

**Om kommunene fikk bestemme:
Kvalitet i kvalifiseringsløpet.**

Sluttrapport fra IMDi-sitt prosjekt
under Difi sin stimuleringsordning for
innovasjon og tjenstedesign i staten



sopra  steria

Comte Bureau[•]



1	Sammendrag
2	1/ Introduksjon
3	Leserveiledning
4	2 / Prosjektets tilnærming
5	Defineringsfase
5	Kartleggings og innsiktsfase
7	Ide og konseptutvikling
7	Skalering og pilotering
9	3 / Prosjektets resultater
9	3 / Resultater innsiktsarbeid
9-10	3.1 / Diagnose av IMDi
11-17	3.1.2 / Opplevelser og behov i kommunene
18-21	3.1.3 / Behov hos deltakerne i introduksjonsprogrammet
23-29	3.2 / Resultater ide og utviklingsfase
30-35	3.3 / Beskrivelse pilotert konsept
36-37	3.4 / Resultater fra pilot av EKP
39	3.5 / Øvrige resultater fra prosjektet
40	4 / Veien videre
40	Veien videre for EKP
40-41	Forventede gevinster av tjenesten
42	Hvordan bør tjenesten skaleres og innføres?
43	Plan for innføring
44	Tre overordnede anbefalinger

Sammendrag

I denne rapporten gjengis en beskrivelse av fremgangsmåte og resultater i innovasjons og tjenesteutviklingsprosjektet IMDi har gjennomført i perioden 2016-2017 for å øke kvaliteten i kvalifiseringsløpet. Prosjektet er en del av Difi sin stimuleringsordning for innovasjon i offentlig sektor, hvor IMDi var en av åtte virksomheter som deltok.

Formålet med stimuleringsordningen var at utvalgte offentlige virksomheter skulle prøve en brukerrettet tilnærming til tjenesteutvikling, og prosjektet skulle utvikle en pilotert tjeneste i prosjektperioden.

Prosjektets problemstillingen ble i oppstarten av prosjektet definert som **“Hvordan kan IMDi gjøre det enklere for kommunen å anvende relevant kunnskap fra forskning og praksis i sitt arbeid med kvalifisering”**.

I arbeidet med å besvare denne problemstillingen har prosjektet:

- **Involvert rundt 1400 kommuneansatte som jobber med kvalifisering gjennom intervjuer og diverse workshops.**
- **Involvert 10-15 deltakere eller tidligere deltakere i introduksjonsprogrammet.**
- **Involverte fagavdelingene til IMDi, regions- kontorene, mellomlederne og direktørene.**
- **Utviklet 1200 ideer sammen med kommunene til hvordan deres behov bedre kan møtes.**
- **Gjennomført 3 iterasjoner på utvalg og utviklet tjenestekonsept.**
- **Pilotert tjenestekonsept i 17 kommuner.**

Med utgangspunkt i innsikt om kommuneansatte sine behov, utviklet prosjektet en rekke mulighetsrom for tjenester som, alene og samlet, har et stort innovasjonspotensiale med tanke på en mer helhetlig tjeneste og mer effektiv forvaltning.

Tjenesten som ble valgt for pilotering er tjeneste for erfarings- og kunnskapsdeling. Dette er en digital delingstjeneste som skal tilrettelegge for at kommuner kan dele sine erfaringer, praktiske verktøy, modeller og fremgangsmåter de bruker i integreringsarbeidet med andre kommuner, IMDi og andre relevante aktører. Tjenesten skal gjøre det enklere for kommuneansatte, i store og mindre kommuner, å lære av hvordan andre kommuner løser ulike problemstillinger, og over tid gjøre det enklere for kommunene å jobber mer systematisk og kunnskapsbasert med kvalifisering. Tjenesten skal være en arena for interkommunal kompetanseoverføring, inspirasjon, erfaringsutveksling og faglig utvikling for alle brukere. Samtidig skal løsningen bidra til å gjøre IMDi sine arbeidsprosesser mot kommunene smidigere og mer systematisk. Tjenesten har som formål å redusere avstanden mellom kommunene og IMDi, og skal utfordre IMDi til å levere mer brukerrettet og praksisnær kommunikasjon og tjenester.

Resultatene fra piloten er lovende, og viser en tendens til at tjenesten kan bidra til at kommunene kan levere mer kvalitet i sine introduksjonsprogram og i kvalifiseringsarbeidet generelt.

1 / Introduksjon

I denne rapporten oppsummerer vi metodikk og resultater fra innovasjons og- tjenesteutviklingsprosjektet "Økt kvalitet i kvalifiseringsløpet". Prosjektet er gjennomført som et samarbeid mellom Comte Bureau AS og Sopra Steria AS. Comte Bureau AS har hatt ansvar for å bistå IMDi med tjenesteutvikling, mens Sopra Steria har hatt hovedansvar for gevinstrerealisering og implementering. Prosjektet ble finansiert av Direktorat for forvaltning og ikt sin stimuleringsordning for innovasjon i offentlig sektor. Integrerings- og mangfoldsdirektoratet er en av totalt 10 virksomheter som har fått delta i ordningen i 2016-2017.

Prosjektets arbeid skulle lede frem til noe som «gir bedre kvalitet i kommunenes introduksjonsordning for nyankomne flyktninger og kvalifiseringsløp for innvandrere». IMDi ønsket bistand til å identifisere både opplevde og ikke-ankjente behov hos ansatte og ledelse i kommunene når det gjelder å utvikle, planlegge og gjennomføre kvalifiseringsløp, for deretter utvikle og designe en tjeneste som skal tilfredsstille avdekte behov. Dette utgangspunktet beskrev et stort tematisk område, og en potensielt sammensatt målgruppe for en ny tjeneste. I den innledende fasen av prosjektet ble derfor prosjektet avgrenset til følgende problemstilling:

Hvordan kan IMDi gjøre det enklere for kommunen å anvende relevant kunnskap fra forskning og praksis i sitt arbeid med kvalifisering.

Innen denne problemstillingen ble det gjort følgende avgrensninger og presiseringer:

- Kommunene referer her til personer som jobber i programrådgiverstillinger, veiledere i NAV eller tilsvarende. Voksenopplæringen og det administrative nivået er ikke primærmålgrupper for tjenesten, men dette er målgrupper som må tas i betraktning i prosjektet.
- Tjenesten utvikles mot bosettingskommuner i dag, og eventuelt nye bosettingskommuner i løpet av 2018.
- Kvalifisering referer til aktivitetene som foregår etter at kommunene har vedtatt at de skal bosette flyktninger – og etter at de har fått informasjon om hvilke personer som skal bosettes.
- Kvalifisering inkluderer introduksjonsprogrammet og eventuelle aktiviteter kommunene gjennomfører etter at introduksjonsprogrammet er avsluttet.
- Vi gjør også en avgrensning med tanke på sluttbrukeren (personene kommunene skal kvalifisere). Vi vil i dette prosjektet fokusere på å forenkle arbeidet med å kvalifisere voksne flyktninger, og primært deltakere i spor 2 og 3. Mindreårige flyktninger faller utenfor dette prosjektet.
- Tjenesten som utvikles må kunne fungere både hos store og mindre kommuner, og i kommuner med ulike måter å organisere kvalifiseringsløpet på.

Leserveiledning

Rapporten er delt opp i fire deler:

I første del redegjør vi for prosjektets fremgangsmåte og aktiviteter.

I andre del presenterer vi prosjektets resultater.

Her gjengis:

i)
resultatene fra innsiktsarbeidet hos IMDi, hos ansatte i kommunene og blant deltakere i introduksjonsprogrammet

ii)
resultatene fra ide og konseptutviklingsfasen

iii)
en beskrivelse av tjenestekonseptet som ble tatt videre til pilotering samt resultatene fra piloten.

I tredje del beskriver vi hvordan vi foreslår at den utviklede og piloterte tjenesten kan tas videre i IMDi frem mot implementering.



2 / Prosjektets tilnærming

Definere Kartleggings
og innsiktsfase Ide og
konseptutvikling Skalering og pilotering



Defineringsfase

Prosjektets defineringsfase bar preg av en åpen og eksplorativ tilnærming. Oppstarten av prosjektet skilte seg således fra hvordan IMDi vanligvis jobber med tjenesteutviklingsoppdrag, hvor løsninger ofte kan foreligge allerede i prosjektenes tidlige faser. En tilnærming med en åpen defineringsfase er ikke unik i innovasjons- og tjenesteutviklingsprosjekter. Dette prosjektet skilte seg imidlertid ut ved at vi også inkluderte målgruppen for tjenesten vi skulle utvikle inn i arbeidet med å definere hva prosjektet burde fokusere på.

Mål

- Kartlegge nåsituasjonen
- Utfordre etablerte sannheter
- Involvere kommuner tidligst mulig i problemforståelsen
- Forenes om problemstilling internt i prosjektgruppe hos IMDi
- Forankre problemstilling og prosjekt, høyt og bredt
- Definere rotårsakene til utfordringene IMDi og kommune møter

Aktiviteter

- Opprette designhub: Kontor hos IMDi for prosjektet
- Nøkkelinformantintervjuer: 5 stykker
- Kartlegge tjenester og aktører
- Oppstartworkshop med IMDi 20 ansatte i IMDi: Definere aktører og dagens tjenestelandskap
- Workshop med bosetningskommuner X2 - totalt 150 deltakere
- Desk research: Gjennomgang av foreliggende evalueringer av IMDi

Milepæler

- Levere prosjektmandat
- Presentere direktørmøte
- Prosjektmandat til Difi

Kartleggings og innsiktsfase

Det er et bredt empirisk materiale som ligger til grunn for arbeidet med å kartlegge brukerbehov, og sannsynligvis en av de bredeste kvalitative innsiktsjobben som er gjort mot IMDi sin brukergruppe noensinne. Kartleggingen ble gjennomført gjennom en 8 ukers intensiv innsiktsprosess med workshoper med 1200 kommuneansatte (programrådgivere, NAV-veiledere), private aktører, voksenopplæringen, dybdeintervjuer med kommunene, intervjuer med flyktninger, intervjuer med nøkkelinformanter og direktører i IMDi, samt workshops med mellomledere og øvrige ansatte i IMDi regionalt og sentralt.

Hovedkilden til innsikt var en rekke fagverksted IMDi organiserte for bosetningskommuner i perioden hvor kartleggings og innsiktsfasen foregikk. Deltagerne på fagverkstedene var programrådgivere i kommunene, NAV-veiledere, flyktningkonsulenter, mellomledere i kommune/NAV, lærere og rektor ved voksenopplæringssentra, representanter fra arbeidsgiversiden og frivilligheten. Det deltok i snitt 170 personer per samling. Da forvaltningen av introduksjonsordningen er lagt til om lag 50 prosent av NAV-kontorene, mens 50 prosent av kommunene har valgt å ha ordningen utenfor, referer vi også til NAV-ansatte når vi skriver "kommuneansatte" i denne rapporten.

Fagverkstedene hadde mye fokus på erfaringsdeling gjennom såkalte læringsverksteder hvor det ble delt eksempler på god praksis etter en fast metodikk. Comte Bureau hadde 1,5 timer til rådighet og gjennomførte fire forskjellige aktiviteter på hvert Fagverksted. Formålet med aktivitetene var å avdekke behov, utfordringer og ønsker i kommunene. På hvert Fagverksted endte vi opp med et "drømmeforløp", som var deltakernes beskrivelse av hvordan kvalifiseringsløpet for flyktninger og innvandrere så ut fra deres perspektiv dersom de fikk bestemme. Konkret ble disse metodene gjennomført på samtlige samlinger:

Dagens kvalifiseringsløp.

Kartlegging av nåsituasjonen fra kommune-ansatte sitt ståsted: erfaring og kjennskap til kvalifiseringsløp og IMDi sine tjenester.

Kontaktpunktsanalyse.

Deltakernes oppfatning av IMDis tjenestetilbud gjennom IMDis ulike kontaktpunkter og møteplasser.

Intervjukort.

To og to intervjuer hverandre for å avdekke hva som fungerer og hva som ikke fungerer i kommunens arbeid med kvalifiseringsløpet. Dette er en hensiktsmessig metodisk tilnærming for å fasilitere mange deltagere, samt veilede samtaleene for å avdekke behov.

Drømmeforløpet.

Oppsummering av diskusjonene i grupper, med fokus på behov og ønsker for et fremtidig kvalifiseringsløp. I tillegg til den dedikerte tiden vi hadde på programmet brukte vi også samlingene til å rekruttere informanter til den videre prosessen, gjennomføre intervjuer – og ikke minst delta på diskusjoner og øvelser i læringsverkstedene på samlingene. På samlingen intervjuet vi også representanter fra næringslivet og frivilligheten. Ikke minst hadde vi tallrike uformelle samtaler med deltakerne rundt lunsj, middag og kaffemaskinen.

Mål

- Kartlegge erkjente og ikke erkjente behov i ulike målgrupper
- Identifisere hullene mellom IMDi sine tjenester og målgruppers behov
- Kartlegge IMDi sin modenhet for endring
- Forankre behov, få IMDi til å eie innsiktene selve

Aktiviteter

- Workshop med kommuner: totalt 1200 deltakere fordelt over samlinger i Tromsø, Bodø, Kragerø og Bergen
- Intervjuer med kommuner og deltakere i introduksjonsprogram. Totalt 10 intervjuer.
- Observasjoner og deltakelse på kommunenes sesjoner på Fagverksteder i Tromsø, Bodø og Kristiansand
- Innsiktworkshoper med IMDi
- Mønstreanalyse og aggregering av innsikt
- Oversette behov til løsningsspor (analyse av data)

Milepæler

- Levere innsiktsnotat Difi og IMDi
- Presentere resultater direktørmøte
- Presentere resultater mellomledersamling

Ide og konseptutvikling

I likhet med kartleggings og innsiktsfasen ble det gjennomført en bred samskappingsprosess for å generere ideer og utvikle konsepter for nye tjenester. Vi ønsket i dette prosjektet å la IMDi sammen med kommunene jobbe ut løsningsforslagene, og vektla at både kommuneansatte og ansatte i IMDi skulle være involvert gjennom hele fasen. Også i denne fasen var fagverstedene en sentral arena for å nå målgruppen.

