetninger til å stå på egne ben uten en like sterk koordinatørrolle. Koblingsboksen og prosjektlederrollen, som er utvidet fra 20 til 50 prosent i fase 2, bør ses i sammenheng når en vurderer behovet for dedikerte administrative stillinger.

Å sikre høyest mulig kvalitet og relevans på forskningen innenfor samarbeidet er vesentlig for veien videre. Metodisk varierte og tverrfaglig sammensatte forskningsskisser vil øke sannsynligheten for å nå opp i konkurransen om ekstern finansiering, som vil være viktig for å unngå å være avhengig av såkornfinansiering. Økt grad av ekstern finansiering vil være avgjørende for å gjennomføre flere forskningsprosjekter, publisere flere artikler og synliggjøre forskningsresultater, som igjen øker mulighetene for å påvirke praksis og utvikling i NAV.

#### Betydning av såkornmidler i etableringen av samarbeid

HiNN har, i motsetning til UiT, i den opprinnelige samarbeidsavtalen (fase 1) valgt å prioritere ressursene til finansiering av koblingsboksen i stedet for å bruke midler på forskning. Såkornmidlene har dermed bidratt til å få i stand en god struktur og organisering, og etablere tillit mellom institusjonene som grunnlag for samarbeidet.

I fase 2 av samarbeidet økte såkornmidlene fra 1 til 2 mill. kr. Denne økningen ble brukt til frikjøp av forskningstid og økt prosjektlederstilling. Såkornmidler, i kombinasjon med endring i styringsmodell bidro til økt satsning og en større grad av måloppnåelse innenfor forskning.

#### Avhengighet av økonomisk miljøstøtte fra NAV i videre samarbeid

Såkornmidler fremstår ikke som avgjørende for å videreføre forskning og starte nye forskningsprosjekter ved HiNN. Det er høy søkeraktivitet, og vi vurderer at det bør forventes av FoU-gruppene at de oppnår ekstern finansiering i tilstrekkelig grad til å sikre videre forskningsaktivitet. Dersom det skulle vise seg at få av søknadene når opp i konkurransen om ekstern finansiering, kan dette være et signal om at kvalitet og/eller relevans vurderes som utilstrekkelig. Det kan også være at forskningsprosjekter som er relevante for NAV ikke alltid treffer tema for gjeldende utlysninger hos eksempelvis NFR. I slike tilfeller antar vi at NAV-relevante søknader av høy kvalitet vil ha gode muligheter til å få innvilget finansiering fra NAV FoU-midler.

Hvis det skal opprettholdes en koordinatørstilling, vil det kreve finansiering. Vår vurdering er at en slik stilling har vært avgjørende i samarbeidet frem til nå for å etablere kontakt og kommunisere behov mellom involverte aktører. Ettersom strukturen rundt samarbeidet har funnet en form som ser ut til å fungere godt, vurderer vi at en heltids koordinatørstilling, i tillegg til prosjektlederstillingen, ikke lenger er avgjørende. Dersom NAV Innlandet og HiNN opplever at koblingsboksen er sentral for å videreutvikle samarbeidet, så kan det vurderes om finansiering skal skje gjennom disse aktørene. I likhet med såkornmidler til forskning, er vår vurdering at såkornmidler til en slik koordinatørstilling bør ha begrenset varighet og ikke benyttes som driftsmidler.

#### Samlet vurdering av bærekraft

Det er en rekke faktorer som har jobbet på lag for å sikre en positiv utvikling av samarbeidet mellom HiNN og NAV. Prioritering av ressurser, høy grad av involvering regionalt, sterkt engasjement blant sentrale aktører, og videreutvikling av modell for styring og organisering basert på behov i NAV Innlandet har

gjort at strukturen rundt samarbeidet skaper gode rammer for måloppnåelse innenfor alle områder i avtalen.

Usikkerheten rundt det videre samarbeidet handler om innholdet og resultatene innenfor strukturen av samarbeidet, særlig på forskningsområdet. Innenfor utdanning vurderes den systematiske satsingen på oppdatering av alle relevante utdanningsprogrammer og etablering av videre- og etterutdanningsprogrammer å være bærekraftig. Struktur rundt kunnskapsoverføring og delingskultur mellom HiNN og NAV på regionalt og lokalt nivå, vil også kunne benyttes i videre samarbeid så lenge det finnes pågående forskningsprosjekter.

AVdir har ved flere anledninger stilt spørsmål om kvaliteten og relevansen er god nok til å kunne bidra til utvikling og innovasjon i NAV på nasjonalt nivå. Tidligere avslag på søknader om ekstern finansiering har understreket usikkerheten rundt nettopp dette. Forskerne ved HiNN forteller selv at de har jobbet med å forbedre kvalitet i design og metode i sine forskningsprosjekter. Det er sendt inn en rekke søknader om ekstern finansiering, og flere skal sendes i begynnelsen av 2022. Svarene på disse vil være en viktig pekepinn for det videre samarbeidet. Eventuelle tilslag på eksterne midler vurderes være avgjørende for videreføring av samarbeidet på forskningsområdet, både for å sikre finansiering av prosjektene og få et stempel på kvalitet og relevans i det pågående arbeidet.

## 4. Strategisk samarbeid mellom NAV og UiT Norges arktiske universitet

UiT Norges arktiske universitet etablerte et samarbeid med NAV allerede i 2014, da med lokalkontorer i Troms og Finnmark. Prosjektet startet som et pilotprosjekt mellom fire lokale NAV-kontorer og en arbeidsgruppe ved Institutt for barnevern og sosialt arbeid (IBS) ved UiT. Dette samarbeidet var utgangspunktet for dagens avtale om strategisk samarbeid mellom UiT og AVdir.

Det overordnede samarbeidet mellom UiT og NAV er organisert i strukturen Universitets-NAV (UNAV). Hovedsatsingen i UNAV har vært forskningsprosjektet Arbeidsinkludering, læring og innovasjon i NAV (ALIN).

### 4.1 Bakgrunn

Samarbeidet mellom i UiT Norges Arktiske Universitet (UiT) og NAV bygger på en langsiktig strategi om å utvikle og styrke forskning, utdanning og kompetanse innenfor arbeids- og velferdstjenestene i Norge (NAV / UiT, 2017). Avtalen ble inngått 6. mars 2017, og gjaldt i 3 år etter inngåelse.

Målet for det nasjonale samarbeidet fra 2017 har vært å bygge opp og styrke et tverrfaglig kunnskapsmiljø ved UiT som bidrar til relevant og kvalitativt god forskning, tilrettelagte studieprogrammer og utviklingsaktiviteter på Arbeids- og velferdsforvaltningens ansvars- og tjenesteområder.

Avtalen formaliserte et samarbeid om gjensidig utvikling av prosjekter innen utdanning (herunder etter- og videreutdanning), forskning og andre utviklingsaktiviteter som er av felles interesse. Det overordnede samarbeidet mellom UiT og NAV fikk navnet «Universitets-NAV» (UNAV), som er en bred fortegnelse over ulike aktivitetsområder innenfor samarbeidet.

Hovedsatsingen innenfor UNAV, og konkretiseringen av den nasjonale samarbeidsavtalen som ble tegnet for 2017-2020, var forskningsprosjektet **Arbeidsinkludering, læring og innovasjon i NAV (ALIN)**.

#### UNIVERSITETS-NAV (UNAV)

«Universitets-NAV» (UNAV) er den overordnede betegnelsen på aktivitetsområdene NAV og UiT samarbeider om. Samarbeidet omfatter:

- Innhold og gjennomføring av relevante grunnutdanninger
- Tilrettelegge for praksisstudier med god kvalitet
- Utvikling og gjennomføring av relevante etter- og videreutdanninger
- Studentmobilitet, dvs. mastergradsstudenter v/UiT som skriver oppgave med utgangspunkt i NAV-relaterte problemstillinger
- Forsknings- og utviklingsarbeid, herunder større FoU- og evalueringsarbeid, innovasjonsprosjekter og doktorgradsarbeid

Kilde: UiT (2020e)

#### FORSKNINGSPROSJEKTET ALIN

ALIN er hovedaktiviteten under samarbeidsavtalen, og en konkretisering av UNAV. Forskningsprosjektet fokuserer på myndiggjøring og inkludering og består av fem arbeidspakker. Totalt bidrar over 20 forskere fra ulike institutter og miljøer fra UiT, i tillegg til master- og ph.d-studenter.

Prosjektet startet opp i 2017 og ble formelt avsluttet med en avslutningskonferanse juni 2020.

De fem arbeidspakkene er:

- Handlings- og løsningsdyktige NAV-kontorer
- Bruk av jobbspesialister i NAV
- Metodeutvikling for arbeidsinkludering av unge: Inkludering, tillitt og gjenoppretting
- Hurtigsporordningen. Evaluering av samhandling mellom stat-kommune i inkludering av flyktninger.
- Innovasjon, læring og bruk av teknologi i NAV

Kilde: UiT (2020a)

I den videre evalueringen skiller vi mellom UNAV som overordnet struktur, og ALIN som hovedsatsing og forskningsprosjekt.

## 4.2 Organisering og gjennomføring

### 4.2.1 Ansvarfordeling og ressursbidrag

Samarbeidsavtalen slår fast at UiT står ansvarlig for gjennomføring, koordinering og organisering av prosjektet i samarbeidet. Videre er UiT ansvarlig for faglig innhold og aktiviteter som gjennomføres i avtaleperioden (NAV / UiT, 2017).

Samarbeidsavtalen presiserer at NAV skal bidra med ressurser på både nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. NAV skal bidra med finansiering på 2 mill. kr per år i miljøstøtte. Videre skal NAV bidra i forskningen gjennom å bistå med fagpersoner, gjøre NAVs tjenester tilgjengelig for forsknings- og evalueringsprosjekter, samt bistå for å få tilgang til NAVs database. Samarbeidsavtalen sier også at NAV skal bidra med å tilrettelegge for hospitering på NAV-kontorer for ressurspersoner tilknyttet prosjektet, samt praksisstudier for studenter ved UiT (NAV / UiT, 2017).

### 4.2.2 Modell for styring og organisering

Gjennomføringen av det overordnede samarbeidet har foregått innenfor organiseringen av UNAV og beskrives i samarbeidsavtalen fra 2017. Organiseringen består av en styringsgruppe, et samarbeidsutvalg og et arbeidsutvalg som presenteres i Figur 44-1.

#### Styring og organisering av UNAV

**Styringsgruppa** består av representanter fra ledelse og fagmiljøer ved UiT, Arbeids- og velferdsdirektoratet og NAV Troms og Finnmark.

