



Universitetet  
i Stavanger

**Ingunn T. Ellingsen, Gurli Olsen,  
Aleksandar Bozic, Ingvild Høyland og  
Øyvind Sakkestad**

# **Veikart for et samordnet tjenestetilbud i Sola kommune**

Utvikling og implementering

RAPPORT NR. 141

UNIVERSITETET I STAVANGER

MAI 2026



ISSN 2387-6662

ISBN 978-82-8439-484-8

Foto framside: Illustrasjonsfoto, Øyvind Sakkestad



Rapport nr. 141, UiS:

# Veikart for et samordnet tjenestetilbud i Sola kommune

Ingunn Tollisen Ellingsen

Gurli Olsen

Aleksandar Bozic

Ingvild Høyland

Øyvind Sakkestad



**Sola**  
**kommune**



Universitetet  
i Stavanger

## Forord

Noen ganger starter spennende prosjekter med tilfeldige møter. Det var nettopp et slikt møte som ble opptakten til et inspirerende samarbeid mellom Sola kommune og Nettverk for velferdsforskning. Representanter fra hver av disse havnet tilfeldig i samme gruppe på et regionalt fagseminar, og dermed startet ballen å rulle. Sola kommune hadde over tid arbeidet med å styrke samarbeidet rundt innbyggere som er i vanskelige livssituasjoner. Dette arbeidet sammenfalt godt med Nettverk for velferdsforskning sin målsetting om å styrke samarbeidet mellom forskning og praksis og bidra til kunnskapsutvikling for gode og tverrfaglige velferdstjenester. Videre møter og dialog ledet til utvikling av denne studien som utforsker implementeringen av et kartleggings- og samarbeidsverktøy – Veikartet – utviklet av ansatte i Sola kommune. Målet med verktøyet er å bidra til et mer helhetlig og koordinert tjenestetilbud for innbyggere med behov for samtidige tjenester.

Det er både meningsfullt og lærerikt å arbeide sammen med dyktige og engasjerte fagfolk i praksisfeltet som er tett på tjenestene og som aktivt bruker sin kunnskap og sine erfaringer til å utvikle nye metoder for å styrke velferdstjenesteforvaltningen i kommunen. Takk til Ingvild Høyland, Øyvind Sakkestad, Anita Irene Midtun og Anna B. Jåsund for inspirerende møter i forbindelse med utviklingen av dette forskningsprosjektet. Ingvild Høyland og Øyvind Sakkestad har i tillegg hatt en sentral rolle i rekrutteringen til studien og bidratt i arbeidet med rapporten. Vi vil også takke ledere og ansatte i de ulike tjenestene som har delt sine erfaringer med å ta Veikartet i bruk. Dere har bidratt med viktig kunnskap som vi håper vi har forvaltet på en god måte i denne rapporten.

Forskergruppen har bestått av forskere tilknyttet Nettverk for velferdsforskning: førsteamanuensis Gurli Olsen ved Universitetet i Agder, førsteamanuensis Aleksandar Bozic ved Institutt for sosialfag ved UiS og professor Ingunn T. Ellingsen, leder av Nettverk for velferdsforskning. Gurli Olsen ledet forskningsprosjektet fram til hun gikk over i ny stilling ved Universitetet i Agder, og Ingunn T. Ellingsen overtok deretter prosjektledelsen. Alle tre har vært involvert i prosjektutvikling, datainnsamling, analyser og utarbeidelse av rapporten.

Vi håper rapporten kan gi inspirasjon til videre arbeid og forhåpentligvis også inspirere andre kommuner til nye samskapingsinnsatser for videre utvikling av gode og helhetlige velferdstjenester.

Universitetet i Stavanger, mai 2026

Ingunn Tollisen Ellingsen  
Prosjektleder

## Innhold

Kapittel 1: Introduksjon .....	3
1.1 Innledning .....	3
1.2 Veiviser-prosjektet i Sola kommune .....	4
1.2.1 Utfordringsbildet fra Bolig for velferd-prosjektet.....	4
1.2.2 Partnerskapsløftet i Nav.....	5
1.3 Et veikart for bedre koordinerte tjenester .....	6
1.3.1 Bedre brukermedvirkning .....	6
1.3.2 Veikartet som visuelt verktøy .....	7
1.3.3 Individuell og tverrfaglig oppfølging.....	7
1.4 Samarbeid med Nettverk for velferdsforskning .....	8
1.5 Rapportens oppbygning.....	8
Kapittel 2: Presentasjon av Veikartet.....	10
2.2 Utvikling av ny kartleggings- og investeringspraksis.....	11
2.3 Veikartet som arbeidsverktøy.....	12
Kapittel 3: Kunnskapsgrunnlag.....	15
3.1 Helhetlig tjenestetilbud .....	15
3.2 Unge i (fare for) utenforskap .....	16
3.3 Kartleggings- og oppfølgingsarbeid: fysisk versus digitalt .....	17
3.4 Brukermedvirkning som tilnærming .....	18
3.5 Tjenesteinnovasjon.....	20
3.6 Implementering av tjenesteinnovasjon .....	21
Kapittel 4: Forskningsdesign og metode .....	24
4.1 Forskningsdesign og metodisk tilnærming.....	24
4.2 Utvikling av intervjuguide.....	25
4.3 Rekruttering og utvalg og gjennomføring .....	26
4.4 Analyser .....	27
4.5 Forskningsetiske overveielser .....	27
Kapittel 5: Studiens funn .....	29
5.1 Utviklingsarbeid, forankring og samskaping .....	29

5.1.1 Betydningen av kunnskap om tjenestene .....	29
5.1.2 Forankringsarbeid i organisasjonen .....	32
5.1.3 Samskaping som grunnleggende arbeidsform .....	34
5.2 Opplevd nytteverdi .....	35
5.2.1 Nytteverdi for organisasjonen.....	36
5.2.2 Nytteverdi for ansatte .....	37
5.2.3 Antatt nytteverdi for innbyggerne .....	41
5.3 Barrierer for implementerbarhet.....	42
5.3.1 Hensiktsmessighet.....	43
5.3.2 Gjennomførbarhet.....	44
Kapittel 6: Hovedbudskap og anbefalinger .....	48
6.1 Erfaringer fra den innledende implementeringen .....	48
6.2 Studiens implikasjoner for videre utvikling og tilpasning.....	49
6.3 Hovedbudskap .....	50
6.4 Anbefalinger for videre arbeid .....	51
6.4.1 Tydeliggjøre rammer for bruk og relevans .....	51
6.4.2 Styrke gjennomførbarhet gjennom organisatorisk forankring .....	52
6.4.3 Utvikle digital infrastruktur som støtter arbeidsformen.....	52
6.4.4 Videreutvikle praksiser for samtykke og etisk informasjonsdeling.....	52
6.4.5 Videreføre og sikre ressurser til utviklings- og læringsarbeid .....	52
Referanser .....	53
Vedlegg .....	59

# Kapittel 1: Introduksjon

## 1.1 Innledning

Veikart for et samordnet tjenestetilbud er et kartleggingsverktøy og en samarbeidsmetode utviklet av Sola kommune med det formål å få til et bedre koordinert tjenestetilbud for innbyggere med et sammensatt tjenestebehov. Ideen til arbeidet med Veikartet sprang ut av et regionalt prosjekt *Bolig for velferd* (2018-2021) som ble initiert av Statsforvalteren i Rogaland og Statsforvalteren i Vestland. Prosjektet *Bolig for velferd* hadde som mål å bidra til en styrket regional innsats for mer helhetlige og bedre koordinerte offentlige tjenester overfor to målgrupper, henholdsvis barnefamilier i vanskeligstilte livssituasjoner og personer med rusmiddelavhengighet og psykiske lidelser. Arbeidet skulle gjøres av regionale statlige etater i samarbeid med utvalgte kommuner. Sola kommune var en av fem deltakerkommuner i Bolig for velferd-prosjektet. Fra sluttrapporten «*Mer velferd med bolig for velferd?*» (Statsforvalteren, 2022, s.18), vektlegger medvirkning og samskaping som sentralt i arbeidet:

Sola kommune har vektlagt innbyggerinvolvering gjennom hele prosjektet med utgangspunkt i at det er innbyggerne i samarbeid med kommunen som skal finne de beste løsningene. I tråd med kommunens overordnede visjon om «samskaping» understrekte kommunen derfor behovet for å lytte mer til utsatte innbyggers behov, øke innsikten om behovet hos den eller de det gjelder, involvere de i løsningsprosessene og på den måten gi tettere oppfølging og mer tilpassede tjenester.

Gjennom Bolig for velferd-prosjektet ønsket Sola kommune å etablere et bolig- og velferdsteam som kunne utvikle en arbeidsmetodikk for raskere og mer treffsikker hjelp til personer og familier i de to målgruppene. Kommunen gjennomførte en kartlegging av tjenestereiser for hver målgruppe. Den avdekket at mange innbyggere opplevde å møte et fragmentert hjelpeapparat der ansvar og mål var uklare, samt utfordringer både knyttet til intern samhandling i kommunen og til samarbeidet med eksterne aktører som spesialisthelsetjenesten, kriminalomsorgen, helseforetaket og politiet. Særlig ble utfordringer rundt håndtering av taushetsbelagt informasjon fra statlige aktører trukket frem. Kommunen erfarte et klart behov for å styrke samhandling mellom tjenester for innbyggere med sammensatte utfordringer. Med dette som bakteppe iverksatte kommunen et nytt prosjekt som ble kalt Veiviser-prosjektet, som resulterte i utviklingen av Veikart-metodikken etter inspirasjon fra Asker Velferdslab.

I denne rapporten presenterer vi funn fra en pilotstudie hvor vi utforsker hvorvidt kartleggingsverktøyet «Veikartet» oppleves å bidra til en styrket tverrfaglig innsats og involvering av innbyggere med behov for samtidige tjenester. I studien utforsker vi ansattes og lederes erfaringer med utvikling, implementering og bruk av kartleggingsverktøyet Veikartet.

## 1.2 Veiviser-prosjektet i Sola kommune

### 1.2.1 Utfordringsbildet fra Bolig for velferd-prosjektet

For å svare ut innsikten fra det regionale prosjektet Bolig for velferd, ønsket Sola kommune å utvikle et verktøy som kunne være virksomt for å gi et bedre velferdstjenestetilbud til innbyggere med sammensatte behov. Bolig for velferds-prosjektet avdekket at noen innbyggere, og da særlig personer med rus- og psykiske helseutfordringer (ROP) og barnefamilier med vedvarende lavinntekt, møtte et fragmentert hjelpeapparat. Flere tjenester arbeidet parallelt med de samme innbyggerne, uten at dette arbeidet ble koordinert i vesentlig grad. Ulikt regelverk, ansvarsoppgaver og praksis bidro til at det var krevende å få til helhetlige løsninger rundt den enkelte som var i behov for samtidige tjenester.

To hovedutfordringer utpekte seg. Den første gjelder praktiske og organisatoriske barrierer i samhandlingen mellom ulike tjenester, både på kommunalt og statlig nivå. Den andre omhandler uklarheter knyttet til taushetspliktbestemmelser og usikkerhet i informasjonsflyt, særlig i komplekse saker der flere virksomheter og aktører er involvert. Samlet bidro dette til at helheten rundt innbyggerne ofte ble mindre sammenhengende enn ønsket. Kommunene så behovet for tverrfaglige arenaer og en mer systematisk samhandling i enkeltsaker som kunne bidra til en felles forståelse av utfordringsbildet og koordinerte innsatser. Kommunen ønsket en enkel, men likevel felles arbeidsform som kunne samle alle relevante aktører og samtidig styrke innbyggernes deltakelse og medvirkning i tjenesteutforming. Målet var å utvikle en praksis som ga et tydeligere felles situasjonsbilde, klar ansvarsfordeling, tydelige mål og økt innbyggermedvirkning.

## **Tekstboks 1.1: Målgruppene for Bolig for velferdsprosjektet og innsikter fra prosjektet**

### **Boligsituasjon for vanskeligstilte barnefamilier**

I arbeidet med barnefamilier og bolig viste Bolig for velferd-prosjektet at kommunens strukturer for boligsosialt arbeid ikke var tilfredsstillende. Sola rapporterte 41 barnefamilier i kommunal bolig, seks familier på venteliste og 26 familier med behov for mer enn tre soverom. I tillegg oppsto det utfordringer knyttet til mangelfull informasjon ved bosetting og familiegjenforening. Kommunen så derfor et behov for en systematisk og helhetlig tilnærming til oppfølgingen innen bolig, økonomi, oppvekst og levekår og for å sikre bedre koordinert innsats rundt familiene.

### **Tjenestetilbud til innbyggere med ROP-lidelser**

Bolig for velferd-prosjektet bidro til en tydeliggjøring av at kommunen ofte bar hovedansvaret for oppfølging til innbyggere med ROP-lidelser uten tilstrekkelig tilgang til vurderinger og informasjon fra spesialisthelsetjenesten eller politiet. Denne innsikten bidro til å forsterke behovet for et konkret og felles arbeidsverktøy som alle involverte aktører – sammen med innbyggeren – kan avklare mål, roller og veien videre gjennom en felles forståelse av innbyggerens behov og tjenesteområdenes mandat.

## **1.2.2 Partnerskapsløftet i Nav**

Nettverket omtalt som Partnerskapsløftet ble etablert av KS og er et samarbeid mellom Arbeids- og inkluderingsdepartementet, Arbeids- og velferdsdirektoratet, KS og ni kommuner, deriblant Sola kommune (KS, 2022). Gjennom Partnerskapsløftet forpliktet Nav seg til å arbeide for å styrke samarbeid på tvers av stat og kommune, utvikle felles løsninger i komplekse velferdssaker og forpliktet partene til tettere og mer koordinert samarbeid. Sola hentet inspirasjon for det videre arbeidet fra Asker Velferdsrab, og med forankring i Partnerskapsløfte, ble utviklingen av Veikartet del av en sentral satsing i partnerskapet mellom stat og kommune. Målet var å utvikle et praktisk rammeverk som ga aktørene et felles språk og struktur for koordinert innsats rundt innbyggerne. NAV fikk tilført prosjektmidler fra Statsforvalteren i Rogaland til videre utvikling og implementering i samarbeid med kommunen.

*Innsikten fra Bolig for velferd-prosjektet pekte på behovet for en felles, enkel og innbyggerstyrt metode som gir retning for arbeidet i kompliserte saker. Gjennom partnerskapsløftet ble metodikken Veikartet videreutviklet til en felles satsning med mål om å gi rett hjelp til rett tid og av rett instans.*

## 1.3 Et veikart for bedre koordinerte tjenester

Veiviser-prosjektet i regi av Sola kommune startet opp i 2023. Intensjonen med prosjektet var å utvikle et arbeidsverktøy som kunne gi mer skreddersydde og koordinerte tjenester til innbyggere med behov for samtidige velferdstjenester. Målet var både å gi bedre innbyggertjenester og å hjelpe dem som jobber i tjenestene til å se innbyggere/familiens behov i et helhetlig perspektiv og tenke nytt på tvers av fagområder og tjenester. Veikartet ble altså utviklet som svar på innsikten fra det regionale prosjektet Bolig for velferd, og gjennom partnerskapsløftet ble arbeidsformen ytterligere styrket og forankret.

Det er fire ulike metodiske elementer som har vært retningsgivende for Veiviser-prosjektet. Det første knytter seg til hvordan operasjonalisere brukermedvirkning i praksis, og et ønske om å utvikle et verktøy som kan bidra til å strukturere innsatsen rundt den enkelte innbygger. Videre at metoden skal legge til rette for både individuell oppfølging og tverrfaglig samarbeid, og ikke minst at arbeidsprosessen knyttet til utviklingen av verktøyet skal binde elementene sammen og sikre en systematisk og samskapende tilnærming i møte med innbyggere som trenger bedre koordinerte tjenester.

### 1.3.1 Bedre brukermedvirkning

Et overordnet prinsipp i Veiviser-prosjektet var at brukermedvirkning skal være en grunnpilar i kommunens møte med innbyggere. Det innebærer at innbyggerens erfaringer, ressurser og mål skal utgjøre grunnlaget for planlegging og oppfølging av tjenester. Brukermedvirkning forstås både som en rettighet og som en forutsetning for at tiltak skal oppleves relevante og virksomme. Retten til brukermedvirkning er juridisk forankret, og sentrale lover innen velferdsfeltet vektlegger at brukere skal involveres og få mulighet til å medvirke. Sosialtjenesteloven (2009) understreker en plikt til å rådføre seg med tjenestemottaker: *«Tjenestetilbudet skal så langt som mulig utformes i samarbeid med tjenestemottaker. Det skal legges stor vekt på hva vedkommende mener»* (§ 42). Tilsvarende formuleringer finner vi igjen i flere lover som omhandler forvaltningen av velferdstjenester. I Veiviser-prosjektet ble brukermedvirkning forstått som både en rettighet og en forutsetning for at tiltak skal oppleves relevante og virksomme. Derfor skal metoden bygge på et partnerskap mellom innbygger (bruker) og tjenesteapparat, der innbyggeren ikke bare skal motta hjelp, men delta aktivt i utviklingen av egen plan. Dette

innebærer at den enkelte innbyggers erfaringer, ressurser og mål står i sentrum for planlegging og oppfølging av tjenester.

### 1.3.2 Veikartet som visuelt verktøy

Gjennom Veiviser-prosjektet ønsket kommunen å prøve ut Veikartet som var utviklet for å gi en strukturert og visuell oversikt over ulike livsområder og organisere informasjon på en måte som skal skape en helhetlig forståelse for både innbyggeren og fagpersoner som er involvert eller skal involveres. Den visuelle fremstillingen hadde til hensikt å tydeliggjøre sammenhenger mellom livsområder, synliggjøre ressurser og utfordringer, samt konkretisere mål og tiltak. Visualiseringen skulle også gjøre det enklere for innbyggeren å forstå sin egen situasjon i en større sammenheng, hvordan utfordringer på et område også kan få betydning på andre livsområder, samt å fremme en felles forståelse i dialogen med tjenesteapparatet.

### 1.3.3 Individuell og tverrfaglig oppfølging

Veikartet er tenkt brukt både i individuelle samtaler og i tverrfaglig samarbeid. I individuelle samtaler vil Veikartet kunne gi en strukturert oversikt over innbyggerens livssituasjon og erfarte hjelpebehov, men også hva som er en ønsket situasjon og hvilke steg som må til for å komme dit. Denne prosessen kan styrke opplevelsen av eierskap og bidra til at innbyggeren i større grad får kontroll over eget liv og egne valg. For både veileder/tjenesteutøver og innbygger er Veikartet ment å gi en tydelig og systematisk framstilling av ressurser og behov, for å gjøre det enklere å identifisere relevant støtte og sikre at riktig tjeneste kobles på til rett tid. Dersom kartleggingen viser at situasjonen krever innsats fra flere tjenester, kan Veikartet brukes til å identifisere hvem som bør inngå i et tverrfaglig team og støtte opp under samarbeidet mellom ulike tjenester sammen med innbyggeren. I slike tilfeller oppnevnes en koordinator som har ansvar for å sikre god samhandling og felles planlegging. Dette reduserer risikoen for at noen opplever å stå alene med ansvaret og legger til rette for en helhetlig og samordnet innsats.