Mål

- Utvikle konsepter sammen med kommuner som skal bruke ny tjeneste
- Utvikle testbare konsepter for ny tjeneste.
- Teste nye konsepter
- Skape eierskap til ny tjeneste og sikre forankring hos ledergruppe

Aktiviteter

- Idegenerering med kommune på fagverksted: Ca 200 deltakere i Gjøvik og Trondheim
- Samskappingsworkshop (er) med IMDi
- Testing av innledende ideer og konsepter med kommuner
- Utvikle mulighetsrom
- Prototyper og visuasliseringer av mulighetsrom
- Identifisere gevinstpotensialer

Milepæler

- Levere beslutningsnotat til direktørmøte
- Presentere i direktørmøte
- Beslutning om valg av konsept til pilotering fra direktørmøte

Skalering og pilotering

Prosjektets siste fase fulgte linja fra de foregående stegene i prosjektet med et fokus på at kommuneansatte skulle være med i både skaleringen av tjenesten som ble utviklet og i testingen. Vi gjennomførte tre iterasjoner med tre ulike kommuner, her jobbet IMDi og kommunene sammen for å finne ut hvordan tjenesten i størst mulig grad ville være nyttig for å svare på behov i målgruppene. Deretter gjennomførte vi en pilotstudie i 17 kommuner.

Mål

- Videreutvikle valgte konsept sammen med kommuner
- Jobbe iterativt med utviklingen
- Forankre hos ledergruppen
- Sette opp pilot
- Få tjenesten godkjent for implementering i linja.

Aktiviteter

- To dagers utvikling Drammen og Gjøvik kommune (1. iterasjon)
- To dagers videreutvikling med Risør kommune (2. iterasjon)
- Pilot av løsning i 17 pilotkommuner
- Nullpunktsmåling og ettermåling
- Utarbeide anbefaling for direktørmøte

Milepæler

- Levere anbefaling direktørmøte til implementering
- Levere implementeringsplan



I dette kapitlet presenterer vi hovedresultatene fra prosjektet.

Vi begynner med å oppsummere hovedfunnene fra prosjektets innsiktsarbeid. Deretter tar vi for oss resultatene fra prosjektets utviklings- og teste fase. I tredje del beskriver vi tjenestekonseptet vi designet, prototypet, piloterte, effektmålte og anbefalt for implementering. Avslutningsvis beskriver vi øvrige resultater og leveranser fra prosjektet.

3.1 / Resultater innsiktsarbeid

3.1.1 / Diagnose av IMDi

En viktig del av prosjektet var å identifisere innovasjonspotensialet og mulighetsrommene som lå i IMDi sin tjenesteportefølje. Det ble derfor gjort en grundig kartlegging av nå-situasjonen i virksomheten. Noen av spørsmålene vi så på var hvilke tjenester IMDi leverte, og hvordan? Hvordan tas beslutninger i virksomheten, og hvordan utvikles vanligvis nye tjenester? Hvor modent er IMDi for reelle endringer i både tanke- og arbeidsmåter?

IMDi-syndromet

Hovedinnsikten fra kartleggingen av nå-situasjonen fikk i løpet av prosjektperioden tilnavnet "IMDi-syndromet". Begrepet beskriver en situasjon, eller tilstand, hvor det er mye engasjement og mange idéer, men manglende strukturer, selvtillit og eierskap for å igangsette og videreføre prosjekter. Dette fører til at gode initiativ for ofte ebber ut i mer snakk enn handling.

«Store tanker tenkes for lenge – det blir aldri handling»

«Vi er et direktorat med dårlig selvtillit, det er mange gode ideer – men de blir ikke iverksatt»

IMDi-syndromet har flere symptomer. Under beskriver vi de tre viktigste:

Symptom 1: Fragmenterte og ufokuserte tjenester

At tjenester oppleves som fragmenterte for brukerne er en beskrivelse som kan passe de fleste offentlige virksomheter. For IMDi fremstår imidlertid fragmenteringen av tjenestene særlig tydelig. Vår analyse i oppstarten av prosjektet viste at IMDi ikke hadde en helhetlig og omforent forståelse av hvilken rolle og tjenester IMDi skal ha på fagområdet kvalifisering. Dette gjør seg også gjeldende blant personer som jobber spesifikt med fagområdet. En konsekvens av det er at det eksisterer en rekke tjenester i tiltakskjeden mot kommunene som er lite kjent internt hos IMDi - og som en naturlig følge også dårlig kjent hos brukerne. Tjenesteutviklingen - og leveransen av tjenester - fremstår som ufokusert mot kommunene.

“Hva vi faktisk gjør og skal gjøre på kvalifisering er veldig vagt. Jeg tror ingen har helt oversikt over hva som blir gjort på dette feltet”

Symptom 2: Ulik regional praksis

At det er manglende struktur og eierskap til tjenesteutvikling i direktoratet må sees i sammenheng med den overordnede organiseringen av direktoratet med selvstendige regionkontorer¹. Regionkontorene styrer i stor grad selv hvordan de løser sine oppgaver. Denne organiseringen innebærer at tjenestene og aktivitetene som leveres fra IMDi til kommunene varierer med hvilken region kommunene tilhører. Det virker også som det eksisterer variasjoner innad i regionene, etter blant annet kommunestørrelse og erfaring med bosetting. Denne organisering betyr også at initiativ fra sentralt hold ikke alltid har eierskap i regionskontorene.

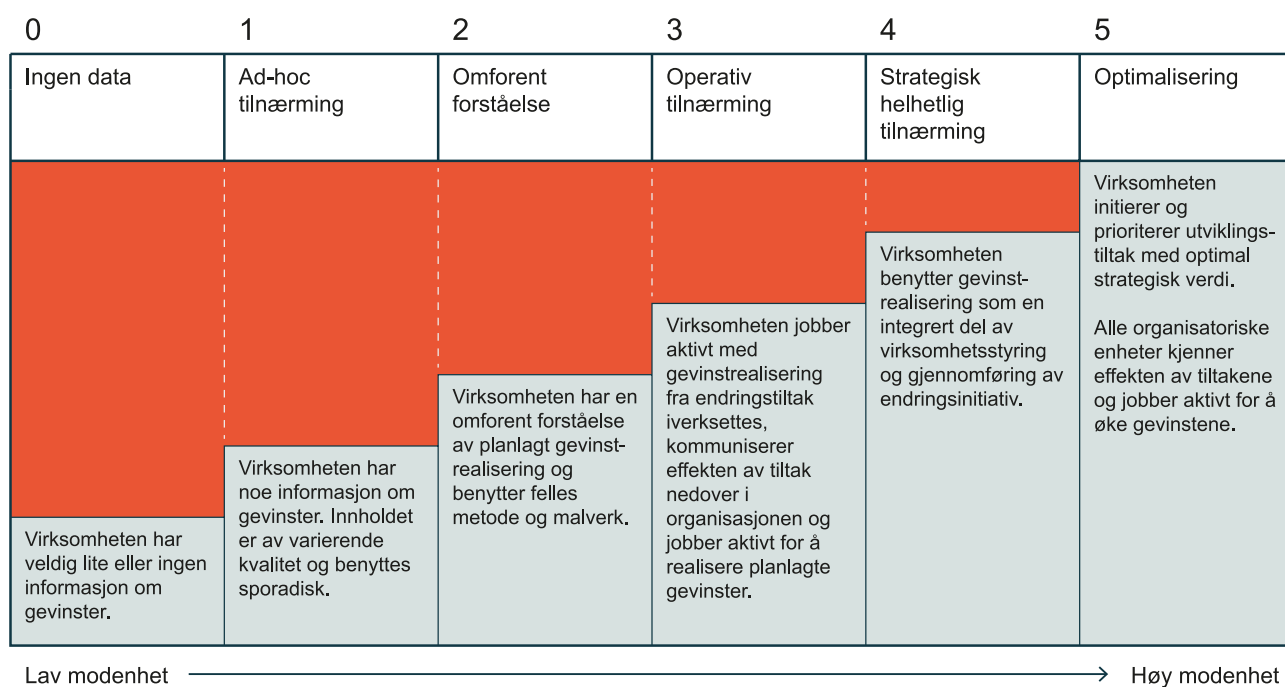
¹ Dette gjelder organisasjonsformen IMDi hadde frem til til 31.5. Fra og med 1.6 reorganiserte IMDi seg, og med ny modell og struktur er alle regionkontor samlet i en Regionavdeling.

Symptom 3:

Lav modenhetsgrad for realisering av gevinster

I forbindelse med diagnosefasen av prosjektet ble det gjort en analyse av modenhetsgraden til IMDi for å jobbe med og oppnå endring og gevinstrealisering. I figuren under oppsummeres modellen som ble brukt til å gjøre denne analysen.

IMDi havnet med sin desentraliserte styringsmodell og en tilsynelatende manglende strukturer for portefølje- og gevinststyring mellom nivå 1 og 2 i modellen. Det vil si at analysen viste manglende helhetlig tilnærming til gevinstrealisering, porteføljestyring og kobling mot virksomhetsstyring. Det er behov for bedre styringsinformasjon og måling av effekter av ideer og tiltak som igangsettes. Virksomheten har med andre ord et relativt klart forbedringspotensiale.



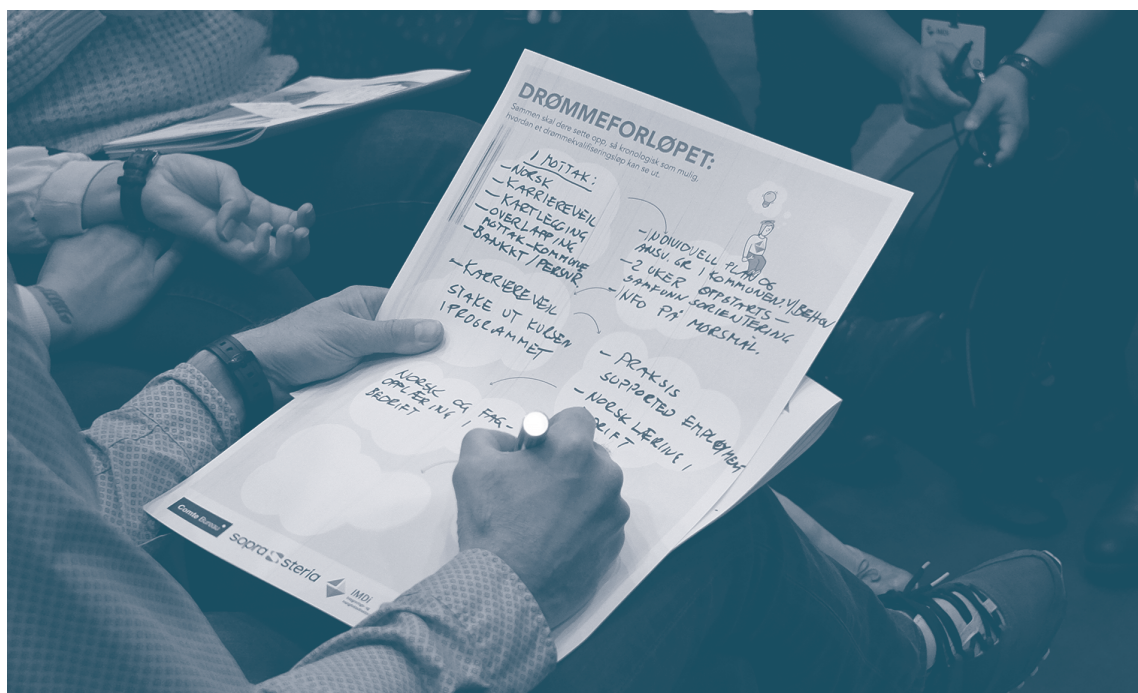
3.1.2 /

Opplevelser og behov i kommunene

Det ble hentet inn et stort datagrunnlag for å å kartlegge, analysere og forstå behovene til ansatte i kommunene som til daglig jobber med integrering og kvalifisering. Brukerinnsikten peker på behov som IMDi kjenner til fra tidligere utredninger: IMDi oppleves som fragmentert, de oppleves som utydelige som et fagdirektorat på kvalifisering og er for langt unna der integreringen foregår i praksis.

Prosjektet peker også på nye innsikter; Kommuneansatte og sluttbrukere har behov for større oversikt over situasjonen de står i. De har behov for enklere samhandlingsplattformer og en tydeligere forståelse av hva ulike aktører i mirgrasjonskjeden kan bistå med.

Over de neste sidene går vi i mer detalj i disse behovene ved å først oppsummere et utvalg innsikter fordelt langs IMDi sin brukerreise på kvalifiseringsfeltet. Deretter redegjør vi for resultatene av analysene av disse innsiktene, og peker på de to overordnede behovene vi vurderte som mest sentrale å jobbe videre med i design av ny tjeneste.



«Vi bruker for mye tid på kartlegging av kompetanse når de kommer. Vi trenger at både formell og uformell kompetanse kartlegges så tidlig som mulig, og at vi får denne informasjonen før de bosettes.»