Styringsgruppen har hatt ansvar for at målsetninger oppnås, gjennomføring av planer, samt god samhandling mellom universitetet og NAV, både sentralt og regionalt. Gruppen skal ifølge samarbeidsavtalen møtes to ganger per år. Det har ikke vært gjennomført styringsgruppemøter etter samarbeidsavtalens utløp i 2020.

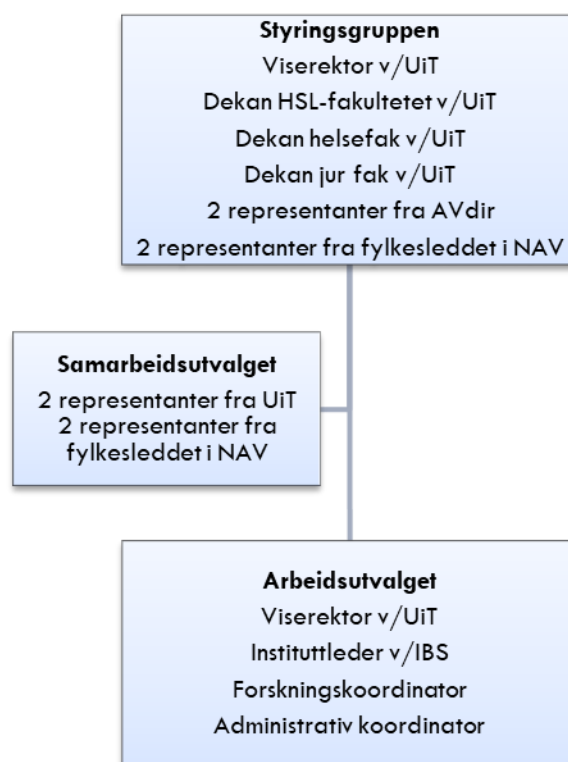
I august 2018 ble det opprettet et **samarbeidsutvalg** med medlemmer fra NAV Troms og Finnmark og UiT. Medlemmer er forskningskoordinator og administrativ koordinator for UNAV, representanter fra NAV Troms og Finnmark, prodekan utdanning juridisk fakultet og instituttleder ved Institutt for barnevern og sosialt arbeid og Institutt for vernepleie (Galåen, 2019). Intensjonen med denne gruppa var ifølge samarbeidsavtalen å støtte opp under og følge opp det regionale samarbeidet. Samarbeidsutvalget er fortsatt operativt per oktober 2021.

Under styringsgruppa ble det etablert et **arbeidsutvalg** (AU), som UiT er ansvarlig for å drifte og bemanne. Utvalget har ansvar for gjennomføring av møter i styringsgruppen, følge opp økonomiske

forhold, herunder såkornmidler fra AVdir, og årsrapporter. Årsrapportene skal presenteres for styringsgruppen, og skal beskrive aktiviteter gjennomført gjennom samarbeidet, økonomiske forhold og en oversikt over fremtidige planer. Ansvarlige for forsknings- og utviklingsprosjekter rapporterer til AU.

Arbeidsutvalget har i tillegg til viserektor ved UiT og instituttleder ved IBS bestått av en forskningskoordinator og en administrativ koordinator. Disse har hatt ansvar for daglig drift av samarbeidet. Den administrative koordinatoren var ansatt i en 100 prosent stilling ved NAV Alta og utleid 50 prosent til UiT (stillingen opphørte i 2020). Forskningskoordinatoren har vært ansatt ved UiT, i en 20% stilling.

**Figur 44-1 Overordnet organisering av samarbeid (UNAV)**



Kilde: Samarbeidsavtale (NAV / UiT, 2017)

#### Styring og organisering av ALIN

De fem arbeidspakkene i ALIN har hatt hver sin leder. Fire arbeidspakker var ledet av forskere ved Institutt for barnevern og sosialt arbeid, mens den siste var ledet av førsteamanuensis ved Institutt for vernepleie.

Totalt inkluderer ALIN forskere fra tre fakulteter; Helsevitenskapelig fakultet, Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning og Fakultet for naturvitenskap og teknologi. Forskerne er tilknyttet Institutt for barnevern og sosialt arbeid, Institutt for



antropologi, Institutt for helse- og omsorgsvitenskap, Senter for omsorgsforskning, Institutt for samfunnsvitenskap, Senter for Fredsforskning, samt forskere fra eksterne samarbeidspartnere fra Norge, OsloMet og Nasjonalt kompetansesenter for arbeidsrettet rehabilitering (UiT, 2020b).

Forskningen i arbeidspakkene i ALIN har foregått i samarbeid med syv lokale NAV-kontorer i Troms og Finnmark, i tillegg til fylkeskontoret (UiT, 2020a).

#### 4.2.3 Finansiering av samarbeidet

Samarbeidet mottok i perioden 2017 til 2019 2 mill. kr. per år i såkornmidler fra Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV, 2018). Såkornmidlene skulle ifølge tildelingsbrevene bidra til oppbygging av et koordinert tverrfaglig kunnskapsmiljø ved UiT innenfor fagområdene for NAVs tjenesteutvikling, samt utvikle samhandling mellom UiT og NAV, på alle forvaltningsnivåer.

Mesteparten av såkornmidlene gikk med til finansiering av ALIN, som var hovedsatsingen i UNAV-samarbeidet. UiT bidro også med finansiering av ALIN.

#### 4.2.4 Vurdering av modell for styring og organisering

##### UNAV

UNAV-samarbeidet er organisert i en struktur som oppleves komplisert både for representanter fra UiT, NAV Troms og Finnmark og AVdir. Mange vi har intervjuet har ikke forstått arbeidsfordelingen mellom de ulike gruppene, og flere oppgir at det er vanskelig å vite hvem man skal henvende seg til med spørsmål om samarbeidet. Aktører både ved UiT og i NAV Troms og Finnmark oppgir at manglende forankring og involvering i ledelse ved UiT har vært en hindring for utvikling av samarbeidet. Det som har foregått i styringsgruppen formidles ikke videre til arbeidsutvalg og samarbeidsutvalg, og innspill fra AVdir har derfor i liten grad blitt formidlet videre til øvrige involverte aktører.

I NAV Troms og Finnmark har det ikke vært avsatt nok dedikerte ressurser til å følge opp samarbeidet, og oppfølgingen har vært fordelt mellom flere personer uten at noen har hatt fått tildelt hovedansvaret. Representanter fra NAV Troms og Finnmark oppgir at det har vært utfordrende å ikke vite hvem som har ansvar, og skulle ønske de hadde hatt ressurser til å ansette en som kunne holde i ansvaret. Det er fylkesleddet som har hatt ansvar for å rekruttere lokalkontorer til forskningsprosjekter. Representanter både fra AVdir og NAV Troms og Finnmark erkjenner at fylkesleddets rolle i samarbeidet var uklart særlig i starten av samarbeidet, og at det har vært en utfordring både for utvikling av NAV-relevante forskningsprosjekter og kontakt med lokalkontorer.

Etablering av samarbeidsutvalget trekkes frem av flere aktører både ved UiT og NAV Troms og Finnmark som en viktig konkretisering av samarbeidet. Utvalget har møttes jevnlig for å snakke om forskning og andre ideer. En representant fra samarbeidsutvalget opplever at det er her den operative delen av samarbeidet foregår. Samarbeidsutvalget beskrives som en uformell arena der aktørene blir bedre kjent.

Ansettelsen av en administrativ koordinator i delt stilling mellom UiT og NAV Alta var ikke tilstrekkelig forberedt for aktørene i samarbeidet, og mange forstod ikke hva denne rollen skulle være. Flere av personene vi har snakket med har heller ikke vært klar over at denne rollen fantes. Basert på informasjon som har kommet frem i intervjuene er vårt inntrykk at koordinatoren i hovedsak hadde kontakt med personer på lokalt nivå i NAV, i tillegg til forskningskoordinator. Koordinatoren jobbet så vidt vi kjenner til mye med forberedelse av sluttkonferansen i ALIN. Vår vurdering er at en slik delt stilling potensielt kunne hatt en stor betydning for forankring og drift av samarbeidet, men at den burde koblet UiT sammen med fylkesleddet i NAV. Flere vi har snakket med erkjenner at tilknytningen til lokalkontor i en slik stilling ikke var hensiktsmessig.

En utfordring i organiseringen med samarbeidet med lokalkontorer var samarbeidet som allerede var etablert mellom UiT og utvalgte pilotkontorer. Inngåelsen av den nasjonale samarbeidsavtalen innebar at det ble opprettet kontakt med andre lokalkontor, og at utvelgelsen av disse skulle gå gjennom fylkesleddet. Forholdet mellom den tidligere samarbeidsavtalen og den nye avtalen har vært uklart for flere av forskerne vi har snakket med, og bidratt til at organiseringen av samarbeidet har fremstått komplisert.

##### ALIN

En forsker beskriver prosessen rundt utvikling av arbeidspakkene i ALIN som rotete, og opplevde at det var uklarerhet om de skulle samarbeide med de tidligere pilotkontorene eller ikke. Dialogen med fylkesleddet og AVdir rundt utvelgelse av problemstillinger foregikk i flere runder før de landet noe alle var enige om.

Da først arbeidspakkene var etablert og prosjektet kom i gang, er det enighet blant forskere og ledelse ved UiT og representanter fra alle nivåer i NAV om at styring og organisering fungerte godt.

## 4.3 Måloppnåelse

Utgangspunktet for vurdering av måloppnåelsen i samarbeidet er definerte hovedmål og konkrete mål i samarbeidsavtalen (NAV / UiT, 2017). Under



presenterer vi resultater og vurderer måloppnåelse innenfor hvert av de tre konkrete målområdene.

#### HOVEDMÅL

Å bygge opp og styrke et tverrfaglig kunnskapsmiljø ved UiT som bidrar til relevant og kvalitativt god forskning, tilrettelagte studieprogrammer og utviklingsaktiviteter på Arbeids- og velferdsforvaltningens ansvars- og tjenesteområder.

#### KONKRETE MÅL

- Styrke kunnskapsbasert praksis ved å utvikle NAV som en lærende organisasjon, med fokus på forbedring av organisatoriske prosesser
- Bygge opp og styrke praksisbasert forskningskompetanse om NAV på tvers av fakulteter og institutter, og som gir grunnlag for å søke forskningsmidler i regi av NFR og EU
- Øke kvalitet i utdanningsløpene ved UiT (herunder videreutdanning og praksisstudier) som uteksaminerer kandidater til NAV og bruk av teknologi i NAV

Kilde: Samarbeidsavtale (NAV / UiT, 2017)

#### 4.3.1 Styrke kunnskapsbasert praksis ved å utvikle NAV som lærende organisasjon

Det første delmålet i samarbeidsavtalen er å styrke kunnskapsbasert praksis ved å utvikle NAV som en lærende organisasjon, med fokus på forbedring av organisatoriske prosesser.