## 1.4 Samarbeid med Nettverk for velferdsforskning

Sola kommune søkte og fikk innvilget tilskuddsmidler fra Statsforvalteren i Rogaland i 2023 og jobbet med videre utvikling og utprøving av Veikartet i 2023 og 2024. Høsten 2024 ble det tatt initiativ til et samarbeid mellom Sola kommune og Nettverk for velferdsforskning for å utforske muligheten for å gjennomføre et forskningsprosjekt i tilknytning til Veiviser-prosjektet. Initiativet sprang ut fra kommunens ønske om å få et mer systematisk kunnskapsgrunnlag om ansattes erfaringer, både med implementeringsprosessen og med bruk av Veikartet i møtet med innbyggere. Forskningsdelen ble organisert som et samskapingsprosjekt, der prosjektgruppen for Veikartet og forskerne i fellesskap utviklet forskningsdesign, problemstillinger og datainnsamlingsmetoder. Denne arbeidsformen gjorde det mulig å kombinere forskningsfaglig metodekompetanse med praksisfeltets innsikt i hverdagsutfordringer og behov. Samskaping er viktig for å sikre at forskningen er relevant, forankret og at kunnskapen kan få bedre nytteverdi for videre utvikling av både verktøyet og samarbeidsstrukturen rundt verktøyet. Når flere aktører jobber sammen, og lærer av hverandre gjennom felles innsats, kan det bidra til mer kontekstuell kunnskap og felles forståelse av bildet som tegner seg og veien videre (Messiha, et al., 2025).

I løpet av desember 2024 gjennomførte forskere fokusgruppeintervjuer med nøkkelpersoner som har vært i utviklingen av kartleggingsverktøyet og individuelle intervjuer med ansatte i involverte tjenester og i lederposisjoner. Følgende problemstillinger ble utarbeidet for prosjektet: *Hva er erfaringene fra den innledende implementeringen av Veikartet i Sola kommune, og hvordan kan kunnskap som utgår fra disse innarbeides i løpende tilpasninger og forbedringer av Veikartet?* I denne rapporten presenterer vi funnene fra denne studien og gir anbefalinger for videre arbeid med metodikken.

## 1.5 Rapportens oppbygning

I neste kapittel presenterer vi Veikartet slik det er utviklet av Sola kommune. Deretter, i kapittel 3, går vi gjennom relevant kunnskapsgrunnlag om tjenesteinnovasjon og sentrale perspektiver som vi anser som særlig relevante for Veikart-metodikken. Kapittel 4

redegjør for forskningsdesign og metode, og i kapittel 5 presenterer vi studiens funn. Funnene i rapporten er organisert i tre hovedtemaer. Kapittel 5.1 omhandler utviklingsarbeid, organisasjonsforankring og samskaping, og belyser sentrale kontekstuelle og prosessuelle forutsetninger for implementeringen av Veikartet. Kapittel 5.2 og 5.3 retter deretter et mer eksplisitt analytisk blikk mot Veikartetts implementerbarhet, analysert i lys av attraktivitet, brukervennlighet, hensiktsmessighet og gjennomførbarhet. I siste kapittel oppsummerer vi rapportens hovedbudskap og gir anbefalinger basert på kunnskapen som framkommer av studien.

## Kapittel 2: Presentasjon av Veikartet

Veiviser-prosjektet bygger blant annet på behovet for å jobbe mer målrettet og planmessig i et forebyggende perspektiv der hovedmålet er å forhindre utenforskap. Fra søknaden om prosjektmidler argumenteres det for at kommunen trenger tjenester av god kvalitet som er godt koordinerte og som tydelig setter søkelys på mestring og ressurser hos innbyggere ut fra den enkeltes livssituasjon. Målet er å forebygge utenforskap og bedre innbyggernes levekår. Utfordringsbildet er omtalt i kommunal planstrategi for Sola kommune, og peker blant annet på en økende grad av unge i lavinntektsfamilier, psykiske plager hos barn og unge og økende sosiale helseforskjeller. Dette gir økt risiko for vedvarende utenforskap. Målgruppene for Veiviser-prosjektet var ungdom, barnefamilier, innvandrere og langtidsmottakere av sosiale tjenester

### Utenforskap

I offentlig statistikk blir utenforskap ofte forstått som mangel på deltakelse i utdanning og arbeidsliv, gjerne omtalt gjennom NEET-begrepet (Not in Employment, Education or Training). Ifølge tall fra SSB (2025) sto over 100 000 unge mellom 15 og 29 år uten tilknytning til arbeid, skole eller arbeidsmarkedstiltak i 2025 (Pettersen & Røv, 2025). Det er likevel viktig å understreke at NEET representerer en relativt snever måte å definere utenforskap på. Unge kan erfare utenforskap selv om de formelt er knyttet til utdannings- eller arbeidsarenaer – og motsatt kan de stå utenfor disse arenaene uten nødvendigvis å oppleve utenforskap (Ellingsen et al., 2026).

Ambisjonen bak utviklingen av Veikartet er å sikre tjenester som framstår som helhetlige og godt koordinerte for innbyggere med behov for samtidige velferdstjenester. Samarbeid mellom tjenester er en viktig forutsetning for å kunne gi et helhetlig tjenestetilbud. Samtidig kan taushetsplikten ofte oppleves som en barriere for samarbeid og informasjonsflyt mellom tjenester. Kommunen har derfor sett behov for bedre kunnskap om mulighetsrommet for informasjonsutveksling når innbyggeren gir et informert og kvalifisert samtykke. En stor del av kommunens arbeid med innbyggere som har ulike velferdsrelaterte utfordringer handler om å kartlegge livssituasjon, ressurser og behov. For personer med sammensatte problemstillinger innebærer det ofte at flere tjenester gjennomfører hver sine kartlegginger innenfor sine fagområder. Dette kan oppleves som både belastende og fragmenterende for innbyggeren, som gjentatte ganger må beskrive sin situasjon i ulike deler og overfor ulike aktører. Veikartet er utviklet nettopp for å

reducere slike dobbelkartlegginger og for å skape en mer helhetlig og sammenhengende forståelse av innbyggerens situasjon på tvers av tjenester.

Utviklingen av Veikartet springer også ut av et ønske om å levere tjenester med innbyggeren tydelig i førersetet. Kommunen ønsket derfor å etablere en ny måte å kartlegge innbyggerens livssituasjon på – en tilnærming som tar utgangspunkt i den enkeltes situasjon, ressurser og mål, og som synliggjør hva innbyggeren selv vurderer som nødvendige steg for å skape en positiv endring. Ambisjonen var både å fange opp de riktige og viktige spørsmålene, inkludert spørsmål som mange veiledere kan vegre seg for å stille, og samtidig styrke innbyggerens mulighet til å mobilisere egne ressurser.

Erfaringene fra Sola kommune viser at mange aktører i kommunens tjenestetilbud ofte arbeider parallelt og med begrenset koordinering. Dette kan føre til fragmenterte prosesser, særlig for innbyggere som har behov for samtidige velferdstjenester. Det er derfor et betydelig behov for bedre informasjonsutveksling mellom tjenester, innenfor rammene av gjeldende lovverk og basert på informert og kvalifisert samtykke fra innbyggeren. Tiltaket søker å møte dette behovet ved å utvikle arbeidsformer som legger til rette for en mer helhetlig, koordinert og brukerorientert praksis. Gjennom Veikartet skal det i større grad bli mulig å identifisere riktige tiltak og sikre koordinert innsats mellom relevante tjenester, både internt i kommunen og med eksterne aktører som DPS, BUP, frivillige organisasjoner, arbeidsgivere og andre samarbeidspartnere. Med involveringen av SLT+ styrkes også forutsetningene for en helhetlig og tverrsektoriell oppfølging, noe som bidrar til at tiltakene som settes i verk er bedre koordinert og mer treffsikre for innbyggeren.

## 2.2 Utvikling av ny kartleggings- og investeringspraksis

Ambisjonen har vært å etablere en kartleggingsmetodikk som både oppleves helhetlig av innbyggeren og setter innbyggerens perspektiver, mål og ressurser i sentrum. Slik vi forstår denne ambisjonen, handler det om å utvikle en kartleggingsmal som ser ulike livsområder i sammenheng, basert på at forskning viser en rimelig klar tendens til at problemer på ett livsområde gir økt utsatthet for problemutvikling på andre områder, ut fra erkjennelsen om at det er en sterk sammenheng mellom lavinntekt og materiell og sosial deprivasjon

(Hansen & Horvei, 2023). Videre innebærer det å ta utgangspunkt i innbyggerens faktiske livssituasjon, konkretisere hvilke utfordringer innbyggerne erfarer og tydeliggjøre den enkeltes ønsker og hvilke steg de selv vurderer som nødvendige. Det handler om å åpne for spørsmål som er viktige, men som veiledere ofte vegrer seg for å stille, samt å støtte innbyggerens mulighet til å identifisere og mobilisere egne ressurser.

Denne nye arbeidsformen operasjonaliseres gjennom Veikartet, som skal bidra til at riktige tiltak identifiseres og koordineres på tvers av tjenester. Arbeidet involverer både interne kommunale aktører og eksterne samarbeidspartnere, som DPS, BUP, frivillige organisasjoner og arbeidsgivere. Involveringen av SLT+ styrker forutsetningene for en tverrsektoriell og helhetlig innsats.

Tiltaket innebærer at hver innbygger eller familie som tas inn i prosjektet får et eget investeringsteam. Dette teamet består av relevante fagpersoner og samarbeidspartnere som kan bidra til å løse de utfordringene innbyggeren står i. Intensjonen var at teamdeltakerne skulle ha myndighet til å fatte beslutninger om tiltak og tjenester, slik at utfordringer kan håndteres mest mulig effektivt.

Et investeringsteam kan bestå av:

- innbyggeren selv og eventuelt en tillitsperson,
- fagpersoner fra relevante kommunale tjenester,
- representanter fra spesialisthelsetjenesten og fylkeskommunen,
- aktører fra lokalsamfunnet, inkludert frivillige organisasjoner, idrettslag, eller andre naturlige støttespillere.

Sammensetningen av teamet kan endre seg over tid i takt med innbyggerens behov, og endringer skal alltid skje i dialog med innbyggeren. Antallet deltakere skal holdes på et nivå som opprettholder god relasjon, kommunikasjon og maktbalanse.

## 2.3 Veikartet som arbeidsverktøy

Veikartet er et fysisk arbeidsverktøy, utformet på et A2-kartleggingsark (se figur 2.1) som brukes i investeringsmøtene. Det gir investeringsteamet og innbyggeren en strukturert oversikt over sentrale områder i livssituasjonen, herunder:

- mål og drømmer
- bolig

- arbeid
- utdanning
- økonomi
- familie og nettverk
- venner
- fysisk og psykisk helse
- rus
- hva som fungerer, hva som ikke fungerer, og hva som er innbyggerens ambisjoner og ønsker framover

Veikartet bidrar til å:

- kartlegge bredt og løfte frem innbyggerens styrker, ressurser og mål
- skape mer balanse og likeverd mellom innbygger/familie og profesjonelle aktører
- etablere en felles og koordinert plan
- avklare nødvendig fagkompetanse og hvordan innsatsen best koordineres over tid

Verktøyet bryter med tradisjonelle arbeidsmetoder i kommunen, både i form og innhold. Det hjelper teamet med å se hele innbyggerens situasjon samlet og gir et felles grunnlag for samhandling på tvers av tjenester. Veikartet legger også til rette for jevnlig evaluering ved å synliggjøre hva som ble avtalt i forrige møte. Det planlegges utvikling av egne versjoner tilpasset barn og innbyggere med begrensede norskkunnskaper.

Gjennom denne arbeidsformen skal innbyggeren slippe å forholde seg til en rekke adskilte instanser. I stedet organiserer tjenester og samarbeidspartnere seg rundt innbyggeren. Modellen er ikke ment som en universell tjeneste, men som et målrettet supplement for innbyggere som trenger støtte fra flere aktører og som ønsker – og trenger støtte til – å oppnå endring i egen situasjon. Målet er å redusere risikoen for utenforskap, styrke opplevelsen av mestring og bidra til mer bærekraftige levekår, inkludert redusert behov for økonomisk sosialhjelp.

# Veikart

Veikart til: \_\_\_\_\_ ID: \_\_\_\_\_ Journal: \_\_\_\_\_


Deltakere: \_\_\_\_\_

	Situasjonen nå	Ønsket situasjon	Det som skal gjøres	Det jeg drømmer om
Bolig				
Jobb				
Økonomi				
Helse				
Utdanning				
Fritid				
Familie/venner				
Avhengighet				
Annet:				

Det som er bra

Det som er utfordrende

Plass til huskelapp



Meg  
De jeg har rundt meg

**Figur 2.1:** Illustrasjon av Veikartet som anvendes i A3-format.

En sentral funksjon i modellen er investeringslederen. Dette er ansatte fra ulike tjenester som får deler av sin stilling dedikert til rollen. Investeringslederne skal ha god oversikt over kommunens tjenestetilbud og det øvrige hjelpeapparatet og skal bidra til at investeringsteamet fungerer etter hensikten. Rollen innebærer å:

- Koordinere investeringsteamet
- Sikre en hensiktsmessig og bred sammensetning av teamet – inkludert aktører utenfor kommunen
- Sørge for en helhetlig kartlegging av familiens situasjon, behov og mål
- Lede prosessen med å utvikle mål og tiltak på kort og lang sikt
- Følge opp planen på en recovery-orientert<sup>1</sup> måte
- Evaluere og justere planen ved behov
- Holde fokus på gjennomførbare mål og langsiktige gevinster for både familie og kommune

Investeringslederen skal være en koordinator med kompetanse innen relasjonsbygging, møteledelse, prosessarbeid og beslutningstaking og med evne til å se helhet og muligheter på tvers av fagfelt.

<sup>1</sup> Recoverybegrepet viser til bedringsprosessen slik den oppleves og eies av personen selv, og recoveryorienterte tjenester kjennetegnes ved at de samarbeider med relevante aktører for å støtte personens egen bedringsprosess (Napha, u.å.).

## Kapittel 3: Kunnskapsgrunnlag

I dette kapitlet presenterer vi et kunnskapsgrunnlag som vi vurderer som relevant for Veiviser-prosjektet og forskningsdelen av prosjektet. Vi løfter fram sentrale politiske føringer for utviklingen av helhetlige og koordinerte tjenester som rammer inn prosjektets målgrupper og satsningsområder. Videre presenterer vi relevant forskning som belyser utfordringsbildet knyttet til sammensatte behov, lavinntektsfamilier, og unge i fare for utenforskap, og betydningen av tverrfaglig arbeid. Kapitlet inkluderer også sentrale teoretiske perspektiver (brukermedvirkning og tjenesteinnovasjon) som gir et analytisk rammeverk for å forstå hvordan tjenester utvikles i samspill med innbyggere og på tvers av sektorer.

### 3.1 Helhetlig tjenestetilbud

Det foreligger sterke politiske føringer for velferdstjenester rettet mot både målsettingene og målgruppene for Veiviser-prosjektet. Vektleggingen av et helhetlig, koordinert og sammenhengende tjenestetilbud finner vi vektlagt både i offentlige policydokumenter og i gjeldende lovverk. Dette var i sin tid også målsettingen for Nav-reformen i Norge (Andreasen et al., 2025) og som vi i dag finner igjen i Nav sin virksomhetsstrategi fram mot 2030. Strategien understreker behovet for mer helhetlige og bedre koordinerte tjenester og slår fast at personer med behov for flere og sammensatte tjenester skal møtes med løsninger som er helhetlige og tilpasset den enkeltes livssituasjon. Dette forutsetter samhandling på tvers av Nav, helsesektoren og kommunale tjenester (Nav, 2024). Navs strategiske retning samsvarer med føringer gitt i Nasjonal helse- og samhandlingsplan (Meld. St. 9, 2023–2024), som særlig retter seg mot helse- og omsorgstjenestene. Planen vektlegger at tjenester skal fremstå som helhetlige og sammenhengende, og at de skal utformes i tråd med den enkeltes behov. Siden Nav ofte arbeider med målgrupper som har sammensatte sosiale, helse- og omsorgsrelaterte utfordringer, er denne meldingen også relevant for Nav og for Veiviser-prosjektet. Den legger særlig vekt på styrket samhandling mellom kommunen, spesialisthelsetjenesten og andre aktører i velferdsfeltet.

Betydningen av et helhetlig tjenestetilbud er også godt dokumentert i forskning (de Matos et al., 2024; Radlick et al., 2025). Fra en norsk kontekst, viser også forskning at det kan være stor variasjon mellom ulike Nav-kontor (Andreassen et al., 2025; Thøgersen, 2023). Andreassen et al. (2025) fant i sin studie av Nav-kontor at felles mål og retning og arbeid på tvers av statlige og kommunale oppgaveområder bidro til at ansatte opplevde å gi mer helhetlige tjenester til innbyggerne.

### 3.2 Unge i (fare for) utenforskap

Unge i alderen 16-30 utgjør en prioritert målgruppe og et innsatsområde for Nav. *Ungdomsgarantien* som trådte i kraft 1. juni 2023 innebærer vektlegging av tett oppfølging for unge som trenger hjelp til å fullføre utdanning eller komme i arbeid. Garantien er nedfelt i Forskrift om oppfølging i Arbeids- og velferdsetatens egenregi (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2023) og skal sikre at unge i målgruppen får regelmessig oppfølging, veiledning og tilpasset hjelp. Forskning viser at unge i Norge som står utenfor skole, arbeid eller tiltak (NEET) oftere har behov for helsetjenester, har dårligere mental helse og lavere utdanning sammenlignet med unge i andre europeiske land (Fyhn, et al., 2021). Barn og Unge 21 Strategien peker på at særlig overgangsfaser kan skape glippsoner som medfører at unge som trenger hjelp ikke fanges opp (Forskningsrådet, 2021).

Videre vet vi at unge fra familier med lav sosioøkonomisk status har høyere risiko for utenforskap, også i voksen alder (OECD, 2018). Familier med vedvarende lavinntekt og familier med innvandrerbakgrunn står oftere i situasjoner med sammensatte sosiale og helsemessige utfordringer enn familier fra andre inntektsgrupper. For disse gruppene kan terskelen for å be om hjelp og benytte seg av ulike tjenester og hjelpetilbud oppleves høy (Meld. St. 28, 2024-2025). Tall fra Statistisk sentralbyrå (SSB) viser en økning i andelen barn som vokser opp i familier med vedvarende lavinntekt (10,2 % i perioden 2022–2024, mot under 10 % i 2021–2023), og barn med innvandrerbakgrunn er overrepresentert (Normann, 2026). Lavinntektsandelen øker også blant uføretrygdede (Omholt, 2025).

