

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Hilde Vindspoll

---

Pilot 0-24, en effektbasert  
finansieringsmodell for Trondheim  
kommune?

---

Dato: 23.05.2023

Totalt antall sider: 103

## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse .....	i
Forord .....	iii
Sammendrag .....	iv
Abstract .....	v
Figurliste.....	vii
Tabelliste .....	vii
Vedleggsliste .....	vii
1.0 Introduksjon .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Aktualisering .....	4
1.3 Problemstilling .....	6
1.4 Operasjonalisering.....	7
1.5 Oppbygging av oppgaven.....	9
2.0 Teoretisk rammeverk.....	9
2.1 Bærekraftig utvikling .....	9
2.1.1 FNs bærekraftsmål .....	11
2.1.2 Samfunnsplanlegging – Kommuneplanens samfunnsdel.....	12
2.2 Bærekraftig økonomi.....	13
2.3 New public management.....	15
2.4 Teoretiske tilnærminger .....	16
2.4.1 Prinsipal-agentteori .....	16
2.4.2 Stewardship teori.....	16
2.5 Samskaping .....	17
2.6 Effektbasert økonomistyring .....	17
2.7 Teoretiske antakelser.....	19
3.0 Metodisk fremgangsmåte .....	20
3.1 Forskningsdesign.....	20
3.1.1 Casedesign som metode .....	21
3.1.2 Fenomenologiske prinsipper .....	22
3.2 Utvalg og datainnsamling.....	22
3.2.1 Utvalgsstrategi.....	23
3.2.2 Analyseenheter .....	26
3.2.3 Datainnsamling.....	26
3.3 Databehandling og analyse.....	30
3.3.1 Logisk link mellom data og antakelser .....	31
3.3.2 Kriterier for å tolke funn .....	33
3.4 Styrker og svakheter ved valgt design og metode.....	34
3.5 Evaluering av kvalitet.....	35
3.5.1 Reliabilitet .....	35
3.5.2 Intern og ekstern validitet.....	36
3.5.3 Objektivitet.....	37

3.6 Refleksjon rundt egen rolle som forsker .....	38
3.7 Etske hensyn.....	39
4. Empiriske funn .....	40
4.1 Datastruktur.....	40
4.2 Hovedfunn.....	41
4.2.1 Innbyggernes modell gjør det raskere og enklere for målgruppen å få økonomisk hjelp.....	42
4.2.2 Innbyggernes modell dekker målgruppens økonomiske behov bedre fordi de selv er medvirkende i prioriteringene .....	46
4.2.3 Innbyggernes modell fordeler økonomiske ressurser til det målgruppen faktisk trenger bidrag til, og er ikke detaljstyrt av offentlige aktører .....	48
4.2.4 Innbyggernes modell reduserer behovet for kommunale ressurser når det er kortere og mer lineær vei fra budsjett til bruker.....	51
4.3 Oppsummering av hovedfunn .....	54
5. Analyse og drøfting.....	55
5.1 Mindre byråkratisk tildeling.....	55
5.1.1 Mindre byråkrati.....	55
5.1.2 Handlingsrom .....	58
5.1.3 Tverrfaglig samarbeid .....	60
5.1.4 Oppsummering av mindre byråkratisk tildeling.....	62
5.2 Medvirkning og effekt.....	63
5.2.1 Medvirkning i prioriteringer.....	63
5.2.2 Samskaping .....	64
5.2.3 Mindre detaljstyrt .....	66
5.2.4 Tillitsbasert.....	67
5.2.5 Tilpasset hjelp .....	69
5.2.6 Oppsummering av medvirkning og effekt .....	70
5.3 Ressursutnyttelse .....	71
5.3.1 Kortere vei.....	72
5.3.2 Kost-nytte .....	72
5.3.3 Omfang.....	74
5.3.4 Oppsummering av ressursutnyttelse.....	75
6. Konklusjonskapittel.....	76
6.1 Konklusjon .....	77
7. Kritik og refleksjon i forhold til egen oppgave .....	79
7.1 Teoretiske implikasjoner .....	81
7.2 Praktiske implikasjoner .....	82
Litteraturliste .....	83

## **Forord**

Denne masteroppgaven skrives som avslutningen på ledelsesutdanningen MBA, en master i business administration i strategi og ledelse ved Nord Universitet. Studiet MBA har vært svært interessant og relevant som ledelsesutdanning for meg som jobber med økonomi i kommunesektoren. Studietiden har vært preget av koronapandemien hvor undervisningen og møtestedet med andre studenter i hovedsak har vært digitalt gjennom digitale samlinger, videoforelesninger og diskusjoner på plattformen 'Zoom'. Dette har gjort nettverksbyggingen med andre studenter noe mer krevende og har vært en påvirkende faktor for å gjennomføre masteroppgaven på egen hånd.

Jeg har i denne oppgaven valgt å forske på noe jeg mener er et viktig fokusområde for offentlig forvaltning i dag, nemlig en effektbasert finansieringsmodell som gir positiv opplevd effekt og verdi for innbyggerne og økt ressursutnyttelse for kommunen. I møte med fremtidige utfordringer innen kommuneøkonomien og knappere ressurser med 'færre hender' i arbeid, er det nødvendig å se på alternative løsninger og utvikling innen offentlig forvaltning, noe denne oppgaven er et bidrag til.

Jeg ønsker å takke mine ti informanter som stilte opp i intervjuene med åpenhet og engasjement for 'Innbyggernes modell', og på så måte bidro med sine erfaringer og kunnskap omkring finansieringsmodellen. Det har vært en lærerik prosess, hvor jeg har tilegnet meg mye ny kunnskap om effektbasert økonomistyring, både gjennom teori og empiri, som jeg vil ha god nytte av som økonom innen offentlige forvaltning i møte med fremtidens utfordringer. Videre vil jeg takke min veileder Anne-Live Vaagaasar ved BI som har støttet meg gjennom mine valg og prioriteringer i masteroppgaven og gitt god veiledning når jeg trengte det. Det har vært krevende å gjennomføre denne lederutdanningen med avsluttende masteroppgave i kombinasjon med fulltidsjobb, familieforpliktelser og mitt engasjement i breddeidretten, og jeg er derfor stolt over det jeg har fått til.

Trondheim, 23.05.2023

Hilde Vindspoll

## Sammendrag

Gjennom denne masteroppgaven har jeg hatt som mål å utforske om pilotprosjektet 'Pilot 0-24's forslag til finansieringsmodell for statlige tilskuddsmidler, har gitt positiv opplevd effekt for tjenestemottakerne i Trondheim kommune. Videre har jeg sett på om en endring fra en bestiller-utfører-modell til en prosess- og effekt-basert finansieringsmodell har bidratt til endring i ressursutnyttelsen i kommunen.

Jeg fremsatte følgende problemstilling; *Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell påvirket ressursutnyttelsen i Trondheim kommune, og har den gitt positiv opplevd effekt for tjenestemottakerne?* Dette studerte jeg i lys av teori innen bærekraftig utvikling og økonomi, samskaping og effektbasert økonomistyring. Jeg har benyttet et kvalitativt, enkelt casesdesign med flere analyseenheter til dette studiet. Jeg har intervjuet ti informanter som er direkte involvert med ulike roller i pilotprosjektets finansieringsmodell, slik som enhetsleder, avdelingsleder, rådgiver, økonom eller prosjektleder.

Intervjuene har gitt flere funn som belyser både positiv opplevd effekt og ressursutnyttelsen av pilotprosjektets finansieringsmodell. Ett av funnene er at finansieringsmodellen gir forutsigbarhet og et langsiktig perspektiv på økonomistyring både for kommunen og for innbyggerne i målgruppen, som dermed er enklere å tilpasse lokale behov. Både kommunen og innbyggeren får videre et større handlingsrom til å beslutte hva økonomiske ressurser skal gå til for best å få positiv opplevd effekt av tilskuddsmidlene. Jeg fant også at innbyggerinvolvering gjennom medvirkning og samskaping av tjenester, øker treffsikkerheten på hjelpen gjennom individuelle tilpasninger. Dette skaper en maktutjevning mellom aktørene, som bidrar til ansvarliggjøring med resulterende økt eierskap til felles løsninger. Tverrfaglige arbeidsprosesser 'løfter blikket' mot et helhetsperspektiv som bidrar til velfungerende hjelpetjenester som raskere og enklere kan sette inn gode tiltak 'der skoen trykker'.

Min anbefaling er at kommunale forvaltningstjenester vurderer å benytte strategiene i pilotprosjektets finansieringsmodell for å optimalisere og utnytte det eksisterende forvaltningssystemet bedre. Ved å utnytte potensialet som allerede ligger der vil man kunne oppleve en raskere effekt av en slik finansieringsmodell. Det vil si å revurdere de strenge kriteriene som ligger til grunn for å få utløst midler, opparbeide et helhetsperspektiv gjennom flerfaglige arbeidsprosesser for å motkjempe de fragmenterte utbetalingsfristene, redusere saksbehandlingstid gjennom mindre byråkrati og mer samhandling, og brukermedvirkning. Det vil være interessant å se om en reorganisering av dagens system vil gi positiv opplevd

effekt og verdi for innbyggeren, og om man får mer ut av de midlene som allerede tildeles. Disse prinsippene som ligger til grunn for pilotprosjektets finansieringsmodell, er en tydelig kontrast til dagens forvaltningspraksis, og kan være viktig å ta lærdom av for å møte fremtidens utfordringer i kommune Norge. Gjennom slik utvikling og innovasjon i kommuneøkonomien mot en mer bærekraftig praksis, vil Trondheim kommune kunne innfri forpliktelser i både Trondheimpløftet og i FNs bærekraftsmål.

## **Abstract**

Through this master's thesis, I have aimed to explore whether the pilot project 'Pilot 0-24's proposal for a funding model for state grants has produced a positive perceived effect for the service recipients in Trondheim municipality. Furthermore, I have looked at whether a change from a client-executor model to a process- and effect-based financing model has contributed to a change in resource utilization in the municipality.

I presented the following problem; *How has the pilot project's funding model affected resource utilization in Trondheim municipality, and has it produced a positive perceived effect for the service recipients?* I studied this in the light of theory within sustainable development and economics, co-creation and effect-based financial management. I have used a qualitative, simple case design with several units of analysis for this study. I have interviewed ten informants who are directly involved with various roles in the pilot project's financing model, such as unit manager, department manager, advisor, economist or project manager.

The interviews have yielded several findings that highlight both the positive perceived effect and the resource utilization of the pilot project's financing model. One of the findings is that the funding model provides predictability and a long-term perspective on financial management both for the municipality and for the residents in the target group, which is thus easier to adapt to local needs. Both the municipality and the citizen also get greater room for action to decide what financial resources should go to, in order to best get a positive perceived effect of the grant funds. I also found that citizen involvement through participation and co-creation of services increases the accuracy of help through individual adaptations. This creates an equalization of power between the actors, which contributes to accountability with resulting increased ownership of joint solutions. Interdisciplinary work processes contribute

to a holistic perspective and well-functioning support services that can more quickly and easily implement good measures where needed.

My recommendation is that municipal administration services consider using the strategies in the pilot project's financing model to optimize and make better use of the existing administration system. By utilizing the potential that is already there, you will be able to experience a faster effect of such a financing model. This means reassessing the strict criteria that are the basis for releasing funds, building up an overall perspective through multidisciplinary work processes to combat the fragmented payment deadlines, reducing case processing time through less bureaucracy and more interaction, and user participation. It will be interesting to see whether a reorganization of the current system will produce a positive perceived effect and value for the citizen, and whether one gets more out of the funds that are already allocated. These principles, which form the basis of the pilot project's financing model, are a clear contrast to current administrative practice, and may be important to learn from in order to meet the challenges of the future in Norwegian municipalities. Through such development and innovation in the municipal economy towards a more sustainable practice, Trondheim municipality will be able to fulfill obligations in both the 'Trondheimsløftet' and the UN's sustainability goals.

## **Figurliste**

Figur 1 – Statlige tilskuddsordninger.....	3
Figur 2 – FNs bærekraftsmål.....	11
Figur 3 – Samfunnsmålene for Trondheim 2020-2032.....	12
Figur 4 – Kretsløpsøkonomi.....	14
Figur 5 – Utvalgsstrategi.....	25
Figur 6 – Datastruktur.....	41
Figur 7 – Utenforregnskapet for Analyseenheter 4.....	74

## **Tabelliste**

Tabell 1 – Analyseenheter.....	26
Tabell 2 – Fordeling datainnsamlingsenheter.....	28
Tabell 3 – Kodehierarki.....	32

## **Vedleggsliste**

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv til informanter.....	87
Vedlegg 2 – Intervjuguide.....	91
Vedlegg 3 – Datahåndteringsplan.....	94
Vedlegg 4 – Meldeskjema til Sikt.....	97
Vedlegg 5 – Vurdering av behandling av personopplysninger.....	100
Vedlegg 6 – Utenforregnskapet for Analyseenheter 4.....	102



## **1.0 Introduksjon**

### ***1.1 Bakgrunn***

I denne oppgaven skal jeg studere om finansieringsmodellen som benyttes i 'Pilot for programfinansiering 0-24' har gitt positiv opplevd effekt for tjenestemottakerne i Trondheim kommune. Grunnmuren i 'Pilot for programfinansiering 0-24' er å gi et helhetlig og sammenhengende tjenestetilbud til utsatte barn og unge og deres familier i lokalsamfunnet. For å lykkes med dette beskriver piloten at statlig innsats må samordnes for å kunne bygge opp under samskapende, lokalt utviklingsarbeid. Sektorinndeling medfører også at fagpersoner jobber mot ulike mål og prioriteringer som videre støttes av detaljerte statlige tilskuddsordninger (Prosjektplan - Pilot for programfinansiering - 0-24 samarbeidet, 2018). Målet med å endre innretningen for tildeling av statlige tilskuddsordninger mot kommunene, fra sektorvis finansiering til samordning av økonomiske styringsmidler, er å oppnå et tverrsektorielt samarbeid som gir mer effekt av tilskuddsmidlene. Det fins per i dag 250 statlige tilskuddsordninger som kommunene kan søke om midler fra, og denne kvantiteten av ordninger som hver og en retter seg mot spesifikke sektorer, forsterker utfordringene kommunene har med tverrsektorielt samarbeid innad i tjenestene (Prosjektplan - Pilot for programfinansiering - 0-24 samarbeidet, 2018). Dette er fremstilt i Figur 1 – Statlige tilskuddsordninger.

'Pilot for programfinansiering 0-24' jobber for å øke det lokale handlingsrommet til kommunene gjennom samordnede, statlige tilskuddsordninger tilpasset lokale behov for å få mer helhetlige tjenester til barn og unge. Dette handlingsrommet er tenkt å bryte ned noen barrierer mellom de ulike sektorene gjennom kunnskapsutveksling, kompetanseheving og innovasjon på tvers (Prosjektplan - Pilot for programfinansiering - 0-24 samarbeidet, 2018). En forutsetning for effektbasert økonomistyring er desentralisert beslutningsmyndighet fordi det er kommunene og tjenesteutøverne som kjenner de lokale behovene best (Bukh & Christensen, 2021). Gjennom medvirkning av tjenestemottakerne og lokal beslutningsmyndighet i utforming av tildelingsmodeller og offentlig forvaltning, knytter man kulturen nærmere økonomien med et gjensidig avhengighetsforhold som er bærekraftig (Jakobsen, 2019).