En representant fra NAV Troms og Finnmark forteller at ALIN-prosjektene lærte dem mye om behov i samfunnet rundt seg, og at de fikk undersøkt hvordan noen av måtene de jobber, tiltak og levering av tjenester fungerer. Den samme representanten oppgir at nytteverdien av prosjektene varierte noe, og at forskernes kunnskap og kompetanse om NAV ikke alltid var tilstrekkelig til å skape relevante resultater. Nyttverdien var høyest i de prosjektene der samarbeidet var tette. Andre i fylkesleddet og ved lokalkontor trekker frem at noe av forskningen allerede er foreldet, og at dette kunne vært unngått dersom utarbeiding av problemstillinger i forkant av prosjektet hadde involvert de ulike nivåene i NAV på en bedre måte.

Forskere ved UiT oppfatter NAV som at de er interessert i resultater fra forskningen, og at de er glade for å ta del i forskning. En representant fra fylkesleddet sier at samarbeidsavtalen med universitetet er viktig for omdømmebyggingen deres som en lærende organisasjon. Samtidig er den samme representanten usikker på om kunnskapen blir

formidlet videre i tilstrekkelig grad, eller om den blir liggende bortgjemt på hjemmesiden til UiT. En annen representant fra NAV Troms og Finnmark forteller at de har gjennomført seminarer der forskere har fortalt om funn, og at de deltok i avslutningskonferansen for ALIN ved UiT. Det er imidlertid ikke blitt etablert jevnlig frokostseminarer, bransjeseminarer osv. innenfor samarbeidsavtalen.

En representant fra ledelsen ved UiT påpeker at det er viktig at samarbeidet utvikler noen varige forbindelser, så det ikke oppstår avstand mellom det forskningen gjør og det som skjer ute i NAV. En leder ved et NAV-kontor opplever det viktigste med samarbeidet er at de ansatte får kompetanseheving og er i kontinuerlig utvikling, at de blir mer reflekterte og analytiske. Etter avslutning av ALIN vurderer de fleste vi har intervjuet at samarbeidet er satt på pause, og det ser ikke ut til at samarbeidet har ledet til noen varige forbindelser eller arenaer for styrking av kunnskapsbasert praksis.

#### Samlet vurdering av måloppnåelse innenfor styrking av kunnskapsbasert praksis

Vår vurdering er at UNAV-samarbeidet i liten grad har fått til å etablere strukturer og arenaer som styrker kunnskapsbasert praksis ved å utvikle NAV som lærende organisasjon, utover den kunnskapsoverføringen som foregikk i forbindelse med ALIN-prosjektet.

#### 4.3.2 Bygge opp og styrke praksisbasert forskningskompetanse om NAV på tvers av fakulteter og institutter

Det andre delmålet i samarbeidsavtalen er bygge opp og styrke praksisbasert forskningskompetanse om NAV på tvers av fakulteter og institutter, og som gir grunnlag for å søke forskningsmidler i regi av NFR og EU.

Forskningen innenfor samarbeidet foregikk gjennom de fem arbeidspakkene i ALIN. Etter at ALIN ble avsluttet i 2020 har det blitt satt i gang et større forskningsprosjekt som jobber videre med problemstillinger som dukket opp under arbeidet med en av arbeidspakkene. I tillegg finnes det flere eksempler på NAV-relevant forskning ved UiT, som ikke har sprunget ut av UNAV-samarbeidet.

Det er krevende å finne gode indikatorer som kan måle relevans og kvalitet i forskning. Vi tar her utgangspunkt i tematikk, antall publikasjoner og omfang av ekstern finansiering for å vurdere i hvilken grad problemstillinger, design og metode oppleves relevante, og om resultatene som kommer ut av forskningen er overførbare og interessante for utvikling og praksis i NAV.

## Forskningsprosjektet ALIN

I Tabell 4-1 presenteres hver av de fem arbeidspakkene innenfor ALIN, med status for prosjekt, eventuell ekstern finansiering, samt en overordnet beskrivelse av tematikk for prosjektet.

**Arbeidspakke 1: Handlings- og løsningsdyktige NAV-kontorer** undersøker handlingsrom for myndighets- og skjønnsutøvelse i enkeltsaker. Forskningen i arbeidspakken foregår basert på dokumentstudier, survey sendt til et stort antall NAV-ansatte i Nord-Norge, fokusgruppeintervjuer og individuelle intervjuer med NAV-ansatte ved utvalgte kontorer.

Det er publisert tre artikler i tidsskrift innenfor arbeidspakken.

**Arbeidspakke 2: Bruk av jobbspesialister i NAV** er en systematisk evaluering av innføring av jobbspesialister i NAV Tromsø og NAV Harstad i 2018. Forskningen er basert på en kombinasjon av fokusgruppeintervjuer, dybdeintervjuer og spørreskjemaundersøkelser.

Det er publisert én forskningsrapport innenfor arbeidspakken. Arbeidspakken mottok finansiering på 2,4 mill. kr av NAV FoU.

**Arbeidspakke 3: Metodeutvikling for arbeidsinkludering av unge** tar for seg utdanning, utprøving og evaluering av tre arbeidsinkluderende tiltak. Arbeidspakken baseres på kvalitativ metode, med gjennomføring av feltarbeid, intervjuer og fokusgruppemøter.

Per september 2021 er det én artikkel til fagfelleevaluering innenfor arbeidspakken. Det har også vært en stipendiat knyttet til arbeidspakken.

**Arbeidspakke 4: Hurtigsporordningen** har som mål å utvikle NAV som en lærende organisasjon gjennom å frembringe gode modeller for samhandling mellom stat og kommune i gjennomføringen av introduksjonsprogrammet for flyktninger. Arbeidspakken er i hovedsak basert på intervjuer.

Det er publisert to artikler innenfor arbeidspakken. I tillegg er noe av forskningen fra arbeidspakken tatt videre gjennom forskningsprosjektet HelseIntro.

**Arbeidspakke 5: Innovasjon, læring og bruk av teknologi i NAV** studerer deler av endringsprosessen knyttet til innføring av digitale løsninger for ansatte i NAV. Forskningen tar utgangspunkt i fokusgruppeintervjuer og individuelle intervjuer, observasjon av NAV-ansatte samt dokumentanalyse og litteraturgjennomgang.

Det er publisert fire artikler innenfor arbeidspakken. I tillegg har det vært en stipendiat knyttet til arbeidspakken.

ALIN fokuserte på myndiggjøring og arbeidsinkludering ved NAV-kontorene. Flere av arbeidspakkene tar utgangspunkt i NAV-ansatte og NAV-ledere og deres erfaringer og vurderinger, innhentet gjennom dokumentstudier, spørreundersøkelser, fokusgruppeintervjuer og individuelle intervjuer.

## Øvrige relevante forskningsprosjekter

### HelseIntro

HelseIntro bygger på forskningen som foregikk innenfor arbeidspakke 4 og vurderes av en av forskerne å være et direkte resultat av ALIN. Hovedformålet med HelseIntro er å øke kompetansen i kommunene på hvordan introduksjonsprogrammet bedre kan tilrettelegges for flyktninger med helseutfordringer. Viktig i prosjektet er også et ønske om å samarbeide med tidligere programdeltakere i hele forskningsprosessen. Prosjektet er et samarbeid mellom Institutt for samfunnsmedisin (UiT), NORCE, Fafo, Institutt for vernepleie (UiT), Institutt for barnevern og sosialt arbeid (UiT), tre kommuner (Harstad, Senja og Sør-Varanger) og NAV Harstad (UiT, u.d. a).

Prosjektet har fått 11,6 mill. kr. i forskningsmidler fra NFR og startet opp i 2021. Prosjektet varer i 4 år. Som del av prosjektet lyses det ut en PhD-stilling og en postdoktorstilling (UiT, u.d. a).

Det er så langt ikke publisert noe knyttet til dette forskningsprosjektet.

### PhD-prosjekter

**Use of individual plans** er et Phd-prosjekt og er underlagt forskningsgruppen Profesjoner og velferdssamfunn (ProVel) ved Institutt for barnevern og sosialt arbeid. Prosjektet startet i 2018 og undersøker hvorfor få av brukerne med krav på individuell plan (IP) i NAV har IP, og skal blant annet svare på utfordringer og erfaringer veiledere og brukere har i implementering av IP samt undersøke hvilke andre muligheter som finnes når IP ikke er tatt i bruk. Forskningsspørsmålene besvares ved hjelp av semistrukturerte intervjuer og diskusjoner i fokusgruppe (UiT, u.d. b).

Prosjektet trekkes frem som et direkte resultat av UNAV. Prosjektet er ikke finansiert eksternt, og har så langt ikke resultert i publikasjoner.

**En diskurspsykologisk analyse av forvaltningen av uføretrygd** er et Phd-prosjekt som startet i 2018, og undersøker individuelle og samfunnsmessige konsekvenser av at uførhet som følge av enkelte

psykiske lidelser forstås som et medisinsk problem. Målet med prosjektet er å undersøke hvordan ansatte i helse- og velferdssektoren og unge voksne som søker om eller har fått innvilget uførestønad beskriver ulike aspekter ved uførhet, og analysere hva beskrivelsene kan si om konsekvenser av medikalisering.

**How to facilitate social work innovation by skillful ICT usage in digitalized welfare agencies** er en avhandling knyttet til arbeidspakke 5. Avhandlingen leveres i november / desember 2021.

Arbeidspakke 3 hadde også en PhD-stipendiat tilknyttet arbeidet. Stipendiaten har gitt ut en artikkel i et nivå 2-tidsskrift i samarbeid med en annen forsker, og et bokkapittel.

### Ekstern finansiering av forskningsprosjekter

ALIN har i hovedsak vært finansiert av såkornmidler fra NAV gjennom samarbeidsavtalen, og finansiering av UiT.

Arbeidspakke 2 mottok ekstern finansiering fra NAV FoU, på 2,4 mill. kr. I tillegg har det relaterte forskningsprosjektet HelseIntro mottatt 12 mill. kr i støtte fra NFR.