Nav-kontor som arbeider proaktivt overfor unge, og som samtidig har omfattende samarbeid med eksterne aktører eller tilgang til en helhetlig orientert lokal helsetjeneste, ser ut til å redusere risikoen for at unge faller utenfor utdanning og arbeid (Thøgersen,

2024a). Forskning viser videre at forebyggingen av ungt utenforskap blir bedre når samarbeidet mellom tjenestene blir håndtert på en produktiv måte. Unge selv understreker betydningen av profesjonelle hjelpere som tar deres erfaringer og synspunkter på alvor, og som strekker seg utover egne tjenesteområder for å sikre et helhetlig og koordinert tjenestetilbud (Hansen et al., 2020; Tøssebro et al., 2023). Thøgersen (2024b) fant at der hvor tjenestenes forskjellighet i tilnærminger ble brukt som en ressurs – sammenlignet med situasjoner der grensene mellom tjenestene ble tydelig markert og opprettholdt – hadde lavere NEET-andel (Thøgersen, 2024b).

### 3.3 Kartleggings- og oppfølgingsarbeid: fysisk versus digitalt

Kartlegging handler om å samle inn og vurdere informasjon med sikte på å identifisere behov, ressurser og mulige løsninger i brukerens situasjon. Hva som kartlegges, og hvordan kartleggingen gjennomføres, kan få betydning for både medvirkning og innhold i oppfølgingsarbeidet (Olsen et al., 2023).

I norsk velferdstjenestesammenheng, blant annet i Nav, øker bruken av digitale løsninger for å kartlegge og følge opp brukere. Digitalisering har til hensikt å effektivisere arbeidet og frigjøre tid til brukere som trenger mer omfattende oppfølging (Løberg, 2021). Samtidig viser forskning at informasjonen som fremkommer i digital dialog ofte er mindre rik enn i fysiske møter, noe som kan utfordre behovskartleggingen, særlig i komplekse saker (Aasback, 2021). Selv om digital kommunikasjon kan gjøre det enklere å komme i kontakt med enkelte brukergrupper, som personer med sosial angst (Fugletveit & Lofthus, 2021), er det også mange brukere som strever med å navigere i digitale løsninger (Løberg, 2022). Økt digitalisering har dessuten ført til redusert åpningstid ved Nav-kontorer, noe som ifølge Løberg (2022) kan ha rammet særlig sårbare brukere på kommunal side.

En evaluering fra Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) viser at én av tre Nav-veiledere opplevde det som vanskelig å sikre reell brukermedvirkning i arbeidsevnevurderinger, blant annet fordi mange brukere hadde utfordringer med å ta i bruk Navs digitale løsninger. Videre rapporterte veiledere at flertallet av brukerne hadde behov for mer oppfølging enn det ressurs-situasjonen tillot (Fossestøl et al., 2020). Samtidig viser annen

forskning at digitale verktøy også kan bidra til økt brukermedvirkning for enkelte brukere, slik Hermanrud (2022) finner i sin studie av digital aktivitetsplan i Nav.

Samtaler med brukere er sentrale for relasjonsbygging, og Nav-veilederes arbeid beskrives som en form for samtaleledelse der profesjonell erfaring og faglig skjønn brukes for å skape involverende dialog innenfor institusjonelle rammer (Halvorsen et al., 2018). Forskning viser videre at relasjoner, sosial støtte og individuell tilpasning er viktige dimensjoner i tiltaksarbeid med unge (Olsen & Ellingsen, 2019), og at samarbeid med andre instanser er avgjørende for å gi helhetlig hjelp og støtte (Thøgersen, 2025). Tilsvarende gjelder også for andre brukergrupper med komplekse og sammensatte tjenestebehov. Forskning på strukturert tverrfaglig oppfølging viser at oppfølging som tar utgangspunkt i hva som er viktig for brukeren kan bidra til økt opplevelse av sammenheng i tjenestene og mer målrettede og relevant tilpassede tiltak (Kalseth et al., 2024). Samlet peker dette mot et behov for kartleggings- og samhandlingsformer som i større grad legger til rette for dialog, felles forståelse og relasjonelt arbeid, særlig i oppfølging av brukere med sammensatte behov.

### 3.4 Brukermedvirkning som tilnærming

Brukermedvirkning er en lovfestet rettighet for innbyggere som mottar velferdstjenester. Når innbyggere har en slik rett, innebærer det samtidig en plikt for tjenestene til å legge til rette for brukermedvirkning (Skippervik, 2023). Skippervik viser til hvordan forholdet mellom rett og plikt kan komme til uttrykk på ulikt vis i lovverket, ved at plikten kan være eksplisitt i en lov, mens retten til å medvirke er eksplisitt i en annen. I Nav-loven (2006) heter det for eksempel at «tjenestetilbudet så langt som mulig skal utformes i samarbeid med brukeren» (§ 15, andre ledd). Brukermedvirkning handler om å verdsette erfaringen som bruker eller innbygger har (Juritzen, 2021). Praktisering av brukermedvirkning i velferdstjenestene forutsetter at tjenesteutøvere aktivt søker å forstå brukernes eller innbyggernes perspektiv. Dette innebærer ofte å støtte den enkelte i å uttrykke sine opplevde behov og sin forståelse av situasjonen, uten å tilskrive brukeren sin egen forståelse av situasjonen (Ellingsen & Skjefstad, 2023).

Det kan være vanskelig å finne en entydig definisjon av brukermedvirkning, blant annet fordi det også kan være snakk om ulike grader av medvirkning, slik Sherry Arnstein (1969) demonstrerte gjennom sin anerkjente stigemetamor. Et viktig poeng i Arnsteins klassiske artikkel er at de som har makt kan stå i fare for å fatte beslutninger i medvirkningens navn, uten at det i realiteten er snakk om medvirkning. Vi kan også snakke om brukermedvirkning på ulike nivåer. Helsedirektoratet (2017) beskriver brukermedvirkning på individnivå som en lovfestet rettighet der brukeren deltar aktivt i utforming, gjennomføring og evaluering av tjenester, slik at tilbudet tilpasses den enkeltes behov. God brukermedvirkning forutsetter at relevant informasjon er tilgjengelig og tilpasset brukeren. Brukermedvirkning kan også skje på tjeneste- og systemnivå, der brukere samarbeider med fagpersoner om utvikling av tjenester og kvalitetsforbedring. Brukermedvirkning er videre viktig for å sikre ansvarlighet i prosesser som innebærer profesjonelle skjønnsvurderinger, som ofte er tilfelle innen velferdstjenesteforvaltningen (Molander et al., 2012; Andreassen, 2019). En måte å styrke ansvarligheten på er å utvide samhandlingsrommet og ta i bruk verktøy som fremmer brukerens perspektiver og erfaringer i velferdsforvaltningen (Molander et al., 2012; Olsen & Oltedal, 2022). En svensk studie (Eriksson, 2018) viser at brukermedvirkning i store velferdsorganisasjoner ofte formes av organisasjonens egne rammer og interesser, og at premisene for hvor, når og hvordan brukere kan delta, i stor grad bestemmes av organisasjonene. Det fordrer en bevissthet omkring hvordan medvirkningsprosesser skjer, og om tilnærmingene som tas i bruk oppleves som medvirkning fra brukernes ståsted. Veiviser-prosjektet vektlegger brukermedvirkning – eller innbyggermedvirkning – ved å gi innbyggere i målgruppene økt innflytelse over utformingen av tjenestetilbudet på individnivå. Veikartet eies av innbyggeren selv, tar utgangspunkt i den enkeltes behov og gir innbyggeren mulighet til å medvirke i forhold til hvem som skal inngå i investeringsteamet. I denne studien har vi ikke undersøkt hvorvidt Veikartet leder til at brukerne selv opplever økt medvirkning, ettersom studien først og fremst retter søkelyset på implementeringsprosess og erfaringer fra ansatte som har vært med å pilotere Veikartet

### 3.5 Tjenesteinnovasjon

Tjenesteinnovasjon har de senere år fått stadig mer oppmerksomhet i norske kommuner og offentlig sektor (Eines et al., 2020; Holmen, 2020). Dette henger sammen med flere samtidige utfordringer knyttet til inkludering, aldrende befolkning, strammere budsjett, parallelt med forventninger om bedre og mer tilpassede tjenester fra innbyggere (Meld. St. 30, 2019–2020). Stortingsmeldingen *En innovativ offentlig sektor: Kultur, ledelse og kompetanse* slår fast at innovasjon må bli en naturlig del av den offentlige hverdagen – og ikke noe som skjer unntaksvis. En innovativ offentlig sektor fordrer en bred forståelse av innovasjon som omfatter nye eller vesentlig endrede tjenester, arbeidsprosesser, organisasjonsformer og måter å kommunisere på, hvor målet er å oppnå bedre resultater for innbyggerne og en mer effektiv ressursbruk (Meld. St. 30, 2019–2020). Meldingen legger særlig vekt på at kommunene må samarbeide tettere med innbyggere, næringsliv og frivillig sektor for å finne nye løsninger, parallelt med at offentlige ansatte må tenke nytt om hvordan tjenester organiseres for å møte folks sammensatte behov. KS (Kommunesektorens organisasjon) støtter opp under dette arbeidet gjennom sitt FoU-program for innovasjon i kommunesektoren og strategidokumentet *Veikart for smartere og mer bærekraftige kommuner og fylkeskommuner* (KS, 2022) som gir kommunene et praktisk rammeverk for å jobbe mer systematisk med innovasjon.

I den norske velferdsstaten handler tjenesteinnovasjon i dag ikke bare om ny teknologi, men like mye om å endre måten det offentlige møter innbyggerne og tjenester brukerne på. Rønning (2021) peker på at innovasjonen i stadig større grad skjer i selve arbeidsmetodikken, særlig gjennom forsøk på å bryte ned skillelinjene mellom ulike sektorer og fagområder slik at innbyggere og brukere opplever mer helhetlige og sammenhengende tjenester.

For å frigjøre innovasjonspotensialet i offentlig sektor må man aktivt legge til rette for samarbeid og nettverksdanning mellom ulike profesjoner og organisatoriske enheter (Johnson et al., 2020; Willumsen et al., 2020). Et viktig begrep i denne sammenhengen er samskaping, som betyr at tjenester utvikles sammen med brukerne, ikke bare for dem (Sørensen & Aastvedt, 2024). Innovativt potensial oppstår i møtet mellom offentlig, privat og frivillig sektor, og når aktører fra disse sektorene spiller aktive roller i ulike prosesser (Engen & Jenhaug, 2025; Rønning, 2021). Også fagbegrepet *tverrprofesjonelt samarbeid*

har blitt stadig mer fremhevet når en snakker om tjenesteinnovasjon i offentlig sektor. Det handler om hvordan ansatte med ulike fagbakgrunn og profesjonstilhørighet kan jobbe bedre sammen om utvikling av felles tjenester eller møte brukerbehov på nye og innovative måter (Willumsen, 2023; Willumsen & Ødegård, 2020).

Det rettslige rammeverket understreker også kommunenes plikt til å levere helhetlige og koordinerte tjenester av god kvalitet. Ifølge helse- og omsorgstjenesteloven har kommunen et lovpålagt ansvar for å sørge for at ulike tjenester henger sammen og fungerer som en helhet for den enkelte innbygger (Helse- og omsorgstjenesteloven, 2011, § 3-2). Dette fører til at tjenester i kommunal sektor bør utformes i nært samarbeid med ulike avdelinger, aktører og brukere og at det bør bygges langsiktige relasjoner og mobiliseres ressurser i nærmiljøet, noe som stiller nye krav til den offentlige ansattes rolle. Ifølge Christensen og Lægreid (2025) må ansatte, for å håndtere komplekse sosiale utfordringer, evne å samordne innsats på tvers av ulike forvaltningsnivåer og fagmiljøer. Dette betyr i praksis at rollen gradvis forskyves fra å være en «portvakt» som først og fremst forvalter regler og fattet vedtak, til å bli en «tilrettelegger» som hjelper innbyggerne med å finne gode og varige løsninger (Christensen & Lægreid, 2025; NOU 2011:11). En slik kulturendring er krevende i tradisjonelt byråkratiske organisasjoner, men pekes stadig oftere på som en forutsetning for varig og meningsfull innovasjon i kommunene.

Arbeidet med å utvikle mer helhetlige og bedre koordinerte velferdstjenester gjennom Veikart-metodikken kan forstås som tjenesteinnovasjon, som innebærer å jobbe sammen på nye måter for å utvikle bedre tjenester for målgruppene og å bidra til bedre levekår for mennesker som er i en livssituasjon med behov for samtidige velferdstjenester.

### 3.6 Implementering av tjenesteinnovasjon

En vellykket implementering forutsetter grundige analyser av hvilke faktorer som fremmer og hemmer innføringen av en innovasjon i en gitt kontekst (Palinkas et al., 2020). Slike analyser utgjør et sentralt kunnskapsgrunnlag for planlegging og iverksetting av strategier som kan ivareta identifiserte implementeringsbehov.

Tidlig og systematisk vurdering av innovasjonens *implementerbarhet* fremheves som en av de viktigste indikatorene på om en implementering vil lykkes (Engell, 2025a; Engell,

2025b). Engell knytter implementerbarhet til den graden av enkelhet en innovasjon kan implementeres i en gitt kontekst (Engell, 2021). Vurdering av implementerbarhet kan konkretiseres gjennom fire sentrale dimensjoner, som vist i tabell 3.1.

<b>Dimensjon</b>	<b>Forklaring</b>
<b>Attraktivitet</b>	I hvilken grad innovasjonen oppleves som ønsket, akseptert og tilfredsstillende blant ansatte og brukere
<b>Brukervennlighet</b>	Hvor enkel innovasjonen er å lære og ta i bruk i praksis
<b>Hensiktsmessighet</b>	I hvilken grad innovasjonen er kompatibel med tjenestens mål, samt brukernes behov og muligheter – det vil si hva man ønsker å oppnå gjennom innovasjonen
<b>Gjennomførbarhet</b>	I hvilken grad innovasjonen matcher tjenestens eksisterende kapasitet, kompetanse og organisatoriske evner

**Tabell 3.1:** Oversikt over dimensjoner som har betydning for implementerbarhet (Engell, 2025b).

Lav implementerbarhet innebærer økte krav til implementeringskapasitet, herunder behov for mer støtte, tid og hensiktsmessig infrastruktur. I slike tilfeller kan det også være nødvendig med særskilt tilpasning av innovasjonen før den rulles ut i større skala (Engell, 2025a; Engell, 2025c).

I tillegg til dimensjonene presentert over, er aktiv implementeringsledelse viktig for å lykkes med implementering av innovasjoner i komplekse tjenestesystemer. Implementeringsledelse handler om lederes evne til å legge til rette for, støtte opp under og følge opp implementeringsprosesser over tid, blant annet gjennom å tydeliggjøre mål og forventninger, prioritere implementeringsarbeidet i konkurranse med andre oppgaver (Engell, 2025c). Det innebærer også å ta aktive beslutninger basert på vurderinger av både implementerbarhet og implementeringskapasitet. Ledere spiller en nøkkelrolle i å sikre at identifiserte barrierer adresseres, enten gjennom tilpasning av innovasjonen, utvikling av støttefunksjoner eller justeringer i organisering og arbeidsformer (Engell, 2025c). Engell peker videre på at manglende eller passiv implementeringsledelse på sin side kan bidra til gjennomførbarhetsutfordringer og til inkonsistent eller kortvarig bruk av innovasjonen.

En siste strukturell forutsetning for implementering er tilgangen til hensiktsmessig infrastruktur. Infrastruktur omfatter blant annet teknologiske systemer, organisatoriske strukturer, rutiner for dokumentasjon og kommunikasjon samt støttefunksjoner som veiledning og kvalitetssikring (Engell, 2025c). Dersom en innovasjon medfører arbeidsformer som ikke støttes av eksisterende systemer, kan dette redusere

innovasjonens gjennomførbarhet betydelig. Mangelfull infrastruktur kan bidra til økt arbeidsbelastning, usikkerhet knyttet til ansvar og praksis og risiko for at innovasjonen brukes ujevnt eller faller bort over tid. I slike tilfeller kan det være nødvendig enten å utvikle infrastrukturen parallelt med implementeringen eller å tilpasse innovasjonen slik at den bedre lar seg forankre i eksisterende systemer (Engell, 2025c).

## Kapittel 4: Forskningsdesign og metode

### 4.1 Forskningsdesign og metodisk tilnærming

Denne studien har et kvalitativt design, hvor hensikten er å utforske erfaringer knyttet til utviklingen av Veikart-metodikken og hvordan ansatte i involverte tjenester har erfart både implementeringen og utprøvingen av metodikken. Forskningsprosjektet ble utformet i nært samarbeid med prosjektledergruppen for Veiviser-prosjektet, hvor forskere sammen med prosjektgruppen og lederen for Nav Sola utforsket mulige problemstillinger og tilnærminger for å få kartlagt hvordan metodikken oppleves av ansatte som har deltatt i utprøvingen av den. Basert på denne utforskningen ble følgende problemstilling lagt for forskningsprosjektet: *Hva er erfaringene fra den innledende implementeringen av Veikartet i Sola kommune, og hvordan kan kunnskap som utgår fra disse innarbeides i løpende tilpasninger og forbedringer av Veikartet?*

Studien bygger på kvalitative fokusgruppeintervjuer med ansatte fra ulike velferdsområder i Sola kommune samt individuelle intervjuer med ansatte i ulike lederposisjoner. Kvalitative intervjuer egner seg når en ønsker innsikt i deltakers erfaringer om et fenomen, hverdagslivspraksiser og ulike prosesser, hvor en søker å forstå et fenomen eller en problemstilling fra deltakernes ståsted (Silverman, 2021). Fokusgruppeintervju er særlig nyttig når en ønsker data generert på gruppenivå, hvor datamaterialet utvikles gjennom en dialogisk prosess ved at deltakere reflekterer over erfaringer i lys av andre deltakers erfaringer (Halkier, 2020; Morgan, 1996). Deltakerne i fokusgruppeintervjuene er ansatte som har vært involvert i enten utvikling, implementering og/eller utprøving av metodikken og som dermed har et felles erfaringsgrunnlag som likevel kan oppleves ulikt ut fra roller og oppgaver den enkelte står i. Fokusgrupper kan åpne for dialoggenererte innsikter som ellers ikke ville kommet fram i individuelle intervjuer. Vi valgte å intervju ansatte i lederposisjoner individuelt, ettersom en lederposisjon kan påvirke åpenhet omkring tema i et gruppeintervju, men også fordi det ble vurdert som mest praktisk for lederne.

Prosjektet ble vurdert meldepliktig til Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (SIKT), som har til oppgave å vurdere om prosjektet er i tråd med gjeldende personvernregler for

forskning og om deltakernes rettigheter er ivaretatt. Tilrådning til å gjennomføre studien ble gitt 10.09.2024 (ref. nr. 775456).

## 4.2 Utvikling av intervjuguide

Det ble utarbeidet en semistrukturert intervjuguide for hver av deltakergruppene (ansatte, utviklere og ledere) i samråd med prosjektgruppen for Veiviser-prosjektet. Dette for å sikre at intervjuene favnet relevante spørsmål for videre utvikling av metodikken og for å ivareta kommunens ønske om å lære av implementeringsprosessen.