Dagens lokale og globale samfunn er bygd på et neoklassisk økonomisk syn som drives av et konkurransebasert næringsliv med nyttemaksimering og eksponentiell vekst i sentrum. Dette

utfordres nå av prinsipper omkring bærekraftig samfunnsutvikling for å skape en endring som vil dempe og på sikt eliminere konflikt mellom økonomien, naturen og kulturen (Jakobsen, 2019). Økonomisk vekst øker etterspørselen etter offentlige tjenester, og kombinert med knappere ressurser må offentlig forvaltning bli mer effektiv og kvalitativ. Bærekraftig utvikling innen offentlig forvaltning er derfor avhengig av at man dreier vekk fra detaljstyring og mot effektbasert styring med et produktivitetsrettet fokus (Andreassen, 2017).

Ressurstildelingen må i større grad styres av effektmål og prosessbasert tilrettelegging heller enn sektorinndelt og hierarkisk kriterietildeling (Bukh & Christensen, 2021).

Finansieringsmodellen som prøves ut i 'Pilot for programfinansiering 0-24', er et bidrag til bærekraftig utvikling ved å endre systemet for tildeling av ressurser med direkte involvering av innbyggerne og tildeling etter effektmål som kan øke velferden lokalt (Jakobsen, 2017).



## ***1.2 Aktualisering***

FNs bærekraftsmål skal ligge til grunn for lokal samfunnsplanlegging i Norge (Kommunal- og moderniseringsdepartementet [KMD], 2019). Dette innebærer at kommunene som står for om lag halvparten av landets offentlig tjenesteproduksjon, må prioritere bærekraftig samfunnsutvikling gjennom god organisering på flere plan, innovasjon og tydelige prioriteringer for å finne effektive løsninger (Kommunal- og moderniseringsdepartementet [KMD], 2017; KMD, 2019). Som et resultat av at Trondheim ble utnevnt som et av FNs senter for bærekraft i perioden 2018 – 2022 har bærekraftsmålene blitt innarbeidet i kommunens planarbeid. Kommunedirektørens saksfremlegg om den bærekraftige kommunen legger frem vedtak om at bærekraftsmålene innarbeides i kommunens planprosesser, budsjettprosesser og rapportering. Formannskapet ønsker at bærekraftsmålene tas inn i kommunens interne ledelses- og kompetanseutvikling, samt i arbeidet med innbyggerinvolvering (Trondheim kommune, 2020). I tillegg har Trondheim som en universitetskommune et samarbeid med NTNU for å finne innovative løsninger innen offentlige velferdstjenester (Karlsen, 2018). Andreassen (2017) poengterer at det øverste ledelsesnivået i kommunen skal ha fokus på de målene som skal oppnås for samfunnet og innbyggerne ved å jobbe overordnet med produktivitet gjennom sammenheng mellom tjenester og ressurser. Beslutningen om hvordan målene skal oppnås derimot bør ligge til nærledelsen og de virksomhetsområdene som utøver tjenesteproduksjonen. Trondheim kommunes innarbeidelse av FNs bærekraftsmål i overordnede handlingsplaner forplikter kommunens vidtomspennende virksomhetsområder til å utøve praksis som sammenfaller med å nå disse målene innen 2030. Trondheim kommunes deltakelse i ‘Pilot for programfinansiering 0-24’ er et bidrag til lokal bærekraftig utvikling gjennom innarbeidelse av bærekraftsmål i budsjett- og rapporteringsprosesser samt innbyggerinvolvering. Det er sektorene oppvekst og utdanning, helse og velferd, kvalifisering, arbeid og velferd, og kultur og fritid som er direkte involvert i ‘Pilot for programfinansiering 0-24’. Dette i samarbeid med Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV), politiet, Statsforvalteren i Trøndelag samt fire direktorater involvert i 0-24 samarbeidet (Pilot 0-24, 2021). Bærekraftsmål nummer 17, som vist i Figur 2 FNs bærekraftsmål, er nettopp samarbeid for å nå målene. Det betyr at et samarbeid mellom samfunnets innbyggere, offentlige myndigheter og næringslivet er en forutsetning for å lykkes med å nå bærekraftsmålene. Slike samarbeidende nettverk som har til hensikt å fremme helhetlige og samordnede løsninger som er effektbasert for alle parter, ligger til grunn for en bærekraftig samfunnsøkonomi (Jakobsen, 2019).

Offentlig forvaltning står overfor flere store utfordringer fremover. Ved at velferden øker i landet vårt vil også, i henhold til Wagners lov, den prosentvise andelen av landets bruttonasjonalprodukt som vi bruker til offentlige velferdstjenester, øke (Murphy, 2022). Videre har samfunnet vårt en voksende andel aldrende befolkning som i antall vil overstige den arbeidsdyktige befolkningsgruppen. Disse vil ha et større behov for kommunale helse, omsorgs- og sosialtjenester samtidig som det vil være færre arbeidsdyktige til å levere tjenestene. Økt etterspørsel av kommunale velferdstjenester, i tillegg til at disse blir stadig dyrere å drifte, vil presse tjenesteområdene til tøffere prioriteringer av sine knappe ressurser (Andreassen, 2017). Offentlig sektor består av en større andel tjenesteproduksjon enn det private markedet, som medfører en lavere produktivitetsvekst. Arbeidsintensive tjenester må likevel holde tritt med stigende reallønninger i vareproduksjonssektorer for å kunne konkurrere som en likestilt og attraktiv arbeidsplass (Baumol, 1967; Andreassen, 2017). Det er begrenset hvor mye offentlige myndigheter kan øke skatteinntekten for å kompensere for lønns- og prisstigning som gir en lavere produktivitetsvekst i offentlig sektor. Denne 'baumol-effekten' forklarer hvorfor tjenester relativt sett blir dyrere over tid (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017). På grunn av dette må offentlig forvaltning bli mer effektiv og kvalitativ for å være bærekraftig. Det innebærer blant annet at kommunene utøver strategisk økonomistyring med de ulike tjenesteområdenes effektmål som grunnlag (Bukh & Christensen, 2020; Andreassen, 2017). Videre må innovasjon, tydelige prioriteringer og effektive løsninger ligge som grunnlag for endring i forvaltning og utvikling (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017).

'Pilot for programfinansiering 0-24' er et pilotprosjekt som nettopp prøver ut en finansieringsmodell mellom stat og kommune som skal gi økt velferd for kommunens innbyggere i målgruppen. Statlige tilskuddsmidler fra fem forskjellige tilskuddsordninger utstedt fra fire ulike departement skal tildeles i en samlet tilskuddspott til hver av de 12 kommunene som deltar i prosjektet. Kommunene forvalter midlene i tre år etter lokale behov og ønsker med et overordnet mål om helhetlig og samskapende tjenester. Det ligger en forventning om tverrsektorielt samarbeid både innad i kommunen og mellom andre aktører, slik som NAV og politiet i Trondheim kommune (0-24-samarbeidet, 2020). Trondheim kommune har kalt sin lokale forgrening av det nasjonale prosjektet for 'Innbyggernes modell', hvor tilskuddet skal gå direkte til innbyggerne innen målgruppen på en mindre byråkratisk tildelingsmåte enn det man finner ordinært i kommunens forvaltningssystem. Målet er å oppnå bedre effekt av tilskuddsmidlene og økt velferd for tjenestemottakerne (Pilot

0-24, 2021, august). I en forlengelse av dette er det et forsøk på å nå noen av FNs bærekraftsmål slik som bærekraftige byer og lokalsamfunn, utjevne ulikheter, og bekjempe fattigdom gjennom en mer bærekraftig tildelingsmodell basert på effektmål og medvirkning (FN-Sambandet, 2022). På bakgrunn av dette vokser det et behov for en endring innen økonomistyring i offentlig sektor. Stat og kommune må gå bort fra forvaltningsprinsipper man finner i new public management til effektbasert økonomistyring. Det kan man få til ved å se på endring og utvikling av tildelingsmodeller i offentlig budsjettering, herunder handlingsrommet nærledelsen har i sitt stillingsmandat og grad av frihet til å møte lokale behov med sine budsjett (Bukh & Christensen, 2020).

For å kunne møte forventninger om en bærekraftig samfunnsutvikling i kommuner både nasjonalt og globalt, gjør nettopp det å forske på effektbasert økonomistyring gjennom 'Innbyggernes modell' i Trondheim kommune, til et viktig bidrag. Dagens økonomiplan og områdebudsjett er tilpasset en forvaltningspraksis basert på enkeltvedtak og lite samhandling mellom tjenestetilbudene. Sammenhengen mellom ressursinnsats og rapportering av resultat eller gevinst, skal være synlig i den enkelte sektor. Dette gir lite handlingsrom for ledere med budsjettansvar til å omfordele økonomiske ressurser og tjenestetilbud etter innbyggerens behov som ofte strekker seg på tvers av sektorer (Andreassen, 2017). Å forske på effekten av pilotprosjektets finansieringsmodell gjennom Trondheim kommunes egen 'Innbyggernes modell', er av stor interesse for meg for å kunne medvirke til effektbasert økonomistyring innen en del av kommunesektoren. Videre vil dette kunne være et lite bidrag til en bærekraftig samfunnsutvikling i Trondheim kommune.

### ***1.3 Problemstilling***

Målet med denne masteroppgaven er å studere nærmere om pilotprosjektet 'Pilot 0-24' sitt forslag på finansieringsmodell for statlige tilskuddsmidler har gitt økt effekt for tjenestemottakerne i Trondheim kommune. Masteroppgaven skal utforske om en endring fra en bestiller-utfører-modell til en prosess- og effektbasert finansieringsmodell har bidratt til en endring i ressursutnyttelsen i kommunen. Tjenestemottakerne som finansieringsmodellen i pilotprosjektet er rettet mot, er utsatte barn og unge i Trondheim kommune mellom 0-24 år og deres familier.

Problemstillingen er som følger:

***Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell påvirket ressursutnyttelsen i Trondheim kommune, og har den gitt positiv opplevd effekt blant tjenestemottakerne?***

Problemstillingen er åpen og generell for å kunne belyse ulike aspekter av dagens prosess. Med bakgrunn i dette har jeg utformet følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell gjort disponering av finansielle ressurser enklere og mindre byråkratisk?
- Hvilken positiv opplevd effekt gir medvirkning av målgruppen i tildelingsprosessen?
- Hva har finansieringsmodellen bidratt med for budsjettområdets økonomiske ressursutnyttelse?

#### ***1.4 Operasjonalisering***

Problemstillingen i denne oppgaven gjøres mer forskbar ved å vise hvordan enkelte indikatorer og begrep innenfor valgte tema kan konkretiseres ytterligere og gjøres operative (Johannessen et al., 2020). Problemstillingen operasjonaliseres ved å definere begrepene bestiller-utfører-modell, effekt, og effektbasert økonomistyring, samt tillit, interessent og verdi. Øvrige begreper vil konkretiseres nærmere i teorikapittelet.

En *bestiller-utfører-modell* er en måte å systematisere et samarbeid på. Bestilleren, som er et overordnet styringsnivå, tildeler ressurser eller oppgaver til en utfører, som er et underliggende nivå, med et definert mål eller bestemt formål (Bukh & Christensen, 2020, s.210-211). Ved å se på hierarkiet og byråkratiet i tildelingssystemet i 'Innbyggernes modell', versus i ordinær kommunal praksis, vil dette begrepet være relevant.

En *effekt* er virkningen av de handlingene man utfører og er målet man vil oppnå. Kommunens mål og verdier skal gjenspeiles i effekten av handlingene, og strategiske prioriteringer mellom disse er nødvendig for nettopp å oppnå effekt (Bukh & Christensen, 2020, s.212-213). Denne oppgaven skal utforske om 'Innbyggernes modell' kan være en metode eller virkemiddel for å oppnå ønsket effekt innenfor noen avgrensede kommunale tjenesteområder.

Forutsetningen for *effektbasert økonomistyring* er at tilrettelegging er prosessbasert med et fokus på effekten av ressurstildelingen. Effektbasert økonomistyring skal resultere i merverdi for tjenestemottakerne og økt effekt av ressursbruk i offentlig forvaltning. Kommunen må derfor gå bort fra silobaserte budsjettrammer for tjenestoområdene og de hierarkiske kriteriefordelingssystemene som benyttes i tildeling av ressurser (Bukh & Christensen, 2021). For at tildelingen skal bli effektbasert kreves det en prosess med involvering og medvirkning av innbyggerne som nettopp har behov for kommunens tjenester (Bukh & Christensen, 2021).

*Tillit* er noe som ofte oppstår i menneskelige relasjoner når de er basert på gjensidig respekt og der en eller begge parter har akkreditert kompetanse innenfor det fagfeltet samarbeidet er dannet i (Davies et al., 1997, s.33-34). McCoy et al. (2022, s.72-73) forklarer at tillit og forpliktelser henger tett sammen og at det ligger noen forutsetninger for å skape slik tillit mellom aktører. Slike forutsetninger kan være åpen kommunikasjon mellom partene og en felles forståelse for samarbeidet og de målene som skal oppnås. Her nevnes også opportunistisk atferd som et hinder for tillit som derfor må jobbes med å unngå slik at partene får mest mulig verdi og effekt ut av samarbeidet.

Innen teori om prosjektledelse er en *interessent* definert slik: “En interessent er en person eller organisasjon som på en eller annen måte blir berørt av prosjektet eller kan påvirke det” (Aarseth, et al., 2015, s.54). Det er viktig å gjennomføre en interessentanalyse for å kartlegge hvilke primære og sekundære interessenter som vil være delaktig eller blir påvirket av det arbeidet som utføres gjennom pilotprosjektets finansieringsmodell og som derfor har ulike behov og motiver som må tilfredsilles (Aarseth, et al., 2015, s.54-57). I pilotprosjektets finansieringsmodell er det mange involverte interessenter som må informeres og involveres, hvor nøkkelinteressentene kan vurderes å være innbyggerne, de statlige departementene, det kommunale hjelpeapparatet i tjenestelinja, og den sentrale budsjettmyndigheten i kommunen. Et slikt fokus på interessentene gir strategisk styrke i beslutninger som gjøres på overordnet nivå, både politisk og på annet ledelsesnivå i kommunen (Freeman et al., 2020).

En sentral del av effektbasert økonomistyring i offentlig sektor er å skape *verdi* for tjenestemottakerne. “Verdi er kvaliteten ved noe, det som er godt ved noe. En tings verdi sies gjerne å bestemme dens viktighet med hensyn til hvordan vi bør gjøre våre vurderinger og beslutninger” (Sagdahl, 2019, Definisjon, avsn. 1). Verdibaserte resultater bør derfor være



forankret hos innbyggerne som er nøkkelinteressenten og mottaker av tjenesten, og som vil være påvirket av utfallet på både kort og lang sikt (Fuentes et al., 2018, s.696).