### Publikasjoner

Så langt er ti forskningsartikler innenfor arbeidspakkene i ALIN blitt publisert eller er planlagt publisert. Tre av disse er tilknyttet arbeidspakke 1, en er tilknyttet arbeidspakke 3, to er tilknyttet arbeidspakke 4 og fire er tilknyttet arbeidspakke 5. I tillegg har forskere involvert i arbeidspakke 2 publisert en artikkel om unge uføre, som også trekkes fram av forskerne som et resultat av samarbeidsavtalen. Alle artiklene er publisert i nivå 1-tidsskrifter, utenom en artikkel i et nivå 2-tidsskrift. Denne artikkelen er en del av arbeidet til PhD-stipendiaten tilknyttet arbeidspakke 3.

### Samlet vurdering av oppbygging og styrking av praksisbasert forskningskompetanse på tvers av fakulteter og institutter

Manglende dialog og forankring mellom forskere ved UiT og fylkesledd og lokalkontor i NAV var en utfordring i etablering av forskningsprosjektet ALIN. En forsker forteller at forskere som var med i den innledende prosessen følte seg overkjørt av NAV Troms og Finnmark. Representanter fra NAV, både fra fylkesledd og lokalkontor, oppgir at utvikling av programnotater innledningsvis ville gitt en bedre

forventningsavklaring og bedre måloppnåelse i forskningsprosjektet ALIN. Flere av disse forteller i intervjuer at noen av forskningsresultatene allerede er blitt foreldet, og at arbeidspakkene burde hatt en videre innfallsvinkel og større mulighet til å endres underveis i takt med at samfunnet utvikles. Vår vurdering er at større forankring av det overordnede UNAV-samarbeidet kunne sikret en bedre prosess i etableringen av arbeidspakkene.

*«[Det] er synd hvis man bruker penger på å forske på noe hverken NAV eller UiT egentlig synes er så veldig interessant.»*

### Representant fra NAV Troms og Finnmark

Vår vurdering er at måloppnåelsen på forskningsområdet gjennom forskningsprosjektet ALIN i hovedsak var god. ALIN lyktes i å skape godt samarbeid mellom forskere og lokalkontor innenfor tverrfaglige sammensatte arbeidspakker, og resulterte i en rekke publikasjoner og andre rapporter. Representanter fra NAV Troms og Finnmark vurderer at prosjektet i det store og hele var nyttig, og at særlig belysing av kontroversielle forhold i NAV var viktig. AVdir har ved flere anledninger etterlyst bruk av metode som sikrer mer robuste funn, herunder kvantitativ metode. Opplevelsen fra direktoratet er at mye av forskningen er viktig for regionale kontorer i Troms og Finnmark, men i liten grad overførbart til andre deler av landet. En forsker fra UiT etterlyser at konkrete tilbakemeldinger fra AVdir blir kommunisert på en tydeligere måte til forskerne i samarbeidsavtalen. AVdir erkjenner at koordinering mellom direktoratet og fylkesleddet har vært mangelfull, og viser samtidig til at kunnskapsbehovet i NAV er tilgjengelig for alle gjennom beskrivelser på NAVs nettsider.

Vår vurdering er at måloppnåelsen innenfor UNAV-samarbeidet er lav, og at det i liten grad pågår forskningssamarbeid innenfor avtalen etter avslutning av ALIN. «HelseIntro» er ett eksempel på at problemstillinger fra en av arbeidspakkene i ALIN tas videre i ny forskning, og forskere forteller oss at det også pågår annen NAV-relevant forskning ved UiT. Basert på intervjuer med forskere ved UiT virker det ikke som om denne forskningen drar nytte av UNAV-samarbeidet.

**Tabell 4-1 Arbeidspakker i ALIN og øvrige relevante forskningsprosjekter**

Arbeidspakker i ALIN	
Arbeidspakke 1: Handlings- og løsningsdyktige NAV-kontorer: Forståelser av lokalt handlingsrom og ansvar ved arbeidsrettet bistand	Undersøker hvordan lokale ledere og medarbeidere opplever og vurderer sitt handlingsrom for myndighetsutøvelse og skjønnsutøvelse i enkeltsaker. Metode brukt er dokumentstudier, survey sendt til et stort antall NAV-ansatte i Nord-Norge, fokusgruppeintervjuer og individuelle intervjuer med NAV-ansatte ved utvalgte kontorer.
Arbeidspakke 2: Bruk av jobbspesialister i NAV: Erfaringer og effekter (finansiert av NAV FoU)	NAV Tromsø og NAV Harstad tok i bruk jobbspesialister i 2017, og arbeidspakken skal evaluere dette systematisk. Prosjektet er designet som en mixed method studie med følgende metoder tatt i bruk: Fokusgruppeintervjuer, dybdeintervjuer og en spørreskjemaundersøkelse. Prosjektaktiviteter er en del av forskningsgruppen Profesjon og velferdssamfunn (ProVel).
Arbeidspakke 3: Metodeutvikling for arbeidsinkludering av unge: Inkludering, tillitt og gjenoppretting	Utdanning, utprøving og evaluering av tre arbeidsinkluderende tiltak: Jobbsøkerkurs, motiverende intervju og sirkelbasert veiledning. Det er brukt kvalitative metoder. For sirkelbasert veiledning ble åtte veiledere ved to NAV-kontorer opplært innen dette, før det ble gjennomført feltarbeid, intervjuer og fokusgruppemøter.
Arbeidspakke 4: Hurtigsporordningen. Evaluering av samhandling mellom stat-kommune i inkludering av flyktninger	Målet med arbeidspakken er å utvikle NAV som en lærende organisasjon gjennom å frembringe gode modeller for samhandling mellom stat og kommune i gjennomføringen av Introduksjonsprogrammet for flyktninger, med særlig fokus på «Hurtigsporordningen». Intervjuer er hovedkilde for datainnsamling.
Arbeidspakke 5: Innovasjon, læring og bruk av teknologi i NAV	Studert deler av endringsprosessen knyttet til innføringen av digitale løsninger i NAV, spesielt rettet mot bruk av digitale løsninger for ansatte. Brukt to NAV-kontorer, hatt fokusgruppeintervjuer (52) og individuelle intervjuer, observert NAV-ansatte med ansvar for arbeidsinkludering (21), dokumentanalyse og litteraturgjennomgang (>100).
Andre relevante prosjekter	
HelseIntro – en studie om helseperspektivet i introduksjonsprogrammet for flyktninger (Finansiert av NFR)	Undersøke hvordan helseproblemer påvirker flyktnings deltakelse i introduksjonsprogram på nasjonalt nivå, kommunenivå og i familiesammenheng, samt undersøke hvordan det strategiske arbeidet i kommunene med flyktninger med helseproblemer kan forbedres. Gjennomføres i samarbeid med tre kommuner i Nord-Norge og flyktninger. Brukes kvalitative metoder og registerdata.
PhD-prosjekter	
Use of individual plans in NAV (PhD-prosjekt under ProVel)	Undersøker hvorfor få av brukerne med krav på en individuell plan i NAV har IP, samt utforsker alternativer til bruk av individuell plan samtidig som at det sørges for at brukerens behov dekkes i tilstrekkelig grad. Forskingen gjennomføres ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer og fokusgruppeintervjuer med NAV-ansatte og brukere.
En diskurspsykologisk analyse av forvaltningen av uføretrygd (PhD-prosjekt 2018-2021 under ProVel)	Undersøker hvordan ansatte i velferd- og helsesektoren, og unge voksne som søker om eller har fått innvilget uførestønad beskriver ulike aspekter ved uførhet, og deretter analysere hva beskrivelsene kan si om konsekvenser av medikalisering. Videre identifisere alternative diskurser som kan bidra til å imøtegå økende uførhet.
To stipendiater har vært tilknyttet arbeidspakker i ALIN	En stipendiat har vært tilknyttet arbeidspakke 3, og en har vært tilknyttet arbeidspakke 5.

Kilde: årsrapporter og annen dokumentasjon tilsendt fra UiT, Cristin og [https://uit.no/prosjekter/prosjektsub?p\\_document\\_id=567842&sub\\_id=682261](https://uit.no/prosjekter/prosjektsub?p_document_id=567842&sub_id=682261). \*Status per 15.09.2021. \* I review. \*\* Status per 4.6.2021.

**Tabell 4-2 Publikasjoner og øvrige forskningsrapporter i ALIN**

Forfatter	Tittel	År	Tidsskrift	Tema (metode)
<b>Arbeidspakke 1: Handlings- og løsningsdyktige NAV-kontorer</b>				
Aune Kane, A.	<i>Navs vurdering av brukeres bistandsbehov - Rettssikkerhet ved overgang til arbeid</i>	2020	Tidsskrift for velferdsforskning nr 1, 2020 (1)	Rettssikkerhet, behovsvurdering, brukerinvolvering, arbeidsrettet bistand (Lovtolkning, 7 intervjuer med veiledere ved ett NAV-kontor, 2 fokusgruppeintervjuer ved tre NAV-kontorer)
Aune Kane, A.	<i>Navs begrunnelser av enkeltvedtak. Hvilke forhold kan påvirke utformingen av Navs enkeltvedtak, og hvilke konsekvenser kan det ha for brukernes rettssikkerhet?</i>	2018	Tidsskrift for velferdsforskning nr 4, 2018 (1)	Begrunnelser ved enkeltvedtak (Lovtolkning, 28 anonymiserte enkeltvedtak fra to NAV-kontorer i Nord-Norge, 6 intervjuer med veiledere fra de samme to kontorene)
Aune Kane, A.; Köhler-Olsen, J.	<i>Governance of Young Unemployed - A Comparative Study of the United Kingdom, Germany and Norway</i>	2018	European Journal of Comparative Law and Governance, Volume 5, Issue 4, 2018 (1)	Unge arbeidsledige, aktivitetsplikt (Gjennomgang av relevant lovgivning, intervjuer med veiledere. I Norge: 2 individuelle intervjuer ved ett kontor)
<b>Arbeidspakke 3: Metodeutvikling for arbeidsinkludering av unge</b>				
Lauridsen, M. B. & Munkejord, M. C	<i>Creating conditions for professional development through a trauma-informed and restorative practice</i>	*	Social Work (2)	
<b>Arbeidspakke 4: Hurtigsporordningen</b>				
Fedreheim, G.E.; Hansen, Tina; Aure, Marit	<i>Arbeidsinkludering av flyktninger gjennom praksis – en flernivåstudie av arbeidsgivere og mangfoldsledelse</i>	*	Søkelys på arbeidslivet (1)	Tilpasse praksis plasser for flyktninger fra et arbeidsgiverperspektiv (62 intervjuer med arbeidsgivere, flyktninger, programrådgivere og andre aktører i introduksjonsordningen)
Aure, M.t; Hansen, Ti.; Fedreheim, G.E.; Pettersen, I.M.; Hermansen, N.	<i>Alle vil, likevel får vi det ikke til: organisatoriske utfordringer i flyktingers kvalifisering for arbeidsdeltakelse</i>	*	Tidsskrift for velferdsforskning (1)	Utfordringer ved lokale NAV-kontorer / kommunale enheter, arbeidsdeltakelse blant flyktninger (32 intervjuer)