Intervju med nøkkelpersoner i utviklingen av Veikartet omhandlet tema som veien fra idé til metode, hvilke behov eller problemstillinger som ble styrende, hindringer på veien og utviklernes refleksjoner rundt forankring i organisasjonen. I intervjuet var vi også opptatt av dialogen med tjenestene underveis og erfaringer fra selve implementeringen og eventuelle utfordringer som oppstod.

Intervjuguide med ansatte fra involverte tjenester omhandlet hvordan de ble kjent med verktøyet og tjenestenes erfaringer knyttet til prosessinvolvering, hvordan de opplever verktøyet i sammenheng med deres daglige arbeid, hva verktøyet bidrar med og utfordringer, samt hvilke brukergrupper de tenker verktøyet er hensiktsmessig for. Vi var også opptatt av deres påvirkningsmuligheter i organisasjonen når det gjaldt metodisk arbeid, erfaringer med tverrfaglig samarbeid og ansvarfordeling, samt eventuelle forventninger til verktøyet knyttet til målet om bedre tverrfaglig samarbeid og mer koordinerte tjenester.

I intervju med ledere var vi opptatt av hvordan lederne ble kjent med verktøyet, hva som bidro til at de ble med på initiativet, samt hvilke spørsmål som ble aktualisert i prosessen, og hva de tenker at verktøyet kan bidra med fra et lederperspektiv. Vi var videre opptatt av ledernes refleksjoner knyttet til forventninger og barrierer for implementering, og hvordan de ser sin egen rolle i implementeringsprosessen, men også av ledernes refleksjoner rundt tverrfaglig samarbeid.

I alle intervjuene var vi åpne for at deltakerne kunne være opptatt av andre temaer som ikke ble berørt i intervjuguiden og ga rom for det i intervjusituasjonen.

### 4.3 Rekruttering og utvalg og gjennomføring

Det ble utarbeidet et informasjonsskriv til aktuelle deltakere som inneholdt beskrivelse av formålet med studien, hvorfor de ble invitert til å delta, informasjon om hvem som er ansvarlig for forskningsdelen, samt om hva deltakelse innebærer, deltakernes rettigheter og hvordan datamaterialet ville bli håndtert videre. Mulige deltakere ble forespurt via prosjektgruppen for Veiviser-prosjektet, og det ble avtalt intervjutidspunkt for fokusgruppe- og individuelle intervjuer for dem som takket ja til deltakelse.

Det ble gjennomført 2 fokusgruppeintervjuer med henholdsvis 5 og 7 ansatte i tjenestene som hadde prøvd ut Veikartet og et fokusgruppeintervju med 3 nøkkelpersoner i utviklingen av Veikartet. Utviklere og ansatte i piloteringen av verktøyet ble intervjuet hver for seg. Deltakerne som hadde vært med i piloteringen arbeidet hovedsakelig innenfor Nav/Sosialtjeneste, boligforvaltning, rustjenester og flyktningetjeneste. Nøkkelpersonene var ansatte som også arbeidet med ulike ansvars- og tjenesteområder. Videre ble det gjennomført individuelle intervjuer med til sammen 7 ledere fra ulike forvaltningsnivåer. Det totale utvalget består dermed av 21 deltakere, hvorav 8 menn. Fokusgruppene hadde en varighet på mellom 66 og 89 minutter (M = 75 min), og individuelle intervjuer hadde en varighet på mellom 23 og 55 min (M = 42 min). To lederintervjuer ble gjennomført digitalt, ellers ble intervjuene gjennomført fysisk i kommunens lokaler.

Intervjuene ble gjennomført av 3 forskere tilknyttet Nettverk for velferdsforskning (UiS). Det var to forskere til stede på fokusgruppeintervjuene, hvor en ledet intervjuet og den andre inntok rollen som moderator, mens individuelle intervjuer ble fordelt på de tre forskerne. Alle intervjuene ble gjennomført i desember 2024 i ansattes arbeidstid.

Intervjuene ble tatt opp på digital opptaker ved hjelp av Nettskjema-applikasjonen, som er et kryptert diktafon- og transkriberingsverktøy som krever Feide-pålogging. Nettskjema er utviklet av Universitetet i Oslo (u.å) og er godkjent for bruk i forskning. Intervjuopptakene ble transkribert ved hjelp av applikasjonen (Whisper OpenAI) og deretter gjennomgått manuelt for å sikre ad verbatim-kvalitet. Etter transkribering ble alle opptak slettet i tråd med tilrådingen fra SIKT. Transkriberte intervjuer er også anonymisert slik at ingen personlige opplysninger kommer frem.

## 4.4 Analyser

Samlet sett utgjør de transkriberte intervjuene et rikt datamateriale, som i denne rapporten er analysert med en tilnærming inspirert av Template Analysis (King, 2012). Dette er en form for tematisk analyse som legger til rette for en fleksibel og effektiv analyseprosess gjennom iterative runder med koding. Tilnærmingen åpner for at forskeren kan kombinere forhåndsdefinerte koder basert på forskningsspørsmålene for studien med nye temaer og koder som identifiseres underveis i analyseprosessen. I et avgrenset prosjekt som dette, vurderte vi den valgte analysemetoden som mer hensiktsmessig enn en mer eksplorativ «grounded»-tilnærming.

Analysene hadde som formål å systematisere erfaringer med både verktøyet i seg selv og implementeringen av det. Datamaterialet er omfattende, og analyser av kvalitative data er tidkrevende. I rapporten har vi derfor avgrenset analysene til å få fram erfaringer knyttet til implementering, eierskap, lederskap og roller, samt erfaringer knyttet til opplevd nytteverdi for organisasjonen, for ansattes arbeidshverdag og hvordan ansatte vurderer Veikartets nytteverdi for innbyggerne/brukerne. Vi har også utforsket barrierer/utfordringer og bekymringer som kan få betydning for implementerbarhet. Disse dimensjonene har vært retningsgivende for analysene, som resulterte i tre overordnede temaer: 1) Utvikling, forankring og samskaping; 2) Opplevd nytteverdi og 3) Barrierer for implementerbarhet. Funnene blir presentert i kapittel 5.

## 4.5 Forskningsetiske overveielser

Det å gjennomføre en studie som et samskappingsprosjekt i en organisasjon fordrer noen særskilte forskningsetiske overveielser. Det har i gjennomføringen av studien vært viktig med avklarte roller. Selv om prosjektgruppen og forskerne har samarbeidet om utformingen av prosjektet, er det forskerne som har gjennomført intervjuene i tråd med Den nasjonale forskningsetiske komites retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2020). Prosjektgruppen for Veiviser-prosjektet har verken hatt tilgang til datamaterialet som er samlet inn eller deltatt i analysene av datamaterialet og har kun tilgang til det analyserte materialet slik det er publisert i denne rapporten.

For å sikre trygg deltakelse var det avgjørende at informasjonen om prosjektet tydelig formidlet hvordan hensyn til personvern og forskningsetikk ble ivaretatt. Informasjonsskrivet som deltakerne mottok beskrev formålet med studien, rammene for databehandlingen og hvilke rettigheter informantene har. Ved oppstart av hvert intervju ble den samme informasjonen gjennomgått muntlig for å sikre at samtykket som ble gitt var informert og frivillig. Under intervjuene ble det presisert at forskerne har taushetsplikt om forhold som kan være identifiserende og at all rapportering vil være basert på analyser på tvers av materialet. Det skal dermed ikke være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner i presentasjonen av studiens funn.

I ferdigstillelse av rapporten ble Microsoft Copilot (2026) brukt som støtteverktøy til språklig bearbeiding og i oppsummeringer av funn. Innhold, analyser og konklusjoner er forfatterens eget arbeid.

## Kapittel 5: Studiens funn

I dette kapittelet presenteres funn fra analysene av fokusgruppeintervjuer og individuelle intervjuer med ansatte og ledere om deres erfaringer med utvikling, implementering og utprøving av Veikart-metodikken. I presentasjonen av funnene veksler vi mellom å omtale Veikartet som veikart, verktøy og kartleggingsverktøy.

Funnene er samlet i tre overordnede temaer. Det første temaet, *Utviklingsarbeid, forankring og samskaping*, belyser sentrale kontekstuelle og prosessuelle forutsetninger for implementeringen av Veikartet. De neste to temaene, *Opplevd nytteverdi* og *Barrierer for implementering*, retter et mer tydelig analytisk blikk mot Engells fire dimensjoner ved implementerbarhet: attraktivitet, brukervennlighet, hensiktsmessighet og gjennomførbarhet (jmfør Tabell 3.1 s. 26). Opplevd nytteverdi analyseres i lys av Veikartets attraktivitet og brukervennlighet (kap. 5.2), mens barrierer i implementeringsprosessen analyseres i lys av hensiktsmessighet og gjennomførbarhet (kap. 5.3).

### 5.1 Utviklingsarbeid, forankring og samskaping

I denne delen presenterer vi funn knyttet til utviklingsarbeidet og forhold som har betydning for forankringen av utviklingsarbeidet i organisasjonen. Funnene er strukturert rundt tre sentrale dimensjoner: kunnskap om tjenestene, arbeidet med forankring og samskaping som arbeidsform. Disse dimensjonene danner et viktig utgangspunkt for videre analyser av Veikartets implementerbarhet.

#### 5.1.1 Betydningen av kunnskap om tjenestene

Det framgår av datamaterialet at utviklingen av Veikartet har vært tidkrevende, men at det har vært nødvendig for å lage et verktøy som oppleves nyttig for tjenestene. I begynnelsen var det kun en person som jobbet med prosjektet, noe som av vedkommende ble beskrevet som en umulig oppgave. Prosjektmidler fra Statsforvalteren ga mulighet for å tilføre en stilling til inn i prosjektet og ble løftet fram som avgjørende for at de har kommet

dit de er i dag: «Nå skal jeg være litt eplekjekk og si at jeg ikke tror vi hadde vært der [vi er] hvis det ikke hadde vært for prosjektmidler» (U1). H\*n sier videre:

Jeg tror ikke vi hadde mestret dette så godt som vi har fått det til nå uten at vi fikk en stilling inn, og at vi nå er tre. Det har på en måte gitt en frisk pust og ny giv, liksom, for det er tungt å drive prosjektarbeid alene på Nav, for vi har så mange tjenester. [...] Hvor mye tid og energi har vi ikke brukt på å få det til her? Så når vi da får det til her, så skal vi jammen greie å få det til i resten av kommunen. Fordi det vi har gjort her, kan vi løfte videre. (U1)

Ansatte som har jobbet med å utvikle og implementere Veikartet anerkjenner at arbeidet ikke bare har vært tidkrevende for prosjektgruppa, men også for ansatte i tjenestene. Dette henger blant annet sammen med at endringsprosesser som utfordrer etablerte praksiser og arbeidsmetoder, tar tid:

Det handler generelt om at det tar veldig lang tid å drive med en endringsprosess for andre, [endringer] som er litt radikale, og vi kan kalle det det – både i forhold til hvilket tankesett du må komme inn med når du bruker det, hvor du må jobbe annerledes enn det du er vant med, og hvordan du må utvide horisonten du når du bruker metodikken. Så jeg tror i hvert fall at noe av det handler om at det krever en aktiv prosess over tid for ansatte å forstå – til at de blir med å gjøre. Og at også lederne er med. (U2)

Samtidig viser erfaringene fra prosjektet at solid kunnskap om virksomheten og kjennskap til målgruppen fra egen praksis har vært helt avgjørende for utviklingsarbeidet. Prosjektledergruppa løfter frem at deres egen bakgrunn fra praksisfeltet har gjort det mulig å forstå både hva som krever endring og hvordan nye arbeidsmåter faktisk kan tas i bruk. Denne innsikten har vært viktig for at verktøy skal oppleves relevant og anvendbart for ansatte. En av dem beskriver hvordan h\*n selv fikk prøve ut Veikartet som veileder i Nav før h\*n ble en del av prosjektgruppa – en erfaring som gjorde verktøyets nytteverdi tydelig. H\*n utdyper:

Så jeg tror det er en viktig erfaring som jeg tok med meg inn i prosjektet, at jeg på en måte satt på den siden først – og så fikk være med å utvikle dette videre med mine erfaringer i ryggsekken. (U3)

Den direkte erfaringen de i prosjektgruppa har med brukeroppfølgning trekkes fram som viktig for å få gehør i tjenestene:

Jeg tror det er viktig at vi som jobber med brukeroppfølgning har testet dette ut, og er pådrivere for prosjektet. At det ikke sitter noen [ledere] veldig høyt oppe og bare sier ... og trør det litt nedover deg da, og sier dette skal du bruke. Men vi har selv erfaring med det ... at det kanskje taler bedre til våre kollegaer og kan skape et mer positivt inntrykk av selve arbeidsmetoden. [...] Så jeg det er en viktig pådriver [for å få gjennomslag]. Vi har selv hatt brukeroppfølgning. Vi vet hva vi snakker om. Vi har vært i de linjene. (U1)

Dette forholdet støttes av andre ansatte, som nettopp trekker fram at det har vært viktig at det er kollegaer på samme tjenestenivå som har jobbet fram Veikartet. Flere trekker fram at det har bidratt til å gjøre dem mer positivt innstilt til Veikartet:

Det hjelper litt at det er andre ansatte eller andre kollegaer som har ansvar for å implementere det. [...] som er på vårt nivå og som har satt seg inn i dette og brukt tid på å fortelle til oss andre. [...] så det er litt sånn, ok, jeg heier på deg – fra kollegaer. Da er vi litt mer positivt innstilt enn om det kommer fra ledelsen på et eller annet kontor. Da blir vi gjerne litt mer sånn, ja, men du jobber jo ikke med brukere til vanlig [...] det hjelper at det kommer fra siden – eller sideveis, holdt jeg på å si. (FG1)

Flere ansatte uttrykker også at de har fått mulighet til å medvirke, og at prosjektgruppen har vært lydhør for innspill, slik dette sitatet viser:

Jeg føler jo at vi har vært med å utvikle det gjennom det pilotprosjektet [Bolig for velferd], for der så vi jo at det var ting vi flytta på og kanskje bytta litt på noen formuleringer og gjorde noe litt større og noe litt mindre og sånn. Så til en viss grad føler jeg jo at alle kom med innspill der og sa noe om hvordan de opplevde bruken i praksis. (FG2)

Andre i fokusgruppen følger opp og sier:

Det gjelder jo i dag også, at de er veldig ... når de snakker om det, så er de veldig åpne for alle slags innspill og tilbakemeldinger på hvordan dette fungerer for oss, er det noe som kunne vært annerledes ...

Så har vi jo hatt gode diskusjoner, og jeg vet jo at de som er med i prosjektet er veldig åpne for endring, hvis vi har noe ...

Også ledernivået er opptatt av at anvendeligheten for tjenestene, og at utviklingen derfor må skje tett på de som skal ta det i bruk, slik en av avdelingslederne sier noe om: *«Jeg tror jo vi har en gylden mulighet her til å få justert det litt, og se hvordan det fungerer i praksis når vi får lov til å teste det ut».*

Utviklingen av Veikartet har vært en omfattende og tidkrevende prosess. Arbeidet startet med begrensede ressurser, og erfaringene er at det er vanskelig å få til denne typen utviklingsarbeid uten å være flere i prosjektgruppen. Det framheves at prosjektgruppas kjennskap til tjenestene og målgruppen har vært sentral for å utvikle et verktøy som oppleves relevant og anvendbart i praksis. Deres erfaring fra direkte brukeroppfølging synes å ha bidratt til legitimitet blant kollegaer ettersom ansatte også understreker betydningen av at utviklingsarbeidet er gjort av kolleger på samme tjenestenivå. Videre opplever informantene at prosjektet har lagt til rette for medvirkning og at innspill fra tjenestene blir lyttet til for å tilpasse det mest mulig til tjenestenes behov.

### 5.1.2 Forankringsarbeid i organisasjonen

Arbeidet med å forankre Veikartet i tjenestene har prosjektgruppa vært opptatt av å jobbe strategisk på ulike nivåer. Ikke minst for å jobbe fram en innstilling til at dette er kommunens prosjekt og kommunens anbefalte tilnærming, ikke bare et Nav-prosjekt. Prosjektgruppen tok i bruk ulike strategiske grep for å forankre veikart-metodikken i virksomheten. Det første handler om å forankre arbeidet i ledelsen, blant annet ved å hele tiden holde leder som også er prosjekteier informert om hva som skjer:

Vi informerer og informerer hvis det skjer noe som kan være nyttig for lederen vår å vite, slik at h\*n også kan være med å løfte det i riktige kanaler [...] ja, at h\*n føler h\*n er en del av dette. Det tror jeg har vært den viktigste prosessen med å være strategisk i dette. (U1)

Betydningen av ledelsesforankring blir også trukket fram i intervjuer med ledere, hvor det framgår at veien blir mye tyngre uten slik forankring. En av kommunens ledere forteller at det har vært forholdsvis enkelt å forankre prosjektet i toppledelsen, og at de har hatt Veikartet oppe i kommunens lederteam ved flere anledninger:

Da har du personer med myndighet på alle områdene, og jeg tror det gjør veien mye tyngre hvis du ikke får den forankringen. For nå kan vi gå inn og si at dere ikke får lov til å si at dere ikke vil prioritere dette. [...] Så forankring er ganske vesentlig, men like viktig er det at du har dedikerte og gode koordinatore og «drivere» der ute. Det er vi heldige å ha i dette prosjektet.

H\*n sier videre:

Som med alle nye ideer, er det skepsis i starten. Det er forståelig. Alle har fullt i sine kalendere. Så må innsalget jo gå i at dette på sikt først og fremst er til det beste for innbyggeren, og så kan det være med å effektivisere prosessen etter hvert. Mitt innsalg blir jo en påminnelse om hvem vi faktisk er her for.

Til tross for at forankringen synes å være god og viktig, kommer det også fram at det også har vært enkelte utfordringer knyttet til forankring på mellomledernivået. Dette kommer tydelig fram i intervjuet med prosjektgruppen:

Det er jo flere områder som har butta imot. Det første jeg tenker på er jo faktisk den forankringsbiten der hvor vi opplever sånn at ja, her får vi til noe, at dette skal vi sette i gang med, men at vi ikke klarer å få det helt ut fordi vi ikke har med oss det leddet i midten her. (U3)

Vi må ha med lederen som sier: Nå skal dere gjøre det sånn, for dette er forankret. Og den funksjonen har på en måte manglet litt. (U2)

Det å få med mellomledernivået blir beskrevet som den tyngste delen av forankringsarbeidet, selv om det også er mellomledere som har heiet og som tidlig så verdien av verktøyet. Prosjektgruppa trekker dette fram som viktig drahjelp, som også

bekreftes av en av lederne som understreker at h\*n som leder har en nøkkelrolle og at lederforankringen har betydning for å lykkes. Han peker på at kommunedirektøren har vedtatt at tjenestene skal bruke Veikartet, og sier videre: «*Samtidig forundrer det meg at det kun er en del av kommunen som ser verdien i dette*».