### ***1.5 Oppbygging av oppgaven***

Denne masteroppgaven består av syv kapitler hvor problemstillingen blir definert, aktualisert og operasjonalisert i kapittel 1. I kapittel 2 vil jeg belyse det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for problemstillingen i denne oppgaven. Metodiske valg og fremgangsmåte for innsamling og analyse av data vil bli beskrevet i kapittel 3, hvor jeg har benyttet prosjektskissen utarbeidet i faget Anvendt Metode som et fundament. Deretter presenteres empiriske funn i kapittel 4 og analyse og drøfting i kapittel 5. Oppgaven avsluttes med en konklusjon i kapittel 6 og kritikk og refleksjoner rundt denne forskningsprosessen i kapittel 7.

## **2.0 Teoretisk rammeverk**

I dette kapitlet skal jeg belyse teori omkring bærekraftig samfunnsutvikling og samskaping, bærekraftig økonomi og effektbasert økonomistyring. Dette danner det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for de fire teoretiske antakelsene som er utarbeidet for dette studiet. Studiets teoretiske rammeverk har formet datainnsamlingen til dette studiet og benyttes til å analysere og drøfte problemstillingen som er skissert i avsnitt 1.3 problemstilling.

### ***2.1 Bærekraftig utvikling***

Bærekraftig utvikling ble først nevnt i Brundtlandkommisjonen i 1987 og definert slik: “bærekraftig utvikling er utvikling som tilfredsstillende dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstille sine behov” (FN-Sambandet, 2019, avsn.1). Definisjonen er i senere tid blitt omdiskutert da den kun nevner bærekraftig utvikling som hensyntar menneskets fremtidige behov og ikke poengterer at dette må skje innenfor jordas tålegrense. Bærekraft og bærekraftig utvikling kan derfor oppfattes forskjellig og bør defineres ytterligere som svak bærekraft og sterk bærekraft (Zadek, 1999). Svak bærekraft tar utgangspunkt i at bærekraft er den samlede effekten av verdiene innen økonomien, kulturen og naturen og at hver og en av disse verdiene er substituerbare for hverandre. Det betyr at dersom det er en reduksjon i en verdi kan man øke opp en annen verdi uten at bærekraften

påvirkes. I de fleste tilfeller er det økonomi som økes og natur og kultur som reduseres innenfor den samlede effekten. Sterk bærekraft derimot tar utgangspunkt i at hver og en av verdiene økonomi, kultur og natur er selvstendig bærekraftig med egne terskelverdier og er derfor ikke substituerbare for hverandre. Det er med sterk bærekraft man vil kunne oppnå bærekraftig samfunnsutvikling med et langsiktighetsperspektiv (Zadek, 1999).

For å forklare prinsippene for bærekraftig utvikling kan man benytte teorien omkring 'den tredelte bunnlinje'. John Elkington utviklet begrepet 'den tredelte bunnlinje' som betyr at det samfunnsansvaret som offentlige og private næringslivsaktører har, skal være basert på prinsipper der de viktigste beslutningsprosessene blir vurdert med et tredelt perspektiv mellom økonomien, kulturen og naturen. Slik vil man øke medansvaret i alle tre deler og hver enkelt del sin terskelverdi vil bli hensyntatt (Jakobsen, 2019). Bærekraftig samfunnsutvikling kan oppnås ved å ta hensyn til både økonomiske, sosiale og miljømessige hensyn i beslutninger og handlinger. Dette innebærer blant annet å sørge for at ressurser blir brukt på en måte som ikke ødelegger mulighetene for fremtidige generasjoner, og at man tar hensyn til behovene til både mennesker og miljø i beslutninger som tas. Det er også viktig å sikre at alle grupper i samfunnet blir inkludert og at ingen blir marginalisert. Dette kan gjøres ved å legge til rette for likestilling og mangfold, og ved å sikre at alle har mulighet til å delta i samfunnsutviklingen. Når viktigheten av de tre delene likestilles, øker nødvendigheten for samarbeidende nettverk av interessenter på tvers av de tre delene for å jobbe frem bærekraftig utvikling. Interessentene får et avhengighetsforhold til hverandres handlinger og samspillet i næringslivet endres på systemnivå fra konkurransebasert økonomi til samarbeidende nettverk (Jakobsen, 2019). Et samarbeidende interessentperspektiv på tvers av sektorer kan bidra til en felles helhetlig vurdering av bærekraft gjennom produktens kretsløp fra produksjon til salg og levetid. Offentlige og private næringslivsaktører har det fulle ansvaret for sin hovednæring og produktens livsløp, men de har også et utstrakt ansvar for det sosiale og miljømessige i det samfunnet de er en del av. Et slikt ansvar kan ivaretas blant annet gjennom økonomisk støtte til lokalsamfunnets idretts- og kulturformål. Slikt utvidet samfunnsansvar er en av hovedprinsippene i 'den tredelte bunnlinje' og et av næringslivets bidrag til en bærekraftig utvikling (Jakobsen, 2019).

## 2.1.1 FNs bærekraftsmål



Figur 2 - FNs bærekraftsmål.

Kilde: FN-sambandet (2022, <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/last-ned-grafikk>)

I 2015 vedtok FNs generalforsamling en global handlingsplan, kalt 2030-agendaen, for å bekjempe utnyttelse av jordas naturressurser ut over tålegrenser, stoppe utviklingen av økende fattigdom blant jordas befolkning og utjevne skjevfordelingen av økonomiske ressurser i samfunnet. Handlingsplanen inkluderer 17 overordnede bærekraftsmål, som vist i figur 2 FNs bærekraftsmål, som til sammen skal resultere i økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft globalt gjennom 169 delmål (Holden & Linnerud, 2018; Josephsen, 2019). En global transformasjon vil bli nødvendig for å oppnå bærekraftige samfunn både lokalt og globalt som er i henhold til handlingsplanen og de 17 bærekraftsmål. Endringer i den harde kjerne av dagens økonomiske system blir sentralt i denne omstillingen, som betyr en omfordeling av forbruk og en jevnere fordeling av jordas ressurser globalt. Dette må støttes opp av endringer innen produksjon av produkter mot et langsiktighetsperspektiv med både naturens og kulturens tålegrenser innarbeidet i næringslivets effektmål (Holden & Linnerud, 2018; Josephsen, 2019). Bærekraftsmål nummer 17 som er 'samarbeid for å nå målene', ligger som en forutsetning for å kunne nå de 16 andre målene. Herunder en felles forståelse for hva de ulike bærekraftsmålene innebærer og betyr. For at offentlige og private næringslivsaktører skal kunne oppnå en omfordeling av ressurser og bærekraftig produksjon innenfor tålegrenser, kreves det derfor et samarbeid på tvers av sektorer lokalt og globalt. Et profesjonelt nettverk som jobber helhetlig med innovasjon og bærekraftig utvikling for å skape de beste løsningene

for både samfunn og individ (Josephsen, 2019). Kommunene i Norge skal, som et bidrag til å oppnå et globalt bærekraftig samfunn, legge til grunn FNs handlingsplan i sin lokale samfunnsplanlegging (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019).

### 2.1.2 Samfunnsplanlegging – Kommuneplanens samfunnsdel

Kommuneplanens samfunnsdel er en del av kommuneplanen som beskriver Trondheim kommunes overordnede mål og strategier for utviklingen av samfunnet. Denne delen av planen, kalt ‘Trondheimpløftet’ beskriver hvilke utfordringer kommunen står overfor og hvordan kommunen skal arbeide for å nå sine mål, herunder hvilke virkemidler og tiltak kommunen vil bruke for å realisere disse (Trondheim kommune, 2022). Trondheim kommunes samfunns mål for 2020-2032 er vist i figur 3.



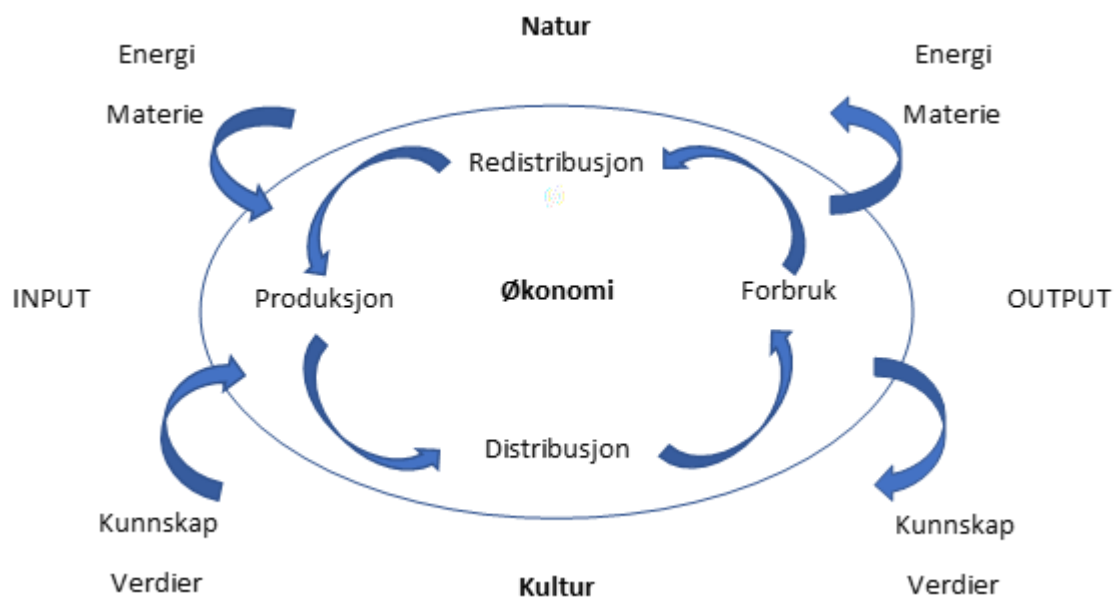
Figur 3 - Samfunnsmålene for Trondheim 2020-2032 (Trondheim kommune, 2022, s.13).

Trondheimsløftet tar utgangspunkt i bærekraftsmålene og beskriver hvordan kommunen og dens innbyggere sammen skal skape og løfte Trondheim mot tre egne samfunns mål. Disse er: “1. Trondheim skal ta ansvar for et grønnere og mer sirkulært samfunn, 2. Trondheim skal være en mangfoldig by med sterkt fellesskap, og 3. Kunnskaps- og teknologihovedstaden Trondheim skal være et kraftsentrum for en bedre verden” (Trondheim kommune, 2022, s.12). Dette skal oppnås gjennom 15 delmål og tilhørende strategier. Ved at kommuneplanen legger til grunn bærekraftsmålene, gjør at alle underliggende planer og strategier også må ha som overordnet mål å oppnå bærekraftig samfunnsutvikling i tråd med FNs handlingsplan. Trondheimsløftet beskriver flere strategier som skal sikre både økt velferd for sine innbyggere, økt innbyggermedvirkning, fokus på samarbeidende nettverk i offentlig næringsliv for å motvirke utenforskap og bedre ressursutnyttelse i kommunale tjenester. Herunder forplikter kommunen seg til å integrere innbyggerinvolvering som en del av tjenesteutviklingen, og utvikle økonomimodeller i den kommunale forvaltningen med både klimamål og bærekraftige effektmål som grunnleggende prinsipper (Trondheim kommune, 2022). Bottom-ut initiativer slik som innbyggerinvolvering og medvirkning i utvikling av offentlig tjenesteutvikling, sirkulære verdikjeder og samarbeidende nettverk som vil gi helhetlige tjenester og løsninger i kommunen, fremmer bærekraftig samfunnsutvikling (Ingebrigtsen & Jakobsen, 2012; Jakobsen, 2019).

## ***2.2 Bærekraftig økonomi***

Kretsløpsøkonomi fremmer en økonomisk modell basert på en balanse mellom delene i ‘den tredelte bunnlinje’ som hensyntar økologiske, sosiale og økonomiske variabler på en måte som kan opprettholdes over tid. Dette betyr at den bærekraftige økonomien ikke bare fokuserer på å øke økonomisk vekst og produktivitet, men også på å ivareta menneskelige og miljømessige verdier, uten at en av variablene maksimeres (Jakobsen, 2017). En modell av kretsløpsøkonomi er vist i figur 4. En slik økonomisk modell står i kontrast til dagens samfunnsøkonomi som er preget av et mekanisk syn på verden med det økonomiske mennesket i sentrum (Jakobsen, 2019). Nyttmaksimering og eksponentiell vekst er driverne i dagens marked og bidrar til en utnyttelse av samfunnets ressurser samt bringer med seg etiske dilemma. Ofte foregår produksjon og utnyttelse i andre deler av verden der man nødvendigvis ikke drar nytte av eller får noen gevinst av produksjonen selv. En konkurransebasert økonomi, slik man finner i dagens neoklassiske økonomisk syn, skaper konflikt mellom økonomien, kulturen og naturen (Jakobsen, 2019).

Bærekraftig økonomi derimot, innebærer å balansere økonomisk vekst med bevaring av naturressurser og miljøet, samt å sikre sosial rettferdighet og velferd for alle. Dette kan bidra til å løse globale utfordringer som klimaendringer, fattigdom og urettferdighet. For å oppnå bærekraftig økonomi, må mange forskjellige sektorer og aktører samarbeide og legge til rette for økt bærekraftig utvikling. Dette kan innebære å implementere mer bærekraftige produksjonsmetoder, øke effektiviteten i ressursbruken og redusere avfall og forurensning. Det kan også innebære å fremme inkluderende økonomisk vekst og øke tilgangen til utdanning, helse og andre grunnleggende tjenester for alle. Slik nettverksbasert produksjon og utvikling hvor partene har et avhengighetsforhold til hverandre, er både nødvendig og gir et incentiv for bærekraftig utvikling på tvers av sektorer (Jakobsen, 2019). Samarbeidende nettverk som er utviklet på systemnivå, krever at økonomiske budsjetterings- og tildelingsmodeller endres fra klassiske, sektoriserede tildelingsmodeller som følger prinsipal-agent teori, til en mer samspillsrettet tildelingsmodell med bærekraftige effektmål som kriterier for tildeling (Bukh & Christensen, 2020).