Arbeidspakke 5: Innovasjon, læring og bruk av teknologi i NAV				
Zhu, H.; Andersen, S. T.	<i>User-driven innovation and technology-use in public health and social care: A systematic review of existing evidence</i>	2018	Journal of Innovation Management, 6(2), 138-169 (1)	Teknologi, innovasjon (Litteraturstudie)
Zhu, H.; Andersen, S.T.	<i>ICT-mediated social work practice and innovation: professionals' experiences in the Norwegian Labour And Welfare Administration</i>	2020	Nordic Social Work Research, 1-15 (1)	Digitalt sosialarbeid, innovasjon (Fokusgruppeintervjuer, individuelle intervjuer og observasjon ved to NAV-kontorer i Nord-Norge. Totalt 11 intervjuobjekter)
Zhu, H.; Andersen, S. T.	<i>Understanding user participation in digitalised welfare service: Frontline workers' perspectives on a new digital solution in Norwegian Labour and Welfare Administration</i>	*		Bruk av digital aktivitetsplan, brukermedvirkning
Zhu, H.; Andersen, S. T.	<i>Digital competence in social work practice and education: experiences from Norway</i>	2021	Nordic Social Work Research, 1-16 (1)	Digital kompetanse, utdanning av sosialarbeidere
Øvrige publikasjoner				
Schonfelder, W; Dybvik, J. B.	<i>Between health, morality and pragmatics: common mental disorders and decision-making for disability benefits in the Norwegian welfare state</i>	2020	Disability & Society (1)	Unge uføre (12 intervjuer)
Forskningsrapporter og øvrige artikler				
Lauridsen, M. B.	<i>Læring i sirkel</i>	2020	I B. Norbye & A.-L. Thoresen (Red.), <i>Forskning og kunnskapsutvikling i helsefaglig profesjonsutdanning</i> (s. 31–54)	Kapittel i bok.
Aune Kane, A	<i>Handlings- og løsningsdyktige NAV-kontor – Forståelser av lokalt handlingsrom og ansvar ved arbeidsrettet bistand, Sluttrapport arbeidspakke 1 i forskningsprosjektet ALIN</i>	2020	UiT Septentrio Reports nr. 9, 2020	Sluttrapport arbeidspakke 1
Schönfelder, W; Arntzen, C; Johansen, T; Munkejord, M. C.	<i>Sluttrapport fra prosjektet "Bruk av jobbspesialister i utvidet oppfølging: erfaringer og effekter", arbeidspakke 2 i ALIN</i>	2020	NORCE samfunnsforskning og UiT Norges Arktiske Universitet	Sluttrapport arbeidspakke 2



Jensen, G.	<i>Evaluering av jobbsøkerkurs for ungdom i NAV 2016/2017</i>	2017	UiT	Evaluering av jobbsøkerkurs for unge ved NAV Harstad.
------------	---	------	-----	---

Kilde: årsrapporter og annen dokumentasjon tilsendt fra UiT, Cristin og [https://uit.no/prosjekter/prosjektsub?p\\_document\\_id=567842&sub\\_id=682261](https://uit.no/prosjekter/prosjektsub?p_document_id=567842&sub_id=682261). Status per oktober 2021. \* I fagfelleevaluering.

#### 4.3.3 Øke kvalitet i utdanningsløpene ved UiT

Det tredje delmålet i samarbeidsavtalen er å øke kvalitet i utdanningsløpene ved UiT (herunder videreutdanning og praksisstudier) som uteksaminerer kandidater til NAV og bruk av teknologi i NAV.

##### Grunnutdanninger

En representant for et NAV-kontor forteller at de har et sporadisk samarbeid med grunnutdanningene på UiT og at NAV-veiledere av og til blir brukt i undervisning på campus, og i kollokvier for å gi studenter kunnskap om hvordan det er å jobbe i NAV. Det oppleves imidlertid vanskelig å få til undervisningssamarbeid med den hverdagen de har. En forsker som deltok i ALIN sier at forskerne forsøkte ta inn forskningsprosjektene i egen undervisning, men heller ikke dette skjedde systematisk. En annen forsker savner at NAV-ansatte benyttes i undervisningen, og et tettere samarbeid på undervisningsområdet.

Fra fylkesleddet løftes hospitering og utveksling av studenter frem som et resultat av samarbeidsavtalen. Tidligere hadde de ikke faste samarbeidsavtaler om hospitering, og fylkesleddet måtte spørre hver enkelt kommune om muligheter for dette. Nå går avtalene direkte mellom UiT og lokale NAV-kontorer, ikke gjennom fylkesleddet. En representant forteller at det er en stor fordel for NAV å være med på å forme de studentene som de senere skal ansette. En representant fra NAV Innlandet sier at til tross for at hospiteringsordningen er viktig, har de ikke klart å benytte samarbeidet i tilstrekkelig grad for å få til en god ordning.

Det er blitt skrevet ó masteroppgaver i tilknytning til arbeidspakkene i ALIN (UiT, 2020c). To er knyttet til «Innovasjon, læring og bruk av teknologi i NAV», to er knyttet til «Jobbspesialister», en er knyttet til «Hurtigsporordningen» og en har ikke oppgitt tilknytning til arbeidspakke.

- Arnesen, Hilde Kathrin Larsen - *Digitalisering i NAV - henger alle brukergreper med? En studie av NAV-veileders erfaringer med digital kommunikasjon rettet mot rusmiddelavhengige brukere under arbeidsavklaring* (2019)
- Lyngmo, Hanne Soleng - *Har innføring av digitale verktøy ført til mer brukermidvirkning? En kvalitativ*

*intervjuundersøkelse blant veiledere i NAV* (2020)

- Pettersen, Ida Martine - *Organisering av samarbeid mellom kommune og NAV om raskere integrering av flyktninger. "Hurtigsporet"* (2018)
- Solheim, Anne Charlotte - *Kompetent nok til å utøve sosialt arbeid i NAV? En undersøkelse om hvordan sosionomer opplever sin utdanning som utgangspunkt for yrkesutøvelsen* (2019)
- Karlsen, Trude Hurlen Pedersen - *Utvidet oppfølging i egen regi. Erfaringsoverføring mellom NAV-kontor* (2019)
- Johansen, Bente Helen - "Det handler om å skape den gode teamfølelsen". Jobbspesialister og veileders fortellinger om samarbeid (2019)

##### Etter- og videreutdanninger

Etterutdanningen i kollegaveiledning var allerede etablert da samarbeidsavtalen ble opprettet, men denne har blitt tilrettelagt og videreutviklet under samarbeidet. Kurset har blitt tilbudt to ganger, og til sammen var det 60 deltakere. Dette kurset trekkes frem av NAV Troms og Finnmark som svært viktig for å sikre oppdatert kunnskap blant ansatte. Av NAV Troms og Finnmarks evaluering av UNAV-samarbeidet kommer det frem at samarbeidet har gitt en bedre forståelse av hva studiet skal tilføre veiledere i NAV og at innholdet er blitt tilpasset deretter.

NAV Troms og Finnmark har også vært i dialog med universitetet om å få til noe videreutdanning på det juridiske. De har også sendt inn forslag til AVdir om andre videreutdanninger, som ikke har nådd frem.

##### Samlet vurdering av måloppnåelse på utdanningsområdet

Det har ikke blitt satset på systematisk oppdatering og etablering av studieprogrammer innenfor UNAV-samarbeidet. Presentasjon og formidling av forskningsresultater i undervisning har skjedd sporadisk, og det samme gjelder undervisning fra veiledere i NAV. Etablering av samarbeidsavtaler om hospitering ved NAV-kontor er et positivt tiltak, men hospiteringsordningen virker ikke å ha dratt nytte av UNAV-samarbeidet i tilstrekkelig grad. At et allerede etablert etterutdanningskurs dro nytte av samarbeidet, fremstår som et minimum. Vi vurderer at måloppnåelsen på utdanningsområdet innenfor samarbeidet har vært lav.

## 4.4 Påvirkning for praksis og utviklingsarbeid i NAV

Samarbeidsavtalens påvirkning på praksis og utviklingsarbeid i NAV avhenger av hva samarbeidet har ledet til av resultater innenfor forskning og utdanning. Videre vil grad av måloppnåelse innenfor forskning og utdanning være et resultat av interessen for og kunnskap om NAV i akademia. I dette kapitlet beskriver vi først kunnskap om og interesse for NAV blant forskere ved UiT, og deretter samarbeidsavtalens påvirkning for praksis og utvikling i NAV.

### 4.4.1 Interesse for og kunnskap om NAV i akademia

Den tidligere avtalen mellom UiT og pilotkontorene i NAV viser at det har vært en interesse for NAV-forskning ved UiT i forkant av den nasjonale samarbeidsavtalen. Sentrale personer innenfor samarbeidet ved UiT forteller imidlertid at det har vært en utfordring å vekke interessen for NAV blant forskere som ikke allerede holdt på med NAV-forskning. En representant opplever at den økte kunnskapen om NAV blant forskere og ansatte som er involvert i samarbeidet vanskelig kan videreformidles til andre fagmiljøer uten en tydeligere forankring i toppledelsen ved universitetet.

NAV Troms og Finnmark har vært interessert i å inn datafangst og stordata inn i analysene, og både fylkesleddet og ledelse ved UiT vurderer at tilgang på kvantitative data kunne vært en måte å gjøre forskere fra flere fagmiljøer mer interesserte i å samarbeide. Det kommer frem i intervjuer at flere representanter både i fylkesleddet og UiT er usikre på i hvilken grad samarbeidsavtalen åpner for at forskere kan få tilgang til NAV-data. En representant fra fylkesleddet informerer om at NAV Troms og Finnmark ikke har mulighet til å gi tilgang til dataene, og at det har stoppet flere interesserte forskere i å bli med. En representant fra AVdir sier at de ikke har vært klar over at datatilgang har vært en utfordring, og at de ikke kjenner seg igjen i at dette oppleves som en begrensning. AVdir understreker at alle forskere kan søke om å få tilgang til data fra NAV til forskning, og at informasjon om datatilgang er lett tilgjengelig på nav.no.