Lederforankring trekkes også fram som å ha betydning for å skape en organisasjonskultur som sier «*sånn gjør vi det hos oss*» og skape en felles forståelse for hvordan kommunen skal møte sine innbyggere:

Når vi har valgt å bruke tid på dette prosjektet, og ledergruppen støtter opp under det, og er med å snakke om Veikartet som en metode, så skaper vi en kultur for hvordan vi skal jobbe hos oss. [...] Dette heier vi på. Jeg tenker at vi er med på å skape en felles forståelse for hvordan vi skal jobbe med mennesker i en organisasjon, og vi er med på å sette den kulturen (U2)

Prosjektgrupper uttrykker at de nå ser en positiv utvikling og at flere får øynene opp for at dette kan være en god metode, og knytter dette ikke bare til ledelsesforankring, men også å spille på ansatte i organisasjonen som kan være gode ambassadører for arbeidet: «*Vi trenger folk som heier på prosjektet og som er ambassadører for dette arbeidet*» (U1), også her synes god kjennskap til organisasjonens virksomheter å være viktig. U1 sier videre:

Hvis du ikke treffer de riktige folkene, så kan det dessverre gjøre det vanskeligere. Du må starte der det blir enklest å drive med omstillingsarbeid, og heldigvis er vi ganske godt kjent i kommunen, og kommunestørrelsen gjør at vi kjenner virksomhetene godt, og vi vet hvor vi finner de rette personene.

Det handler, som U3 også sier noe om, om å satse på «*de lavhengende fruktene*» som lar seg engasjere og kan snakke fram metodikken i tjenestene, og at det har bidratt til at andre kommer og vil melde inn saker som kan ta Veikartet i bruk.

Arbeidet med å forankre Veikartet i kommunen har vært en strategisk og langvarig prosess som har krevd innsats på flere nivåer i organisasjonen. Det har resultert i at Veikartet nå er forankret i kommunens levekårsstrategi, i handlingsplaner og blir omtalt som et satsningsområde og den *foretrukne metoden*. Prosjektgruppa har lagt vekt på å etablere Veikartet som et kommunalt prosjekt fremfor et Nav-prosjekt, og tidlig og tett dialog med ledelsen trekkes fram som et avgjørende grep, og opplever å ha lykkes med det. Forankringen i toppledelsen beskrives som relativt god, men intervjuene viser at gjennomføringskraften svekkes når mellomledernivået ikke fullt ut følger opp. Samtidig fremhever både prosjektgruppe og ledere at lederstøtte er nødvendig for å skape

legitimitet, redusere skepsis og bygge en felles organisasjonskultur i møte med innbyggere. Forankringsarbeidet har også handlet om å identifisere og engasjere ansatte som kan fungere som ambassadører og bidra til å spre metodikken i organisasjonen. Kjennskap til virksomhetene og hvilke kollegaer som kan være gode å spille på har hatt betydning for en gradvis bredere oppslutning.

### 5.1.3 Samskaping som grunnleggende arbeidsform

Samskaping fremstår i materialet som en sentral tilnærming for både økt brukermedvirkning og forbedret samhandling, og synes å utgjøre et viktig bakteppe for senere funn knyttet til metodikkens attraktivitet og brukervennlighet. Samskaping innebærer at tjenester utvikles sammen med brukerne, også gjennom samarbeid mellom ulike aktører. I denne studien er det derfor viktig å undersøke hvordan de ansatte og samarbeidspartnerne opplever Veikartet i lys av samskaping, og særlig om de erfarer at verktøyet bidrar til økt involvering av innbyggerne og samhandling på tvers av tjenester.

Et annet sentralt funn er at Veikartet blir knyttet til å møte innbyggeren på andre måter enn det flere av deltakerne forbinder med mer tradisjonelle skjema og oppfølgingssamtaler. Flere beskriver at verktøyet åpner for bredere samtaler og at innbyggeren i større grad blir involvert i å definere hva som er viktig for dem. En av de ansatte sier at noen brukere opplever Veikartet «*litt mer visuelt*» enn vanlige kartleggingsskjemaer, og at det bidrar til at de blir mer delaktige enn når ansatte «*sitter og skriver og spør og graver*». Samme deltaker framhever at mange brukere er «*kjempefornøyde etterpå fordi de føler de har fått snakket om alle ting*».

Flere tar til orde for at Veikartet støtter opp under en mer samskapende arbeidsform, der innbyggerens erfaringer, ønsker og prioriteringer blir tydeligere. I FG1 blir dette særlig tydelig når deltakerne snakker om hvordan verktøyet kan bidra til maktforskyvning i møtet mellom tjeneste og innbygger, slik blant andre denne deltakeren er inne på:

[Veikartet bidrar til å] ta ned litt av den profesjonelles makt, egentlig, og også i møte med andre instanser [...] Det var veldig kult når det var brukeren som fikk fortelle hva som var viktig, og hva som virkelig, ja, var veldig viktig i livet.

For noen fungerer også Veikartet som et samhandlingsverktøy, selv om en ikke nødvendigvis sitter rundt samme bord. En ansatt beskriver hvordan Veikartet brukes som et koordinerende verktøy i møte med ulike tjenester, de brukeren deltar i samtaler med

den ansatte og én annen instans av gangen, noe som likevel kan bidra til kontinuitet i det tverrfaglige arbeidet:

Da kan brukeren også ta med kartet når de går til andre. Og så kan de vise hvor langt vi har kommet, slik at ikke for eksempel Kultur og Fritid begynner på det samme som jeg har snakket om. Uten at de må sitte rundt samme bord. Det er jo også nyttig.

Her framstår Veikartet som en arbeidsmåte som kan endre både samtalens form og hvem som får definere hva saken handler om. Samtidig viser analysene at samskaping forutsetter at innbyggeren selv ønsker å delta på denne måten. Flere understreker at motivasjon hos brukerne spiller en viktig rolle. En deltakerne sier det slik:

Det valget må de ta selv. Og jeg opplever også at de som først er interessert, da du ser at det skjer noe, ut fra brukermedvirkning og brukerperspektivet, så ser du at dette i seg selv har en positiv effekt. Det er så tydelig hva de ønsker. I møter der kun instansene snakker, blir de [brukerne] veldig små, men her kan de bli veldig store.

Veikartet fremstår gjennom dette som et konkret redskap som kan støtte opp under samskapende arbeidsformer gjennom å strukturere dialog, synliggjøre brukerens stemme og legge til rette for felles ansvar. Samlet sett viser funnene at samskaping ikke kan forstås som et enkelt grep eller et isolert verktøy, men som en relasjonell og dialogisk praksis som forutsetter motivasjon, tillit og tydelige rammer.

## 5.2 Opplevd nytteverdi

I det følgende presenteres funn knyttet til Veikartets opplevde nytteverdi, som særlig berører *attraktivitet* og *brukervennlighet* (se tabell 3.1, s. 26). Funnene belyser hvorfor og hvordan metodikken oppleves som meningsfull, tilgjengelig og nyttig for både organisasjon, ansatte og innbyggere.

I intervjuene har vi utforsket hvordan deltakerne, både ledere, ansatte og utviklergruppen, opplever Veikartets funksjonalitet både som kartleggingsverktøy og samhandlingsverktøy. I det ligger både Veikartets nytteverdi for organisasjonen, for ansatte som jobber med velferdstjenester i møte med brukere og antatt nytteverdi for innbyggere som er målgruppen for Veikart-metodikken. Kunnskap om opplevd nytteverdi vil være viktig i videreutviklingen av verktøyet, men kan også gi innsikt i forhold som kan utløse motstand mot å ta verktøyet i bruk.

### 5.2.1 Nytteverdi for organisasjonen

Lederne beskriver Veikartet som nyttig og dermed attraktivt på organisasjonsnivå ved at metodikken bidrar til en mer helhetlig forståelse av innbyggernes situasjon og tydeliggjør kommunens ansvar på tvers av tjenesteenheter. Lederne vi har intervjuet understreker viktigheten av å sikre koordinerte tjenester i kommunen, særlig for innbyggere med sammensatte livsutfordringer. Når ledere forteller om bakgrunnen for Veiviser-prosjektet, beskriver de en organisasjonskultur der ulike enheter tidligere har jobbet relativt isolert fra hverandre og med tjenestespesifikke kartlegginger. En leder utdyper hvordan de i forkant av prosjektet gjennomførte en kartlegging av hvor i systemet innbygger møter utfordringer når de trenger hjelp:

Og det vi fant ut da var at de [innbyggere] veldig ofte går fra dør til dør og blir videreformidlet. «Nei, vi kan hjelpe deg med dette, men ikke med dette. Det må du ta med barnevernet, eller det må du ta med helse og omsorg, eller det må du ta med NAV, eller det må du ta med OT-team<sup>2</sup>». Så det var mange instanser for innbyggere som har flere utfordringer enn det som bare én [instans] kan løse på ett kontor. Og det var jo sånn den ballen begynte å rulle.

Flere ledere trekker fram at Veikart-metoden bidrar til at innbyggers utfordringer i større grad blir forstått og håndtert som et felles ansvar for kommunen. En beskrev hvordan det å ha en felles metode for kartlegging, samarbeid og ansvarsfordeling på tvers av tjenesteenheter gir «en helt annen måte å jobbe på»:

Jo flere du kan dele problemet med, jo mindre blir problemet [...] det at du [som ansatt] aldri føler deg alene, du har ansvar for én del ... det er vår bruker ... vårt problem. [Det er] kommunen som har en utfordring.

En slik forståelse endrer, ifølge lederne, ikke bare strukturene for samarbeidet innad i kommunen, men også relasjonen mellom kommunen og dens innbyggere. Det handler blant annet om at metodikken innebærer at både kommunen og innbyggeren må investere i å løse utfordringer innbyggere opplever, slik denne lederen uttrykker det:

Vi har i mange år snakket om innbyggere – eller tjenestemottakere. Det [ordet] liker jeg ikke så godt fordi det er noen som passivt tar imot. Hvis vi kaller det et investeringsteam, så er vi jo ærlige på at vi, i ordet, nå investerer i ditt liv, men vi har jo en forventning om at du [innbyggeren] er med og tar ansvar. [...] Så det er jo egentlig i respekt for innbyggerne ... å ta dem på alvor, sette av tid til å investere.

Samtidig trekker også ledere frem et effektivitetshensyn og uttrykker at ansvarsdelingen kan bidra til mer effektiv ressursbruk i kommunen og mer effektiv tjenestetilgang for

---

<sup>2</sup> Oppfølgingstjeneste

innbyggere – selv om det ikke nødvendigvis oppleves effektiviserende for de ansatte. De er særlig opptatt av hvordan Veikart-metoden muliggjør kartlegging av «hele mennesket» og dermed gir mer treffsikre tiltak og bedre brukeropplevelser for innbyggere.

Dette synet bekreftes av prosjektgruppa: «*Sant, vi må jo se på det som bærekraftig for kommunen også*». Oppsummert så framhever særskilt lederne at Veikartet har hatt betydning for å utvikle en mer helhetlig organisasjonskultur og en felles forståelse av hvordan kommunen skal møte innbyggere med sammensatte behov. Tidligere tjenesteforvaltning ble beskrevet som fragmentert, der innbyggere ofte ble sendt fra enhet til enhet uten en helhetlig koordinering. Veikart-metoden bidrar, ifølge lederne, til at innbyggers utfordringer i større grad blir sett som et felles kommunalt ansvar og til at oppgaver fordeles på tvers av tjenestene. Dette endrer både interne samarbeidsstrukturer og relasjonen mellom kommune og innbygger ved å tydeliggjøre gjensidige forventninger og understreke betydningen av felles investering i løsninger. Lederne peker også på at metoden gir grunnlag for mer målrettede tiltak og bedre brukeropplevelser, samtidig som den kan bidra til mer effektiv ressursbruk på systemnivå.

### 5.2.2 Nytteverdi for ansatte

To forhold trekkes særlig fram som uttrykk for Veikartets nytteverdi for ansatte i tjenestene. For det første knytter vurderingene seg til hvorvidt verktøyet oppleves som en investering eller som merarbeid. For det andre handler det om samarbeid og ansvarliggjøring.

Når det gjelder første forhold, spenner ansattes vurderinger av Veikartets nytteverdi fra opplevelser av at metodikken er en tidsmessig og faglig investering til at den gir økt arbeidsbelastning. Dette spenningsforholdet kan også sees i sammenheng med både attraktivitet og brukervennlighet i arbeidshverdagen.

Blant ansatte varierer det i hvilken grad deltakerne har brukt Veikartet i sitt arbeid, og de uttrykker både skepsis og begeistring for metodikken. De som har deltatt i pilotering og aktivt prøvd ut metodikken, er også de som uttrykker størst entusiasme – selv om flere av dem uttrykker at de var skeptiske til å begynne med, slik denne deltakeren setter ord på:

*Den første tanken min da jeg ble introdusert var jo «forenkler det noe? Erstatte det noe?» Og sånn som jeg oppfatter det, så var det: nei, det kommer i tillegg til alt annet. Og dermed ble jeg litt negativ ...*

Refleksjoner rundt nytteverdi versus merarbeid er særlig framtreddende i FG2, hvor de ansatte har ulike oppfatninger rundt dette spørsmålet, slik denne dialogen illustrer:

- A 1: Dette kommer på toppen, på et vis. Vi gjør en såpass grundig kartlegging, og det krever faktisk mye tid av oss. Hver enkelt av oss må sette av mye til hver enkelt bruker. Sånn sett er det mer en arbeidsbelastning.
- A 2: For meg er det ikke mer, nødvendigvis, for jeg må jo gjøre en kartlegging uansett. [...] Jeg opplever at det heller er en god hjelp, i og med at ... også andre er med og må gjøre sin del. Det har gitt meg frustrasjon tidligere – at ikke alle gjør det vi er blitt enige om, og så kommer de ikke videre. [...] Kanskje vi innledningsvis kan kalle det for litt merarbeid, men jeg tror at den investeringstanken, kanskje gjør at totalsummen blir mindre arbeid. Ja, at du rett og slett investerer og får en avkastning på slutten.
- A 3: Jeg er enig i det [forteller om arbeidet sitt], og så kommer det plutselig fram litt andre ting som faktisk kan være til hinder for framgangen i programmet [introduksjonsprogrammet], som plutselig løser seg veldig – altså ikke løser seg, men kartlegges fortere enn å gå mange omveier da.

Videre erfarer flere av de ansatte at Veikartet fremmer en styrkebasert tilnærming og helhetlig forståelse av innbyggerens livssituasjon. Det framgår at metoden hjelper dem med å se innbyggerens livssituasjon i sammenheng og hvilke tjenester innbyggeren har behov for på hvilket tidspunkt. I sin tur oppleves det å bidra til en mer forutsigbar og effektiv arbeidsprosess. Dette handler om at viktig informasjon om innbyggerens helhetlige livssituasjon kartlegges tidlig i arbeidsprosessen og reduserer behovet for gjentatte møter. En ansatt beskriver hvordan hun nylig opplevde å ta Veikartet i bruk med tre nye innbyggere, hvor h\*n opplevde å mer gjort på mindre tid:

Det var en skikkelig wow-opplevelse. Både for meg og i forhold til tilbakemeldingen fra deltakeren. De var svært fornøyde med veiledningen de fikk gjennom Veikartet når det gjaldt å kartlegge den nåværende situasjonen. I forhold til at vi må skrive flere planer etter kartleggingen, så fikk jeg rett og slett informasjon som ellers ville ha tatt tre forskjellige kartlegginger gjennom Veikartet. Så det viser seg for min del å ha en ganske effektiv tidsbruk gjennom dette. (FG1)

Også andre tar til orde for at Veikartet oppleves nyttig fordi en får en raskere og bedre oversikt over innbyggernes situasjon, og ikke minst en pekepinn på hvor det er viktig å starte, slik disse to sitatene fra FG1 illustrerer:

Med dette kartleggingsverktøyet så får vi jo mer informasjon om hvordan vi skal starte, hva som er viktig å starte med. Det hjelper ikke å tenke jobb hvis du har økonomiske problemer eller mangler bolig eller noe sånt. Så det er greit å faktisk finne ut hva vi må løse først.

Ja, det var overraskende hvor mye informasjon du egentlig får med dette prosjektet og denne typen kartlegging.

En av deltakerne beskriver hvordan Veikartet oppleves som en betydelig forenkling i forhold til annet planarbeid. H\*n problematiserer likevel at det kan være vanskelig å erstatte Veikartet med Individuell plan (IP), ettersom det er en lovfestet plan, og sier videre:

Ja, det hadde vært mye enklere å jobbe med dette enn disse individuelle planene. En konsekvens av at IP blir så komplisert, er at veldig få har det. En får gjerne et tilbud, men du promoterer det ikke veldig. Hadde vi kunnet ha dette som et alternativ til det, så hadde nok de fleste hos oss vært veldig fornøyde. (FG1)

Funnene viser at ansatte opplever Veikartet noe ulikt. Mens noen opplever økt arbeidsbelastning og uttrykker skepsis fordi metodikken ikke erstatter eksisterende kartleggingsrutiner, beskriver andre Veikartet som en investering som gir bedre oversikt, tydeligere prioriteringer og mer effektiv tidsbruk – også med tanke på informasjonsinnhenting. Flere fremhever at Veikartet bidrar til en helhetlig og styrkebasert forståelse av innbyggerens livssituasjon, som gjør arbeidet mer målrettet.