Figur 4 - Kretsløpsøkonomi (Jakobsen, 2019, s.303)

Modellen for kretsløpsøkonomi viser at det totale kretsløpet består av en tredelt bunnlinje hvor hver del har et eget kretsløp. For at naturens kretsløp skal være bærekraftig må markedets ressursbruk og produksjon holdes innenfor jordas tålegrenser. Reduksjon av ressursbruk og en jevnere fordeling og redistribusjon av ressurser mellom jordas befolkning er

også nødvendig. Dette sammenfaller med økonomiens kretsløp som innebærer sirkulære prinsipper som gjenvinning av produkter, redistribusjon og effektiv bruk av ressurser på best mulig måte, og reduksjon av forbruk til et nivå innenfor jordas tålegrense (Jakobsen, 2019). Ved å utnytte ressurser på en mer effektiv måte, for eksempel ved å gjenvinne materialer som kan brukes igjen i produksjonen av nye produkter, kan det bidra til å redusere behovet for å utvinne nye råvarer og dermed redusere belastningen på miljøet. Innenfor kulturens kretsløp ligger det et fokus på rettferdig fordeling av ressurser og at de mange kulturelle verdier har en egenverdi i kretsløpet. Dette i tillegg til prinsipper som sosial rettferdighet gjennom likebehandling og inkludering, samt lokal samfunnsutvikling gjennom støtte og bidrag til lokale initiativer og prosjekter (Jakobsen, 2019). Kretsløpsøkonomi kan bidra til å skape en mer bærekraftig fremtid ved å redusere bruken av råvarer og øke materialeffektiviteten, samtidig som den kan bidra til å skape økonomisk vekst og nye arbeidsplasser.

### ***2.3 New public management***

Siden 1980 tallet har offentlig tjenesteproduksjon i Norge gjennomgått omfattende budsjett og styringsreformer, som følge av den internasjonale reformtrenden New Public Management (NPM). NPM medførte at offentlig sektor fikk et prioritert fokus på kostnadseffektivisering, mål- og resultatstyring, og mindre fokus på verdiskapende tjenesteproduksjon (Pettersen & Fallan, 2010). Dagens samfunn er preget av et neoklassisk økonomisk syn der statlige aktører benytter finansielle tildelingsmodeller med tilhørende bestillerkontrakter som kobler produksjonskrav til budsjettbetingelser. Tildelingene følges opp gjennom statlig styring- og kontrolltiltak slik som tilsyn, standarder og akkreditering. Dette krever at kommunene gjennomfører evalueringer og rapporterer på resultatkriteriene fastsatt i bestiller-utfører-modellen (Pettersen & Fallan, 2010). Denne formen for statlig tildelingsmodell av finansielle ressurser skaper et relasjonelt hierarki og byråkrati mellom stat og kommune og underbygger bestiller-utfører-modell innad i den kommunale forvaltningen (Bukh & Christensen, 2020). Den tiltenkte kostnadseffektiviseringen med NPM var konstruert hovedsakelig for tilbydere av produkter, og har hatt motsatt effekt for tjenesteproduksjon hvor økende behov for standardisering og byråkrati i offentlig administrasjon blir mer kostnadskrevende i lengden (Torfing et.al, 2019; Pettersen & Fallan, 2010).

## ***2.4 Teoretiske tilnærminger***

### ***2.4.1 Prinsipal-agentteori***

Statlige og andre offentlige aktører tildeler finansielle ressurser ut ifra et prinsipalperspektiv gjennom samarbeidsavtaler som definerer samspillet, leveransen og omfanget, og som skal sikre kontroll over at agenten oppfyller de fastsatte budsjettbetingelsene spesifisert i avtalene (Pettersen & Fallan, 2010; Similä, 2006). Samarbeidsavtalene kan ha ulik utforming slik som vedtak, avtalefestede beslutninger eller klassiske kontrakter som fremmer behovet for styringssystemer som gir prinsipalen kontroll. Kontrollmekanismene er på plass for at prinsipalen skal trigge ønsket atferd fra agenten (Eisenhardt, 1989). Staten er prinsipalen og eier av hovedmålet og initierer mulighetene for finansiering, og agenten er kommunale enheter som eier hovedløsningen for bruk av midlene til tjenesteproduksjon (Similä, 2006). Selv om det inngås en kontrakt mellom prinsipalen og agenten på bakgrunn av fastsatte krav, betingelser og mål, kan aktørene ofte ha ulik målsetting og holdninger til risiko (Similä, 2006). Tilsvarende prinsipal-agentrelasjon finner man også innad i kommunal forvaltning, hvor budsjettildeling skjer overordnet på tjenesteområdet og underenheter står for ressursutnyttelsen. Dette ser man også direkte i flere av tjenestene som tilbys av helse-, omsorgs- og barneverntjenester i Trondheim kommune der økonomiske ytelser og velferdstjenester ytes av tjenestemottakerne etter forvaltningskontorenes vedtaksfestede beslutninger.

### ***2.4.2 Stewardship teori***

Som en kontrast til prinsipal-agent teorien er stewardship-teorien. Det er en samhandlingsform som bygger på tillit mellom aktørene, relasjoner og myndiggjøring som har til hensikt å trigge ønsket adferd gjennom indre motivasjon (Davis, et.al, 1997). Stewardshipteorien krever involveringsorientert ledelse og fasilitering, og utføreren blir mer risikovillig basert på tilliten og relasjonen som etableres mellom aktørene (Similä, 2006). Innen stewardshipteorien har kollektivistisk atferd høy nytteverdi, i motsetning til egeninteresse og opportuniste som vi finner i agentteorien. Relasjonen forutsetter at samarbeid med prinsipalen går foran egne mål, og hvor stewarden vil ta avgjørelser som er til det beste for organisasjonen. Gjennom dette vil stewarden få oppfylt sine egne mål. Stram kontroll kan virke mot sin hensikt i denne teorien da det undergraver den pro-organisatoriske atferden til stewarden og reduserer motivasjon (Davis, et.al, 1997).



Ved valg av samarbeidsform innad i kommunal forvaltning er det nødvendig å gjøre en analyse av tillit og relasjon mellom aktørene og de omliggende sosiale forhold (Macneil, 2003; Davis, et.al, 1997).

## ***2.5 Samskaping***

Torfinng et al. (2019) påpeker at aktører innen offentlig sektor må bygge opp under og være delaktig i samarbeidende og samskapende utvikling av offentlige tjenester sammen med relevante interessenter. Offentlige aktører må, istedenfor å ta rollen som dominerende prinsipal overfor innbyggerne eller ta en rolle som er lik en serviceytende privat bedrift, skape en arena for samskaping med interessentene som kan bidra både med å definere og finne løsninger på deres felles oppgaver og problemer. På en slik måte vil både de interessentene som blir påvirket av tjenestene som leveres og den offentlige aktøren være en del av løsningen sammen (Torfinng et al., 2019). Gjennom samskaping som dette vil de offentlige tjenestene kunne bli effektbaserte. Medvirkning fra relevante tjenestemottakere i Trondheim kommune er en av hovedpilarene i den nye finansieringsmodellen i Pilot 0-24, hvor kommunen sammen med innbyggerne skal definere felles problemer og finne løsninger sammen som gir effekt.

Tverrfaglig samarbeid på tvers av offentlig sektor, privat sektor, og innbyggere vil kunne bidra til at aktørene oppdager hvilke ressurser de ulike partene besitter og kan bidra med inn i en samskapende arena. Samskaping gjennom tverrfaglig samarbeid på tvers av sektorer vil også kunne generere kreativitet, nye ideer, ulike perspektiv, og bidra til en transformasjon av offentlig sektor fra prinsipal-agent relasjon til medvirkning og samskaping (Torfinng et al., 2019). En transformasjon av hvordan offentlig sektor utformer og leverer sine tjenester, til å bli medvirkende og samskapende, bidrar til en endring på systemnivå. Jakobsen (2017) poengterer at det er nettopp en slik transformasjon på systemnivå, hvor man omfavner ideologien rundt kretsløpsøkonomi, samfunnet trenger for å bli bærekraftig.

## ***2.6 Effektbasert økonomistyring***

Effektbasert økonomistyring handler om å forvalte offentlige ressurser på en måte som både skaper verdi og gir effekt for tjenestemottakerne. Dette krever et fokus på hvordan ressursene tildeles innen offentlig sektor for å kunne oppnå ønsket effekt, noe som innebærer en tilrettelegging av lokale tildelingsmodeller gjennom medvirkningsbaserte prosesser (Bukh &

Christensen, 2021). Effektbasert økonomistyring er en tilnærming til budsjettstyring der målet er å maksimere effekten av offentlige midler ved å klargjøre mål, evaluere fremgangen mot disse målene og justere innsatsen deretter. Denne tilnærmingen fokuserer på resultater og effekter fremfor bare å følge fastsatte budsjetttrammer, og er ment å sikre at offentlige midler brukes på måter som gir størst mulig nytte for samfunnet. Ordinære kriteriebaserte rammetildelinger, slik man finner i offentlig forvaltning som et resultat av New Public Management-reformtrenden, kan skape en uønsket siloeffekt innen tjenesteområdene. Med siloeffekten fungerer aktørene i hjelpeapparatet isolert fra hverandre med begrenset samhandling og kommunikasjon. Det kan derfor være en risiko for at beslutninger blir tatt på en fragmentert måte, og manglende koordinering kan føre til ineffektive resultater. I slike budsjettmodeller tildeles ressursene fra et overordnet nivå til et lavere enhetsnivå ut ifra bestiller-utfører prinsippet, hvor ressurstildelingen er spesifisert gjennom en matematisk formel for en bestemt periode (Bukh & Christensen, 2021). Ressurstildelingen er spesifisert av bestilleren og gjenspeiler prinsipalens mål uavhengig av utførerens målsettinger og kunnskap om lokale behov, noe som kan føre til avvikende prioriteringer fra agenten sin side (Bukh & Christensen, 2021). Innbyggerne i målgruppen har et ønske om å få dekt sine behov på en enkel og effektiv måte og er likegyldig til hvordan offentlige tjenester organiserer seg. For å lykkes med dette er det et behov for å erstatte silobaserte tjenester med sammenhengende hjelpetjenester på tvers av forvaltningskontor, kommunale enheter og andre aktører i hjelpeapparatet, med god data og informasjonsflyt dem imellom (Andreassen, 2017). Tverrfaglige og sammenhengende tjenestekjeder som benytter data på tvers, skaper grunnlag for innovasjon i offentlig sektor og øker mulighetene innen datadrevne brukergrensesnitt til fordel for innbyggeren (Andreassen, 2017).

For å innføre effektbasert økonomistyring må man først og fremst sørge for at det er klare mål for hva pengene skal brukes til. Dette kan gjøres ved å utarbeide en strategi eller en handlingsplan som spesifiserer hva man ønsker å oppnå med de offentlige midlene, og hvordan man skal måle fremgangen mot disse målene. Deretter må det settes opp et system for å samle inn data om resultater og effekter, og det må utarbeides en plan for hvordan denne informasjonen skal brukes til å justere innsatsen. Skal man oppnå økonomistyring som har effekt for tjenestemottakerne, må ønskede effektmål både være samskapt og være sentrale i de lokale budsjetttildelingsmodellene (Bukh & Christensen, 2021). Gitte effektmål skal da ligge til grunn som kriterier for fordeling av budsjettressurser lokalt, og nærledelsen må ha både ansvar og myndighet til å ta beslutninger innenfor det tildelte handlingsrommet. Desentralisert

beslutningsmyndighet er derfor en forutsetning for effektbasert økonomistyring fordi nærledelsen kjenner de lokale behovene best (Bukh & Christensen, 2021). For å maksimere effekten av offentlige midler er det viktig å ha klare mål for hva pengene skal brukes til, og å evaluere fremgangen mot disse målene regelmessig. Dette kan gjøres ved å samle inn data om resultater og effekter av den offentlige innsatsen, og bruke denne informasjonen til å justere innsatsen der det er nødvendig. Det er også viktig å sørge for at offentlige midler blir brukt på en åpen og transparent måte (Andreassen, 2017; Bukh & Christensen, 2021). Et av de sentrale målene for pilot for programfinansiering er å øke det lokale handlingsrommet til kommunene ved at staten tildeler tilskuddsmidlene med mer frihet til hvordan de benyttes. Både effektmålene i seg selv og selve effekten av å utøve offentlige tjenester består som regel av sammensatte bidrag fra tverrsektorielle tjenesteområder og faktorer. En slik kompleks sammensetning gjør at det kan være mer utfordrende å måle effekten av handlingene, enn å måle hvilke handlinger som har blitt utført (Andreassen, 2017). Videre poengterer Pettersen og Fallan (2010) at denne kompleksiteten forsterkes på grunn av manglende kunnskap om konsistens mellom innsats og effekt.

### ***2.7 Teoretiske antakelser***

Målet med denne oppgaven er å undersøke om kommunens ressursutnyttelse har endret seg ved å ta i bruk 'Innbyggernes modell' samt om den har gitt økt effekt og velferd for innbyggerne. Problemstillingens tre forskningsspørsmål er bygd på noen foreløpige teoretiske antakelser ut ifra de teoretiske momentene presentert i dette kapitlet. De teoretiske antakelsene ligger også som grunnlag for utarbeidelsen av intervjuguiden. De teoretiske antakelsene som er listet opp her er styrende for oppgavens fokus, noe som er vanlig i et deskriptivt casedesign (Johannessen et al., 2020).

- Teoretisk antakelse 1: Innbyggernes modell gjør det raskere og enklere for målgruppen å få økonomisk hjelp.
- Teoretisk antakelse 2: Innbyggernes modell dekker målgruppens økonomiske behov bedre fordi de selv er medvirkende i prioriteringene.
- Teoretisk antakelse 3: Innbyggernes modell fordeler økonomiske ressurser til det målgruppen faktisk trenger bidrag til, og er ikke detaljstyrt av offentlige aktører.
- Teoretisk antakelse 4: Innbyggernes modell reduserer behovet for kommunale ressurser når det er kortere og mer lineær vei fra budsjett til bruker.

### **3.0 Metodisk fremgangsmåte**

Formålet med denne oppgaven er å studere finansieringsmodellen som benyttes i 'Pilot for programfinansiering 0-24' og undersøke om den har gitt positiv opplevd effekt for tjenestemottakerne i Trondheim kommune. Problemstillingen er basert på noen teoretiske antakelser, og for å kunne undersøke problemstillingen har jeg benyttet en kvalitativ forskningsmetode. I metodekapittelet vil det først redegjøres for valgt forskningsdesign som er deskriptivt og beskrivende. Deretter vil valgt metode beskrives, som er et enkelt casedesign med flere analyseenheter, og studiets fremgangsmåte for datainnsamling med individuelle dybdeintervju. Så vil fremgangsmåten for databehandling og analyse presenteres, som er basert på teoretiske antakelser med en tverrsnittbasert og kategorisk fremgangsmåte, og gjennomført med et deduktivt slutningsmønster. Dernest vil forskningsdesignets og metodens styrker og begrensninger belyses, før oppgavens validitet og reliabilitet forsvares. Kapittelet avsluttes med refleksjoner rundt etiske problemstillinger.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Jeg har valgt å benytte en kvalitativ metode med et deskriptivt, beskrivende forskningsdesign fordi det er mest hensiktsmessig når studiets formål er å forske i dybden på fenomenet 'pilotprosjektets finansieringsmodell' og beskrive denne opp mot eksisterende teori (Johannessen et al., 2020). En kvalitativ casedesignmetode gir bedre dybdeforståelse av finansieringsmodellen som fenomen, og er valgt for å best kunne belyse problemstillingen i dette studiet. På grunn av at problemstillingen er å undersøke hvordan pilotprosjektets finansieringsmodell har påvirket ressursutnyttelsen i kommunens tjenester mot barn og unge, og om den har gitt positiv opplevd effekt for tjenestemottakerne, vil den bedre kunne studeres ved hjelp av en kvalitativ casedesignmetode enn en kvantitativ metode som er mer generaliserende og årsakbeskrivende (Yin, 2018, s.4-5).