### 4.4.2 Påvirkning for praksis og utvikling i NAV

Representanter fra NAV Troms og Finnmark og lokalkontor har ulik oppfatning om i hvilken grad samarbeidsavtalen har påvirket praksis og utvikling i NAV. En representant fra et NAV-kontor sier at det viktigste resultatet av samarbeidsavtalen er at aktørene påvirker hverandre og får økt

kompetanse, og at de ansatte ved lokalkontorene er blitt mer reflekterte og analytiske. En representant fra et annet kontor synes ikke samarbeidet har nådd opp til forventningene og tror ikke noen i teamet sitter igjen med at deltakelse ga noen stor nytte i jobben. Representanter fra fylkesleddet oppgir at det er lite relevant å sitte på en konferanse og få presentert resultater fra et tiltak som ble lagt ned to år i forveien.

Både forskere og ansatte ved NAV Troms og Finnmark og lokalkontorer opplever at forskjeller i arbeidsmetodikk mellom institusjonene er en utfordring for samarbeidet. Representanter fra NAV opplever at forskningen tar tid, og at rapporter og resultater fra forskning kommer for sent. En representant fra UiT sier at ALIN var vellykket fordi det brakte forskere og NAV-ansatte sammen, slik at kunnskapsutviklingen kunne skje gjennom felles forskning. En representant fra NAV Troms og Finnmark sier at det må gjøres en jobb internt i NAV når det gjelder forskningsformidling, slik at pågående forskning formidles videre ut i organisasjon.

AVdir opplever at forskningen innenfor samarbeidet har vært så tett på kontorene at den er vanskelig å generalisere. Deres forventninger er at forskning gjennomføres systematisk, for å finne ut om ting fungerer også når ildsjelfaktoren tas ut. Resultater fra kvalitativ forskning gjennomført ved et fåtall kontorer er ikke nødvendigvis overførbare til andre kontorer, og kan ikke legge grunnlaget for praksis og utvikling i NAV på nasjonalt nivå. Samtidig sier en representant for AVdir at tjenesteutvikling og utprøving av arbeidsmetoder og organisering av arbeidet i områder med små kontorer og lange avstander, kan være interessant også for andre deler av landet.

### 4.4.3 Samlet vurdering av påvirkning for praksis og utviklingsarbeid

Gjennomføring av forskningsprosjektet ALIN har bidratt til å utvikle NAV som en lærende organisasjon på regionalt og lokalt nivå. Resultater fra forskningen er presentert ved en rekke konferanser og seminarer lokalt og regionalt. Publiserte tidsskriftsartikler fra ALIN og innlegg og presentasjoner på større konferanser har skapt oppmerksomhet og muligheter til å styrke NAV som lærende organisasjon også på nasjonalt nivå. Det er imidlertid ulik oppfatning blant personer vi har snakket med om i hvilken grad deltakelse i og resultater av forskningen har påvirket jobben som gjøres i fylkesleddet og ved lokalkontorene.

I november 2020 ble det innenfor UNAV-samarbeidet arrangert en konferanse om hvordan samarbeid kan utvikle praksisnær kunnskap og

etablere gode metoder for kunnskapsoverføring. Arrangøren for konferansen var UiT og NAV Troms og Finnmark (UiT, 2020d). Til tross for svært relevant tematikk under konferansen, er vår vurdering at den overordnede UNAV-strukturen i liten grad har klart å etablere en organisering av samarbeidet som sikrer videreutvikling av NAV som lærende organisasjon i etterkant av ALIN. Aktørene i samarbeidsutvalget har en god dialog, og sikrer videreformidling av informasjon mellom fylkesleddet i NAV og representantene fra UiT som er medlemmer i utvalget. Liten kontakt med både styringsgruppe og forskermiljøer forhindrer denne informasjonen i å spres videre både innad i UiT og innad i de ulike nivåene i NAV. Potensialet for UNAV-samarbeidets påvirkning for praksis og utvikling i NAV i etterkant av ALIN er derfor begrenset.

## 4.5 Relevans

Evalueringspunktet «relevans» handler om hvorvidt samarbeidsavtalen oppleves som interessant og/eller relevant for forskermiljøene og for NAV. Den akademiske interessen for NAV blant forskere ved UiT beskrives i kap. 4.4.1. I dette kapitlet beskriver vi interessen for den faglige innretningen av forskningssamarbeidet, samt tverrfaglighet og variasjon i metodebruk innenfor prosjektene.

### 4.5.1 Interesse for samarbeid ved UiT

Ved UiT forteller forskere at ALIN har skapt større interesse for samarbeid med NAV. En forsker beskriver det som at ALIN ble en døråpner inn til NAV, og at samarbeidet bidro til nye bekjensheter som har vært nyttige for videre forskning. I etterkant av ALIN finnes ingen forskningsgrupper som kun jobber med NAV, men en forsker oppgir at det finnes forskere med interesse for NAV i flere ulike forskningsgrupper. En annen forsker oppgir imidlertid at samarbeidsavtalen i seg selv ikke har noen påvirkning på den akademiske interessen, og at interessen drukner dersom den ikke får spillerom gjennom et forskningsprosjekt. Erfaringen med ALIN tilsier imidlertid at det ikke er noe problem å rekruttere forskere til konkrete NAV-relevante prosjekter.

En representant fra samarbeidsutvalget opplever at forskere ikke vet hva NAV er eller hvordan de jobber. Den samme representanten forteller at hvis det er en forsker som gjerne vil sende inn en søknad til NFR om å ha praksisfelt i NAV, men NAV ikke får det til, da vil forskeren se etter andre muligheter. Det er flere, både ved UiT og NAV, som trekker frem at lokalkontorene er veldig travle, og har begrenset kapasitet til å bli forsket på. Endringer i organisering og tiltak bidrar til at kunnskap om

NAV må holdes vedlike. Manglende kjennskap til tilgang på data nevnes som en konkret hindring i rekruttering av fagmiljøer og forskere som i større grad holder på med kvantitativ forskning. En forsker vi har snakket med sier at innsalgspersoner ved UiT, samt en ansvarlig person ved NAV Troms og Finnmark, er en forutsetning for å gjøre datatilgangen kjent og rekruttere kvantitative forskere. Representanter fra ledelsen ved UiT er enige i at de ikke har fått utløst potensialet med datafangst.

### 4.5.2 Tverrfaglighet og variasjon i metode

Både representanter fra ledelsen, forskere, NAV Troms og Finnmark og AVdir sier at det finnes et potensiale for å mobilisere flere fagmiljøer. Sammenlignet med sykehusene og lærerutdanningene som har en sterk posisjon ved universitetet, har NAV en langt svakere posisjon både når det kommer til organisering på fakultetene og i fagmiljøene. Representanter fra AVdir vurderer at UiT ikke har klart å mobilisere godt nok hverken i de helsevitenskapelige eller samfunnsvitenskapelige miljøene.

Forskere vi har snakket med forteller at de er fornøyde med tverrfagligheten i arbeidspakkene i ALIN. Også en representant fra ledelsen sier at det har vært ulike ambisjoner for tverrfaglighet mellom de ulike nivåene i NAV, men at det ved UiT er krevende å samle alle forskerne man ønsker å ha med. Totalt inkluderte ALIN forskere fra tre fakulteter; Helsevitenskapelig fakultet, Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning og Fakultet for naturvitenskap og teknologi. Forskerne er tilknyttet Institutt for barnevern og sosialt arbeid, Institutt for antropologi, Institutt for helse- og omsorgsvitenskap, Senter for omsorgsforskning, Institutt for samfunnsvitenskap, Senter for Fredsforskning, samt forskere fra Norge, OsloMet og Nasjonalt kompetansesenter for arbeidsrettet rehabilitering (UiT, 2020b).

I etterkant av at ALIN ble avsluttet i 2020 har dekaner fra juridisk fakultet og helsefag blitt inkludert i styringsgruppa. Merk at styringsgruppa ikke har hatt møter siden 2020. En representant fra styringsgruppa sier imidlertid at disse fakultetene vil være med fra begynnelsen i et eventuelt videre samarbeid.

### Variasjon i metodebruk

Forskningen i ALIN er i hovedsak basert på kvalitativ metode. AVdir oppgir at de ønsker at det gjennomføres både kvalitative og kvantitative prosjekter av høy kvalitet, og at de ved flere anledninger har etterspurt større variasjon i metodebruk. Bruk av etterprøvbare metoder, herunder kvantitative metoder, kan være en måte å

sikre at forskningen gir resultater som er overførbare til andre NAV-kontorer i hele landet. Også noen representanter fra fylkesleddet oppgir at de ønsker seg mer kvantitativ forskning, men er ikke like enstemmige i dette. En representant for et lokalkontor sier at de ikke er så opptatt av metodikken, men at de ønsker å lære om det interne arbeidet. Hva er en god jobbspesialist? Hvordan får vi et godt team?

Flere forskere argumenterer for at målformuleringene om å utvikle NAV som lærende organisasjon, og å drive praksisbasert forskning, ikke nødvendigvis oppnås gjennom å drive kvantitativ forskning. En forsker beskriver det som et blindspor dersom alt skal måles og veies, og understreker at det å skape kunnskap og tryggere ledelse er det som er viktig. En annen forsker sier at det er feil å tro at noe som utvikles regionalt i Nord-Norge ikke er relevant for resten av landet.

Vi forstår innspill fra AVdir om økt variasjon i metodebruk som at en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode vil være hensiktsmessig for å undersøke i hvilken grad resultater kan forventes å være overførbare til andre steder av landet. Overførbarhet henger også tett sammen med forskningsdesign og antall kontorer og objekter som involveres i forskningen.

#### 4.5.3 Interesse for samarbeid i NAV

En forsker som deltok i ALIN opplevde at lokalkontorene var svært interesserte i samarbeid. Det er lokalkontorene som potensielt vil kunne få stor nytte av forskningen. Samtidig forteller flere at beslutningen om hva som skal forskes på ligger hos fylkesleddet, og ikke lokalkontorene. Det er også fylkesleddet som skal koble sammen forskere og lokalkontor. En representant for NAV Troms og Finnmark sier at denne oppgaven var basert på frivillig innsats, og at ansvaret ble fulgt opp i varierende grad. En annen representant har opplevd det utfordrende at forskere forventer at NAV-kontorer er klare med en gang det kommer en henvendelse. En representant fra et lokalkontor forteller at forskningen kom som en litt forstyrrende ekstrating i tillegg til alt annet.