Det andre forholdet omhandler som nevnt samhandling og ansvar. Flere opplever at Veikartet bidrar til å styrke samarbeid på tvers av tjenester og gir innbyggeren en tydeligere og mer aktiv rolle i oppfølgingen. Samtidig synes Veikartet å oppleves mest nyttig i saker der flere tjenester er involvert, og at verktøyet gjør det lettere å samle relevante aktører rundt samme innbygger – noe som gir en mer helhetlig forståelse av situasjonen. Flere hadde erfaring med at det kan være vanskelig å få til tverrfaglig samarbeid, og opplevde at bidro til at samarbeidet ble mer direkte og mindre fragmentert, og dermed mer effektivt:

Jeg tenker, hvis man får dette til å fungere som et samarbeidsverktøy, så er det jo veldig ... Og det merker jeg jo, spesielt på introduksjonsprogrammet for flyktninger, at det er utrolig mange instanser inne egentlig. Og selv om de har en programkoordinator, så har de ikke oversikten over hva de forskjellige jobber med, hva helsesøster har sagt ... [...] Så hvis man får det til å fungere som et samlende dokument – et samarbeidsdokument, så er det veldig bra. (FG1)

Jeg liker jo denne formen her bedre [...] at vi kan sitte og snakke på tvers av bordet. Men det viktigste er jo at innbyggeren er med. (FG1)

Jeg synes det oppleves mer effektivt når vi snakker fra en instans til en annen, at vi sitter i samme rom og innbygger også hører det. (FG 2)

Verktøyet oppleves å gjøre det lettere å «koble på andre» og trekke inn de tjenesteområdene som er nødvendige. På denne måten blir Veikartet omtalt som et redskap for å få fram sammenhengene mellom ulike livsområder og samtidig tydeliggjøre behovet for samordnet innsats mellom tjenester og kommunale avdelinger. Samtidig

peker enkelte på at Veikartet ikke kan erstatte samarbeidsrelasjonene som man har bygd seg opp over tid og som derfor er lette å kontakte – uten å måtte gå via Veikartet – men at det likevel kan være nyttig for etablering av nye samarbeidsrelasjoner. Det kan også åpner for innspill fra instanser som man ellers ikke ville involvert i deler av utfordringsbildet:

Det kan også bidra til å skape relasjoner internt i kommunen eller ut mot spesialisthelsetjenester ... Og så har jeg også opplevd at, altså, jeg har vært i møter der vi har hatt boligkontoret, NAV, og det har kanskje vært flere fra NAV, både i forhold til jobb, i forhold til gjeld eller sosialt, det har vært fastlege, folk fra fylkeskommunen innenfor utdanning, kanskje folk fra fritid. Og det kan jo godt være at fastlegen har noe lurt å si om det som har med rus å gjøre. Det finnes til og med folk på fritid som kanskje har et godt innspill på det som har med økonomi å gjøre, altså, du får et litt sånn bredere perspektiv på ting, og det kan jo oppleves som positivt. (FG1)

I tillegg til erfaringer som omhandler samarbeidet mellom, er Veikartet også et redskap som tydeliggjør ansvar og som forplikter tjenestene mer, slik flere deltakere setter ord på:

Og da var vi på samme møte rundt samme bord og snakket om de samme tingene, og vi konsentrerte oss om å skrive huskelapper og ting vi ble enige om på et felles ark. Det ansvarliggjør oss. Når vi skriver ned at det skal den og den sjekke til neste gang, så blir det veldig tydelig for alle hvor det har stoppet opp, eller hva som gjør at det blir propper i systemet, kanskje. (FG1)

Og at hvis det da skrives ned hva som blir avtalt, så skaper det i hvert fall en følelse av at det er flere som er konkret investert og forpliktet seg til å gjøre ... Ikke nødvendigvis utføre det eller fikse det, men undersøke og sjekke i hvert fall. Og så er det fint å treffe hverandre ansikt til ansikt, ikke bare på telefon og mail, og være en sånn mellommann. (FG2)

Det blir så tydelig hvem som skal gjøre hva. Og det er ikke kjempegøy å komme neste gang og si at de ikke har hatt tid til det, eller at vi ikke har rukket ennå. Så det setter et litt positivt press på de ulike instansene. (FG2)

Samlet sett fremstår Veikartet som brukervennlig for de ansatte i den forstand at det gir struktur og oversikt i tverrfaglige prosesser, samtidig som det øker metodikkens attraktivitet ved å gjøre samarbeid mer konkret og forpliktende.

Funnene tyder på at Veikartet oppleves som å både styrke og synliggjøre samarbeid som allerede finnes, men også å åpne for nye samarbeidskoblinger. Funnene peker dessuten på at Veikartet inngår i en kommunal kontekst der tverrfaglig samarbeid allerede oppleves som relativt tilgjengelig. I FG 2 beskrives Sola som en kommune der «veien er jo kort», og der det ofte er lett å be om samarbeidsmøter og få folk til å stille opp. Det tyder på at implementeringen av Veikartet ikke skjer i et tomrom, men i en organisasjon som allerede har en del strukturer og relasjoner som støtter opp under tverrfaglig samarbeid. Dette kan ha gjort det lettere å prøve ut og ta i bruk metoden.

### 5.2.3 Antatt nytteverdi for innbyggerne

Det går klart fram av datamaterialet at økt brukermedvirkning vurderes som viktig og at dette knyttes til innbyggerens eierskap til sin egen situasjon. Disse perspektivene løftes fram på ulike nivåer i organisasjonen, og Veikartet blir omtalt som en markering av dette, slik blant annet to av lederne vektlegger:

Du [innbyggeren] eier dette. Det er først og fremst ditt, og vi vil være koordinatorene, hjelpere, assistenter og diskusjonspartnere [...] Du er ikke en som bare blir gitt tjenester, men en som ønsker å bruke mulighetene i kommunen til å gå videre når du er i en utfordrende situasjon. Når du ser Veikartet, handler det plutselig om din stemme ...

Vi er opptatt av brukermedvirkning og tar brukeren med, men med dette verktøyet så blir det praktisk lettere å få brukerens eget perspektiv med i kartleggingen og i oppfølging av tiltak fordi det har så konkrete spørsmål, og kartlegger så helhetlig. For innbyggere som vi tenker vil ha behov for hjelp på flere områder i livet sitt, så tenker jeg: Veikartet er med på å fremme brukermedvirkning på en god måte.

En av de ansatte i FG2 forteller hvordan h\*n har erfart at dette utspiller seg i praktisk anvendelse av Veikartet, og vektlegger at det er brukeren selv som skal få bestemme om de vil ta i bruk verktøyet:

Så har jeg gitt det til brukeren: ønsker du at vi, for jeg har sagt at kommunen bruker dette, men det er du som bestemmer. Jeg lager det litt sånn ufarlig: Kan dette være greit som et utgangspunkt? Jeg opplever at de da gjerne har følt seg mer sett. [...] Vi trenger ikke gjøre det hvis du ikke ønsker det, men vi har en mulighet hvis du ønsker. Så har de gjerne takket ja, og så har de vært veldig happy når de går ut.

I begge fokusgruppene er brukerperspektivet et sentralt tema som også tydeliggjør noen spenningsforhold. På den ene siden omtales Veikartet som brukervennlig, for eksempel sammenlignet med Individuell plan: «*Det som jeg synes er positivt, er jo at dette er enda enklere, enda mer brukervennlig*» (FG1).

Flere uttrykker at de opplever at brukere føler seg mer sett når de tar i bruk Veikartet. En forteller:

Og jeg opplever at de gjerne har følt seg mer sett. For de har egentlig ikke så mye annet [...] Det å la dem få lov til å være med. Og jeg har sett så mange som er fornøyde, for de føler liksom at de har blitt sett. (FG1)

Det at innbyggeren blir mer involvert, gjør også at brukeren deler mer informasjon om hva som er viktig å starte med:

Ja, så er det overraskende hvor mye informasjon du egentlig får med denne type kartlegging. Og jeg er nok enig med deg i det at brukeren blir veldig fornøyd fordi at de blir sett skikkelig. Men samtidig er det jo ikke alt vi kan hjelpe med heller ... (FG1)

En ansatt forteller at h\*n opplever at Veikartet bidrar til å jevne mer ut ubalansen i maktforholdet og at h\*n «gjennom dette, så føler jeg meg mer medmenneskelig». Det er særlig en dimensjon ved Veikartet som trekkes fram i denne sammenheng – det å få tak i hva innbyggerne drømmer om:

Bare det å legge det [Veikartet] på bordet, og begynne med spørsmål som «hva drømmer du om?» Det er litt annet enn det, liksom, ja, har du dokumentert inntekten nå?

Det finnes ingen andre skjemaer i kommunen der det står det jeg drømmer om. Det kan jeg hvert fall garantere.

Hva er det innbyggeren egentlig ønsker eller drømmer om? [...] bare det at de begynner å fylle inn det de egentlig vil, om det er skole, jobb, eller å få uføretrygd eller noe sånt. At det gir en maktforflytting til fordel for bruker og innbygger.

Sitatene kan forstås som at verktøyet også bidrar til å fasilitere en styrkebasert tilnærming som gir brukeren økt makt og at innbyggernes behov, ønsker og mål blir retningsgivende for det videre arbeidet. Funnene viser at Veikartet har en brukervennlighet både for ansatte og innbyggere – blant annet gjennom sin visuelle fremstilling, fokus på åpne spørsmål og innbyggerens ønsker og drømmer. Dette bidrar i seg selv til økt attraktivitet, særlig gjennom opplevelse av eierskap, anerkjennelse og det å komme nærmere en reell medvirkning.

### 5.3 Barrierer for implementerbarhet

Mens funnene i kapittel 5.2 i hovedsak belyser Veikartets nytteverdi i lys av attraktivitet og brukervennlighet, retter vi nedenfor søkelyset mot barrierer for implementerbarhet, særlig knyttet til dimensjonene hensiktsmessighet og gjennomførbarhet.

Analysen viser at Veikartet i stor grad vurderes som et attraktivt og brukervennlig verktøy, og dermed som et hensiktsmessig kartleggingsverktøy og en meningsfull arbeidsmetode for å styrke brukermedvirkning og helhetlig tjenestekoordinering. Samtidig kommer det også frem noen utfordringer som kan ha betydning for verktøyets implementerbarhet. Disse handler først og fremst om hvorvidt og hvordan Veikartet som samarbeidsmetode lar seg realisere innenfor eksisterende organisatoriske og juridiske rammer. Utfordringene gjelder særlig hensiktsmessighet, forstått som relevans og anvendelse i ulike typer saker, samt gjennomførbarhetsutfordringer knyttet til tid, kapasitet, dokumentasjon og infrastruktur. Utfordringene omfatter også relasjonelle hensyn som peker på at verktøyets

hensiktsmessighet må vurderes ut fra brukernes situasjon og relasjon til tjenestene. Selv om Veikartet i hovedsak fremstår som et godt verktøy, oppstår utfordringene særlig i møtet mellom ambisjonene som ligger i arbeidsmetoden og rammene for den praktiske gjennomføringen.

### 5.3.1 Hensiktsmessighet

Selv om Veikartet i stor grad vurderes som hensiktsmessig for tjenestenes og innbyggernes behov for brukermedvirkning og en styrket tjenestekoordineringsproblematiseres det i materialet hvordan – og i hvilke saker – arbeidsmetoden bør tas i bruk. I det følgende analyseres utfordringer knyttet til hensiktsmessighet, forstått som spørsmål om når, for hvem og i hvilke situasjoner Veikartet fremstår som relevant å bruket. Flere informanter peker på at Veikartet er særlig egnet i komplekse saker med mange involverte tjenester, men at det kan oppleves mindre hensiktsmessig i saker der tjenestens bidrag er begrenset. En av lederne beskrev dette slik:

Jeg tenker at det er en modell som ikke funker for alle. Det er for mer komplekse saker. Jeg tror ikke det ville fungert hvis det er noen som har behov kanskje på to kontorer, og ikke flere ... Ja, for det er jo krevende.

Denne vurderingen peker mot et relevansspørsmål: utfordringen er ikke at Veikartet som metodisk tilnærming er feil, men at det ikke nødvendigvis er like relevant å bruke i alle saker. Ansatte problematiserer også hvorvidt Veikartet er like relevant for alle brukere eller brukergrupper, særlig i saker der endringspotensialet vurderes å være begrenset:

Jeg tenker, det blir jo også litt sånn vurdering: hvem passer det for? [...] Nytteverdien av det kan gjerne stilles spørsmålstegn ved. De som jeg ville tatt det i bruk for, det er gjerne de som har potensial for endring, og som jeg tenker vil kunne nyttiggjøre seg dette. (FG1)

Ja, du må jo være motivert for dette; du må jo være motivert for en utvikling eller en forandring i livssituasjonen. Ellers så har det jo ingenting for seg, for å si det rett ut. (FG2)

Det stilles også spørsmål ved om Veikartet kan oppleves overveldende for innbyggere, og særlig fordi det kan sette dem i en vanskelig situasjon i forhold til å dele informasjon bredt, slik denne ansatte (FG2) setter ord på: «*Er det behov, skal en virkelig grave i alt dette?*». En annen deltaker ser for seg hvordan det ville vært hvis Veikartet hadde vært tatt i bruk uten å gjøre en vurdering av hvem det passer for, og sier:

Jeg ser for meg, at hvis jeg konsekvent hadde lagt dette på bordet på den første samtalen med alle disse ungdommene, så hadde de aldri kommet tilbake. [...] En må jo på en måte først lære de litt å kjenne, og bygge en relasjon til dem vi følger opp, før en kan tenke på dette her [Veikartet]. (FG2)

Videre problematiserer flere ansatte om arbeidsmetoden tilfører reell merverdi, slik som belyst under funn 5.2. Her aktualiseres hensiktsmessighet som et spørsmål om hvorvidt Veikartet bidrar til faktiske forbedringer i arbeidsflyten eller om det i større grad representerer et nytt lag av aktivitet uten tilsvarende avlastning.

Det blir også pekt på at Veikartet først og fremst oppleves som nyttig for brukeren, men i mindre grad som et faglig kartleggingsverktøy for enkelte tjenester, slik dette sitatet viser:

Hos oss bruker vi det ikke noe særlig aktivt. Jeg synes jo det er veldig bra, men primært for innbyggeren. For min del så er det ikke grundig nok ... som kartlegging vil det ikke fungere for min del. (FG2)

Dette viser at hensiktsmessigheten kan vurderes ulikt avhengig av perspektiv. Det som oppleves som meningsfullt og styrkende for brukermedvirkning, er ikke nødvendigvis like relevant som faglig beslutningsgrunnlag for alle tjenesteutøvere.

Samlet sett peker disse funnene mot at utfordringene knyttet til hensiktsmessighet ikke nødvendigvis handler om motstand mot Veikartets intensjon, men om behovet for selektiv, målrettet og kontekstsensitiv bruk. Det må samtidig understrekes at analysene viser at ansatte representerte ikke motpoler, men bidro med refleksjoner som nyanserte nytteverdien de også opplevde at Veikartet hadde for dem og deres brukere.

### 5.3.2 Gjennomførbarhet

Mens utfordringene knyttet til hensiktsmessighet i hovedsak handler om selektiv og målrettet bruk, fremstår utfordringene knyttet til gjennomførbarhet som mer gjennomgående og strukturelle. Her handler utfordringene om hvorvidt Veikartet lar seg ta i bruk innenfor tjenestenes eksisterende rammer, særlig når det gjelder tid, kapasitet og infrastruktur for dokumentasjon og samhandling på tvers av tjenester. En av lederne beskrev dette på følgende måte:

Det som er utfordrende i implementeringen i dette prosjektet her, det er at det følger to helt ulike linjer. Det utfordrer jo. Det følger NAV sin linje, og så følger det den ordinære kommunale linjen. Og så er det noen ting som krysser, og så noen ting som ikke krysser i det hele tatt.

Denne beskrivelsen synliggjør hvordan organisatorisk kompleksitet og parallelle styrings- og dokumentasjonslinjer utgjør et strukturelt bakteppe for gjennomførbarhet. I analysen fremkommer det også utfordringer knyttet til uklare grenseoppganger mellom ulike ordninger for koordinering og oppfølging av innbyggere. Det blir beskrevet en usikkerhet rundt når en sak bør vurderes og håndteres gjennom Tjenestekoordineringskontoret, når Individuell plan (IP) er riktig verktøy, og når Veikartet-metoden bør tas i bruk. Slike uklare grenseoppganger kan bidra til både nøling og dobbeltarbeid i praksis og gjøre det vanskelig for ansatte å vite hvilket spor som er mest hensiktsmessig å følge i ulike saker.

Videre uttrykker særlig mellomledere bekymring for at arbeidsmetoden er tidkrevende og vanskelig å forene med et allerede høyt arbeidspress:

Helt tilbake i starten, da var det ikke avklart om dette bare skulle gjelde for de mest vanskeligstilte eller de som hadde de mest komplekse sakene. Og da synes jeg det selv var utfordrende å omfavne denne modellen, fordi jeg merket at det tok tid. Og hvis vi skal gjøre det for alle, så rekker vi ikke over alle.

Dette perspektivet kan forklare hvorfor prosjektgruppen opplevde noen utfordringer i forankringsarbeidet. Mellomledere har en viktig oppgave i å sikre forsvarlighet både når det gjelder lovpålagte oppgaver og ansattes arbeidssituasjon. En annen leder utdyper noe av det sammen hvor økte tidsbruk og arbeidsbelastning kan påvirke ansattes motivasjon:

Det er jo det at det er tidkrevende og at arbeidsbelastningen er stor for den enkelte medarbeider. Sånn at jeg tenker at en trenger litt ekstra motivasjon hvis de ansatte skal sette seg ned og bruke dette verktøyet. Fordi det er kanskje ikke du selv som sparer tid ... Du ser ikke gevinsten med en gang.

Analysene peker på at Veikartets gjennomførbarhet utfordres av at noen tjenester har en arbeidshverdag preget av høyt tempo, mange brukere og begrensede muligheter til å prioritere tjenestekoordinering. Dette kan føre til ujevn bruk av Veikartet på tvers av tjenester og nivåer. I tillegg til kapasitetsutfordringer på individ- og tjenestenivå fremstår manglende digital infrastruktur som en sentral gjennomførbarhetsbarriere. En av avdelingslederne i Nav uttrykker dette tydelig:

Jeg har tro på prosjektet, på verktøyet, fordi jeg tror at det har en stor nytteverdi for vår brukergruppe [...] men jeg ser at det ikke er kompatibelt med verktøyene våre. Det lar seg ikke integrere sømløst i hverken dokumentasjon på statlig side, kommunal side, i oppfølgingsverktøy som brukes ut i arbeidsrettet oppfølging, eller i oppfølgingsverktøy som brukes på den sosialfaglige delen

En av utfordringene som løftes fram av flere ansatte relaterer seg til digital struktur knyttet til journalføring, og knytter seg til hvordan ivareta journalføring både innenfor egen tjeneste og på tvers av tjenester:

Intensjonen er jo veldig god, men jeg tenker: hvor registrerer vi dette her digitalt? Det kommer som et tillegg til all journalføring i allerede eksisterende digitale programmer, som ikke er på tvers [...] klarer ikke helt å se den praktiske anvendelsen i det. (FG2)

Det er jo en barriere at vi ikke har et felles system å putte det inn i, så vi må jo ta en kopi eller skanne det inn i journalsystemet for å lagre det til neste møte. For i utgangspunktet skal brukeren selv ha det med seg. (U1)

En av lederne uttrykker ønske om at verktøyet kunne vært kombinert med en digital løsning, slik at veikartet både kan være et fysisk kartleggingsverktøy i møte mellom brukere og investeringsteam, men at de ulike tjenestene samtidig kunne hatt det i journalene sine. Fraværet av denne type løsninger og mangel på datasystemer som snakker sammen, bidrar til usikkerhet rundt dokumentasjon og informasjonsflyt, noe flere av de ansatte også tydelig gir uttrykk for, kommer tydelig fram fra deltakerne i FG1:

Man skulle ikke skrive journaler. For det er jo på en måte brukerens; de får makt over det som skrives. Hvis vi skriver fem forskjellige notater, så har de ikke oversikt over det.

Vi skal skrive vår del, det som vi har behov for. Ellers er det jo kjempevanskelig. Da har vi ikke dokumentert noen ting.

Skal de ha med seg dette dokumentet rundt til de forskjellige instansene som en stor papirsak i veska? Skal de huske det? Skal hver enkelt saksbehandler i de forskjellige instansene da sitte og føre sine egne notater. Jeg hadde litt problemer med å forstå hvordan det skulle fungere i praksis, selv om intensjonen er god.