Til dette forskningsstudiet har jeg kunnet velge mellom ulike typer forskningsdesign, datainnsamlingsteknikker og analysemetoder egnet for samfunnsvitenskapelig metode, men det er studiets formål og hvorfor forskningen gjennomføres som vil gi innsikt i om formålet best kan forskes på med kvantitative metoder, forstås gjennom kvalitative metoder eller en kombinasjon av disse (Johannessen et al., 2020). Det er problemstillingen i denne oppgaven som har vært avgjørende for hvilken forskningsmetode som er mest egnet til dette spesifikke studiet. I tillegg har min tilgang på ressurser, slik som tid og økonomi, satt noen rammer for hvilke metoder som best kan benyttes.

Problemstillingen er bygd på fire teoretiske antakelser som denne oppgaven har til hensikt å prøve ut mot empirisk data som er innhentet gjennom ti dybdeintervju. Dette gir oppgaven et deduktivt slutningsmønster fra teori, gjennom teoretiske antakelser, til empiri gjennom analyse av data.

### ***3.1.1 Casedesign som metode***

Jeg har valgt casedesign som metode for denne oppgaven på grunn av behovet for en dyptgående beskrivelse av pilotprosjektets finansieringsmodell, og for bedre å kunne forklare og beskrive modellens ideologi. Problemstillingen er vinklet på en forklarende og beskrivende måte som gjør at nettopp casedesign egner seg som metode (Yin, 2018, s.4). Casedesign er studiet av det spesifikke og fokuserer på et bestemt tilfelle over en gitt periode, noe som passer godt til å forske på pilotprosjektets finansieringsmodell. I kombinasjon med casestudiet har jeg benyttet prinsipper fra fenomenologi som forskningsdesign for å bedre kunne belyse hvordan medvirkning i tildelingsprosessen gir oppnådd effekt (Vindspoll, 2022). En slik kombinasjon er fordelaktig når casestudier er valgt metode, for å få samlet inn store men detaljerte mengder med data (Yin, 2018). Innen fenomenologi er formålet å forstå og definere et fenomen i likhet med casedesign, hvor innsamlingen av data til tolkning er gjennom enkeltpersoners erfaringer fortalt i dybdeintervju (Johannessen et al., 2020, s.170). Jeg vil benytte direkte sitater til å underbygge tolkninger og definere meningsinnholdet fra intervjuene med informantene. For å kunne fullføre denne forskningsoppgaven innenfor studiets begrensede tidshorison er casedesign et passende valg og en effektiv metode basert på den strukturerte og systematiske fremgangsmåten for innsamling og analyse av data innenfor den gitte perioden.

En casedesignstudie kan gjennomføres med en av fire forskjellige designstrategier som er: “*1. enkel casedesign med en analyseenhet, 2. enkel casedesign med flere analyseenheter, 3. flercasedesign med en analyseenhet, eller 4. flercasedesign med flere analyseenheter*” (Yin, 2018, s.47; Yin (2014), sitert i Johannessen et al., 2020, s.212). ‘Pilot for programfinansiering 0-24’ er organisert som et prosjekt bestående av 8 delprosjekt som alle benytter samme finansieringsmodell med noe ulik målgruppe og tilnærming. Hovedprosjektet kalles ‘Innbyggernes modell’ med tilhørende delprosjekt: 1. Tidlig innsats på Brundalen, 2. Flyktningefamilien i sentrum, 3. På egne ben men ikke alene, 4. Som de andre, 5. Fritid for

alle barn og unge, 6. Stødig start, 7. Veien til førerkortet og 8. Praktisk grunnskole (Pilot 0-24, 2021).

På grunn av organiseringen av prosjektet var det naturlig å velge designstrategien ‘enkelt casedesign med flere analyseenheter’, hvor hver av de åtte delprosjektene defineres som analyseenheter rundt en og samme hovedcase (Vindspoll, 2022). Et enkeltcasedesign kan være noe mindre generaliserende enn et flercasedesign som er mer overførbar til andre settinger på grunn av sin analytiske styrke (Yin, 2018, s.61). For å kompensere for denne svakheten har jeg benyttet sammenligning av casestudiets empiriske data opp mot dagens eksisterende offentlige forvaltningssystem, som et virkemiddel i analysen.

Forskningsprosessen med et casedesign kan best gjennomføres stegvis gjennom fem faser. Disse er: “1. *problemstilling*, 2. *teoretiske antagelser*, 3. *analyseenheter*, 4. *logisk link mellom data og teoretiske antagelser*, og 5. *kriterier for å tolke funn*” (Yin (2014), sitert i Johannessen et al., 2020, s.215). Forskningsprosessens fem faser innen casedesign er benyttet som fremgangsmåte for å besvare tidligere og påfølgende avsnitt i dette kapittelet.

### ***3.1.2 Fenomenologiske prinsipper***

I kombinasjon med casedesign med flere analyseenheter som metode, har det vært hensiktsmessig å benytte prinsipper innen fenomenologi i innsamlingen av data. Dette for bedre å kunne finne svar på problemstillingens vinkling rundt positiv opplevd effekt for tjenestemottakerne av pilotprosjektets finansieringsmodell. Med bruk av den fenomenologiske metoden har jeg vært opptatt av å fange informantenes subjektive opplevelse av hvilken effekt finansieringsmodellen har gitt tjenestemottakerne, og da tolket innsamlet data etter meningsinnholdet spesielt innenfor temaet medvirkning og effekt (Johannessen et al., 2020, s.172). Spørsmålene i intervjuguiden knyttet til dette temaet, er utformet for å søke etter mer årsakbeskrivende data som er mer beskrivende rundt handlingsløpet i analyseenheterne.

### ***3.2 Utvalg og datainnsamling***

Formålet med kvalitative studier er å frambringe utdypende kunnskap relatert til studiets problemstilling, som ikke nødvendigvis er statistisk generaliserbar til en større populasjon (Ryen, 2002; Johannessen et al., 2020). Hensikten er derimot å få tilgang til handlinger, hendelser og informasjon som er relevant for studiets problemstilling, noe som gjør tilgjengeligheten til den enkelte respondent sine opplevelser, kunnskap, erfaringer og syn på

verden rundt seg sentralt. På bakgrunn av dette er dybdeintervju et godt egnet valg av datainnsamlingsmetode for dette kvalitative casestudiet (Ryen, 2002). Utvalget av respondenter i kvalitative intervjuer bør derfor velges ut strategisk for å kunne få tilgang til relevant informasjon opp mot studiets problemstilling (Johannessen et al., 2020). Utvelgelse av informanter til et enkeltcasesdesign bør være basert på kriteriet at informantene har mest mulig tilgjengelig data å avgi (Yin, 2018, s.105-106). Formålsutvelgning av hvilke respondenter som bør delta i datainnsamlingen til dette studiet, er derfor gjort på bakgrunn av hva som skal studeres.

### ***3.2.1 Utvalgsstrategi***

Det er nettopp gevinsten av å gå dypt ned i intervjuer med informanter som kan gi kunnskap om og erfaringer med spesifikke fenomener, og som gir innsikt i hvordan de opplever verden relatert til problemstillingen i denne oppgaven. På grunn av dette har jeg vurdert det som mest hensiktsmessig å velge ut færre, men relevante informanter som kan dele utdypende informasjon om 'Innbyggernes modell' (Vindspoll, 2022). Dette i motsetning til å velge ut en stor og mer tilfeldig gruppe med respondenter som avgir standardiserte og objektive svar for sammenligning og telling, slik som i kvantitative undersøkelser (Ryen, 2002). Skal man intervjuer en like stor gruppe som man ville valgt til kvantitative undersøkelser, vil det ta langt flere timer ut over tidsrammen til dette studiet. I denne oppgaven er det derfor et fokus på kvaliteten av innholdet i intervjuene, heller enn antallet intervjuer som gjennomføres.

Utvalgsmetoden må tilpasses formålet med oppgaven slik at man får rekruttert relevante og passende informanter til å kunne besvare problemstillingen (Yin, 2018). I kvalitative studier kan man blant annet velge snøballmetoden for å finne informanter, eller teoribasert- eller kriteriebasert utvelgelse (Johannessen et al., 2020). Utvalg og rekruttering av informanter til dette kvalitative studiet er taktisk vurdert ut ifra informantenes relevans inn mot 'Innbyggernes modell', og vurdert opp mot noen forhåndsdefinerte kriterier (Vindspoll, 2022). Disse kriteriene er det nødvendig at informantene oppfyller for å kunne dele informasjon og erfaringer direkte relatert til 'Innbyggernes modell' og oppgavens problemstilling.

### 3.2.1.1 Kriteriebasert utvelgelse

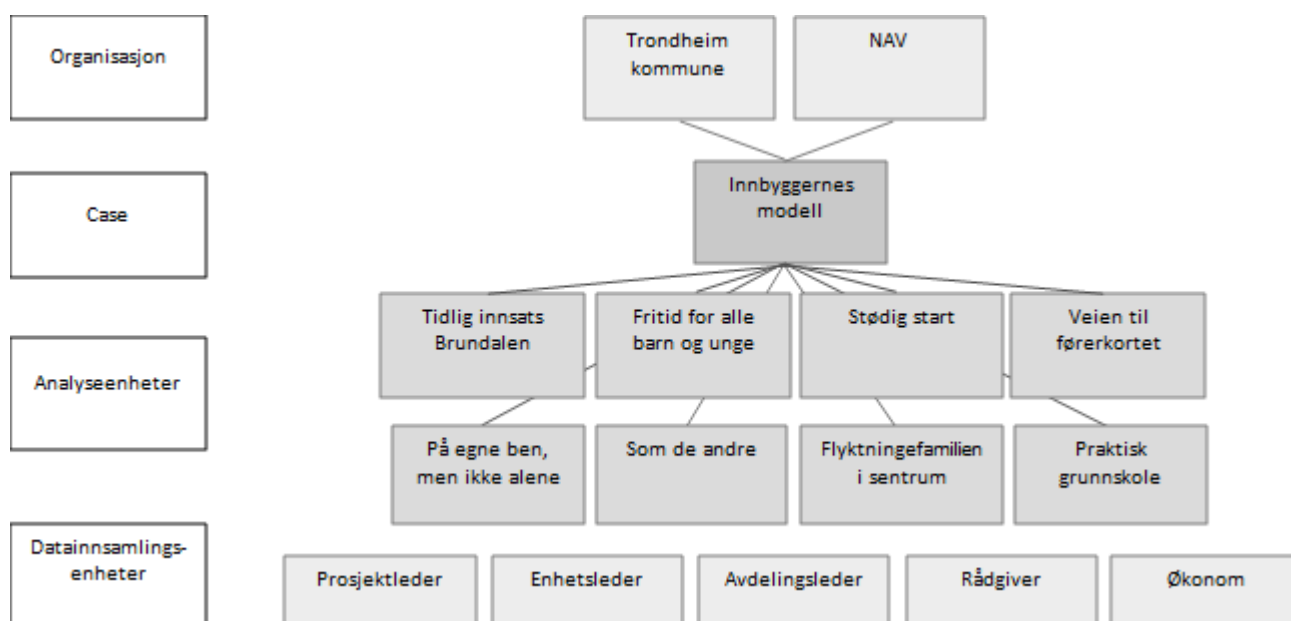
Informantene til dette studiet er valgt på et hensiktsmessig grunnlag for å kunne få mest mulig kunnskap om 'Innbyggernes modell' (Vindspoll, 2022). Dette er det generelle utgangspunktet for rekruttering av informanter i kvalitative studier (Johannessen et al., 2020). Å formålsutvelge de mest relevante informantene strategisk, vil gi et datamateriale som er spisset mot, og nødvendig for å besvare, problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne oppgaven. Informantene som jeg har valgt ut til dybdeintervju, har egenerfaring med minst ett av delprosjektene i 'Innbyggernes modell' og oppfyller en eller flere av tre predefinerte kriterier (Vindspoll, 2022).

De forhåndsdefinerte kriteriene er:

1. Informanten må ha ordinært arbeidssted i Trondheim kommune og/eller NAV
  - Det vil ikke være aktuelt å velge informanter fra andre aktører i hjelpeapparatet enn disse på grunn av størrelsen på delaktigheten inn i delprosjektene
2. Informanten må være direkte involvert i minst ett av delprosjektene i 'Innbyggernes modell'
  - Informantene må være involvert i 'Innbyggernes modell' som en del av sin arbeidshverdag
3. Informanten må oppfylle minst en av følgende stillinger: enhetsleder, avdelingsleder, prosjektleder, rådgiver eller økonom
  - Informanter som besitter disse stillingene, vil kunne gi detaljert beskrivelse av sine erfaringer med 'Innbyggernes modell' fra sitt unike yrkesperspektiv

Kriteriene er relevante i forhold til problemstillingen og gir grunnlag for å få et variert utvalg av informanter som representerer heterogeniteten i populasjonen med en spredning i utvalget blant disse (Vindspoll, 2022). Dette er viktig for å sikre at man velger ut informanter som representerer spredning og variasjon innenfor de fastsatte rammene, og for å unngå et homogent utvalg uten variasjon som mangler nødvendige, alternative perspektiver til å generere ny kunnskap (Ryen, 2002). Utvalgsstrategien som er brukt i denne oppgaven, er vist i Figur 5 – Utvalgsstrategi.





Figur 5 – Utvalgsstrategi

Datainnsamlingsenhetene er et utvalg personer som besitter nødvendig, utdypende informasjon om ‘Innbyggernes modell’, og er taktisk vurdert opp mot kriteriene for utvelgelse for å besvare problemstillingen. For nettopp å kunne finne ut om finansieringsmodellen i ‘Innbyggernes modell’ er effektbasert gjennom medvirkning og gjør disponering av finansielle ressurser enklere og mindre byråkratisk, må informantene ha personlig erfaring med modellen og være delaktig i utførelsen av de ulike delprosjektene. Informantene er på så måte nøkkelpersoner med egenerfart dybdekunnskap, og må derfor velges ut ifra en kriteriebasert modell (Vindspoll, 2022). Andre utvalgsstrategier slik som tilfeldig utvalg og snøballmetoden, vil kunne resultere i en gruppe informanter som ikke nødvendigvis har god nok kjennskap til finansieringsmodellen, og man vil dermed ikke oppnå samme formål med utvelgelsen. Strategiske valg må vurderes gjennom hele forskningsprosessen så disse kriteriene for utvelgelse må likevel være dynamisk nok til å kunne tilpasses utviklingen i studiet dersom nødvendig (Johannessen et al., 2020).