Fase 1 Ankomst til Norge



PU:
Registrering
av søknad

UDI:
Innkvartering
på transitt-
mottak

Hdir:
Tub-
screening

UDI:
Bruk av tolk
i hele
prosessen

Hdir:
Tilbud om
akutthelse-
hjelp

NAV:
Hjelpemidler
for funksjons-
hemmede

VK/Udir:
Tilbud om
skole (GS,
VGS, spes.
ped)

UDI:
Intervju

Tilskudds-
ordninger fra
Udir og
Fylkesmannen

UDI:
Innkvartering
på ordinert
mottak

Har pass og
søker om
jobbtillatelse?
Ja →
Nei →

VK:
Tilbud om
helse-
undersøkelse
og tilgang til
helse-
tjenester

UDI:
Programmer
for beboere
i mottak

VK:
Tilbud om
“asylnorsk”

Tilskudd for
asylnorsk
utbetales av
IMDi

VOX:
Frivillige
norsk-
trenere

UDI:
Behandling
av
asylsøknad

UDI:
Innvilgelse
av
midlertidig
arbeids-
tillatelse

Svært få
søker for å
ikke gå glipp
av rettigheter
senere i
prosessen.

NAV:
Bistand
mtp. jobb
for de som
opp søker
NAV-kontor

«Vi trenger at deltakerne
realitetsorienteres så tidlig
som mulig. De trenger en
forventningsavklaring så tidlig som
mulig. Lenge før de bosettes.»

«Vi ser for oss at deltakerne MÅ begynne på norskopplæring i mottak, og så kan vi bygge videre på den når de ankommer kommunen.»

Fase 2 Vedtak på opphold

«Vi slipper å bruke tid på praktiske formaliteter. Bankkontoer og personnummer etc. må kunne fikses i mottak.»

Vedtak

Innvilget →

Avslag

NAV:
Bistand mtp. jobbsøking for de som oppsøker det

UDI:
Bosettings-samtale og registrering av bosettingsinformasjon

UDI:
Programmer for beboere
IMDi:
Veiledning & informasjon overfor mottakene og mottaksansatte

NAV:
Hjelpemidler for funksjonshemmede

IMDi gir norsk-tilskudd

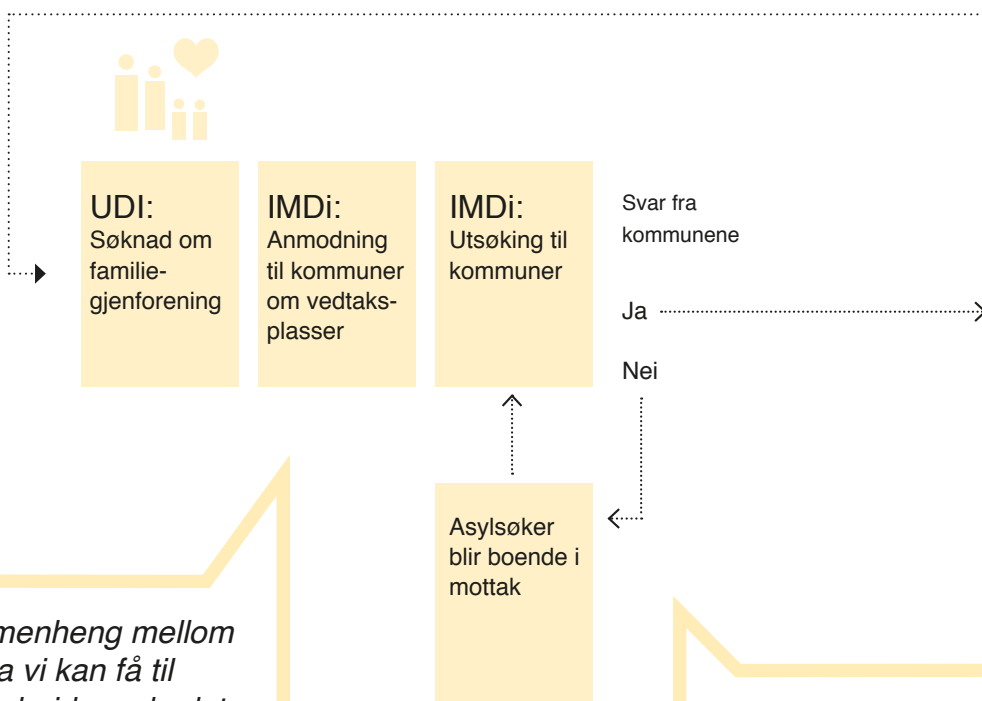
VK/VOX:
Rett og plikt til norsk- og samfunns-kunnskaps-opplæring

Tilskudds-ordninger fra Udir og Fylkesmannen

VK/Udir:
Tilbud om skole (GS, VGS, spes. ped)

VK/Hdir:
Tilbud om helse-tjenester

Til prosess for negativt vedtak



«Det er en sammenheng mellom bosetting, og hva vi kan få til med det lokale arbeidsmarkedet. IMDi bosetter basert på en match mellom den enkeltes kompetanse og det lokale arbeidsmarkedet i kommunen!»

«Karriereveiledning kommer tidlig, og er en kontinuerlig prosess.»

«Alle aktører i kommunen samarbeider gjennom hele prosessen, og jeg blir ikke stående alene.»

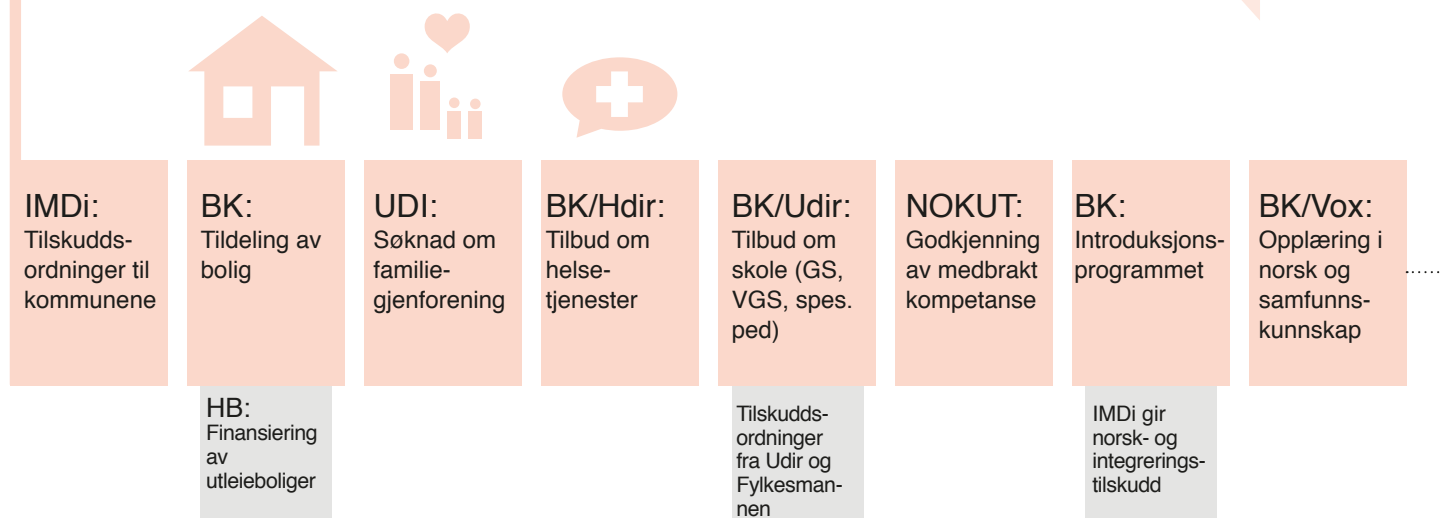
«Vi har et nært samarbeid med arbeidsgivere fra dag 1.»

Fase 3

Bosetting i en kommune

Bosettingskommune forkortes BK i figuren

«Vi har enkel tilgang på konkrete tips om hva som fungerer for å få folk i jobb»



«All språkopplæring bør foregå på arbeidsplassen»

NAV: Behovs-vurdering

BK: Kvalifiserings-tiltak

NAV: Arbeids-markedstiltak

IMDi finansierer utviklings-prosjekter

«Vi har full oversikt over frivilligheten, og hvordan de kan brukes.»

«Vi lager individuelle løp basert på kartlegging av medbrakt kompetanse og ambisjoner, og ansvarliggjør deltaker.»

«Vi har felles planleggingsverktøy for individ.»

To overordnede behov

Overordnet forteller analysene av datagrunnlaget at det er et relativt stort gap mellom hva kommunene forventer fra IMDi, og hva IMDi tilbyr av tjenester til kommunene. IMDi og kommunene har ikke en omforent forståelse av hvilken rolle og tjenester IMDi har, og bør ha, på fagområdet kvalifisering. Det er forholdsvis stor variasjon i temaene vi finner i tilbakemeldinger fra kommunene. Fra brukeren over kan vi blant annet lese at behovene strekker seg fra å bedre forstå sentrale elementer i kvalifiseringsløpet, til mer konkret støtte i norskopplæringen, fra modeller for lederforankring til forenkling av kompetansekartlegging og selve bosettingsprosessen. Til tross for et stort tematisk spenn i innsiktene, har det i analysene utkrystallisert seg to underliggende mønstre av behov som går på tvers av temaene som har dukket opp. Vi har i prosjektet kalt disse mønstrene for nøkkelbehov, og kategorisert dem i to grupper.



1

Hjelp til selvhjelp

Kommunene er stadig på utkikk etter hvordan de best kan gå frem for å sikre et godt kvalifiseringsløp. De har ikke behov for mer forskning og utredning - men oppskrifter og konkrete beskrivelser til metoder og verktøy for hvordan ulike problemstillinger kan løses. Flere kommuner har ikke en systematisk tilnærming til kvalifiseringsarbeidet. Kommuner sier at metodikk for brukermedvirkning er krevende og betyr merarbeid. Likevel kommer det frem at dette gir resultater.

Kommunene ønsker å ha med IMDi på videreutvikling av fagfeltet kvalifisering, og har behov for å jobbe mer systematisk enn de gjør i dag.

«Det er uklare roller hos oss. Det blir veldig mange nødløsninger. Det er for dårlig metoder og samarbeid mellom VO, NAV og oss i kommunen. Brukeren blir forvirret, vi jobber senere. Her kunne IMDi vært på banen og bistått»

- Programrådgiver, Region Vest

2

Å kunne samhandle og ha oversikt

Kommunene sliter med å koordinere innsatsen internt i kommunene, og deltakerne mister oversikten over hvor de er i løpet. Både kommuner og deltakere har behov for arenaer som skaper større grad av oversikt og forutsigbarhet. Behovet for mer samhandling er også noe som gjør seg gjeldende mot IMDi. Kommunene etterspør hvor IMDi er og ønsker at IMDi er tilstede og bidrar der de har behov.

Kommunene sliter med å koordinere innsatsen internt i kommunene, og deltakerne mister oversikten over hvor de er i løpet. Eksempelvis er informasjonen kommunene mottar om deltakernes kompetanse når de begynner jobben med å kvalifisere deltakere en kilde til frustrasjon; skaper unødvendige forsinkelser og gjør det vanskeligere å planlegge et godt og effektivt løp. Kommunene mener informasjonen de mottar er for dårlig, deltakerne mener at muligheten de har til å dele informasjon om sin kompetanse er for dårlig. Et viktig punkt her er at mange av de behovene kommunene og sluttbrukeren har i kvalifiseringsløpet, ikke er noe IMDi alene kan svare på. Tjenestene IMDi leverer må sees i sammenheng med tjenestene andre direktorater i migrasjonskjeden leverer; Hvor gode IMDi er henger i stor grad sammen med hvor gode eksempelvis UDi, Kompetanse Norge og Nav er. Eksempelvis er ikke informasjonen kommunene får om deltakerne er bedre enn den informasjonen som kartlegges i mottakene, og kartlegging av informasjon i mottakene var ved prosjektets avslutning ikke IMDi sitt ansvar.

«Jeg vet at mange deltakere mister oversikten over løpet, og vi har ingen god plattform for å holde dem oppdatert. Vi sliter i grunn med å få alle involverte til å forstå hva vi forsøker å oppnå, det blir mye brannslukking fremfor planlegging»

- Programrådgiver, Øst

3.1.3 / Behov hos deltakerne i introduksjonsprogrammet

Analysene finner et stor overlapp mellom hva ansatte i kommunene beskriver som muligheter og utfordringer, og historien deltakerne i introduksjonsprogrammet selv forteller om kvalifiseringsløpet. De ansatte i kommunene vi har vært i kontakt med ser således å ha god oversikt og forståelse for eksisterende behov hos deltakerne. Avstanden mellom IMDi og sluttbruker er imidlertid stor. Sluttbrukerne vi har involvert i denne fasen har som forventet liten kjennskap til IMDi da IMDi først og fremst har hatt kommuner som samarbeidspartnere.

Under har vi oppsummert noen sentrale innsiktspunkter i form av sitater for sluttbrukerne gjennom deres kvalifiseringsløp:

Hva er viktigst for deltakerne?

Fra brukerreisen over er det mulig å trekke frem noen underliggende behov hos deltakerne i introduksjonsprogrammet som er relevant for hvordan IMDi tilrettelegger sine tjenester mot kommunene:

- Deltakerne etterlyser muligheten for å tidligere kunne dele sin medbrakte kompetanse og motivasjon med potensielle arbeidsgivere. De forteller blant annet historier om hvordan de som beboere i asylmottak hadde håpet at de kunne spille fotball med det lokale laget mens de ventet på bosettingskommune, og at de kunne ønske at *“i hvert fall noen”* inviterte dem til å bidra der de kunne. Når lite skjer, forsvinner mye av motivasjonen mens de venter på å bli bosatt. Deltakerne har behov for å så tidlig som mulig å komme i gang med aktiviteter som øker sannsynligheten for at de kvalifiseres for det norske arbeidsmarkedet.
- På samme måte som ikke alle programrådgivere har full oversikt over tilbudene som eksisterer i kvalifiseringsløpet, kan løpet for

sluttbrukerne oppleves uoversiktlig og lite forutsigbart. De mener de i liten grad ble gitt nok informasjon om bosettingskommunen de skulle reise til, og at informasjonen om løpet de skulle gjennom var for generell. Når de blir bosatt kunne de aller fleste fortelle historier om at de hadde mottatt ulike beskjeder fra ulike enheter i bosettingskommunen (NAV, VO, Programrådgiver). Denne dobbeltkommunikasjonen ble trukket frem som særlig forvirrende og dreide seg om alt fra NAV-støtte til bosetting og fiksing av praktiske ting som bankkontoer og internett i leiligheten.