Sitatene viser en usikkerhet rundt hvorvidt de ansatte skal skrive egne journaler eller referater, og flere har oppfattet at det er noe som skal utarbeides felles (på selve veikartet) og at det er innbyggeren som da har dette med seg videre. Andre tar til orde for at det kan løses ved at innbyggeren kan ta et bilde på mobilen, og at det gjør det enklere for innbyggere å forholde seg til.

Tematisering av praktiske forhold knyttet til journalføring, knytter seg også til etiske dilemma i håndtering av informasjon som kommer fram i investeringsmøter, samt regelverk med hensyn til informasjonsdeling:

Hva kan vi snakke om, så alle hører? For det er jo ikke alle som vil snakke om alt (...) at det kommer frem ting som ikke brukeren ønsker å dele med alle. (FG2)

Det er noen GDPR-retningslinjer ... som hindrer hensiktsmessig deling og integrering i verktøy. Og det tror jeg at mange kloke hoder kan jobbe for å få til, altså sånne systemendringer, men da må det være vilje og penger.

Derfor er det viktig å få avklart med innbyggeren i forkant hva en kan snakke om, og ikke snakke om:

Ja altså, det er jo det å få avklart ting i forkant, og det kan være litt vanskelig [...]. For det er jo ikke alle som vil snakke om alt. Og spesielt det området med økonomi, så er jo ikke det som du vil legge ut for alle og enhver, eller rus.

Funnene viser at utfordringene knyttet til Veikartets gjennomførbarhet i hovedsak er strukturelle, snarere enn knyttet til verktøyet faglige relevans. Spørsmålet handler i stor grad om hvorvidt Veikartet lar seg ta i bruk innenfor eksisterende rammer for tid, kapasitet, organisering og digitale systemer. Organisatorisk kompleksitet, særlig knyttet til parallelle styrings- og dokumentasjonslinjer mellom NAV og kommunale tjenester, skaper usikkerhet rundt grenseoppganger mellom ulike virkemidler. Videre oppleves samarbeidsmetoden som tidkrevende i en allerede presset arbeidshverdag, hvor særlig mellomledere kan innta et ønske om å beskytte sin tjeneste for merarbeid og økt arbeidsbelastning for de ansatte, hvor usikkerhet rundt umiddelbar gevinst kan svekke motivasjonen for bruk. Samtidig framstår fravær av felles og kompatible digitale løsninger for dokumentasjon og informasjonsdeling som en sentral barriere. Dette skaper usikkerhet rundt journalføring, informasjonsflyt og ansvar, og reiser både praktiske, etiske og personvernrelaterte utfordringer.

Oppsummert synes utfordringene knyttet til implementerbarhet i hovedsak å handle om gjennomførbarhet, det vil si hvordan metoden lar seg realisere innenfor eksisterende organisatoriske, strukturelle og etiske rammer. Analysene viser at Veikartet i stor grad vurderes som et hensiktsmessig kartleggings- og samhandlingsverktøy, særlig i komplekse saker med behov for koordinert innsats og styrket brukermedvirkning. Barrierene ligger dermed ikke i manglende relevans, men i avstanden mellom ambisjonene i en helhetlig arbeidsmetode og realitetene i en presset og fragmentert tjenestehverdag. Dette indikerer at videre implementering i større grad bør rette seg mot strukturelle og organisatoriske tilpasninger enn mot endring av selve verktøyet.

## Kapittel 6: Hovedbudskap og anbefalinger

I denne rapporten, som er et samskappingsprosjekt, har vi utforsket erfaringer med Veikartet blant ansatte i Sola kommune. Vi vil i avslutningskapitlet løfte fram noen hovedbudskap fra studien, samt gi noen anbefalinger ut fra den kunnskapen som utgår fra studien. Med utgangspunkt i fokusgruppeintervju med ansatte fra ulike velferdstjenesteområder og individuelle intervju med ansatte i ulike lederposisjoner, har analysene søkt svare ut problemstillingen for studien: Hva er erfaringene fra den innledende implementeringen av Veikartet i Sola kommune, og hvordan kan kunnskap som utgår fra disse innarbeides i løpende tilpasninger og forbedringer av Veikartet?

Et overordnet funn er at Veikartet i stor grad oppleves som et meningsfullt, attraktivt og verdimeessig treffsikkert verktøy for å styrke brukermedvirkning og bidra til mer helhetlige og koordinerte tjenester for innbyggere med sammensatte behov. Et viktig spørsmål er om høy attraktivitet alene er tilstrekkelig for varig implementering. Veikartets videre utvikling og bruk vi henge sammen med hvordan hensiktsmessighet og gjennomførbarhet ivaretas i lys av de barrierer som knytter seg til eksisterende organisatoriske, juridiske og teknologiske rammer.

### 6.1 Erfaringer fra den innledende implementeringen

Studien viser at erfaringene fra den innledende implementeringen av Veikartet er nyanserte og sammensatte. Det er likevel gjennomgående at Veikartet oppleves å ha relevans og verdi som kartleggings- og samhandlingsverktøy, til tross for at ansatte også ser noen utfordringer. Veikartet synes å framstå som et attraktivt og brukervennlig verktøy som oppleves å treffe godt på intensjonene om økt brukermedvirkning, samskaping og helhetlige tjenester. Ansatte og ledere beskriver at metodikken bidrar til maktforflytning med en tydeligere involvering av og eierskap for innbyggeren, samt en økt felles forståelse på tvers av tjenester, særlig i komplekse saker der flere aktører er involvert.

Samtidig avdekker studien at implementeringen utfordres av strukturelle og organisatoriske forhold. Spesielt trekkes parallelle styrings- og dokumentasjonslinjer

mellom NAV og kommunale tjenester, uklare grenseoppganger mellom Veikartet og eksisterende ordninger (som Individuell plan og Tjenestekoordineringskontor), høyt arbeidspress og manglende digital infrastruktur fram som sentrale barrierer. Disse forholdene skaper usikkerhet rundt ansvar, dokumentasjon og tidsbruk, og bidrar til ujevn anvendelse av metodikken blant ansatte i tjenestene.

Videre viser funnene at selv om ledelsen i stor grad har lagt til rette for en dynamisk og samskapende implementeringsprosess, etterspør særlig mellomledere tydeligere rammer og føringer for hvordan Veikartet skal prioriteres og tas i bruk i tjenestene. Ansatte framstår på sin side mer pragmatiske og positive både til fleksibel, skjønnsbasert bruk og til at verktøyet ikke gjøres universelt, men brukes der det er mest hensiktsmessig.

Samlet sett viser erfaringene at utfordringene i liten grad handler om motstand mot Veikartet som idé eller metode, men om avstanden mellom ambisjonene i arbeidsformen og rammebetingelser i tjenestene.

## 6.2 Studiens implikasjoner for videre utvikling og tilpasning

Kunnskapen fra studien kan bidra til å gi retning til den videre utviklingen av Veikartet, hvor analysene først og fremst peker på at forbedringsarbeidet bør rettes mot rammebetingelsene rundt bruken av det, og i mindre mot selve verktøyets form og innhold.

For det første indikerer funnene behov for tydeligere avklaringer knyttet til når og for hvem Veikartet bør tas i bruk. En mer eksplisitt avgrensning av metodens anvendelsesområde kan styrke både hensiktsmessighet og legitimitet i tjenestene, og redusere risiko for merarbeid og dobbeltspor.

For det andre viser studien at gjennomførbarheten av Veikartet er tett knyttet til organisatorisk og digital infrastruktur. Funnene understøtter behovet for bedre systemstøtte for dokumentasjon og informasjonsdeling, samt avklaringer når det gjelder journalføring, samtykke og håndtering av sensitiv informasjon.

Funnene peker også på at videre implementering bør balansere fleksibilitet og profesjonelt skjønn med tydeligere ledelsesforankring, særlig på mellomledernivå. Når

det er sagt, er erfaringene ifølge utviklere at det har vært en positiv utvikling, og også mellomledere vi har intervjuet uttrykker at de støtter opp under og stiller seg i hovedsak positive til Veikartet som metode i sin tjeneste. Et sentralt moment er at høy attraktivitet på den ene siden kan redusere behovet for omfattende styring, men at det alene ikke er tilstrekkelig dersom metodikken samtidig oppleves som vanskelig å forene med de ansattes arbeidshverdag.

Avslutningsvis viser rapporten at tilskuddsmidler og virkemidler fra Statsforvalteren har vært avgjørende for å muliggjøre utvikling og utprøving av Veikartet. Studien viser hvordan denne typen stimuleringsmidler kan være et viktig springbrett til fag- og metodeutvikling i praksisfeltet.

### 6.3 Hovedbudskap

- Veikartet treffer godt på intensjon og verdigrunnlag, men avstanden mellom ambisjonene i arbeidsmetoden og rammene for praktisk gjennomføring skaper betydelige implementeringsutfordringer.
- Veikartet oppleves særlig relevant i komplekse saker der flere tjenester er involvert, og der det er behov for felles forståelse, tydelig ansvarliggjøring og styrket brukermedvirkning.
- Metodikken oppleves ikke som hensiktsmessig i alle saker, og selektiv, målrettet og kontekstsensitiv bruk synes å være en viktig forutsetning for legitimitet og bærekraft.
- Gjennomførbarhetsutfordringene er i hovedsak strukturelle. Parallelle styrings- og dokumentasjonslinjer mellom statlige og kommunale tjenester, uklare grenseoppganger mellom eksisterende koordineringsordninger, høyt arbeidspress og manglende digital infrastruktur for felles dokumentasjon og informasjonsdeling skaper usikkerhet omkring handlingsrommet for ansatte. Disse forholdene bidrar til risiko for merarbeid og ujevn bruk av metodikken på tvers av tjenester og nivåer.

- Implementeringen av Veikartet i stor grad har vært preget av en dynamisk og samskapende tilnærming, der ansatte og mellomledere i stor grad opplever å ha blitt invitert til å erfare nytteverdi i egen arbeidshverdag.
- Organisasjonsforankringen har i hovedsak vært god, men samtidig noe mer utfordrende på mellomledernivå. Mellomledernivået etterspør på sin side tydeligere rammer og forventningsavklaringer for når og hvordan Veikartet skal tas i bruk. Funnene tydeliggjør også at mellomledere kan stå i et krysspress hvor de også har ansvar for å ivareta ansattes arbeidssituasjon.
- Funnene tydeliggjør et behov for å balansere fleksibilitet og profesjonelt skjønn med tydeligere strukturelle føringer.

Samlet sett viser funnene at utfordringene ikke primært handler om motstand mot Veikartet som metode, men om manglende samsvar mellom arbeidsform og systemstøtte. Dette innebærer at videre implementeringsarbeid og tilpasninger bør rette seg mot de organisatoriske, strukturelle og teknologiske forholdene som trekkes fram i studien for i størst mulig grad å realisere intensjonene som ligger i metodikken.

## 6.4 Anbefalinger for videre arbeid

Med utgangspunkt i studiens funn gir vi følgende anbefalinger for videre utvikling, implementering og eventuell skalering av Veikartet. Samtidig kan anbefalingene også være relevante for utvikling av andre tilnærminger og virkemidler som har som mål å styrke brukermedvirkning og tjenestekoordinering for innbyggere med behov for samtidige tjenester.

### 6.4.1 Tydeliggjøre rammer for bruk og relevans

Det bør utvikles felles retningslinjer som tydeliggjør hvilke typer saker Veikartet anbefales brukt på, og hvordan metodikken forholder seg til eksisterende virkemidler og ordninger. Slike avklaringer kan redusere usikkerhet, forebygge dobbeltarbeid og styrke opplevelsen av hensiktsmessighet blant ansatte.

#### 6.4.2 Styrke gjennomførbarhet gjennom organisatorisk forankring

Mellomledere har en sentral rolle i å balansere krysspresset mellom strategiske ambisjoner, tilgjengelige ressurser og kravene i den daglige tjenesteutøvelsen. Videre implementering bør derfor legge til rette for at mellomledere får tydelig mandat og handlingsrom til å strukturere bruken av Veikartet på en måte som er forenlig med tjenestenes kapasitet og prioriteringer. Klare forventninger, avklarte rammer og hensiktsmessige arbeidsstrukturer kan bidra til at Veikartet integreres i eksisterende praksis, snarere enn å oppleves som et tillegg eller en økt arbeidsbelastning for ansatte.

#### 6.4.3 Utvikle digital infrastruktur som støtter arbeidsformen

Mangelen på felles og kompatible digitale løsninger for dokumentasjon og informasjonsdeling fremstår som en av de mest sentrale barrierene. Det anbefales å utrede muligheter for digitale løsninger som kan kombineres med Veikartets fysiske og dialogbaserte form, og som ivaretar krav til journalføring, informasjonsflyt og personvern.

#### 6.4.4 Videreutvikle praksiser for samtykke og etisk informasjonsdeling

For å håndtere etiske og juridiske dilemmaer knyttet til deling av sensitiv informasjon, bør det sikres at tjenestene som skal bruke Veikartet har klare rutiner for samtykke og forventningsavklaringer i forkant av investeringsmøter. Dette kan styrke både brukernes trygghet og ansattes handlingsrom.

#### 6.4.5 Videreføre og sikre ressurser til utviklings- og læringsarbeid

Erfaringene fra prosjektet viser at tilskuddsmidler fra Statsforvalteren framstår som sentrale for å støtte kommuner i utviklingen av innovative, samskapende og kunnskapsbaserte løsninger i møte med komplekse velferdsutfordringer. I det videre arbeidet med veikartet vil det fortsatt være viktig å ha fokus på nærhet til tjenestene og læring gjennom samskaping.

## Referanser

- Aasback, A. W. (2021). Digitalt eller analogt? Nav-veilederes vurderinger rundt kommunikasjonskanaler i oppfølgingsarbeidet. *Fontene Forskning*, 14(2), 30-42. <https://fontene.no/forskning/digitalt-eller-analogt-navveilederes-vurderinger-rundt-kommunikasjonskanaler-i-oppfolgingsarbeidet-6.584.876122.bc3db5ef9f>
- Andreassen, T. A., Holtar, L. & Saltkjel, T. (2025). Hvilke Nav-kontor kan gi brukere helhetlige tjenester? Betydningen av intern integrasjon og eksternt samarbeid. *Søkelys på arbeidslivet*, 42(3), 1-19. <https://doi.org/10.18261/spa.42.3.3>
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2023). Forskrift om oppfølgingstiltak i Arbeids- og velferdsetatens egenregi (FOR-2023-06-20-1073). <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2023-06-20-1073>
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), 216–224. [https://www.historyofsocialwork.org/1969\\_ENG\\_Ladderofparticipation/1969,%20Arnstein,%20ladder%20of%20participation,%20original%20text%20OCR%20C.pdf](https://www.historyofsocialwork.org/1969_ENG_Ladderofparticipation/1969,%20Arnstein,%20ladder%20of%20participation,%20original%20text%20OCR%20C.pdf)
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2025). Future Challenges of Public Administration. *Public Performance & Management Review*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2549297>
- de Matos, R.C., do Nascimento, G., Fernandes, A.C. et al. Implementation and impact of integrated health and social care services: an umbrella review. *Journal of Public Health Policy*, 45, 14–29 (2024). <https://doi.org/10.1057/s41271-023-00465-y>
- Eines, T. F., Løfaldli, B. B., & Ødegård, A. (2020). Helseinnovasjonssenteret: et kommunesamarbeid om forskning, tjenesteutvikling og innovasjon. I: E. Willumsen & A. Ødegård (red.). *Samskaping: Sosial innovasjon for helse og velferd* (s. 131-136). Universitetsforlaget.
- Ellingsen, I. T., Enoksen, E., Eriksen, H. L., Svalastog, A. I. A. Gunnarsdottir, H. M. og Eikeskog, G. (2026). *For Alle Sandnes – Et inkluderingsprosjekt. Forebygging av utenforskap blant barn og unge: Erfarings- og behovskartlegging* (Rapport nr 138). Universitetet i Stavanger.
- Ellingsen, I. T. & Skjefstad, N. (2023). Anerkjennelse, myndiggjøring og brukermedvirkning. I: I. T. Ellingsen, L.C. Kleppe, I. Levin & B. Berg (red.). *Sosialt arbeid – en grunnbok* (s. 118-136). Universitetsforlaget.
- Engell, T. (2021). *Co-design and implementation of common elements-based academic support in Norwegian Child Welfare Services*. (Doktoravhandling). Universitetet i Oslo.

- Engell, T. (2025a). *Brobyggeren mellom helseforskning og praksis: Implementeringsvitenskap og psykologi (Del 1)*. Tidsskrift for Norsk psykologforening. <https://psykologtidsskriftet.no>
- Engell, T. (2025b). *Implementeringsteori og det paradoksale implementeringsgapet (Del 2)*. Tidsskrift for Norsk psykologforening. <https://psykologtidsskriftet.no>
- Engell, T. (2025c). *Kjerneelementer i implementering: Forskningsbaserte råd om implementering i psykologien (Del 3)*. Tidsskrift for Norsk psykologforening. <https://psykologtidsskriftet.no>
- Engen, M. & Jenhaug, L. (2025). Samskaping av velferd – ulike tilnærminger til brukerinvolvering. I: O. P. Askheim, K. Christensen, L. Jenhaug & S. Myklebø (red.). *Alle skal med? Samskaping som svar på velferdsstatens utfordringer* (s. 21–39). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/cdf.266.ch2>
- Eriksson, E. (2018). Four features of cooptation: User involvement as sanctioned resistance. *Nordisk välfärdsvetenskap | Nordic Welfare Research*, 3(1), 7-17. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-4161-2018-01-02>
- Forskningsrådet. (2021). *Barn og unge 21: En nasjonal strategi for forskning og innovasjon for barn og unge*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Fossestøl, K., Borg, E. & Breit, E. (2020). *Nav i en ny tid? En evaluering av hvordan retningsvalgene i Stortingsmelding 33 implementeres i Nav-kontorene*. (AFI-rapport 2020:09). OsloMet Storbyuniversitetet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/2b72fc9458b8443e90a3f15dd55fdb6/nav-i-en-ny-tid-en-evaluering-av-hvordan-retningsvalgene-i-stortingsmelding-33-implementeres-pa-nav-kontorene-afi-2020.pdf>
- Fugletveit, R., & Lofthus, A.-M. (2021). From the desk to the cyborg's faceless interaction in the Norwegian Labour and Welfare Administration. *Nordisk Välfärdsvetenskap | Nordic Welfare Research*, 6(2), 77–92. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-4161-2021-02-01>
- Fyhn, T., Radlick, R.L. & Sveinsdottir, V. (2021). Unge som står utenfor arbeid, opplæring og utdanning. En analyse av unge i NEET-kategorien. (Rapport 2-2021). NORCE. <https://www.ks.no/contentassets/25072fbf9d4d4577899c335e431117d7/Unge-utenfor-arbeid-opplering-og-utdanning.pdf>
- Halkier, B. (2020). Fokusgrupper: Den fokuserede socialitet. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard (red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 167–184). Hans Reitzels Forlag.
- Halvorsen, K., Riis-Johansen, M.O., Andenæs, E. & Hammerstad, G. T. (2018). *UTVEI – Utvikling av veiledningssamtalen i Nav: Forskningsbasert utviklingsarbeid for og med veiledere*. (NTNU-Rapport). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

[https://www.ntnu.no/documents/1274006046/1276246524/UTVEI\\_Rapport+2018\\_enkeltsider.pdf](https://www.ntnu.no/documents/1274006046/1276246524/UTVEI_Rapport+2018_enkeltsider.pdf)

Hansen, H.-T. & Horvei, M. S. (2023). Sosial eksklusjon og opphopning av levekårsproblemer: Nye eller tradisjonelle risikofaktorer? En kvantitativ analyse basert på de norske levekårsundersøkelsene EU-SILC 2014, 2017 og 2020. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 64(3), 206–229. <https://doi.org/10.18261/tfs.64.3.2>

Hansen, I. L. S., Jensen, R. S., & Hansen, H. C. (2020). Mind the gap! Nordic 0-24 collaboration on improved services to vulnerable children and young people. Fafo-rapport 2020/21. <https://www.fafo.no/images/pub/2020/20756.pdf>

Helsedirektoratet (2017). Brukermedvirkning (siste faglige oppdatering 04.04.2025). <https://www.helsedirektoratet.no/lov-og-forskrift/brukermedvirkning>

Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (LOV-2011-06-24-30). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>

Hermanrud, I. (2022). Digital veiledning og den digitale aktivitetsplanen i NAV (Digital Guidance and the Digital Activity Plan at NAV). *Tidsskrift for velferdsforskning*, 25(2), 1–15. DOI: <https://doi.org/10.18261/tfv.25.2.3>

Holmen, A. K. T. (2020). Innovasjon som nytt styringsparadigme i en kommunal hverdag. I: Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.) *Samskaping: Sosial innovasjon for helse og velferd* (s. 97-112). Universitetsforlaget.