### 3.2.1.2 Tidsperspektiv

Tidsperspektivet på prosessen for innsamling av forskningsdata bestemmes ut ifra hva som er mest hensiktsmessig for det spesifikke studiet (Johannessen et al., 2020). Ved å gjennomføre datainnsamlingen over relativt kort tid, sikrer jeg at informasjonen som er innsamlet representerer hendelser fra samme tidsperiode og fase i pilotprosjektet. Informantene i dette

casestudiet vil ha like lang erfaring innen hver av sine analyseenheter og ha gått gjennom de samme fasene i pilotprosjektet på tidspunktet for datainnsamlingen. På grunn av dette er datainnsamlingen fra 8 av de 10 dybdeintervjuene gjennomført over en periode på 4 uker, som tilsvarer to intervju per uke før transkribering. Etter å ha gjennomført 8 intervju hadde jeg ikke oppnådd informasjonsmetning, noe som resulterte i en beslutning om å rekruttere to informanter til. Disse ble intervjuet tre uker etter sist gjennomførte intervju.

### **3.2.2 Analyseenheter**

'Innbyggernes modell' er organisert som et prosjekt med 8 delprosjekt som alle benytter samme finansieringsmodell med noe ulik målgruppe og tilnærming. Se tabell 1 – Analyseenheter for en oversikt over analyseenheter. Delprosjektene består av sammensatte, tverrfaglige team med kommunen, NAV og politiet, som sammen jobber mot felles effektmål ved bruk av en ny finansieringsmodell (Pilot 0-24, 2021, august). Et enkelt casesdesign med flere analyseenheter er valgt for denne oppgaven på bakgrunn av organiseringen av 'Innbyggernes modell'. Hver av de 8 delprosjektene representerer forskjellige analyseenheter, og de stiller med hver sine datainnsamlingsenheter. Dette er nærmere beskrevet i avsnitt 3.2.3 Datainnsamling.

Analyseenheter	Innbyggernes modell
Analyseenheter 1	Tidlig innsats Brundalen
Analyseenheter 2	Fritid for alle barn og unge
Analyseenheter 3	Stødig start
Analyseenheter 4	Veien til førerkortet
Analyseenheter 5	På egne ben, men ikke alene
Analyseenheter 6	Som de andre
Analyseenheter 7	Flyktningefamilien i sentrum
Analyseenheter 8	Praktisk grunnskole

Tabell 1 – Analyseenheter

### **3.2.3 Datainnsamling**

For dette casestudiet har jeg valgt å benytte individuelle dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Denne innsamlingsmetoden har jeg valgt fordi casestudiet omhandler menneskelige handlinger, og da kreves det mer utdypende, forklarende innsamling av

data (Yin, 2018). De vanligste datainnsamlingsmetodene i kvalitative casestudier er individuelle intervju, gruppeintervju og observasjon (Johannessen et al., 2020). Man kan benytte en eller en kombinasjon av disse metodene for innsamling, avhengig av hva som er mest hensiktsmessig for casestudiet, men den viktigste innsamlingsmetoden er intervju og derfor valgt for dette studiet.

### *3.2.3.1 Antall informanter*

Utvalgets størrelse vil være noe avhengig av informasjonen man får fra informantene, om man oppnår informasjonsmetning med noen få eller om man må rekruttere flere for å oppnå mer rik informasjon (Ryen, 2002). I studentoppgaver, slik som denne, er ofte tid og økonomi et hinder for et større utvalg, noe som gjør 8-10 informanter et overkommelig antall (Ryen, 2002; Johannessen et al., 2020). I kvalitative studier generelt er det mest hensiktsmessig med et mindre utvalg for å kunne gå i dybden på informasjon hentet fra hver enkelt informant. Dette i motsetning til i kvantitative studier hvor hensikten er å innhente spesifikk informasjon fra en stor mengde respondenter for å generere generaliserbar data (Ryen, 2002). I dette studiet er hensikten å innhente dybdekunnskap for å kunne beskrive og analysere finansieringsmodellen i 'Innbyggernes modell', og det er derfor rekruttert 10 informanter ut ifra utvalgskriteriene spesifisert i avsnittet 3.2.1.1 Kriteriebasert utvelgelse (Vindspoll, 2022). Informantene representerer en eller flere av de åtte analyseenhetene og besitter en av stillingene beskrevet som datainnsamlingsenheter, som vist i figur 5 – Utvalgsstrategi. I første fase av datainnsamlingen ble det rekruttert 8 informanter som avga ulik kvalitet på informasjon i dybdeintervjuet. Som nevnt i avsnitt 3.2.1.2 Tidsperspektiv, ble det etter en strategisk vurdering av datakvaliteten og en opplevelse av manglende informasjonsmetning, rekruttert og gjennomført dybdeintervju med ytterligere to informanter til dette studiet. Totalt er det gjennomført 10 dybdeintervju med 10 forskjellige informanter til denne oppgaven, hvor innhentet data ligger til grunn for analyse og drøfting av funn.

Informant	Rolle	Involvert i antall analyseenheter
Informant 1	Enhetsleder	1
Informant 2	Enhetsleder	2
Informant 3	Økonom	2
Informant 4	Rådgiver	8
Informant 5	Avdelingsleder	2
Informant 6	Prosjektleder	8
Informant 7	Enhetsleder	1
Informant 8	Avdelingsleder	2
Informant 9	Avdelingsleder	1
Informant 10	Prosjektleder	8

Tabell 2 - Fordeling datainnsamlingsenheter

Informantene ble rekruttert ut ifra utvalgskriteriene hovedsakelig per e-post men også gjennom personlige møter. Informantene fikk tilsendt et informasjonsbrev per e-post hvor de ble informert om hvorfor de er spurt om å delta i denne studien, at det er frivillig å delta og at de kan trekke sitt samtykke når som helst underveis i forskningsprosessen. De nasjonale forskningsetiske komiteene har utarbeidet 14 generelle forskningsetiske retningslinjer hvor frivillig informert samtykke er spesifisert som et av prinsippene for god forskningsskikk (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Disse retningslinjene er benyttet som veiledning for utarbeidelse av denne forskningsprosessen. Informasjonsskrivet som er oversendt informantene per e-post, er utformet fra en mal som er tilgjengelig på Sikt sin hjemmeside, og som er vist i vedlegg 1 (Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, 2022). Alle informantene ble bedt om å gi sitt samtykke skriftlig via e-post, og disse samtykkene er håndtert i henhold til datahåndteringsplanen som er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD), som vist i vedlegg 3.

### 3.2.3.2 Individuelle intervju

Individuelle dybdeintervju er valgt som eneste datainnsamlingsmetode for dette casestudiet, fordi det gir mulighet for å utforske informantenes egne erfaringer, ekspertise og perspektiver på finansieringsmodellen i 'Innbyggernes modell' (Vindspoll, 2022). Dette kan bidra til å øke

forståelsen for hvordan de opplever og tolker gjennomføringen av pilotprosjektet, og kan gi verdifull innsikt som ikke nødvendigvis kan oppnås gjennom andre metoder (Yin, 2018). Individuelle intervjuer gir også mulighet for å utforske 'Innbyggernes modell' i dybden, da det settes av mer tid til hver enkelt informant og det er større rom for å følge opp og utdype svarene. Det er også mulighet for å følge opp informantene i etterkant dersom det er behov for videre avklaringer og forklaringer til deler av intervjuet. Dette kan bidra til å øke validiteten av dataene (Johannessen et al., 2020). Det at informanten kan føle seg mer komfortable med å dele sine erfaringer i et trygt og konfidensielt møte, gir også mulighet for åpne og utdypende svar. For å kunne utforske det faktiske meningsinnholdet i informasjonen som informantene oppgir i forbindelse med positiv opplevd effekt, er nettopp individuelle intervju en essensiell datainnsamlingsmetode (Johannessen et al., 2020, s.172-173).

På den annen side kan individuelle intervjuer være både tidkrevende og kostbare å gjennomføre. De kan også være utfordrende å arrangere, spesielt hvis informantene har begrenset tilgjengelighet. I tillegg kan det være krevende å sikre at intervjuene er likeverdige og at dataene er representative for et større utvalg. Det er også en risiko for at informantene blir påvirket av meninger og påstander til den som intervjuer, noe jeg må ta med inn i arbeidet med datamaterialet (Yin, 2018). I gruppeintervju vil informantene kunne bygge på svarene fra hverandre og potensielt generere tolkninger av informasjon som ellers ikke hadde blitt formidlet i et individuelt intervju. Men i gruppeintervju kan man også oppleve større reservasjon blant enkelte informanter der man har maktforskjeller i gruppen, og mindre åpenhet rundt enkelte av spørsmålene (Johannessen et al., 2020). Jeg har tatt dette inn i vurderingen av innsamlingsmetode, og vurdert individuelle intervju som mest hensiktsmessig og overkommelig for denne oppgaven.

'Strukturert intervju med åpne svaralternativ' er valgt teknikk for gjennomføring av intervjuene i dette casestudiet, og tar utgangspunkt i studiets problemstilling der intervjuets tema og tilhørende spørsmål er forhåndsbestemt og systematisert i en bestemt rekkefølge (Vindspoll, 2022). Svarene fra informantene kan med denne strukturen registreres på en systematisk måte som gir en fast og lik form for data som enklere kan sammenlignes (Johannessen et al., 2020). Strukturerte intervju som følger intervjuguiden er ofte mer passende når intervjuenes lengde er noe kortere, på rundt 1 time (Yin 2018, s.119). Det sammenfaller godt med intervjuene som gjennomføres i dette casestudiet. Intervjuguiden som er utarbeidet for datainnsamling til dette casestudiet tar utgangspunkt i casestudiets

problemstilling, tilhørende forskningsspørsmål og er tematisert etter de teoretiske antakelsene som er beskrevet i avsnitt 2.7 Teoretiske antakelser. Intervjuguiden er vist i vedlegg 2.

Teknikken 'strukturert intervju med åpne svaralternativ' gir mulighet for å sammenlikne svarene fra de 10 informantene på en tydelig måte og kan bidra til å trekke slutninger på tvers av svarene.

Individuelle intervjuer kan også gjennomføres med andre teknikker slik som ustrukturerte intervju der intervjuet er helt åpent, uten forhåndsdefinerte spørsmål, hvor informanten forteller sin historie. Dersom det er behov for en noe tydeligere ramme rundt intervjuet, kan delvise eller semistrukturerte intervju benyttes. Der har intervjueren noen overordnede tema og forslag til spørsmål som brukes for å samle inn data, men informantene blir ikke stoppet dersom de kommer med mer informasjon ut over spørsmålene som stilles (Johannessen et al., 2020). Semistrukturerte intervju gir en fleksibilitet til å utforske temaer som kommer opp underveis i intervjuet og dykke dypere inn i svarene fra informantene. I dette studiet har det vært mer hensiktsmessig å strukturere intervjuet enda mer, og jeg har derfor benyttet teknikken 'strukturert intervju med åpne svaralternativ'. Strukturerte intervju, slik som i dette studiet, er vanligvis basert på en intervjuguide som tar utgangspunkt i studiets problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål (Johannessen et al., 2020).

Det er på en annen side mindre fleksibilitet i strukturerte intervju enn i ustrukturerte og semistrukturerte intervju, men de kan gi mer presise data. Strukturerte intervju er også mindre avhengig av relasjonen mellom intervjueren og informanten for å få nødvendig informasjon (Johannessen et al., 2020).

På bakgrunn av at jeg har valgt et deskriptivt forskningsdesign som er teoridrevet med teoretiske antakelser, som former intervjuguiden og strukturerer intervjuene, er det vurdert mest hensiktsmessig å gjennomføre de individuelle intervjuene på en strukturert måte. En begrensning på tid for å fullføre dette studiet er en medvirkende årsak til at den strukturert teknikken er valgt fordi det gjør systematiseringen, kodingen og analysen av innsamlet data enklere og mer effektiv å gjennomføre (Vindspoll, 2022).

### ***3.3 Databehandling og analyse***

Casestudiet i denne oppgaven er teoridrevet og basert på teoretiske antakelser med strukturerte intervju som innsamlingsmetode. Dette lager et rammeverk for å foreta analysen samtidig med datainnsamlingen, nettopp gjennom løpende sortering av data inn under forhåndsdefinerte kategorier som er utformet i intervjuguiden. Feltnotater og egen tolkning av

informasjonen noteres under hver av de kategoriserte temaene, noe som gjør sammenligningen av informasjonen mer systematisk. På denne måten får jeg definert begreper samtidig med innsamlingen, som gjør at kodingen av datamaterialet påstartes allerede i denne fasen (Johannessen et al., 2020).

### ***3.3.1 Logisk link mellom data og antakelser***

Datainnsamlingen til dette casestudiet er gjennomført med strukturerte, individuelle intervjuer av nøkkelpersoner som har en av følgende stillinger: enhetsleder, avdelingsleder, prosjektleder, rådgiver eller økonom i prosjektet 'pilot for programfinansiering 0-24'. Varigheten på intervjuene er omtrent 1 time, og alle de 10 intervjuene er gjennomført av meg. Fire teoretiske antakelser ligger til grunn for datainnsamlingen, og disse danner rammegrunnlaget for intervjuguiden som inneholder konkrete spørsmål om disponering av finansielle ressurser i pilotprosjektets finansieringsmodell, medvirkning av innbyggere i målgruppen og oppnådd effekt, samt bruk av kommunale ressurser i programfinansieringen. På bakgrunnen av disse valgene i forskningsprosessen er 'analyse basert på teoretiske antakelser' brukt som analysemetode for dette casestudiet. Denne metoden er en av fire strategier som kan benyttes for å analysere data fra casestudier, men det er type casestudie og dets hensiktsmessighet som avgjør hvilken strategi som er mest egnet for analysen (Yin, 2014). Ved gjennomføring av analyse basert på teoretiske antakelser benytter jeg de teoretiske antakelsene til å kategorisere og strukturere informasjonen underveis. En slik fremgangsmåte gir god struktur og en tydeligere retning i analysearbeidet (Yin, 2014; Johannessen et al., 2020). Den strukturerte intervjuguiden og de teoretiske antakelsene danner grunnlaget som er brukt for å definere begreper som former kodeverket til analysen av data.

Forskningsspørsmålene underliggende problemstillingen er brukt som et teoretisk filter for å spisse uttrekk av det mest relevante og hensiktsmessige fra det innsamlede datamateriale. For at resultatene av forskningsprosessen skal gjenspeile min forståelse av og antakelser med teorien omkring 'pilot for programfinansiering 0-24', har det vært mest hensiktsmessig at jeg står for både datainnsamlingen, påfølgende dataanalyse og tolkning av data. Det at forskeren selv gjennomfører disse delene av forskningsprosessen, er generelt noe som bør gjøres i kvalitativ forskningsmetode (Johannessen et al., 2020).