Flere representanter fra lokalkontorer etterlyser at deres stemme blir hørt i større grad i utforming og planlegging av forskningsprosjekter. En representant sier at de fleste NAV-kontorer har mye kompetanse og at forskningen som gjøres ikke nødvendigvis er noe det er behov for. Den samme personen ønsker at NAV-kontorene tas mer på alvor, og opplever at initiativet i dag går utenom lokale kontorer og direkte til forskningsmiljøer som ikke kjenner NAV. En forsker etterlyser at lokalkontor i NAV tar mer initiativ i forskningssamarbeidet, både for at deres

perspektiv kommer frem, men også for å sikre at resultater gagnar NAV lokalt. Flere forskere etterlyser også mer dialog med AVdir i forskningssamarbeidet.

Flere ved fylkeskontoret etterlyser større prioritering fra ledelsen i NAV, og savner både ressurser i form av dedikerte ressurser og informasjon. En representant sier at når man inngår en avtale så er det en forpliktelse om å følge opp. Denne representanten opplever utydelige styringssignaler som den største utfordringen og deretter prioritering fra ledelsen både i NAV og UiT. En annen representant sier at de har fremmet forslag for å bedre samarbeid og få en stilling som er dedikert til dette, men ingenting skjer. Samtidig ønsker personene å fortsette å bruke UiT som forskningspartner. Godt samarbeid i samarbeidsutvalget trekkes imidlertid frem som positivt for måloppnåelse.

#### 4.5.4 Samlet vurdering av relevans

De fleste vi har snakket med, både ved UiT og de ulike nivåene av NAV, sier at de er interesserte i å samarbeide gjennom samarbeidsavtalen. I praksis er det likevel flere ting som tyder på at ikke samarbeidsavtalen oppfattes relevant nok til at den prioriteres. Forskere kjenner ikke i tilstrekkelig grad til NAV, og er avhengig av involvering fra NAV for å utforme relevante prosjekter. Lokalkontorene i NAV er travle og kan ikke alltid prioritere henvendelser om forskning. Fylkesleddet i Troms og Finnmark har ikke dedikerte ressurser med hovedansvar for å følge opp samarbeidet, og ansvaret deles mellom flere personer. Forsøket med en administrativ koordinator i delt stilling mellom UiT og NAV Alta fungerte ikke etter hensikten. Vår vurdering er at relevansen i samarbeidsavtalen oppfattes som lav, til tross for et uttalt ønske om samarbeid.

## 4.6 Bærekraft

Generelt handler bærekraft om hva som er viktig for å få prosjektet over i en ny fase, og hvilke lærdommer vi kan trekke ut av samarbeidet så langt. I dette kapitlet fokuserer vi på det overordnede UNAV-samarbeidet, og ikke forskningsprosjektet ALIN som ble avsluttet i 2020.

#### 4.6.1 Forutsetninger for å videreutvikle samarbeid

Videreutvikling av det overordnede samarbeidet, UNAV, forutsetter en sterkere forankring i ledelsen i både UiT og NAV Troms og Finnmark og en tydeligere rollefordeling internt i begge institusjoner. Det må etableres bedre rutiner for informasjonsflyt mellom styringsgruppa, samarbeidsutvalget og arbeidsutvalget, og

beslutninger som tas i disse gruppene må kommuniseres ut til forskningsmiljøene samt til de ulike nivåene i NAV.

Forsøket med en administrativ koordinator i delt stilling mellom UiT og NAV Alta var ikke vellykket. Vi vurderer likevel at prioritering av midler til en koordinatorstilling kan være en god måte å sørge for oppfølging av den daglige driften av UNAV-samarbeidet på, men at en eventuelt delt stilling bør være mellom UiT og NAV Troms og Finnmark. En slik koordinatorstilling forutsetter imidlertid finansiering, som vi kommer tilbake til. I fravær av en koordinatorstilling bør ansvaret for oppfølging av samarbeidet plasseres hos dedikerte ressurser i NAV Troms og Finnmark og ved UiT, og disse ressursene bør kobles på styringsgruppa og samarbeidsutvalget.

Forskningssamarbeidet som i praksis står på pause etter avslutning av ALIN, bør organiseres og etableres på nytt. Ett alternativ er et nytt forskningsprosjekt, som ALIN. Et annet alternativ er etablering av en eller flere forskningsgrupper, tilsvarende FoU-gruppene ved HiNN. Uansett organisering, bør prosjektet eller gruppene etableres på bakgrunn av nye programnotater og konkretisering av problemstillinger der alle nivåer i NAV deltar. Forskningssamarbeidet bør også knytte til seg pågående NAV-relaterte forskningsprosjekter for å legge til rette for kunnskapsoverføring.

For å få i gang systematisk satsing på oppdatering og videreutvikling av utdanningsløp, må det settes av dedikerte ressurser til dette formålet. Dersom UNAV-samarbeidet skal videreføres med tilsvarende målformuleringer som i avtalen fra 2017, må utdanningssatsingen styrkes relativt til forskningssatsingen.

#### 4.6.2 Betydning av såkornmidler i etableringen av samarbeidsavtalen

Såkornmidlene var avgjørende for gjennomføring av hovedsatsingen ALIN. ALIN var konkretiseringen av samarbeidet, og vurderes av både forskere og representanter fra NAV som et vellykket prosjekt. En forsker forteller at såkornmidlene var avgjørende for å skape interesse og nysgjerrighet for samarbeidet.

UNAV-samarbeidet i etterkant av ALIN har imidlertid blitt satt på pause, og det foregår høsten 2021 lite aktivitet både på forsknings- og utdanningsområdet. Finansieringen fra NAV til etablering av samarbeid er etter vår mening mer å regne som prosjektmidler enn såkornmidler.

#### 4.6.3 Avhengighet av økonomisk miljøstøtte fra NAV

HelseIntro, som bygger på en av arbeidspakkene fra ALIN, har i etterkant av avsluttet såkornfinansiering gjennom samarbeidsavtalen fått innvilget støtte fra NFR. Dette er ett eksempel på at det ikke er avgjørende med såkornmidler for videreføring av NAV-relevant forskning blant forskere som var involvert i ALIN. I tillegg er det flere forskere som opplyser at det foregår NAV-relevant forskning i forskningsgrupper som ikke er tilknyttet UNAV-samarbeidet og som derfor heller ikke har mottatt såkornfinansiering via samarbeidsavtalen. Det virker derfor ikke avgjørende med såkornmidler for videreføring av forskning og oppstart av nye forskningsprosjekter i miljøet ved UiT.

Arbeidet med tydeligere forankring av samarbeidet ved både UiT og i NAV Troms og Finnmark og bedre kommunikasjon mellom de etablerte styrings- og samarbeidsorganene krever ikke nødvendigvis såkornmidler, men det krever en vilje fra begge institusjoner til å prioritere samarbeidet. For å etablere bedre kontakt mellom disse gruppene og forskermiljøene og skape kommunikasjonskanaler som når frem både innad i UiT og innad i NAV, kan en koordinator i delt stilling mellom UiT og NAV Troms og Finnmark være en god investering. En slik stilling vil kreve finansiering. Det er imidlertid ikke sikkert at slik finansiering må komme fra direktoratet. En mulighet kan være at stillingen finansieres av institusjonene (UiT og NAV Troms og Finnmark). En representant fra UiT sier at frikjøp av ressurser kan være en mulighet, og at føring av ressurser (eksempelvis to offentlige phd-er) kan være en annen mulighet.

#### 4.6.4 Samlet vurdering av bærekraft

Samarbeidet mellom NAV og UiT oppleves å være satt på pause. Det er flere faktorer ved samarbeidet, som bør ryddes opp i dersom det skal tas opp igjen og fungere på lang sikt. Tydelig rollefordeling og informasjonsflyt mellom styringsgruppa og øvrige samarbeidsorgan innenfor UNAV er ett eksempel. Videre bør samarbeidet forankres i ledelsen både ved UiT og i NAV Troms og Finnmark i større grad enn i dag. Det bør også avklares hvor mange satsingsområder som skal ligge i avtalen, og eventuelt om noen av områdene skal prioriteres høyere enn andre.

Dersom samarbeidet skal fungere som en overbygning over både forskningsaktivitet, utdanningsløp og praksis- og utviklingsaktiviteter, forutsetter dette en konkretisering av ressursbruk og ansvarsfordeling, både ved UiT og i de ulike nivåene av NAV. En koordinator ansatt i en delt



stilling mellom UiT og NAV Troms og Finnmark, tilsvarende koblingsboksen i Innlandet, kan være en god måte å løse dette på. En slik koordinator bør ha tilgang til alle samarbeidsorgan for å kunne fungere som en kommunikasjonskanal både innad i og mellom institusjonene. Dersom en ønsker å konkretisere samarbeidet til et større forskningsprosjekt, som ALIN, kan dette gjøres som en enkeltstående satsing med langt enklere organisasjonsstruktur enn dagens UNAV.

Uavhengig av innretning av samarbeidet er vår vurdering at det er forankring og organisering som er hovedårsakene til at UNAV-samarbeidet i liten grad har vært operativt etter avslutning av ALIN. På nåværende tidspunkt ser det for oss ut til at en betydelig del av finansieringen fra NAV i praksis har fungert som prosjektmidler til ALIN, heller enn såkornfinansiering av et langsiktig samarbeid. Dette

er etter vår vurdering ikke i tråd med intensjonen fra samarbeidsavtalen, som slår fast at økonomisk bidrag gis som støtte til i) oppbygning av et koordinert tverrfaglig kunnskapsmiljø ved UiT innenfor fagområdene for NAVs tjenesteutvikling og ii) utvikling av samhandling mellom UiT og NAV sentralt og lokalt.

Vi vurderer at eventuelle større forskningsprosjekter, tilsvarende ALIN, vil kunne søke ekstern finansiering og ikke være avhengig av såkornmidler. Videre vil finansiering av en koordinatorstilling, eller annet frikjøp av ressurser som dedikeres til oppfølging av samarbeidet, kunne foregå i samarbeid mellom UiT og NAV Troms og Finnmark. Et slikt frikjøp vil signalisere en interesse og forankring i ledelsen både i UiT og i NAV Troms og Finnmark som vil være en forutsetning for å få fart på samarbeidet.



## 5. Anbefalinger

De to samarbeidsavtalene med HiNN og UiT peker på noen felles utfordringer og muligheter for NAV i inngåelse av strategiske samarbeidsavtaler på nasjonalt nivå. Under oppsummerer vi noen punkter som etter vår vurdering fremstår sentrale for at et samarbeid skal fungere godt både i gjeldende samarbeidsavtaler og eventuelt også i andre avtaler.