Johnson, R., Bliksvær, T., & Ødegård, A. (2020). Tjenestedesign, tjenesteinnovasjon og organisasjonsutvikling i offentlig sektor – en kunnskapsoppsummering (NF-rapport nr. 14/2020). Nordlandsforskning. <https://hdl.handle.net/11250/2727379>

Juritzen, T. (2021). Erfaringskompetanse – “å bruke en bruker». Utfordringer i kunnskapsutvikling og praksis. I: E. Skjeldal (red.). *Kritiske perspektiver på brukermedvirkning* (s. 49-62). Universitetsforlaget.

Kalseth, J., Kaspersen, S. L., & Ådnanes, M. (2024). *Struktur og fleksibilitet i oppfølging og koordinering: Sluttrapport i evaluering av pilot for strukturert tverrfaglig oppfølgingsteam* (Rapport nr. 2024:00149). SINTEF Digital. <https://www.sintef.no/contentassets/e35a697aa7b34b0aa6cfe0444420cb03/sluttrapport-evaluering-pilot-med-bakside-part-1---signed.pdf>

King, N. (2012). Doing template analysis. I: G. Symon & C. Cassell (red.). *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* (s. 427-450).

KS. (2022). *Partnerskapsløftet*. Kommunesektorens interesseorganisasjon. <https://www.ks.no/fagomrader/velferd/navsosiale-tjenester/partnerskapsloftet/>

Løberg, I. B. (2021). Efficiency through digitalization? How electronic communication between frontline workers and clients can spur a demand for services. *Government Information Quarterly*, 38,2, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101551>

Løberg, I. B. (2022). *Utviklingsoptimisme kan skjule økonomiske og sosiale kostnader i den digitale forvaltningen*. *Arbeid og velferd*, 3/2022. NAV. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd-nr.3-2022/utviklingsoptimisme-kan-skjule-okonomiske-og-sosiale-kostnader-i-den-digitale-forvaltningen>

Meld. St. 9 (2023-2024). *Nasjonal helse- og samhandlingsplan 2024-2027. Vår felles tjeneste*. Helse- og omsorgsdepartementet.

Meld. St. 28 (2024-2025). *Tro på framtida – uansett bakgrunn*. Barne- og familiedepartementet.

Meld. St. 30 (2019–2020). *En innovativ offentlig sektor: Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Messiha, K. Altenburg, T. M. Gine-Garriga, M., Chasting S. & Chinapaw, M. J. M. (2025). Enriching the existing knowledge about co-creation: Identifying dimensions of co-creation using explicit theory in various research fields. *Minerva*. <https://doi.org/10.1007/s11024-024-09559-7>

Microsoft. (2026). Microsoft Copilot (GPT-5-baserte språkmodell). <https://www.microsoft.com/copilot>

Molander, A., Grimen, H. & Eriksen, E. O. (2012). Professional Discretion and Accountability in the Welfare State. *Journal of Applied Philosophy*, 29 (3), 214–230. <http://www.jstor.org/stable/24356114>

Morgan, D. L. (1996). Focus groups as qualitative research, 2. utg. (Qualitative Research methods Series, 16). *Sage University Paper*

Napha (2026). *Recoverystøtte*. Nasjonalt kompetansesenter for psykisk helsearbeid [Recovery - NAPHA Nasjonalt kompetansesenter for psykisk helsearbeid](#)

Nav (2024). *Navs strategi. Ny arbeids- og velferdsforvaltning*. <https://www.nav.no/strategi>

Navloven (2007). *Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen (LOV-2006-06-16-20)*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-06-16-20>

- NESH, (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De Nasjonale forskningsetiske komiteer.  
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Normann, T. M. (2026). *Flere barn med vedvarende lavinntekt i 2024*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/inntekt-og-forbruk/inntekt-og-formue/artikler/flere-barn-med-vedvarende-lavinntekt-i-2024>
- NOU (2011:11). *Innovasjon i omsorg*. Helse- og omsorgsdepartementet.
- OECD (2018). *Investing in youth: Norway*. OECD Publishing, Paris
- Olsen, G. & Ellingsen, I.T. (2019). Arbeidsmarkedstiltak som læringsarena: Nav-veiledere og unge arbeidsledige om "læring i tiltak". *Fontene forskning*, 12(1), 30–42.
- Olsen, G. & Oltedal, S. (2022). The use of a client-feedback system in activation encounters. *Nordic Social Work Research*, 12(1), 73-86.  
<https://fontene.no/forskning/navveiledere-og-unge-arbeidsledige-om-laring-i-tiltak-6.584.876741.c1ac1dc34e>
- Olsen, G. Oltedal, S. & Hutchinson, G. S. (2023). *Teorier i sosialt arbeid*. Universitetsforlaget
- Omholdt, E. L. (2025). *Økonomi og levekår for lavinntektsgrupper 2025*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/inntekt-og-forbruk/inntekt-og-formue/artikler/okonomi-og-levekar-for-lavinntektsgrupper-2025>
- Palinkas, L. A., Chou, C.-P., Spear, S. E., Mendon, S. J., Villamar, J. & Brown, C. H. (2020). Measurement of sustainment of prevention programs and initiatives: Ce sustainment measurement system scale. *Implementation Science*, 15(1), 71.  
<https://doi.org/10.1186/s13012-020-01030-x>
- Radlick, R. L., Sveinsdottir, V. & Fyhn, T. (2025). Effekter av tverrsektorielle tiltak for å motvirke utenforskap. NORCE rapport nr 14/2025.  
<https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/sites/585/2025/10/Radlick-Sveinsdottir-og-Fyhn.pdf>
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor: Innover eller bli innover*. Universitetsforlaget.
- Rønning, R. & Knutagard, M. (2015). *Innovation in social welfare and human services*. Routledge.
- Silverman, D. (2021). Introducing Qualitative research. I: D. Silverman (red.). *Qualitative research*, (s. 3-16). Sage.

Skippervik, L. J. B. (2023). Juss og sosialt arbeid. I: I. T. Ellingsen, L.C. Kleppe, I. Levin & B. Berg (red.). *Sosialt arbeid – en grunnbok* (s. 188- 221). Universitetsforlaget.

Sosialtjenesteloven (2009). Lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen. (LOV 2009-12-18-131). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-12-18-131>

Sørensen, C., & Aastvedt, A. (2024). Innføring av samskaping som innovasjonsstrategi i to norske kommuner – lagt ved siden og marginalisert. *Nordic Journal of Wellbeing and Sustainable Welfare Development*, 3(1), 19–37. <https://doi.org/10.18261/njwel.3.1.3>

Thøgersen, M. (2023). Nav-kontorets rolle i å motvirke ungt utenforskap – proaktive og reaktive tilnærminger. *Tidsskrift for velferdsforskning* 26(2), 1-15. <https://doi.org/10.18261/tfv.26.2.3>

Thøgersen, M. (2024a). Outcomes of comprehensive service delivery and early intervention in countering youth exclusion. *Journal of Applied Youth Studies*, 7, 345-365. <https://doi.org/10.1007/s43151-024-00126-1>

Thøgersen, M. (2024b). Integration and differentiation in collaboration between services for youth not in employment, education, or training (NEET). *European Journal of Social Work*, 27(3), 664-677. <https://doi.org/10.1080/13691457.2024.2306378>

Thøgersen, M. (2025). *Tverrsektorielt samarbeid og tidlig innsats for å motvirke ungt utenforskap: Betydningen av lokale NAV-kontors tilnærminger og integrert tjenestelevering* (Doktorgradsavhandling). OsloMet – storbyuniversitetet.

Tøssebro, J., Berg, B., Bruteig, R., Caspersen, J. Hermstad, I. H. & Wendelborg, C. (2023). Bedre tjenester til barn og unge med sammensatte behov. (Delrapport 1). NTNU Samfunnsforskning. <https://samforsk.no/uploads/files/ferdig-rapport-bedre-tjenester.pdf>

Universitetet i Oslo (u.å.). Autotekst – tale til tekst med Whisper fra OpenAI. Universitetet i Oslo. <https://www.uio.no/tjenester/it/lyd-video/autotekst/>

Willumsen, E. (2023). Tverrprofesjonelt samarbeid i helse- og velferdssektoren I: E. Willumsen & A. Ødegård, A. (red.). *Tverrprofesjonelt samarbeid: Et samfunnsoppdrag* (s. 38-57). Universitetsforlaget.

Willumsen, E., Ødegård, A. & Sirnes, T. (2020). Sosial innovasjon og samskaping. I: E. Willumsen & A. Ødegård (red.). *Samskaping: Sosial innovasjon for helse og velferd*. (s. 19-39). Universitetsforlaget.

## Vedlegg

# Veikart

Veikart til: \_\_\_\_\_

ID:

Journal:

Deltakere: \_\_\_\_\_

	Situasjonen nå	Ønsket situasjon	Det som skal gjøres	Det jeg drømmer om
Bolig				
Jobb				
Økonomi				
Helse				
Utdanning				
Fritid				
Familie/venner				
Avhengighet				
Annet:				

Det som er bra

Det som er utfordrende

Plass til huskelapp

Meg

De jeg har  
rundt meg

# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
775456

**Type vurdering**  
Standard

**Dato**  
26.11.2025

**Tittel**

Veiviser for bedre koordinerte tjenester - et pilotprosjekt

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosialfag

**Prosjektansvarlig**

Gurli Olsen

**Akademisk nivå**

Forsknings-/dr.gradsprosjekt

**Behandlingsperiode**

01.11.2024 – 01.12.2025

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

- Stemme på lydopptak

**Lovlig grunnlag**

Forskning i allmennhetens interesse, jf. GDPR art. 6(1)(e), jf. personopplysningsloven § 8

[^ Beskrivelse av behandlingen](#)

**Forskningsformålet og begrunnet behov for personopplysninger**

Prosjektet er et samarbeid mellom en kommune og forskere ved UiS i forbindelse med utvikling og implementering av et kartleggingsverktøy for bedre koordinerte tjenester til innbyggere med sammensatte tjenestebehov. Prosjektet har utgangspunkt i NAV, men involverer ulike tjenesteområder. Formålet er å evaluere hvorvidt kartleggingsverktøyet bidrar til styrket tverrfaglig innsats og involvering av innbyggere som har behov for samtidige tjenester. I pilotprosjekt vil vi intervju fagpersoner som har vært involvert i utviklingen av verktøyet og den tidlige implementeringsprosessen, og vil bli gjennomført høst 2024 og vår 2025.

Prosjektet er en forstudie til et følgeforskningsprosjekt hvor vi skal intervju ansatte i kommunal velferdsforvaltning om utvikling og implementering av et kartleggingsverktøy for bedre koordinerte tjenester. Det vil bli tatt lydopptak, men ingen personopplysninger vil bli behandlet.

Opptak vil bli behandlet som datagrunnlag for vitenskapelig arbeid (rapport og vitenskapelige artikler). Det legges opp til at en masterstudent skriver sin masteroppgave i tilknytning til prosjektet.

**Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

## Utvalg 1

Ansatte i kommunale velferdstjenester

Via kommunen som har utviklet verktøyet. Det vil bli sendt ut invitasjonsbrev om deltakelse og hva deltakelsen går ut på.

Aldersgruppe: 20 - 67

**Datainnsamling/metode**

- Gruppeintervju  
Intervjuene med nøkkelpersoner som har vært involvert i utvikling av verktøyet vil ha fokus på ideutforming, og den tidlige utviklingen av verktøyet, erfaringer med forankring i organsiasjon, dialog ansatte, samt den tidlige implementeringsfasen og erfaringer knyttet til denne.
- Personlig intervju  
Individuelle intervju med ledere i involverte tjenester vil ha fokus på lederes erfaringer og medvirkning i utvikling- og implementeringsprosessen av verktøyet. Hvilke muligheter, forventninger og barrierer de opplever i forhold til implementeringen i sin tjeneste.

- Gruppeintervju  
Gruppeintervju med ansatte i virksomhetene om deres opplevelse og erfaringer knyttet til utviklingen av verktøyet, og hvordan det passer inn i deres daglige arbeid. Forventninger og eventuell motstand, og hva dette grunner i.
- 

#### ^ Samlet vurdering

Vi har vurdert at behandlingen av personopplysninger oppfyller kravene i personvernregelverket. Vi gjør vurderinger på vegne av behandlingsansvarlig institusjon. Du må følge institusjonens retningslinjer for informasjonssikkerhet, og eventuelle vilkår i vurderingen.

Personverntjenester har vurdert endringen i prosjektslutt dato.

Vi har nå registrert 01.12.2025 som ny slutt dato for behandling av personopplysninger.

Vi vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

# Vil du delta i forskningsprosjektet «Veiviser for bedre koordinerte tjenester – et pilotprosjekt»?

## Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt som skal utvikle kunnskap om forhold som har betydning for implementering av nye arbeidsmetoder i Sola kommune.

Pilotprosjektet er et samarbeid mellom Sola kommune og tre forskere ved UIS og UIA i forbindelse med utvikling og implementering av et kartleggingsverktøy («Veiviseren») for bedre koordinerte tjenester til innbyggere med sammensatte tjenestebehov.

De tre forskerne vil høsten 2024 og våren 2025 intervjuere fagpersoner som har vært involvert i utviklingen av verktøyet og den tidlige implementeringsprosessen.

Prosjektet undersøker følgende problemstilling: Hva er lærdommene fra den innledende implementeringsfasen, og hvordan kan disse lærdommene innarbeides i løpende tilpasninger og forbedringer av verktøyet?

## Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du har kjennskap til den innledende implementeringen av verktøyet, enten fordi du har vært med på å utvikle verktøyet eller fordi du som leder eller ansatt har vært direkte eller indirekte involvert i at verktøyet har blitt tatt i bruk i kommunens velferdstjenester.

Forespørselen formidles til deg via en ansatt i Sola kommune som har vært med på å utvikle Veiviser-verktøyet. Den ansatte har vurdert at du har viktig kunnskap om implementeringen så langt.

## Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger og Universitetet i Agder er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

## Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å be om å få dine opplysninger slettet.

## Hva innebærer det for deg å delta?

- Du deltar i et individuelt intervju eller gruppeintervju med en eller to av forskerne i prosjektet.
- I intervjusituasjonen gir forskerne først en kort presentasjon av forskningsprosjektet, og spør deg deretter om dine erfaringer med den innledende implementeringsfasen.
- Intervjuet vil vare inntil 1,5 time og vil bli registrert ved hjelp av lydopptak. Lydopptak vil bli transkribert og anonymisert etter intervjuet.
- Opptak og transkripsjoner vil bli lagret på sikker skylagring som oppfyller kravene i personvernforordningen. I dette prosjektet brukes Nettskjema, som er et sikkert datainnsamlingsverktøy som lagrer data kryptert og passordbeskyttet.

## Kort om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet.

- Innsamlede data vil bli behandlet med streng konfidensialitet og i samsvar med databeskyttelseslovgivningen (General Data Protection Regulation og Personopplysningsloven).
- Det er kun de tre forskere i prosjektet som har tilgang til dataene.
- For å opprettholde anonymiteten din, vil vi under transkriberingen av intervjuene og fokusgruppen erstatte navnet ditt og kontaktinformasjon med en kode som lagres på en separat navneliste adskilt fra øvrige data.

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

Vi behandler opplysningene om deg til forskning i allmennhetens interesse.

Personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet vil skje i samsvar med personvernregelverket.

## Dine rettigheter

Vi vil tilstrebe at du ikke skal kunne identifiseres i datamaterialet. Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å protestere, be om innsyn, og be om retting og sletting av personopplysninger vi behandler om deg. Du vil da høre fra oss innen tre uker. Vi vil gi deg en begrunnelse dersom vi mener at du ikke kan identifiseres eller at rettighetene ikke kan utøves. Du har også rett til å klage til Datatilsynet på hvordan vi behandler dine opplysninger.

## Hva vil skje med dine personopplysninger ved slutten av forskningsprosjektet?

De innsamlede dataene og digitale lydopptakene vil bli oppbevart til april 2026 for akademiske formål (f.eks. skriving av forskningsrapporter, forskningsartikler eller oppfølgingsstudier). Opplysninger vil deretter bli slettet.

## Frivillig Deltakelse og tilbaketrekking

Du har rett til å si nei til å delta i studien uten å oppgi en grunn og til å trekke deg fra studien når som helst uten konsekvenser. Hvis du velger å trekke deg, er det en 2 ukers frist for å trekke samtykke. Da vil alle data som er samlet inn fra deg bli permanent slettet, og informasjonen du har gitt vil ikke bli inkludert i den endelige analysen.

## Kontaktinformasjon

Hvis du har spørsmål om studien eller vil utøve dine rettigheter, kontakt forskerteamet:

- Gurli Olsen, Universitetet i Agder, e-post: [gurli.olsen@uia.no](mailto:gurli.olsen@uia.no)
- Ingunn Tollisen Ellingsen, Universitetet i Stavanger, e-post: [ingunn.t.ellingsen@uis.no](mailto:ingunn.t.ellingsen@uis.no)
- eller Aleksandar Bozic, Universitetet i Stavanger, e-post: [aleksandar.bozic@uis.no](mailto:aleksandar.bozic@uis.no)

Dersom du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller på telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

prosjektansvarlig



Mai 2026  
ISSN 2387-6662  
ISBN 978-82-8439-484-8  
Rapport nr. 141

Universitetet i Stavanger  
N-4036 Stavanger  
Norge  
[www.uis.no](http://www.uis.no)