- Videre forteller historiene til sluttbrukerne oss at det kan være vanskelig å motivere seg underveis i introduksjonsprogrammet, da deltakerne mente de ikke hadde oversikt over hvor mye som gjenstod – og hva som ventet når de var ferdige. Gjennomgående i historiene til sluttbrukerne, uavhengig om de ble bosatt i en stor eller liten kommune, var at det var manglende kontaktpunkter ut mot lokalsamfunnet utenfor voksenopplæringen. Selve voksenopplæringen består for mange av personer som snakket samme språk, og som hadde samme nettverk som en selv. De mest motiverte deltakerne, mistet således læringsutbytte etter relativt kort tid. I følge deltakerne bidrar dette til at barrieren for at de kan bidra i og lære av lokalsamfunnet øker.
- Fasen etter at introduksjonsprogrammet er ferdig ble av mange opplevd som frustrerende. Et sitat fra en av de tidligere deltakerne illustrerer opplevelsen på en god måte: *“Så du har lært deg OK norsk, og du har lært deg grammatikk og alt det, også vil du jobbe – og er klar liksom. Men du kjenner jo ingen, kommunen kjenner ingen – og har ingen tips til hva du bør gjøre – også havner du på NAV, også er det enda flere kurs der ikke sant. Det er frustrerende for meg”*. Sitatet viser et tydelig behov for at kommunene, og andre aktører i kommunene, har et større repertoar å spille på for å få deltakere ut i jobb.

«Jeg var veldig motivert, og ville fortelle folk hva jeg kunne. Men jeg ble bare sittende, ble ikke kjent med noen. Ingen spurte meg om hva jeg kunne – og hva jeg ville»

Fase 1 Ankomst til Norge



PU:
Registrering
av søknad

UDI:
Innkvartering
på transitt-
mottak

Hdir:
Tub-
screening

UDI:
Bruk av tolk
i hele
prosessen



Hdir:
Tilbud om
akutt
helsehjelp

NAV:
Hjelpemidler
for funksjon-
shemmede

VK/Udir:
Tilbud om
skole (GS,
VGS, spes.
ped)



UDI:
Intervju

Tilskudds-
ordninger fra
Udir og
Fylkesmannen

UDI:
Innkvartering
på ordinert
mottak

Har pass og
søker om
jobbtillatelse?

Ja

Nei

VK:
Tilbud om helse-
undersøkelse
og tilgang til
helsetj.

UDI:
Programmer
for beboere
i mottak

VK:
Tilbud om
"asylnorsk"

Tilskudd for
asylnorsk
utbetales av
IMDi

VOX:
Frivillige
norsk-
trenere

UDI:
Behandling
av
asylsøknad

UDI:
Innvilgelse
av
midlertidig
arbeids-
tillatelse

Svært få
søker for å
ikke gå glipp
av rettigheter
senere i
prosessen.

NAV:
Bistand
mtp. jobb
for de som
opp søker
NAV-kontor

«Det var en gang noen som spilte fotball like ved mottaket, da tenkte jeg tenk om jeg kunne vært med på laget. Da kunne jeg fått noen venner, og kanskje jeg kunne lært med bedre norsk, fått en jobb raskere. De norskbøkene jeg fikk på mottaket mistet jeg»

«Jeg tok asylnorsk, og da fikk jeg bøker og sånn. Men de tok dem fra meg da jeg flyttet til det nye stedet»

Fase 2 Vedtak på opphold

«Jeg husker det var vanskelig å fikse bankkonto – jeg trodde alt var fikset når jeg leverte alle papirene. Programrdågiveren hjalp meg»

Vedtak

Innvilget →

Avslag

NAV:
Bistand mtp. jobbsøking for de som oppsøker det

UDI:
Bosettings-samtale og registrering av bosettings-informasjon

UDI:
Programmer for beboere
IMDi:
Veiledning & informasjon overfor mottakene og mottaks-ansatte

NAV:
Hjelpemidler for funksjons-hemmede

IMDi gir norsk-tilskudd

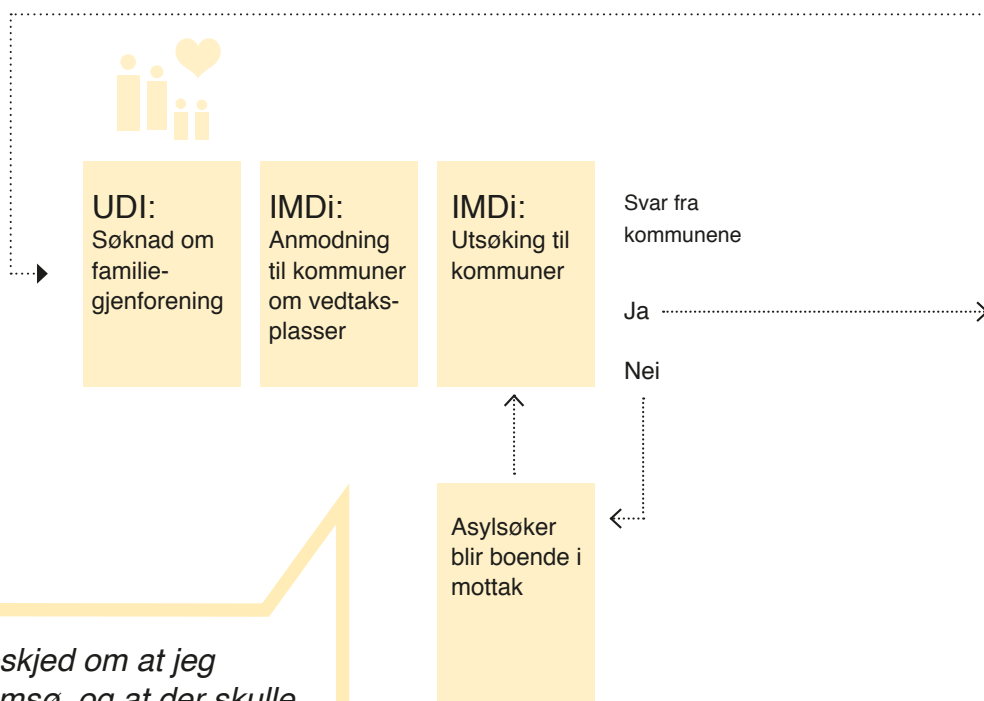
VK/VOX:
Rett og plikt til norsk- og samfunns-kunnskaps-opplæring

Tilskudds-ordninger fra Udir og Fylkesmannen

VK/Udir:
Tilbud om skole (GS, VGS, spes. ped)

VK/Hdir:
Tilbud om helse-tjenester

Til prosess for negativt vedtak



«Jeg fikk beskjed om at jeg skulle til Tromsø, og at der skulle jeg ut i jobb så raskt som mulig. Jeg viste ikke noe om Tromsø, eller hvordan jeg skulle skaffe jobb»

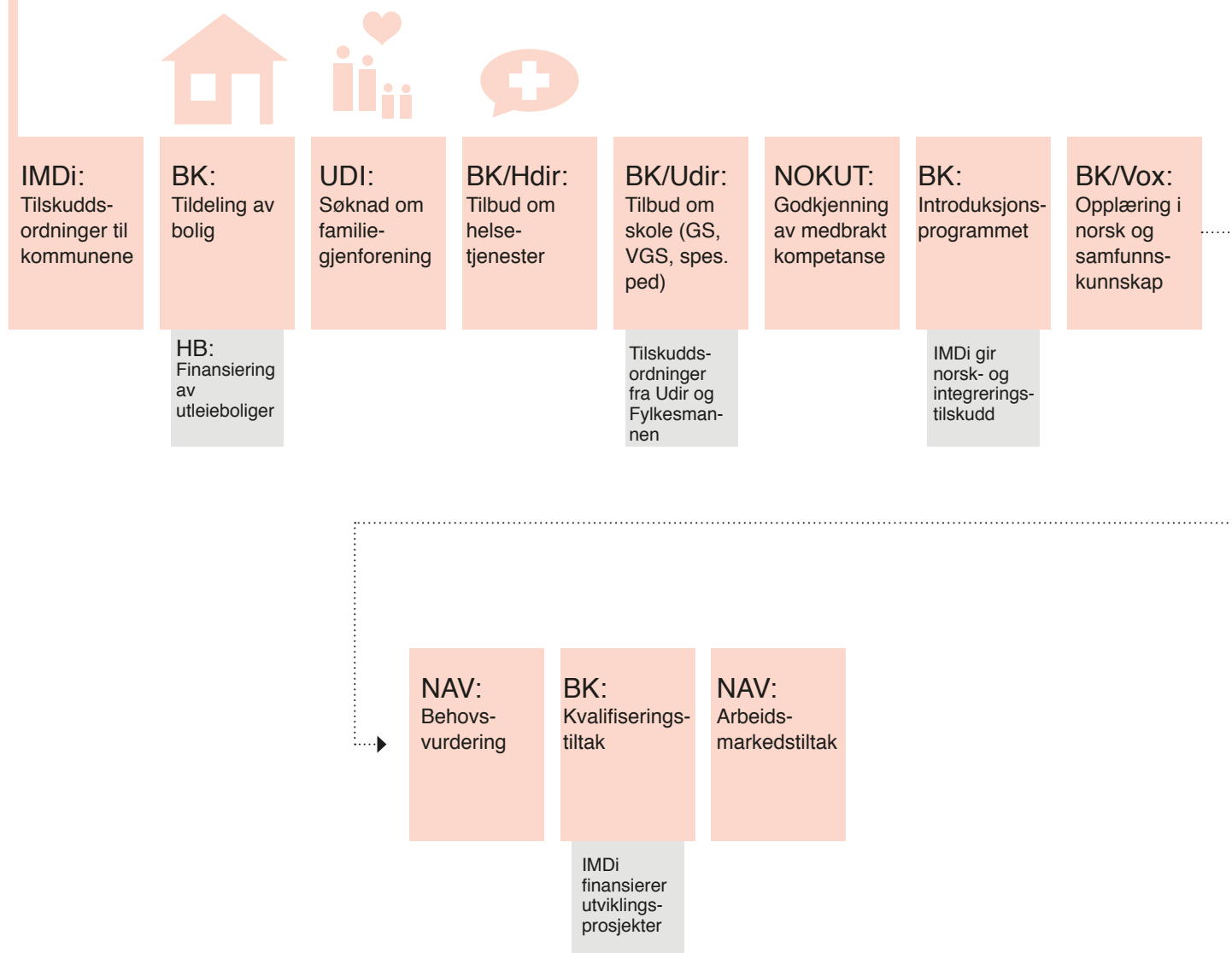
«Jeg lærer jo ikke så mye på kurset når alle snakker morsmålet mitt i pausen liksom. De første ukene var greie – så ble det kjedelig»

«Jeg tror at alle forstår at det er ensomt i starten, og man blir liksom sittende inne og mister litt av gnisten»

Fase 3

Bosetting i en kommune

Bosettingskommune forkortes BK i figuren



«Jeg ville jobbe, men de sa at det var umulig å få jobb, og at jeg heller burde fokusere på å lære norsk. Jeg kunne ønske noen bare ga meg et råd som sa «gjør sånn» eller gjør sånn»

«Da jeg møtte NAV fikk jeg veldig mange ulike svar, av ulike folk – programrådgiveren min viste ingenting»



3.2 /

Resultater ide og utviklingsfase

Prosjektet utviklet en rekke konkrete ideer til løsninger samt mer overordnede mulighetsrom IMDi kunne gå inn i for å bedre imøtekomme brukernes behov. I denne delen av rapporten ligger en oversikt over konseptbeskrivelser av noen av mulighetsrommene vi utviklet i løpet av prosjektet som ikke nådde opp til pilotering. Mulighetsrommene, som også kalles handlingsrom eller løsningsspor, er en overordnet beskrivelse av de retningene vi mente IMDi kunne gå videre med for å utvikle forbedrede og nyttige tjenester mot brukerne. Det er retninger vi mente var lovende for å svare godt på prosjektets problemstillinger, IMDi sine virksomhetsmål og konkrete brukerbehov. Alle konseptene som presenteres her springer ut av konkrete brukerbehov for konkrete brukergrupper. Mulighetsrom er ikke konkrete løsningsforslag eller en beskrivelse av konkrete ideer som brukere eller andre har kommet med i løpet av prosjektet. Det er en bearbeidelse av behov og innspill på ideer som er kommet i prosessen, og er aggregert til et nivå over løsningsforslag. Dette betyr at det for hver av mulighetsrommene ligger flere ulike løsningsforslag eller ideer til tjenester som kan fungerer.

Noen av konseptene ble utviklet lengre før de ble lagt på is enn andre. Det er derfor variasjon i hvor detaljert beskrivelsen av konseptene er i denne gjennomgangen.