### Forankring i ledelse avgjørende for måloppnåelse

God forankring i ledelse ved både universitet/høgskole og NAV er viktig for at samarbeidsavtalen skal prioriteres av de ansatte. I NAV gjelder dette særlig på fylkesnivå som er bindeleddet i avtalen og kan formidle informasjon og behov videre til og fra både direktoratet og lokalkontorene. Forankring i ledelse ved universitet eller høgskole er viktig for å oppnå interesse for samarbeid ved flere fakulteter og institutter og styrke tverrfaglighet i forskningen.

### Avtalens varighet bør tillate at det kan ta tid før et samarbeid gir resultater, men aktørene bør ha milepæler å strekke seg etter

Det tar tid å etablere et velfungerende samarbeid, og varighet på samarbeidsavtaler bør ta høyde for at det vil være behov for tilpasning og videreutvikling av styring og organisering. Det kan også ta tid for institusjonene å etablere tillit og kjennskap til hverandre, noe som er en forutsetning for at samarbeidet skal gi resultater. Å sette en sluttdato er imidlertid hensiktsmessig, fordi det skaper forutsigbarhet og sikrer fremdrift i samarbeidet innenfor den avgrensede perioden. For AVdir gir det også mulighet til å avslutte avtaler når samarbeidet er modent til å stå på egne ben, eller dersom samarbeidet ikke fungerer etter hensikten.

Hvor lang avtaleperioden bør være, er vanskelig å vurdere, og vil trolig kunne variere og avhenge både av avtalens innretning og avtalepartner. For å sikre fremdrift i samarbeidet underveis i avtaleperioden, vil det være hensiktsmessig å nedfelle konkrete milepæler og eventuelt underveisevalueringer av samarbeidet i avtalen. Behovet og nytten av å konkretisere milepæler for samarbeidet vil trolig være større jo lengre avtaleperioden er. Det er viktig at arbeidet med interne evalueringer prioriteres både ved universitet eller høgskole og NAV, og at resultater i evalueringen legger grunnlaget for videre samarbeid.

### Samsvar mellom formål for samarbeid og kompetanse hos forskningsmiljø bør ligge til grunn for samarbeid

AVdir må vurdere grundig hva som er formålet med hver enkelt avtale, og velge avtalepartnere ut ifra egne behov og forsker- og utdanningsmiljøenes kompetanseområder. Målsetningene bør formuleres tydelig i avtalen. Bred involvering av aktører på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå er viktig i konkretisering av målene for å unngå ulike oppfatninger om hva som samarbeidet skal oppnå. Dette gjelder både tematikk og problemstillinger i forskningen, og metodebruk. Det er viktig at fagmiljøer som ønskes rekruttert inn i samarbeidet, i størst mulig grad involveres ved inngåelse av avtalen, for å sikre relevante problemstillinger og eierskap til forskningen. Dette er ikke det samme som å si at nye samarbeidspartnere ikke kan komme til underveis dersom interesse finnes.

### Tydelig koordinatorrolle viktig i oppstartsfasen

I oppstartsfasen fremstår det viktig med en tydelig koordinatorrolle og prioritering av ressurser til dette for å etablere et godt samarbeid mellom universitetet/høgskolen og NAV. Erfaring fra samarbeidsavtalene med HiNN og UiT viser at en slik koordinator bør plasseres mellom universitet/høgskole og fylkesleddet i NAV. Når samarbeidet har fått på plass en god modell for organisering, bør ressursbruken vris mot satsing på innhold og resultater innenfor de ulike aktivitetsområdene. Finansiering av en koordinatorrolle kan vurderes å flyttes til regionalt nivå, dersom rollen vurderes å være avgjørende for det regionale samarbeidet.

### Kommunikasjon må nå hele veien fra AVdir til forskerne, og tilbake igjen

Erfaringene fra disse to samarbeidsavtalene viser at kommunikasjonen mellom de involverte aktørene og mellom ulike nivåer innad i de involverte organisasjonene til dels har vært mangelfull, og at dette har svekket måloppnåelsen for samarbeidsavtalene. Et konkret eksempel på dette er at AVdir oppgir å ved flere anledninger ha lagt frem klare ønsker og krav om blant annet variasjon i metodebruk og kvalitet i forskning til sine avtalepartnere, uten at denne informasjonen virker å ha nådd frem til forskerne. Flere forskere har på sin side gitt uttrykk for at de ikke har god nok kjennskap til datatilgang i NAV, hvilket kan ha begrenset bruken av kvantitative data fra NAV.

AVdir bør kunne forvente at forskere tar et selvstendig ansvar for å holde seg oppdatert på NAVs FoU-strategi, pågående forskning og muligheter for å få tilgang til data fra NAV. Samtidig bør forskere kunne forvente at AVdir, dersom de inngår strategiske samarbeidsavtaler med utvalgte utdanningsinstitusjoner, også er villige å gå i aktiv dialog med forskerne om sine ønsker og visjoner. I fremtidig samarbeid vil det være viktig å legge til rette for gode arenaer for kommunikasjon mellom ulike nivåer både i NAV og ved universiteter og høyskoler. Slike arenaer kan eksempelvis være workshops, seminarer eller konferanser.

## 6. Referanser

Arbeidsgruppen ved NAV / HiNN, 2018. *Evalueringsrapport NAV-prosjektet*, s.l.: s.n.

Galåen, E., 2019. *Nytt samarbeidsutvalg mellom NAV og UiT*. [Internett]  
Available at: [https://uit.no/nyheter/artikkel?p\\_document\\_id=639927](https://uit.no/nyheter/artikkel?p_document_id=639927)  
[Funnet 27 10 2021].

HiNN, 2020. *Årsrapport 2020 Samarbeidsavtalen*. s.l.:s.n.

HiNN, 2021 a. *Unikt opplæringsprogram – lærer om brukermedvirkning i forskning*. [Internett]  
Available at: <https://www.inn.no/aktuelt/brukermedvirkning-i-forskning/>  
[Funnet 27 10 2021].

HiNN, 2021 b. *Utdanning for NAV-ansatte*. [Internett]  
Available at: <https://www.inn.no/om-hogskolen/samarbeid-med-oss/samarbeid-med-nav/utdanning-for-nav-ansatte/>  
[Funnet 27 10 2021].

HiNN, u.d. *Videreutdanning i forvaltningsrett*. [Internett]  
Available at: <https://www.inn.no/studier/vare-studier/videreutdanning-i-forvaltningsrett/>  
[Funnet 27 10 2021].

Kongsvingerregionen, 2021. *Ung inkludering i Kongsvingerregionen*. [Internett]  
Available at: <https://kongsvingerregionen.no/wp-content/uploads/2021/06/Presentasjon-27-mai-felles-kommunestyremote-Ung-involvering.pdf>  
[Funnet 9 11 2021].

NAV / HiNN, 2016. *Samarbeidsavtale*. s.l.:s.n.

NAV / HiNN, 2017. *Samarbeidsprosjekt Høgskolen i Innlandet og Arbeids- og velferdsdirektoratet*. s.l.:s.n.

NAV / HiNN, 2019. *Prosjektskisse videreføring endelig vedtatt*. s.l.:s.n.

NAV / HiNN, 2020. *Videreføring samarbeidsavtale 2020-2022 HINN*. s.l.:s.n.

NAV / UiT, 2017. *Avtale om strategisk samarbeid mellom NAV OG UiT Norges Arktiske Universitet*. s.l.:s.n.

NAV, 2018. *Tildelingsbrev 2019 - Søkornmidler UiT*. s.l.:s.n.

NAV, 2021 a. *Evaluering av Kompetanseledelse - et prosessverktøy for ledere og medarbeidere i NAV*. [Internett]  
Available at: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av-nav/innovasjon-og-laering/evaluering-av-kompetanseledelse-et-prosessverktoy-for-ledere-og-medarbeidere-i-nav>  
[Funnet 27 10 2021].

NAV, 2021 b. *FoU-plan for NAV 2021-2025*. [Internett]  
Available at: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/fou-midler/fou-i-nav2>  
[Funnet 12 10 2021].

Regjeringen, u.d. [Internett]  
Available at: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veier-til-samarbeid/id2540583/sec3>  
[Funnet 17 11 2021].

UiT, 2019. *Bruk av jobbspesialister i utvidet oppfølging: erfaringer og effekter*. [Internett]  
Available at: [https://uit.no/prosjekter/prosjekt?p\\_document\\_id=556408](https://uit.no/prosjekter/prosjekt?p_document_id=556408)  
[Funnet 25 11 2021].

UiT, 2020 a. *ALIN*. [Internett]  
Available at: [https://uit.no/prosjekter/prosjektsub?p\\_document\\_id=567842&sub\\_id=567847](https://uit.no/prosjekter/prosjektsub?p_document_id=567842&sub_id=567847)  
[Funnet 27 10 2021].

UiT, 2020b. *Deltakere UniversitetsNAV*. [Internett]

Available at: [https://uit.no/prosjekter/prosjektsub?p\\_document\\_id=567842&sub\\_id=636005](https://uit.no/prosjekter/prosjektsub?p_document_id=567842&sub_id=636005)

[Funnet 27 10 2021].

UiT, 2020c. *Publikasjoner, UniversitetsNAV*. s.l.:s.n.

UiT, 2020d. *Universitetet og NAV - samarbeid om praksisnær kunnskap*. [Internett]

Available at: [https://de.uit.no/prosjekter/prosjektsub?p\\_document\\_id=567842&sub\\_id=665037](https://de.uit.no/prosjekter/prosjektsub?p_document_id=567842&sub_id=665037)

[Funnet 27 10 2021].

UiT, 2020e. *UnivseritetsNAV, Om prosjektet*. [Internett]

Available at: [https://uit.no/prosjekter/prosjektsub?p\\_document\\_id=567842&sub\\_id=611108](https://uit.no/prosjekter/prosjektsub?p_document_id=567842&sub_id=611108)

[Funnet 27 10 2021].

UiT, u.d. a. *HelseIntro – et tverrfaglig samarbeidsprosjekt om Introduksjonsprogrammet for flyktninger*. [Internett]

Available at: [https://uit.no/research/komsa/project?p\\_document\\_id=712416&pid=729283](https://uit.no/research/komsa/project?p_document_id=712416&pid=729283)

[Funnet 27 10 2021].

UiT, u.d. b. *Use of individual plans in NAV*. [Internett]

Available at: <https://en.uit.no/project/individualplansinnav>

[Funnet 19 11 2021].

oslo**economics**

*[www.osloeconomics.no](http://www.osloeconomics.no)*

post@osloeconomics.no  
Tel: +47 21 99 28 00  
Fax: +47 96 63 00 90

Besøksadresse:  
Kronprinsesse Märthas plass 1  
0160 Oslo

Postadresse:  
Postboks 1562 Vika  
0118 Oslo