Datamaterialet som er innsamlet gjennom 10 individuelle intervju er lagret i lydfiler etter kriteriene i datahåndteringsplanen, som notater i et dokument og som egen forståelse og vurdering av informasjonen som er gitt. All informasjonen er deretter transkribert i egne

dokument og lest igjennom av både informantene og meg, for å finne både gode sitater og utsagn, men også finne hvilke teoretiske knagger informasjonen skal henges på. Ved å filtrere det innsamlede datamaterialet med problemstillingen, underliggende forskningsspørsmål og det teoretiske grunnlaget, får jeg definert hva som er interessant å benytte til videre tolkning. Datamaterialet er kategorisert og systematisert etter en slik filtrering ved hjelp av intervjuguiden for å finne sammenhenger og relasjoner. Dette kalles en åpen kodeprosess, som er starten på arbeidet med datareduksjon og dataanalyse (Johannessen et al., 2020). Jeg har benyttet en tverrsnittbasert inndeling av datamaterialet som er kategorisert etter emneknaggene utformet i intervjuguiden fra problemstilling, forskningsspørsmål og teoretiske antakelser. Et kodehierarki er opprettet ut ifra denne kodeprosessen som vist i Tabell 3 – Kodehierarki. Det er gjennomført ved å plukke ut ord, sitater, setninger og avsnitt fra datamaterialet og tematisert i henhold til intervjuguiden og tillagt emneknagger for videre analyse.

Problemstilling	Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell påvirket ressursutnyttelsen i Trondheim kommune, og har den gitt opplevd effekt for tjenestemottakerne?			
Tema	Mindre byråkratisk tildeling	Medvirkning og effekt		Ressursutnyttelse
Forskningsspørsmål	Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell gjort disponering av finansielle ressurser enklere og mindre byråkratisk?	Hvordan gir medvirkning av målgruppen i tildelingsprosessen oppnådd effekt?		Hva har finansieringsmodellen bidratt med for budsjettområdets økonomiske ressursutnyttelse?
Teoretisk antakelse	Innbyggernes modell gjør det raskere og enklere for målgruppen å få økonomisk hjelp	Innbyggernes modell dekker målgruppens økonomiske behov bedre fordi de selv er medvirkende i prioriteringene	Innbyggernes modell fordeler økonomiske ressurser til det målgruppen faktisk trenger bidrag til, og er ikke detaljstyrt av offentlige aktører.	Innbyggernes modell reduserer behovet for kommunale ressurser når det er kortere og mer lineær vei fra budsjett til bruker.
Emneknagg	Disponering Tildelingsmåte Hastighet Antall involverte	Medvirkning Innbyggerens opplevelse Innbyggerens oppfatning Kartlegging av behov	Samsvar - medvirkning og behov - kartlegging, behov, tildeling Behovsendring Rettferdighet	Bruk av tilskuddet Omfang av tildelte midler Omfang av administrasjon Behov for tilleggstjenester

Tabell 3 – Kodehierarki



En slik tverrsnittbasert og kategorisk fremgangsmåte kan sette noen begrensninger for utvikling av ny kunnskap dersom alle kategoriene er forhåndsdefinerte og/eller er for brede (Johannessen et al., 2020). En del av informasjonen som er innsamlet omhandler også flere tema samtidig, noe som gjør det utfordrende å finne passende kategori. Ved å bruke strukturert koding hvor jeg har lagt til flere emneknagger på sitater og avsnitt fra de transkriberte intervjuene, har jeg fått redusert disse begrensningene. Programvaren NVivo er benyttet som verktøy i kodeprosessen for å bygge opp kodehierarkiet som vist i tabell 3, og systematisere og kategorisere datamaterialet. Jeg viser til Figur 6 – Datastruktur i kapittel 4, for å forklare fremgangsmåten i kode- og analyseprosessen. Jeg la først inn tre aggregerte dimensjoner fra de teoretiske antakelsene som overordnede noder i kodestrukturen. Det var mest hensiktsmessig fordi disse former intervjuguiden og selve strukturen i hvordan datamaterialet er samlet inn og systematisert underveis. Deretter la jeg inn underkoder under hver node som tilsvarer de generelle variablene for å systematisere og detaljere ytterligere. Jeg gjennomgikk de transkriberte intervjuene på nytt med oppsatt kodestruktur og plasserte ord, setninger, sitater og avsnitt under en eller flere av nodene de hørte til. Slik ble et overordnet kodehierarki opprettet fra datamaterialet, som deretter ble gjennomgått på nytt for å spisse den informasjonen som er kodet til å kun inneholde det som er mest hensiktsmessig, relevant og interessant. En ny gjennomgang av datamaterialet ble gjennomført for å redusere repeterende innhold, slik at uttrekk av funn og hovedfunn enklere kunne gjennomføres. For å finne ut hva som er den mest interessante informasjonen for denne oppgaven, har jeg benyttet de teoretiske antakelsene, forskningsspørsmålene og problemstillingen som en avstemmingsmal i vurderingene (Johannessen et al., 2020).

### ***3.3.2 Kriterier for å tolke funn***

De fire teoretiske antakelsene, forskningsspørsmålene og problemstillingen som ligger til grunn for denne oppgaven danner kriteriegrunnlaget for å tolke funnene fra analysen. Det transkriberte, kodede og analyserte datamaterialet er tolket opp mot problemstillingen og dens teoretiske rammeverk samt de teoretiske antakelsene som har formet intervjuguiden og forskningsdesignet til denne oppgaven. Analysen og tolkning av funn vil på lik linje bli formet av det teoretiske rammeverket som er presentert i teorikapittelet samt de fire teoretiske antakelsene (Yin, 2018). De empiriske funnene er presentert i kapittel 4. og er videre analysert og drøftet i kapittel 5.

### **3.4 Styrker og svakheter ved valgt design og metode**

Kvalitativt forskningsdesign har noen svakheter og begrensninger som kan påvirke validiteten av forskningsresultatene i dette casestudiet, men ved å være bevisst på disse svakhetene og å ta grep for å adressere dem, øker validiteten og påliteligheten av forskningsprosessen (Johannessen et al., 2020). Jeg har valgt å gjennomføre denne forskningsprosessen med et kvalitativt forskningsdesign ut ifra prinsippet om hensiktsmessighet i forhold til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmålenes natur og kontekst (Vindspoll, 2022).

Metoden, enkelt casedesign med flere analyseenheter, er valgt ut fordi det er en godt egnet metode for prosjektet 'Innbyggernes modell' på grunn av sin organisering med et hovedprosjekt med flere delprosjekt. Dette er også en metode som egner seg for en studie med tidsbegrensning, slik som dette. Det kan være en utfordring med å sikre ekstern validitet med metoden, enkelt casedesign med flere analyseenheter, så for å minimere denne svakheten har det vært nødvendig å prioritere detaljerte beskrivelser av design, metode, valg, tolkninger og teknikker i denne forskningsrapporten (Johannessen et al., 2020). Et enkelt casedesign er mer sårbart og har færre analytiske fordeler enn et flercase design (Yin, 2018). På grunn av dette er det gjort kontinuerlige sammenligninger til dagens eksisterende forvaltningssystem i både kapittel 4. Empiriske funn, og i kapittel 5. Analyse og drøfting, for å sikre analytisk refleksjon rundt pilotprosjektets finansieringsmodell.

I datainnsamlingen til dette casestudiet er det benyttet 10 informanter i individuelle dybdeintervju som er et representativt nok antall for å kunne gå i dybden av 'Innbyggernes modell' innenfor den tidsbegrensede rammen av dette studiet. Utvalget på 10 informanter er langt færre enn det som er vanlig og nødvendig i kvantitative forskningsprosesser, og kan dermed begrense generaliserbarheten av funnene til en større befolkning eller til andre kontekster (Ryen, 2002). På en annen side vil jeg gjennom individuelle intervju kunne utvinne kunnskap som går i dybden av den ekspertisen som informantene sitter på. Det gjøres ved at informantene får mulighet til å avgi utdypende svar på temaene og tilhørende spørsmål i intervjuguiden, samt at jeg har fått mulighet til å stille både oppklarende og oppfølgende spørsmål til hver enkelt. Denne metoden har også gitt rom for informantenes tilbakemeldinger på datamaterialet gjennom medlemsvalidering.

Jeg har valgt teknikken strukturerte individuelle intervju for gjennomføring av datainnsamlingen, fordi dette casestudiet har et teoredrevet, deskriptivt forskningsdesign hvor fire teoretiske antakelser tematiserer og strukturerer intervjuguiden. De strukturerte

intervjuene er gjennomført med intervjuguiden som styrende dokument, tematisert av teoretiske antakelser og formet med forhåndsdefinerte spørsmål. En slik fremgangsmåte standardiserer datainnsamlingen for de 10 intervjuene og gjør det mulig å påstarte analysen av data samtidig. Store mengder data blir ofte samlet inn gjennom kvalitative intervjuer, så strukturerte intervjuer effektiviserer prosessen og kan være tidsbesparende (Johannessen et al., 2020). På en annen side kan strukturerte intervjuer hemme den frie og åpne samtalen som kan hente frem annen informasjon mer selvvalgt av informantene, noe som kan virke begrensende på typen data som blir samlet inn. Dataanalyse i casesdesign er ikke en standardisert prosess som er tydelig beskrevet i litteratur (Yin, 2014, sitert i Johannessen et al., 2020). For å kompensere for manglende litteratur på området bør man strukturere datainnsamling og systematisere analysearbeidet slik at gjennomføringen av casestudiet blir best mulig (Yin, 2018). På bakgrunn av dette er strukturerte intervjuer valgt som datainnsamlingsmetode og start av analysearbeidet for dette casestudiet.

### ***3.5 Evaluering av kvalitet***

Kvaliteten av forskningsprosessen i dette studiet er evaluert ved hjelp av begrepsindikatorene validitet, reliabilitet og objektivitet. Dette er både vanlig og nødvendig i kvalitative forskningsprosesser for å sikre at prosessen som er gjennomført er pålitelig, overførbar til sammenlignbare situasjoner og kan bekreftes av andre forskere med lignende studier (Johannessen et al., 2020; Ryen, 2002). I likhet med kvantitative studier, må også kvalitative forskningsprosesser nettopp vise til god forskning gjennom forskerens bevissthet til de faglige metodiske valg som er tatt i forskningsprosessen (Ryen, 2002).

#### ***3.5.1 Reliabilitet***

Evaluering av forskningsprosessen ved bruk av begrepsindikatoren reliabilitet, skal gi en vurdering av studiets pålitelighet (Ryen, 2002). For å formidle pålitelighet til denne forskningsprosessen er datahåndteringen, metodevalgene og begrunnelser for de avgjørelsene som er tatt, blitt presentert grundig og transparent underveis i denne oppgaven. Beskrivelsene av metodevalg, innsamling av data samt vurderinger og tolkningen av datamaterialet er lagt fram på en åpen måte som skal gjøre det mulig for andre forskere å gjennomføre en re-test og oppnå lignende resultater. Intervjuguiden som er brukt til dette studiet, vist i vedlegg 2, er strukturert nok til å virke som en mal for fremtidig datainnsamling i en lignende studie. I hvert av de 10 individuelle intervjuene er det gjort lydopptak som er oppbevart i tråd med

datahåndteringsplanen. Lydopptak har gjort det mulig for meg å lytte til informantenes besvarelser på nytt der det var nødvendig med en gjentakende forklaring eller for å minimere usikkerhet knyttet til den informasjonen som er gitt. Selv om denne oppgaven oppgir nøyaktige beskrivelser av metodevalg og den strukturerte intervjuguiden som er benyttet i datainnsamlingen er lagt ved i vedlegg 2, vil andre forskere kunne oppnå annen type informasjon i innsamling av data. Det er på grunn av at informantene ikke er gjenkjennbare og kan derfor ikke selekteres direkte som informanter i fremtidige studier. I tillegg er datainnsamlingen foretatt over en kort tidsperiode underveis i prosjektperioden, og en fremtidig studie som samler inn data i etterkant av fullført prosjekt 'Pilot for programfinansiering 0-24', vil kunne få andre perspektiver og refleksjoner. Men en beskrivelse av den metodiske fremgangsmåten i detalj er et tiltak som er gjort for å minimere usikkerheten rundt reliabilitet av dette kvalitative studiet.

### ***3.5.2 Intern og ekstern validitet***

Ryen (2002) forklarer at validitet knytter seg til troverdighet av forskningsprosessen, hvor troverdigheten i kvalitative studier kan styrkes gjennom å vise til tiltak for å øke intern validitet og ekstern validitet.

Formålet med dette studiet og problemstillingen gjenspeiles i metodebeskrivelsen, analysen og forskningens empiriske funn for å kunne vise til intern validitet. Datamaterialet representerer gjerne virkeligheten og informantenes oppfattelse av verden, men den representerer nødvendigvis ikke 'sannheten'. Data påvirkes av både min egen forståelse, tolkning og seleksjon samt informantenes fokus og sosiale virkelighet (Johannessen et al., 2020). Det er viktig å poengtere at min bakgrunn danner en ramme for studiet og mitt perspektiv former seleksjon, vurderinger og tolkninger som er tatt underveis i dette studiet, noe som påvirker datamaterialet. Et tiltak for å begrense min subjektive påvirkning til datamaterialet er å benytte teori som et grunnlag for å utforme de fire teoretiske antakelsene som videre er utgangspunktet for forskningsspørsmålene og intervjuguiden, og la dette være styrende for forskningsprosessen. For å styrke den interne validiteten har jeg benyttet teknikken tilbakeføring av resultater til informanter. Det betyr at de 10 informantene har fått tilsendt sitt ferdig transkriberte intervju for gjennomlesing, og har så fått mulighet til å gi tilleggsopplysninger, justerende kommentarer for å bekrefte at den informasjonen som er gitt er riktig.

Ekstern validitet relaterer seg til at den kunnskapen som er innsamlet og forskningsprosessens funn er overførbart til andre forskningsområder og andre situasjoner (Ryen, 2002; Johannessen et al., 2020). Informasjonen som samles inn og funnene fra casestudiets analyse i denne oppgaven har ikke som formål å være generaliserbar, men har derimot til hensikt å vise overførbart av den nye kunnskapen til andre tjenesteområder innen velferd i Trondheim kommune. For å gjøre dette casestudiet overførbart til andre kommunale velferdsområder og sikre ekstern validitet, har forskningsprosessen blitt beskrevet transparent og i detalj. Det betyr at både problemstilling og begrepsforklaringer, valg av metode, steg i casedesignet og tolkning av funn har blitt beskrevet steg for steg, slik at kunnskapen som er generert fra dette casestudiet kan være overførbart til andre casestudier (Johannessen et al., 2020).