1

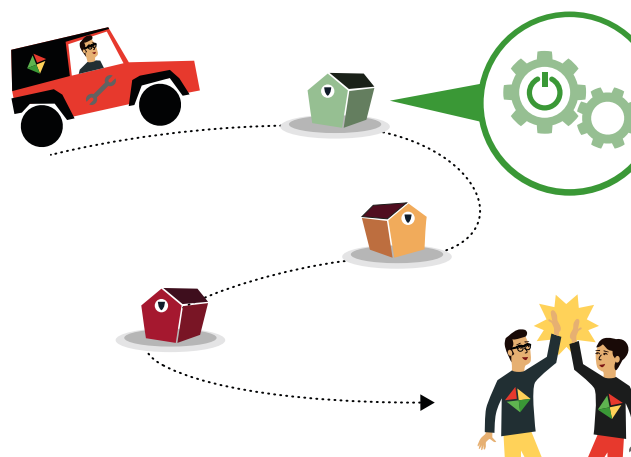
Skreddersydd kommunekontakt ("Integreringskorpset")

Kommunene har behov for at IMDi er tydeligere tilstede som et fagdirektorat. Mulighetsrommet beskriver potensialet som ligger i at IMDi tar en mer tydelig og treffsikker veiledningsrolle for å imøtekomme dette behovet. Retningen peker på en kombinasjon av en digital og analog tjeneste. Konseptet er en videreutvikling av hvordan kommunesamarbeidet allerede gjennomføres i deler av IMDi (Helhetlig kommunesamarbeid)

Prosjektet anbefalte i beslutningsnotat til direktøren i mars 2017 at dette konseptet skulle utvikles/realiseres etter at ny tjeneste for erfaringsdeling kom på plass. Tiltaket vil kreve større endringer i IMDi sin organisasjon.

Stegene er som følger:

- 1** Kommunene definerer sine utfordringer, gjennom et verktøy for problemdefinering via imdi.no
Planlagt leveranse ved utvikling av tjeneste: verktøy for selvevaluering og problemdefinering
- 2** Kommunene får veiledning fra et eget team hos IMDi. Veiledningen kan foregå i direkte kontakt med kommunen. Den kan foregå ute hos kommunene, ved regionkontorene – med enkeltkommuner eller med flere kommuner samtidig. Hvilke kommuner som tilbys tjenesten avhenger av kommunens strategiske betydning for IMDi
Planlagt leveranse ved utvikling av tjeneste: verktøy for veiledning og problemløsning
- 3** Fremgangsmåten, erfaringene og resultatene fra veiledningen spilles tilbake til IMDi og inngår i direktoratets kontinuerlige arbeid med å utvikle sitt tjenestetilbud
Leveranse: rutiner for dokumentasjon av hvordan tjenesten har blitt levert og hva slags nytte den har hatt i kommunen
- 4** Best practice deles digitalt på tjenesten for erfarings- og kunnskapsdeling for kommuner (jf. pilotert mulighetsrom), og analogt (seminar, som Fagverkstedene (Kompetansehevingsprogrammet)
Planlagt leveranse ved utvikling av tjeneste: rutiner og systemer for dokumentasjon og formidling av best practice



2

Innovering av kompetansekartlegging

Dette mulighetsrommet handler om å innovere hvordan kartlegging av kompetanse til deltakere gjøres før bosetting.

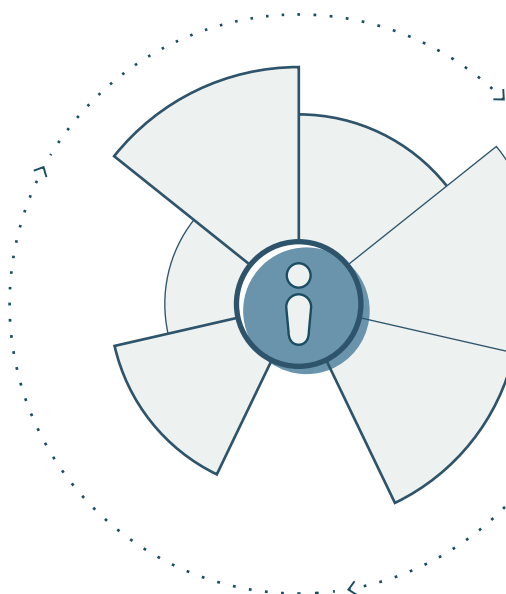
Det er flere behov som ligger til grunn for denne retningen:

Kommuner som skal bosette har behov for å starte planleggingen så tidlig som mulig før bosetting. Ansatte i kommunene ønsker å bruke mer tid på kvalifisering enn kartlegging, det er behov for å forenkle overganger, gjøre det enklere å lage differensierte løp og planlegge overgang til arbeidsmarkedet og lokalsamfunn. Deltakerne ønsker tidligst mulig å dele sin medbrakte kompetanse og bruke den, og kunne oppdatere kompetansen sin fortløpende.

Det er også identifisert behov hos andre aktører. Blant annet hos arbeidsgivere med behov for lettere tilgang til oversikt over kompetansebakgrunn, og hos voksenopplæring med behov for å enklere kunne legge opp utdanningsløpet tidligere. Noen av disse behovene dekkes inn av selvregistreringsløsningen "Kompass" utviklet av Kompetanse Norge som skal lanseres i 2018. Det var hovedårsaken til at vi valgte å ikke gå videre med dette konseptet.

Mulighetsrommet peker på:

- Potensialet som ligger i å tenke nytt rundt hvordan tidlig kartlegging av kompetanse kan gjøres, samt hvem som skal ha eierskap til denne kartleggingsjobben i migrasjonskjede
- Mulighet til å gi eierskap til data til deltakeren i introprogrammet, samt at deltakerne selv får mulighet til å selv dele og oppdatere sine data.
- Potensialet som ligger i å sørge for at informasjonen som kartlegges bedre treffer behov hos kommune, voksenopplæring, sluttbruker - og også muligens arbeidslivsaktører og frivillig sektor
- Potensialet som ligger i at deltakerne selv får dele mer av uformell kompetanse som kan være av betydning for hvordan introduksjonsprogrammene i bosetningskommunene legges opp.



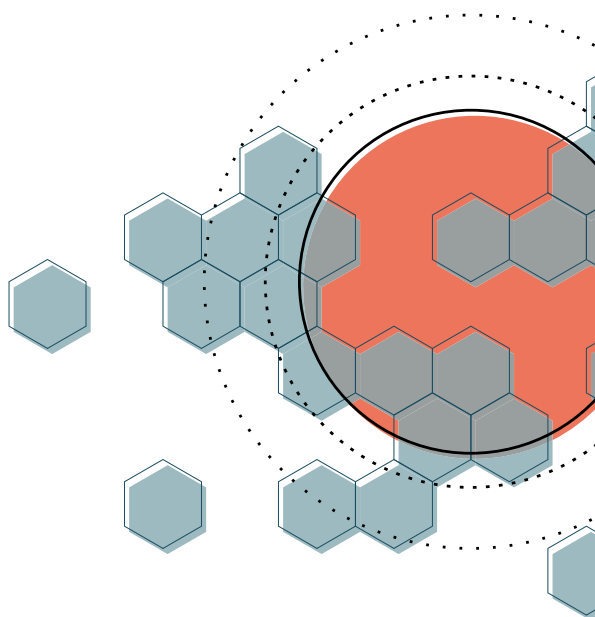
3

Samhandlingsarena for involverte aktører

Hvordan kan vi hjelpe kommunene med bedre å organisere samarbeidet seg imellom og med deltakere, og øvrige aktører?

Mulighetsrommet beskriver en ide om å forbedre tjenestetilbudet for både kommuner og deltakere, ved å fasilitere for at relevante aktører i kvalifiseringsløpet bedre kan samordner seg. I dette mulighetsrommet var tanken at IMDi tilrettelegger for at deltakere kan følge egen fremdrift og orientere seg i løypa, samt at det skal bli enklere for VO, NAV, kommuner, arbeidslivsaktører og frivilligheten til å kommunisere seg imellom rundt brukerens fremdrift. Brukerne kan selv oppdatere CV'er og kompetanse (min side), andre aktører kan legge inn eksempelvis jobber eller frivillighetsoppdrag. Kommunene organiserer seg rundt sluttbrukers behov og får tilgang på relevant kunnskap.

Plattformen dette mulighetsrommet utvikles på kan dreie seg om større digitale skytjenester til analoge løsninger, til en kombinasjon av disse. Det ble utviklet mange ulike ideer rundt hvordan dette kan gjøres i prosjektet, eksempelvis «game of intro», hvor man bruker gamification som et utgangspunkt for å skape en felles kommunikasjonsplattform mellom de ulike involverte aktørene i introduksjonsprogrammet.



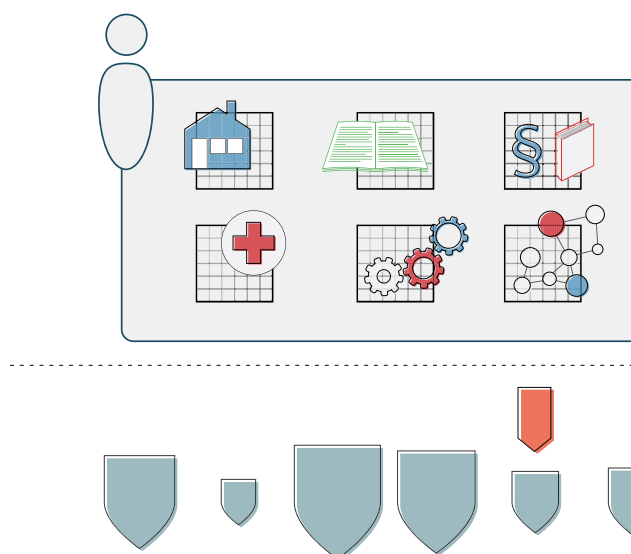
4

Bosettingsmatching

Dette mulighetsrommet svarer på tilbakemeldingen vi fikk fleste ganger, både fra kommuner og sluttbrukere: Deltakere vil bosettes i kommunene de kan bruke sin kompetanse og nettverk, kommunene vil bosette personer med kompetanse og nettverk de enklest mulig kan omsette i sitt lokalsamfunn.

Potensialet i dette mulighetsrommet ligger i å få bedre resultater med introduksjonsprogrammene gjennom å gjøre en nøyere vurdering av hvem som blir bosatt hvor. En del av mulighetsrommet er at bosettingspolitikken tar utgangspunkt i faktorer som lokalt arbeidsliv og utdanningsmuligheter hos kommunene, og så forsøker man deretter å matche deltakerens kompetanse, behov og fremdriftsplaner så godt som mulig opp mot de enkelte kommunes behov. Dette mulighetsrommet bør sees i sammenheng med «2. Innovering av kompetansekartlegging».

Mulighetsrommet ble ikke tatt videre da det ble for ressurskrevende innen prosjekts budsjettammer.



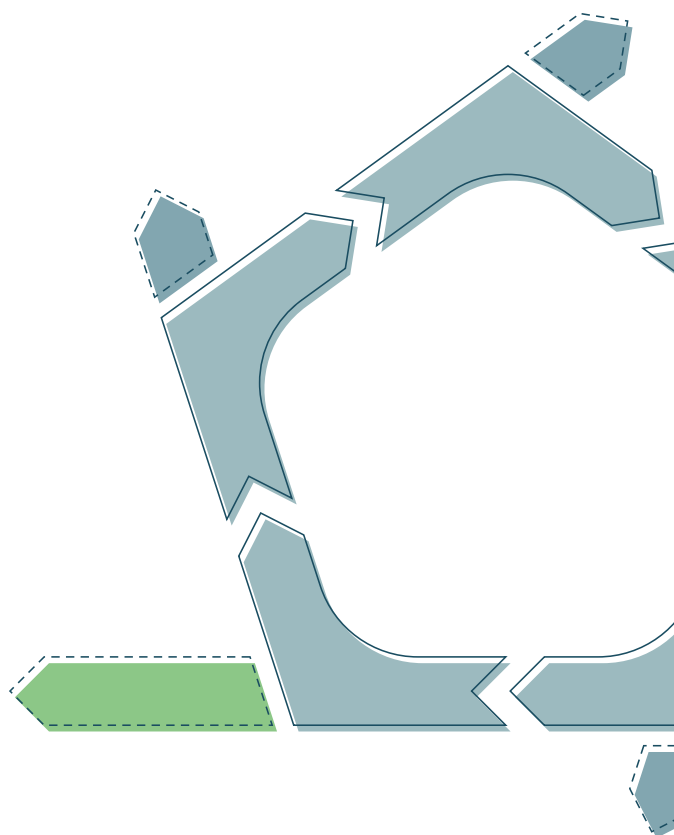
5

Return of Integrating (ROI)

Mulighetsrommet peker på potensialet som kan ligge i å enklere synliggjøre verdien av å gjennomføre gode introduksjonsprogram for kommunene. Bakteppet for dette mulighetsrommet er en antakelse om at enkelte kommuner ikke forvalter tilskuddene sine på en effektiv nok måte/ikke har god nok kvalitet på programmene.

Mulighetsrommet baserer seg blant annet på en ide om å ha en nettside/applikasjon, hvor kommuner eksempelvis kan se kortsiktig og langsiktig verdi av å ha en deltaker 1 år tidligere i jobb på kommuneøkonomien. Hvor mange sykehjemsplasser er dette verdt? Hvor mange kilometer med vei er det verdt? En slik tjeneste som tydeliggjør og konkretiserer verdiene av bosetting og integrering, kan ha potensialet til å gjøre det enklere å få kommuner til å godta anmodning om bosetninger fra IMDi.

I starten av prosjektet var ankomstallene store, og dette var en reell problemstilling. Mot slutten av prosjektet var ankomstallene lave, og problemstillingen var snarere å identifisere hvilke kommuner som skulle få lov til å bosette. Dette mulighetsrommet ble derfor ikke tatt videre.



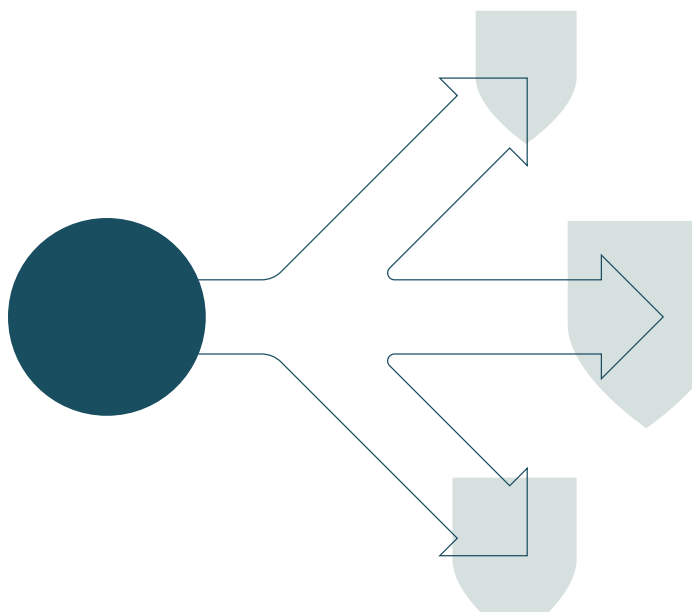
6

IMDi: Et integreringsdirektorat som integrerer?

IMDi er for langt unna personene som kvalifiserer og integrerer. Paradoksalt nok, har det blitt hevdet, «jobber ikke integrerings og mangfoldsdirektoratet med integrering. De deler ut penger. Og skriver rapporter». Kommuner ønsker mer praktisk støtte i hverdagen, blant annet i arbeidet med ansvarliggjøring og realitetsorientering av deltakere – slik IMDi er organisert i dag virker det som om de er for langt unna sluttbrukeren til at de i realiteten kan bistå i dette arbeidet.

Mulighetsrommet peker på potensialet som ligger i at IMDi tar ut den praktiske effekten av all fagkunnskapen som sitter på huset ved å veilede både kommune og deltaker i selve integreringsløpet, og gjennom det øker den faglige kvaliteten i programmene i kommunene. Det peker også på muligheten for at IMDi blir et mer relevant og praktisk rettet kompetansesenter for integrering. En av hypotesene bak dette mulighetsrommet var også at samarbeid med lokalt næringsliv og frivillighet ville kunne bli enklere om direktoratet var mer hands-on i hverdagen, og gjennom det bistå i profesjonaliseringen av introduksjonsprogrammene.

Mulighetsrommet sprang ut av intervjuer med deltakere i programmet og kom opp hos flere kommuner i workshoper og intervjuer. Retningen ble imidlertid skutt ned før prosjektet fikk brukt særlig tid til å konkretisere mulighetene som kunne ligge.



3.3 /

Beskrivelse pilotert konsept

Direktørmøtet i IMDi besluttet, etter anbefaling fra prosjektgruppen, fagavdelingene og de ulike regionskontorene i IMDi, at tjenesten for erfarings - og kunnskapsdeling (TEK) skulle videreutvikles og piloteres.

Om konseptet:

Løsningen er en digital delingstjeneste. Den tilrettelegger for at kommuner kan dele sine erfaringer, praktiske verktøy, modeller og fremgangsmåter de bruker i integreringsarbeidet med andre kommuner, IMDi og andre relevante aktører. Tjenesten skal gjøre det enklere for kommuneansatte, i store og mindre kommuner, å lære av hvordan andre kommuner løser ulike problemstillinger, og over tid gjøre det enklere for kommunene å jobber mer systematisk og kunnskapsbasert med kvalifisering. Tjenesten skal være en arena for interkommunal kompetanseoverføring, inspirasjon, erfaringsutveksling og faglig utvikling for alle brukere. Samtidig skal løsningen bidra til å gjøre IMDi sine arbeidsprosesser mot kommunene smidigere og mer systematisk. Tjenesten har som formål å redusere avstanden mellom kommunene og IMDi, og skal utfordre IMDi til å levere mer brukerrettet og praksisnær kommunikasjon og tjenester.

Tjenesten skal:

- Gjøre det enklere for kommuner å lære av andre kommuner sine erfaringer (gode og dårlige).
- Gjøre det enklere å dele, og få tilgang på, verktøy, maler, modeller, eksempler og fremgangsmåter.
- Gjøre det enklere for å IMDi kommuniserer som et direktorat ut mot kommunene.
- Innovere måten IMDi produserer og kommuniserer kunnskap ut mot kommunene.
- Skape større grad av kompetanseoverføring og deling på integreringsfeltet.
- Øke bruken av kunnskap fra forskning og praksis i kommunene ved å forenkle formidling av kunnskap og kunnskapsdeling.
- Muliggjøre at kunnskapsproduksjonen på feltet kan gjøres både fra IMDi sin side, fra kommunenes side – og i samarbeid mellom IMDi og kommuner.

Hvilke behov svarer tjenesten for

Hovedbegrunnelsen som lå til grunn for å anbefale å ta tjenesten videre til pilotering var at den svarer på en rekke uttalte og ikke uttalte behov. Både hos kommuneansatte, IMDi og deltakere i introduksjonsprogrammene:

Kommuner:

Løsningen svarer på behovet om enklere tilgang på relevant fremgangsmåter og verktøy, mulighet til å dele egne erfaringer og lære av andres erfaringer og mer praksisnær kommunikasjon. Det svarer på behovet om hjelp til selvhjelp og behovet for flere samhandlingsmuligheter med andre aktører innen kvalifiseringsområdet.

Sluttbruker:

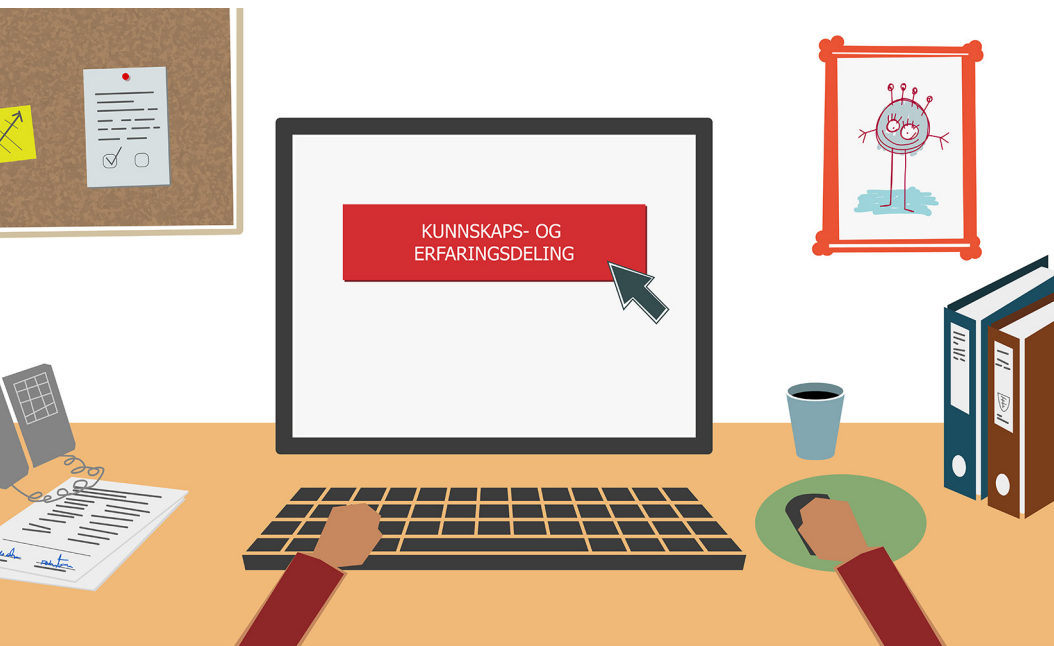
Tjenesten kan bidra til at deltakerne får samme svar fra ulike aktører, større grad av samarbeid mellom aktørene de treffer i kommunene i og en mer helhetlig og systematisk kvalifiseringsløp.

IMDi:

Tjenesten bidra til IMDi fremstår som tydeligere overfor kommunene som et kompetansesenter på ulike fagfelt. Videre svarer tjenesten til en rekke punkter fra tildelingsbrevet fra 2017:

- IMDi skal sikre formidling av kunnskap og god praksis, særlig til kommuner som vil bedre måloppnåelsen i introduksjonsprogrammet.
- IMDi skal gjennom informasjonsformidling og kompetansebygging være en pådriver for at kommuner og andre aktører blir dyktigere til å arbeide planmessig og systematisk for å nå målene for bosetting, integrering og i å legge til rette tjenester til en mangfoldig befolkning.
- IMDi skal fortsette arbeidet med å utvikle digitale løsninger som (...) bidrar til å gjøre relevant kunnskap og styringsinformasjon tilgjengelig for relevante aktører.

Oppsummeringsvis ligger det et stort innovasjonspotensiale i dette konseptet da det utfordrer IMDi på deres rolle ut mot kommunene; IMDi skal ikke bare informere kommunene om relevant kunnskap fra forskning og praksis – målet er også at IMDi skal få kommunene til å faktisk bruke den relevante kunnskapen og praksisen i sitt arbeid, uten å måtte bruke mye tid på å tilegne seg den. For sluttbruker er den tenkte konsekvensen et mer oversiktlig og forutsigbart løp, hvor aktørene som er involvert i introduksjonsordningen har en mer samordnet forståelse av hvilke aktiviteter som settes i gang, og hvorfor.



2



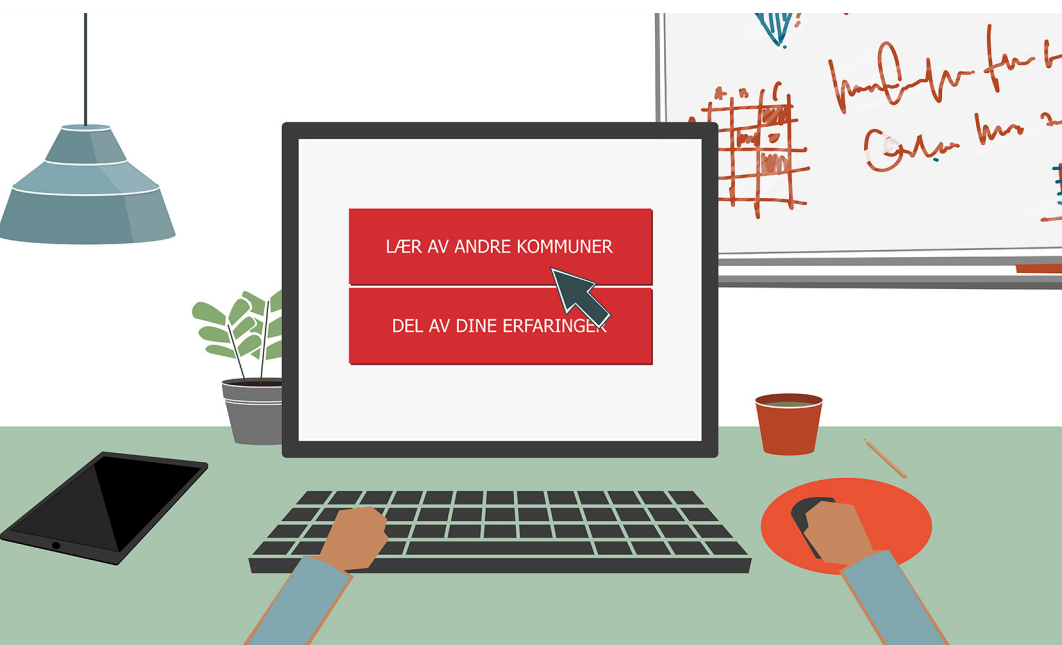
3



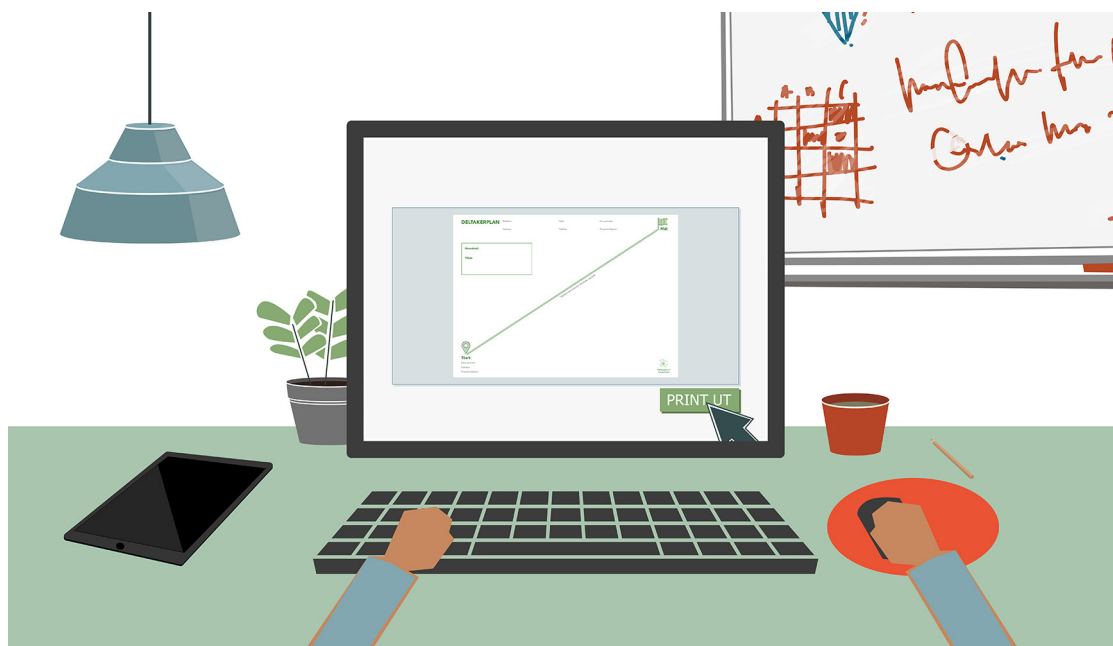
4



5



6



Hvordan skal tjenesten fungere?

Endelige detaljer rundt hvordan tjenesten skal organiseres i linja vil defineres nærmere i prosessen med å implementere løsningen (jf. implementeringsplan). Under beskriver vi hvordan tjenesten er planlagt organisert ved prosjektets ferdigstillelse, og hvordan tjenesten var organisert i gjennomføringen av piloten. Tjenesten ble i piloten ble avgrenset til kvalifiseringsfeltet. I det videre arbeidet med tjenesten skal imidlertid innholdet utvides til å også omfatte tolkefeltet, frivillighet og arbeidet mot negativ sosiale kontroll.

“Front-end” delen av tjenesten er lagt opp på en relativt enkel måte. Brukere som er på jakt etter praksisnær informasjon om hvordan de kan gå frem med kvalifisering besøker en egen samleside på imdi.no. Her ligger det malverk, sjekklister, eksempler fra andre kommuner knyttet til kjente problemstillinger i kvalifiseringsarbeidet. Disse kan enkelt lastes ned og er utformet enten av IMDi selv eller andre kommuner på en måte som gjør at det er enkelt å praktisk anvende dem i det daglige arbeid. På denne siden ligger det også en mulighet til å melde inn egne eksempler som kan deles med andre kommuner. Dette er et enkelt skjema hvor nøkkelementene i eksemplet fylles ut, og hvor det er mulig å laste opp eksempler på modeller og verktøy. Interaksjonsmulighetene i piloten mellom brukerne som besøker siden har vært avgrenset, men i denne tjenesten ligger det en ide om at det med tid skal være mulig for besøkende å logge inn på siden og kunne samhandle med andre innloggede brukere. I piloten har det vært mulig å gi en vurdering av hvor gode brukerne eksempelvis syns en mal eller en metode er.

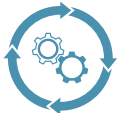
“Back end” organiseringen av tjenesten er noe mer sammensatt. Informasjon og innhold til plattformen vil komme fra både kommunene, fra IMDi og eventuelle andre relevante aktører (arbeidsgivere, frivilligheten etc.). Innholdet som produseres i kommunene og sendes IMDi gjennom delingsfunksjonen i tjenesten vil gå innom en kvalitetssikringsfunksjon hos IMDi før publisering. Innhold som produseres av IMDi skal som hovedregel brukertestes før det publiseres.

For å sikre det helhetlige brukerperspektivet og effektivitet i denne tjenesten, er produksjonen av tjenesten i IMDi tenkt organisert i et tverrfaglig team bemannet med ressurser fra regionavdelingen og fagavdelingene. Teamet ledes av en teamleder som er operativt ansvarlig for at innholdet til tjenesten produseres på en brukerrettet måte.

Tjenesten er lagt opp slik at en unngår at alt som produseres i teamet må løftes ut og inn i fagavdelingen for ekstra kvalitetssikring. Det kan bli en flaskehals for produksjonen. Teamet skal ha tilstrekkelig mandat til å selv foreta de fleste faglige vurderinger av materiale som skal publiseres. Det er også avgjørende at teamleder har tett og godt samarbeid med webredaktør. Det foreslås at teamleder deltar regelmessig i nettredaksjonen.

Den konkrete arbeidsprosess for produksjon foreslår å gjennomføres i fem steg som visualisert på neste side.

Arbeidsprosess for produksjon

1 INNHEMTING AV RELEVANTE ERFARINGER 	PRINSIPP: • Kvalitetssikringen bør i størst mulig grad gjennomføres av teamet. • Etablere en referansegruppe bestående av relevante samarbeidsaktører som kan spille inn på kvalitetssikringen. • Medlemmene av teamet må ha tilstrekkelig mandat til å gjennomføre faglig kvalitetssikring. • IMDi må tørre å gi tilgang til materiale som er "godt nok" til at innholdet kan være relevant og nyttig for kommunene. SJEKKLISTE: • Er det relevant info for IMDi skal videreformidle? • Er dette noe nytt, eller har vi liknende fra før? • Følges loven? • Komplisert sak / vurdering? • Uklarheter? • Åpenbar uaktuell sak/kandidat for deling? • Send status til avsender/kilde.	ANSVARLIG: Teamleder • Grovsorterer • Tildeler sak til fagpersoner i teamet VERKTØY: • Digsam - Sorteres etter: • Tema • Vanskelighetsgrad/ kompleksitet • Vurdering på det juridiske
2 KVALITETS-SIKRING AV MATERIALET 	PRINSIPP: • IMDi sine faglige vurderinger og prioriteringer. SJEKKLISTE: • Har saken en god overføringsverdi? • Juridisk vurdering. • Gode resultater i Intro? • Dokumentvask. • Sendes referansgruppe ved behov.	ANSVARLIG: • Fagpersoner i teamet. • Jurist ved behov. • Hele teamet involveres ved kompliserte saker. VERKTØY: • Digsam • Mal sjekkliste
3 INNHALDS-PRODUKSJON 	PRINSIPP: • Loop med skriveregler. SJEKKLISTE: • Sendes referansgruppe ved behov. • Alle tekstlige og innholdsmessige forhold er ivarettatt. • Lagt inn redigerte dokument i Digsam.	ANSVARLIG: Fagpersoner i teamet. KOM • Skriveveiledning • Rekkefølge • Form og språk VERKTØY: • Digsam • Mal for skriveregler
4 PUBLISERING 	PRINSIPP: • Klarsignal til teamleder at sak ligger i Digsam etter faglig vurdering og dokumentvask. • Fortløpende vurdering av behov for bemanning med kommunikasjonsfaglig kompetanse gjennom hele løpet. SJEKKLISTE:	ANSVARLIG: • Teamleder. • Nettredaktør legger saken inn i Episerver. VERKTØY: • Digsam • Episerver
5 EVALUERING OG FORBEDRING 	PRINSIPP: • Kontinuerlig oppdateringer, justeringer og fokus på kvalitet. • Tilbakemeldinger fra kommuner og andre samarbeidspartnere, samt erfaringer internt om hvordan løsningen fungerer. SJEKKLISTE: • Jevnlig sjekk av tilbakemeldinger. • Involvere referansgruppe ved behov.	ANSVARLIG: • Teamleder. VERKTØY: • Årshjul

3.4 /

Resultater fra pilot av EKP

Tjenesten ble, som nevnt i forrige kapittel, utviklet og teste gjennom totalt tre iterasjoner sammen med brukere i kommunen og ansatte hos IMDi. Gjøvik, Drammen og Risør kommune var involvert i denne utviklings- og teste prosessen. I tillegg ble tjenesten pilotert i 17 kommuner over en 3 ukers periode. For å måle effekt av piloten gjennomførte vi en nullpunktsmåling før pilotperioden med spørsmål knyttet til IMDi sin evne til å gi relevante verktøy til integreringsarbeidet i kommunene, og en ettermåling med tilsvarende spørsmål. 15 kommuner svarte på nullpunktundersøkelsen, 10 svarte på etterundersøkelsen. Det ble hentet inn supplerende kvalitative data fra kommunene som ikke svarte på etterundersøkelsen.

Resultater

Selv om utvalgsstørrelsen er i minste laget til å trekke sikre generaliserende statistisk slutninger om tjenestens effekt hos kommunene, viser resultatene en tendens til positiv effekt hos kommunene som har vært involvert i piloten:

20 prosent av kommunene svarte etter piloten at de i stor grad fant erfaringer og kunnskap fra andre kommuner på IMDi.no. Det tilsvarende tallet før piloten var 0 prosent.



50 prosent av kommunene svarte etter piloten at det var svært sannsynlig at de vil anbefale imdi.no som en kilde til å finne verktøy og informasjon for å utføre oppgaver i integreringsarbeidet på. Det tilsvarende tallet før piloten var 30 prosent.



70 prosent av kommunene svarte etter piloten at de i noen eller stor grad opplever at at imdi.no gir verktøy og informasjon om hvordan en kan gå frem for å forankre integreringsarbeidet hos kommuneledelsen. Det tilsvarende tallet før piloten var 50 prosent.



Når det gjelder kvalitative tilbakemeldinger har vi lært fra piloteringen at løsningen kan gjøres enda mer brukerrettet gjennom enkle utførmingsmessige grep. En ser imidlertid også en positiv tendens i de kvalitative dataene:

“ (...) Jeg også lurer litt på om det er den beste måte å få innsendt dokumentasjon og jeg lurer på hvordan IMDi skal kurere disse innsendte dokumenter. Jeg hører sikkert litt negativ ut, men jeg synes at det er en langt steg fremover og har allerede brukt kunnskapen som finnes her i mitt arbeid”

“Vi synes innholdet har blitt mye bedre. Fint med forslag/ideer til maler. Det er imidlertid viktig at disse holder høy standard/kvalitet. Bedre med få og gode enn mange og dårlige. Dersom en mal ikke oppfyller loven, bør den legges på IMDI? Vi mener i allefall det må komme veldig klart fram at så er tilfelle. Vi vil prøve ut en mal for kartlegging (med noen endringer). Etter et par mdn skal vi evaluere og forbedre. Vi synes absolutt dette er brukervennlig! Ser fram til videre utvikling og forbedring! :)

“Det er lett å finne frem i . Ser fram til at det blir bygget ut med enda flere kommune eksempler. men det har jo og med oss i kommunene å gjøre, at vi blir flinkere å dele...”



3.5 /

Øvrige resultater fra prosjektet.

Utover resultatene som allerede er presentert, er det i prosjektperioden oppnådd en del andre resultater og leveranser som ikke er direkte knyttet til prosjektspørsmålet vi jobbet med. Under oppsummerer vi noen av de:

- Vi vurderte IMDi sin modenhet for å gå inn i større endringsprosesser som lavere enn antatt ved oppstart. Prosjektet har bidratt til å løfte frem, og skape forståelse og bevisstgjøring, rundt denne indremedisinske problemstillingen - og at dette må jobbes med for å skape en mer helhetlig og effektiv tjeneste for brukergruppene i kommunene.
- I løpet av prosjektperioden har vi observert et stemningsskifte internt med tanke på interessen for brukerretting og tjenestesign. Flere fagmiljøer har tatt kontakt for å lære mer om prosjektet og metodikk, og IMDi har også tatt ut opsjon på oppdraget samt hatt en ny utlysning på tjenesteutvikling ute i prosjektperioden.
- Prosjektet har ført til økt bevissthet og kompetanse på brukerretting og tjenestesign. Det ble opprettet en intern læringsgruppe for andre fagområder for videre tjenesteutvikling i direktoratet. Det er også utviklet et metodesett som gir ansatte i direktoratet nødvendige verktøy for hvordan gå frem for å utvikle og forbedre tjenester.
- Prosjektet har synliggjort at IMDi sin forståelse av egne tjenester på kvalifiseringsfeltet er lav, og bidratt til å løfte opp en diskusjon rundt hvilket tjenestetilbud IMDi faktisk har på dette fagområdet.
- Prosjektet har kartlagt eksisterende behov hos sluttbrukere og ansatte i kommuner og NAV gjennom hele migrasjonskjeden; Fra ankomst til Norge til bosetting i kommune. Denne kartleggingen tyder på det eksisterer en del "gjenstridige problemer" mellom de ulike aktørene som er involvert i dette tjenesteløpet. Samhandlingsutfordringene er ikke direkte knyttet til hvordan IMDi yter sine tjenester, men konsekvensen av de tilfaller ofte IMDi sine primærbrukere. Difi har som en konsekvens av dette igangsatt et eget prosjekt for å kartlegge hele i migrasjonskjeden med fokus på de "gjenstridige problemene".
- IMDi har sammen med kommuneansatte fått opp en rekke mulighetsrom som, alene og samlet, har et stort innovasjonspotensiale med tanke på en mer helhetlig tjeneste og mer effektiv forvaltning. Mulighetsrommene strekker seg fra å innovere kompetansekartlegging av flyktninger til at IMDi er mer involvert 1:1 med sluttbrukere. Konseptene som ikke ble valgt i denne omgang er lagt i "produksjonskø", og vil forhåpentligvis plukkes opp igjen i fremtidige utviklingsløp.

I denne delen oppsummerer vi kort prosjektets anbefalinger for videre drift og implementering av tjenesten. Avslutningsvis kommer vi også med noen betraktninger om hva vi mener må som mål til for at IMDi blir en virksomhet som jobber kontinuerlig og systematisk med brukertilrettelegging av sine tjenester.

Veien videre for EKP

Tjenesten har som skrevet tidligere blitt anbefalt implementert til ledergruppen i IMDi. En endelig avgjørelse på hvorvidt tjenesten skal implementeres drift har imidlertid latt vente på seg, og det forelå ingen endelig beslutning fra direktørmøtet da denne rapporten ble ferdigstilt. Under gjengir vi noen av hovedpunktene fra implementerings og innføringsplanen som ble forelagt som beslutningsgrunnlag for ledergruppen.

Forventede gevinster av tjenesten

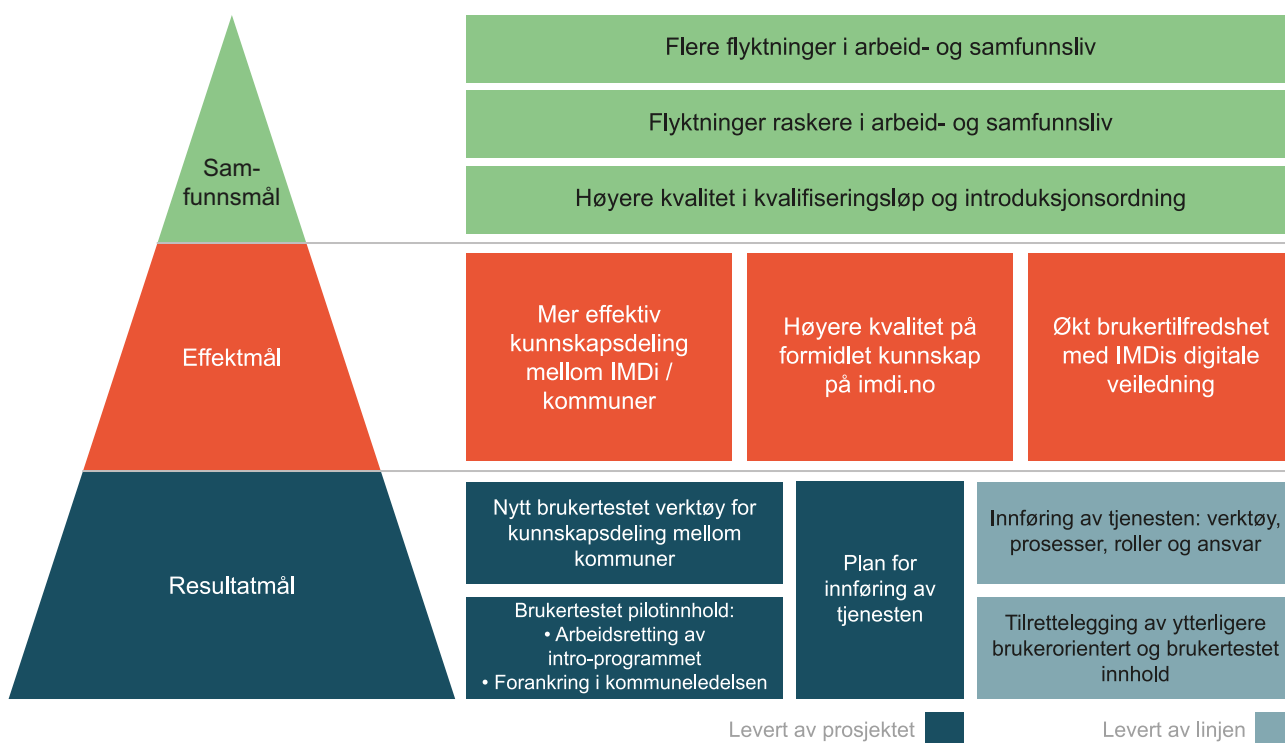
I figuren under oppsummeres prosjektets målhierarki, hvor vi har identifisert tjenestens potensielle gevinster.

Prosjektet identifiserte følgende gevinster ved ny tjeneste:

- Mer effektiv kunnskapsdeling mellom kommuner, og mellom IMDi og kommuner
- Høyere kvalitet på formidlet kunnskap på imdi.no
- Økt brukertilfredshet med IMDis digitale veiledning

Resultatene fra piloten sannsynliggjør at IMDi kan oppnå disse gevinstene ved implementering av den nye tjenesten. I tillegg har prosjektet identifisert gevinster i form av bedre omdømme, at kommunene opplever IMDi som et tydeligere kompetansesenter, og økt fagkompetanse hos både kommunene og IMDi. Tjenesten kan potensielt frigjøre interne ressurser til andre oppgaver, når brukerne selv kan finne veiledning på konkrete problemstillinger digitalt. Prosjektet har utarbeidet en analyse av kost-nytte som viser at tjenesten etter innføring kan gi IMDi et positivt netto kost/nytte resultat gjennom innsparinger i blant annet tid brukt på innholdsproduksjon og tradisjonell kunnskapsformidling og veiledning.

Målhierarki



De største potensielle gevinstene fra denne tjenestene ligger imidlertid på samfunnsnivå. Identifiserte samfunnsgevinster er høyere kvalitet i kommunenes integreringsarbeid og flere flyktninger i arbeids- og samfunnsliv. Foreliggende kost/nytte analyse har ikke innarbeidet potensielle samfunnsgevinster ved høyere kvalitet i kvalifiseringsløp og introduksjonsordningen, som ved økt overgang til arbeid og utdanning for flyktninger og innvandrere. Vi har heller ikke beregnet forventet tidsbesparelser i kommunene, som de i dag bruker på å lete fram diverse verktøy og eksempler fra hverandre.

Risikovurdering

I forbindelse med utprøving og pilotering av arbeidsformer i teamet, og øvrige forberedelser for innføring av tjenesten har IMDi allerede tilegnet seg noen erfaringer som er nyttige i forbindelse med implementering. I tillegg har ledere og ansatte i direktoratet vært involvert i ulike faser av utviklingen, med tanke på eierskap til løsningen og prioritering av nødvendige ressurser om tjenesten implementeres. Vi har også gjennom involvering og brukertesting av løsningen på ansatte i kommunene fått bekreftet en vilje til å dele, så lenge de er trygge på at IMDi har et apparat til å tilrettelegge for formidling av kunnskapen.

Prosjektet har imidlertid identifisert følgende risikoer;

Risikoer	Reduserende tiltak
At det ikke settes av tilstrekkelig ressurser i teamet til å jobbe planmessig med digital innholdsproduksjon	At ledelsen beslutter avsetting av tilstrekkelige ressurser. Avdelingene avsetter ressurser til arbeidet i virksomhetsplanene. Månedlige statusmøter med ledelsen om ressursstyring.
At teamets mandat og grenseoppgang til fagavdelingene ikke er tydelig og avklart	At REG har dialog med fagavdelingen om utforming av mandat. Månedlige statusmøter med ledelsen for løpende avklaringer.
At grenseoppgangen mellom teamets mandat og webredaktørs ansvar for imdi.no ikke er tydeliggjort og avklart.	At REG har dialog med KOMM om utforming av mandat. Teamleder møter nettreddaksjon regelmessig for samarbeid rundt publisering og struktur av innhold. Månedlige statusmøter med ledelsen for løpende avklaringer.
Kommunene har ikke tid og anledning til å dele kunnskapen sin	IMDi må ha et godt tilbakemeldingssystem for innmelding av innhold. IMDi må markedsføre delingstjenesten. IMDi må være proaktive for å få kommuner til å dele praksis digitalt formidlet på f.eks. fagverksteder og fra andre møtepunkt.
Manglende integreringsfaglig og kommunikasjonsfaglig kompetanse i teamet At innholdet ikke er tilstrekkelig brukerorientert	Det gis opplæring til tema i digital innholdsproduksjon og klart språk. Arbeidsprosesser, skriveregler og sjekklister for innholdsproduksjon utarbeides. Kvalitetssikringsprosesser utarbeides og innføres.
At det ikke avsettes nok ressurser til å utvikle nye måter å formidle faginnhold på (visualiseringer, webinar, film)	At foreslått budsjett for 2018 vedtas.

Hvordan bør tjenesten skaleres og innføres?

I anbefalingen til ledergruppen har vi vektlagt at erfarings og kunnskapsdelingstjenesten må kontinuerlig videreutvikles, forbedres og tilpasses både kommunene og IMDi sine behov. Tjenesten slik den ble pilotert, og slik den beskrevet i denne sluttrapporten, er følgelig ikke en tjeneste som skal betraktes som ferdigstilt. Et sentralt element i implementeringen av tjenesten blir derfor å fortsette jobben med å brukerrette og optimalisere tjenesten. Tjenesten i sin endelige form skal tilby praksisrettet veiledning på alle fagområder i IMDi, og innholdet skal formidles på måter som gjør det enkelt og anvendbart for brukeren. Prosjektet har startet i det små med å produsere og publisere innhold basert på kommuners egen praksis og erfaringer innen introduksjonsprogrammet. Dette innholdet er formidlet i skriftlig form.

Tjenesten skal i tiden fremover skaleres opp med tanke på:

- 1 Temaer:** Flere fagområder dekkes gjennom tjenesten
- 2 Kilder:** Veiledningen baseres på flere kunnskapskilder utover erfaringer fra kommunenes praksis; f.eks. forskning fra både inn – og utland, tall og statistikk
- 3 Formidlingsmetoder:** Det benyttes flere formidlingsmetoder utover skriftlig tekst, som f.eks. videosnutter, webinarer og podcasts
- 4 Målgruppe:** innholdet og formidlingen er tilpasset andre målgrupper enn kun kommunene, f.eks. arbeidsgivere, tolker, frivillige organisasjoner og flyktninger/innvandrere som sluttbrukere
- 5 Samhandlingsmuligheter** på plattformen for brukerne, og mellom brukere og IMDi

Dette innebærer at flere parallelle prosesser må foregå samtidig :

- **Gevinstoppfølging:** gevinstene må defineres, tiltak for realisering iverksettes og effekten måles
- **Interessentoppfølging og kommunikasjon:** Interessenter må kartlegges og følges opp med forankringstiltak og kommunikasjons-tiltak som forbereder de på endringen som kommer
- **Ledelse og forankring:** Ledelsen må få tilstrekkelig kunnskap om tjenesten og forståelse for endringen det medfører for organisasjonen, slik at de kan lede godt og gi nødvendig støtte i endringsprosessen
- **Organisering og arbeidsprosesser:** Arbeidsprosesser og en organisering av tjenesteproduksjonen må utarbeides. Roller, ansvar og mandat i tjenesteproduksjonen må avklares
- **Kompetanseutvikling:** Ansatte som produserer tjenesten må ha nødvendig kompetanse
- **Brukerne (i kommunene)** må systematisk inkluderes i videreutvikling av tjenesten

Plan for innføring

Det første steget i innføringen av denne tjenesten vil hovedsakelig handle om å etablere en velfungerende organisering og gode arbeidsprosesser («back-end»). Vedtas det at tjenesten skal innføres i ordinær drift i 2018, må dette sees i sammenheng og koordineres med implementering av operativ strategi for kommune – og sektorsamarbeidet. Det foreslås derfor at Regionavdelingen – med bistand fra HR - får ansvar for innføringen av tjenesten.

2018 vil bli et oppbyggingsår med trinnvis innføring og skalering av tjenesten. VI anbefaler at IMDi «skynde seg langsomt» for å sikre god kvalitet i alle innføringstrinnene og at lansering av nye elementer (som nye fagtemaer eller alternative formidlingsmåter) i tjenesten oppleves som tydelig av våre brukere. Comte Bureau anbefaler også at brukerne inviteres inn i arbeidet med å lansere nye temaer.

Det må derfor planlegges en realistisk ressursbruk i prosessen. Det foreslås en innføringsperiode på 6 måneder hvor endelig overlevering til permanent tjenesteeier skjer innen 30.06.18. Overordnet innføringsplan ved ferdigstilling av rapporten ligger vedlagt.



Tre overordnede anbefalinger

Hva skal til for at IMDi generelt skal bli en virksomhet som jobber kontinuerlig og systematisk med brukerretting av tjenestene sine? Det vil si, en virksomhet hvor brukerretting av tjenester ikke foregår på prosjektpraksis men utgjør kjerneaktivitetene til virksomheten.

Det er ikke et svar på spørsmålet over. Gjennom å jobbe med tjenesteutvikling og innovasjon i IMDi som ekstern konsulenter de siste to årene har vi imidlertid noen betraktninger rundt aspekter vi mener bør tas tak i dersom IMDi skal lykkes med å jobbe systematisk brukerrettet med tjenesteutviklingen.

Bedre forankring på ledernivå

Vår erfaring er at forståelsen av at brukerretting av tjenester krever at en endrer arbeidsmåter og tilnærminger er relativt dårlig forankret på ledernivå hos IMDi. For at IMDi skal lykkes med å jobbe annerledes, og tettere på behov hos kommunene, i tjenesteproduksjonen, må det gjøres et intern jobb med å skape forståelse og eierskap til denne typen prosesser mot ledergruppen. Uten denne forankringen vil denne typen prosjekter kun bli stående som side-prosjekter med lav påvirkningsgrad i virksomheten.

Skap momentum og kontinuitet

Vår vurdering av IMDi i prosjektperioden er at det har tatt uhensiktsmessig mye tid å få gjennomført kritiske beslutninger fra ledernivå. Fra vi hadde landet mulighetsrommet vi ønsket å gå videre med, til vi fikk godkjent å gå videre med pilot tok det 3 måneder. Dersom man ønsker gode resultater av å involvere brukerne i tjenesteutviklingen, må man også ta innover seg at denne typen prosjekter er avhengig av at beslutningsprosesser skjer raskt, og at kvaliteten på utviklingsløp forringes når de strekker ut i tid. Behov er ferskvare, og brukerne fortjener å se resultater raskt når de har investert

tid i å hjelpe IMDi med å utvikle en ny tjeneste. Dette må beslutningshireskiet i virksomheten være i stand til å håndtere. Dette punktet henger naturligvis sammen med forrige punkt om dårlig forankring av prosjektet.

Skap rom for å feile for å forbedre

En forutsetning for å lykkes med innovasjon i offentlig sektor er at virksomheten en jobber med som helhet har et visst nivå av modenhet for endring og omstilling. Dette dreier seg ikke om enkeltpersoner, men altså om virksomheten som helhet. En kommer imidlertid ikke i mål uten at hele organisasjonen deler ideen om at en til stadighet er inne i en prosess med å forbedre seg, ideen om at det er helt ok å feile så lenge en gjør det med tanken om forbedring av tjenesten i bakhodet. Vår erfaring med IMDi er at virksomheten har særlig lav modenhetsgrad når det kommer til å akseptere testing og feiling som en lærings- og forbedringsprosess. Nøkkelen med tanke på virksomhetens modenhet ligger sannsynligvis hos toppledelsen i virksomhetene. Det vil si, en må ha endringsvillige og endringsorienterte ledere, dersom en skal forvente av virksomheten skal operere på denne måten.



HEHEHEHE

Ölne topp 3

1

Hva fungerer bra?

Sole

Måter

Sik

Under

Under

Under

Under

Under

RIEN ERGAFINA

100 EXAMINA



sopra  steria

Comte Bureau ●