### *3.5.2.1 Medlemsvalidering*

I dette casestudiet er medlemsvalidering benyttet som et virkemiddel for å styrke validiteten. Medlemsvalidering kan bidra til å øke påliteligheten og validiteten av funnene i en forskningsprosess, ved å validere at funnene er i samsvar med informantenes opplevelser og perspektiver (Ryen, 2002). Dette er gjort i dette casestudiet ved at det innsamlede datamaterialet fra informantene først er analysert for å trekke ut funn og temaer. Deretter er informantene involvert i medlemsvalidering ved at funnene er presentert til informantene via e-post. Informantene er bedt om å gi tilbakemeldinger på sitt eget bidrag fra intervjuene for å avstemme det bearbejdede datamaterialet med informantens perspektiver. En av informantene ønsket, etter gjennomlesing, å gjennomføre et ekstra møte for å snakke om sine svar og gi mer utfyllende informasjon. En annen informant gav skriftlig, forklarende tilleggsopplysninger for å få poengtert meningen med ett av sine svar og hva som informanten er mest opptatt av innenfor temaet mindre byråkrati. Tilbakemeldingene fra informantene har blitt vurdert opp mot mine egne tolkninger av materialet, for så å gjøre små justeringer i betydningen av utsagn slik at transkriberte intervju og egne tolkninger er samstemte. Denne justeringen er korrigeret og integrert i analysen av casestudiet, noe som styrker validiteten av denne forskningsprosessen.

### *3.5.3 Objektivitet*

Objektivitet som et begrep for å evaluere kvaliteten av denne forskningsprosessen, handler om bekreftbarhet. Det betyr at lignende casestudier og forskningsprosesser som er gjennomført på samme måte som dette casestudiet, skal kunne utvinne lignende funn, og

dermed bekrefte kunnskapen (Johannessen et al., 2020). Objektivitet styrkes ved å gjennomføre en revisjon av eget metodevalg hvor man selvkritisk og stegvis gjennomgår forskningsprosessens faser, herunder valg, teknikker og tolkninger (Ryen, 2002). Objektivitet i denne forskningsprosessen genereres for det første gjennom informantenes intersubjektivitet. Intersubjektiv enighet refererer til en felles forståelse for 'Innbyggernes modell' og at de deler konsensus omkring den informasjonen som er gitt i intervjuene og omkring problemstillingens tema og tilhørende forskningsspørsmål (Tranøy, 2022). Det er en intersubjektiv enighet blant informantene i informasjonen som er avgitt i de individuelle intervjuene, ved at deres perspektiver og oppfatninger er grunnleggende like. Dette vil utdypes nærmere i kapittel 4. Empiriske funn. Intersubjektivitet er en viktig betingelse for å kunne vise til bekreftbarhet av denne forskningsprosessen (Tranøy, 2022). For det andre støttes objektiviteten i dette casestudiet ved deduksjon, ved at det innsamlede og bearbejdede datamaterialet avstemmes mot teorien. For det tredje har jeg beskrevet forskningsprosessen fra problemstilling, valgt design og metode, datainnsamlingsteknikk og hjelpemidler, samt analyse og tolkning på en transparent måte som gjør det enklere for andre forskere å gjennomføre en re-test av dette casestudiet som skal gi lignende funn. Ved at andre forskere kan gjennomføre dette casestudiet basert på beskrivelsene i denne rapporten, og komme fram til lignende funn, vil bekrefte både forskningsprosessen og den nye kunnskapen som er generert.

### ***3.6 Refleksjon rundt egen rolle som forsker***

Ved valg av tema og utforming av forskningsspørsmål til dette casestudiet har det vært viktig å kunne fordype meg i et område hvor resultatene har betydning for en samfunnsgruppe utsatt for utenforskap og marginalisering. Et tema med mening, som kan bidra til bærekraftig samfunnsutvikling, utjevne forskjeller og øke velferden for barn og unge og deres familier, engasjerer meg sterkt og har vært katalysatoren i gjennomføringen av forskningsprosessen. Viktigheten av å forske på effektbasert økonomistyring i offentlig sektor er interessant både fra et personlig ståsted, men også samfunnsnyttig for at vi skal kunne møte fremtidige utfordringer med et robust offentlig system. Dette temaet er gjentakende både i offentlige samfunnsdebatter, i næringslivsfora og i utdanningssektoren, og er nettopp derfor viktig å adressere.

Åpenhet omkring egen bakgrunn, kunnskap og holdninger inn i forskningsprosessen mener jeg har bidratt til å bygge tillit og skape en god relasjon med informantene. Trygge, men også transparente rammer rundt håndtering av både informantene og den informasjonen de avgir, er

viktig å ta vare på, noe som bygges opp ved ivaretagelse av konfidensialitet gjennom å følge de etiske retningslinjene og lover til personvern for forskning (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2015). Det har vært nødvendig å ha et selvkritisk blikk på den innflytelsen og påvirkningskraft jeg som forsker har hatt til innsamling, analyse, tolkning av data og fremstilling av selve prosessen og behandling av kunnskapen som er generert opp mot teori (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019).

### **3.7 Etiske hensyn**

I denne forskningsprosessen for 'Pilot for programfinansiering 0-24' har de etiske retningslinjene som er utarbeidet av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) blitt fulgt. Herunder tre etiske hensyn som er spesielt relevante, som er: *1. informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, 2. forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og 3. forskerens ansvar for å unngå skade* (Johannessen et al., 2020, s.45).

Informantene som har deltatt i dette casestudiet kan være identifiserbare ved at det er oppgitt hvilken organisatorisk del av kommunen de jobber for, hvilken type stilling de har, samt at alle informantene er direkte involvert i prosjektet 'Pilot for programfinansiering 0-24'. På grunn av dette er det derfor et krav i henhold til personopplysningsloven og de nevnte etiske retningslinjene om å hente inn samtykke fra hver enkelt informant om bruk av informasjonen de avgir i intervjuene (Johannessen et al., 2020). Samtykket er kun gyldig hvis det kan dokumenteres og er derfor hentet inn skriftlig via e-post fra hver enkelt informant i forkant av intervjuene. Det skriftlige samtykket er frivillig i henhold til de etiske retningslinjene og informantene kan trekke tilbake sitt samtykke når som helst i forskningsprosessen. Informanter og deltakere av forskningsprosesser skal være godt informert om undersøkelsene før de gjennomføres (Johannessen et al., 2020). Jeg har derfor benyttet Sikt – kunnskapssektorens tjenesteleverandør sin veiledende mal til informasjonsskriv og samtykkeerklæring, for å utforme et informasjonsskriv til informantene (Sikt, 2022). Informantene har fått tilsendt informasjonsskrivet i forkant av intervjuene som beskriver hva dette casestudiet skal forske på, hvorfor de har blitt spurt om å være informanter, hva informasjonen skal brukes til, samt hvordan informasjonen og deres personvern skal håndteres, som vist i vedlegg 1. Det er også informert om at deres samtykke er frivillig.

På grunn av at det kan være mulighet for å gjenkjenne informantene til dette casestudiet, er det påkrevd å sende inn meldeskjema til Sikt – kunnskapssektorens tjenesteleverandør for vurdering av personvern, noe som ble gjennomført 6 uker før intervjuene ble avholdt (Sikt, 2022). Se vedlegg 4. Meldeskjema er deretter vurdert av Sikt opp mot personvernlovverket som har godkjent forskningsprosessen og den planlagte håndteringen av informasjon knyttet til informantene og til selve datamaterialet. Se vedlegg 5 for vurdering av meldeskjema. Jeg har utarbeidet en datahåndteringsplan som er lagt ved meldeskjema til Sikt, vedlegg 3. Den beskriver i detalj hvordan det innsamlede datamaterialet skal samles inn, anonymiseres, oppbevares og deretter slettes. Ved å vise til planer for håndtering av datamaterialet med hensyn til personvern, skriftlige samtykker fra informantene og godkjent meldeskjema for bruk av denne informasjonen i min forskning, har jeg tatt de etiske hensyn som er viktig for denne forskningsprosessen.

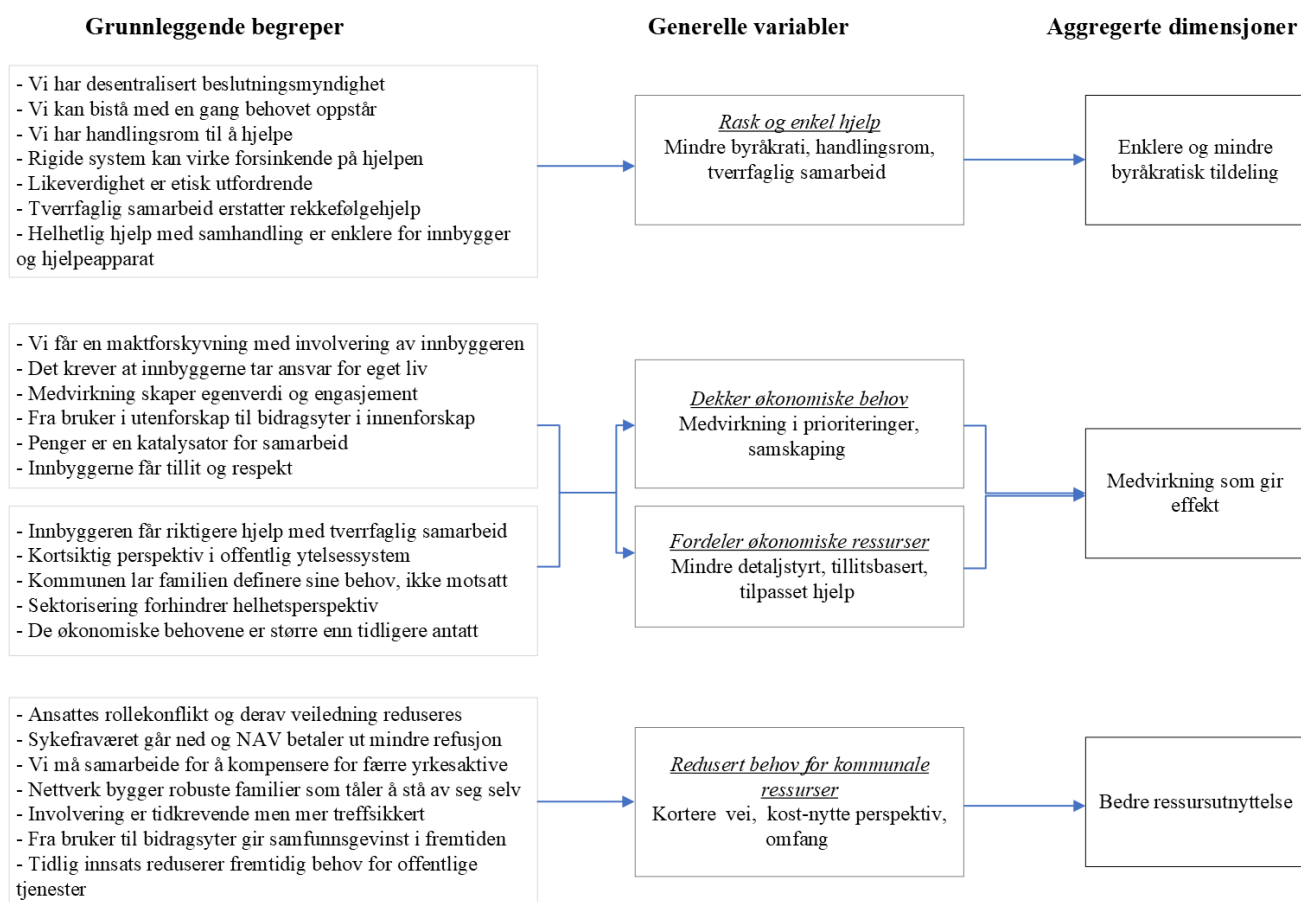
#### **4. Empiriske funn**

Målet med denne oppgaven er å studere hvordan pilotprosjektets finansieringsmodell har påvirket ressursutnyttelsen i Trondheim kommune, og om den har gitt positiv opplevd effekt for tjenestemottakerne. Det er innhentet informasjon fra 10 informanter gjennom dybdeintervju, som vist i Tabell 2 – Fordeling datainnsamlingsenheter i kapittel 3, for å belyse denne problemstillingen. I dette kapitlet presenteres funnene fra de 10 transkriberte dybdeintervjuene, som er den eneste datainnsamlingsmetoden til dette casestudiet. Funnene vil bli presentert med samme systematikk som i intervjuguiden. Funnene er kategorisert med de overordnede temaene: mindre byråkratisk tildeling, medvirkning og effekt og ressursutnyttelse, og presentert under de fire teoretiske antakelsene, som vist i oversikten i Tabell 3 – Kodehierarki i kapittel 3. Informasjonen i dette kapitlet er i sin helhet gitt av informantene og presenteres uten henvisning til ekstern litteratur.

##### ***4.1 Datastruktur***

Jeg har delt datamaterialet inn i tre deler hvor den første kategorien er grunnleggende begreper som viser hovedtrekk fra intervjuene innenfor hvert av de teoretiske temaene. Den andre kategorien viser generelle variabler i funnene som en overordnet spesifisering av de generelle begrepene. Den siste kategorien er aggregerte dimensjoner som viser de tre hovedtemaene i funnene og hvilke generelle variabler og grunnleggende begreper som er underordnet hver aggregert dimensjon. Datastrukturen er visualisert i Figur 6 – Datastruktur.





Figur 6 - Datastruktur

#### 4.2 Hovedfunn

Informantenes overordnede erfaring knyttet til hastigheten på hjelpen som tjenestemottakerne mottar i pilotprosjektet, er at raskere hjelp kan gis i pilotprosjektet når byråkratiske hinder reduseres. Redusert dokumentasjonskrav i flere ledd samt desentralisert beslutningsmyndighet som øker lokalt handlingsrom, gir nettopp muligheten for raskere agering fra hjelpeapparatet. Videre forteller informantene at kompleksiteten i systemet på hjelpen som gis til innbyggerne minimeres ved redusert byråkrati og økt tverrfaglig samhandling. Hjelpen samordnes, og kommunen skaper på slik måte mer helhetlige og oversiktlige tjenester. Som en forlengelse av det tverrfaglig samarbeidet mellom aktørene, samskapes flere av tjenestene i pilotprosjektets finansieringsmodell mellom kommune, innbygger og andre involverte aktører. Informantene opplever at samskapingen av tjenestene skaper egenverdi for innbyggeren og gir rom for en maktforskyvning fra kommune til innbygger. Medvirkning av innbyggeren erfares som et mer treffsikkert virkemiddel for å gi bedre hjelp, og derav økt positiv opplevd effekt av de

finansielle midlene. Informantene opplever at finansieringsmodellen raskere får innbyggerne robuste nok til å stå på egne ben og skaper dermed flere bidragsyttere i samfunnet med et langsiktighetsperspektiv.

Samtlige av de 10 informantene finner det naturlig å gjøre en sammenligning til ordinær offentlig forvaltning når de beskriver sine erfaringer med finansieringsmodellen i Innbyggernes modell. Dette er derfor fremstilt som en del av funnene for å fremheve informantenes erfaringer og kunnskap.

#### ***4.2.1 Innbyggernes modell gjør det raskere og enklere for målgruppen å få økonomisk hjelp***

Her presenterer jeg funn som omhandler både hastigheten på hjelpen som innbyggerne mottar i pilotprosjektet, samt kompleksiteten i systemet på hjelpen som gis til innbyggerne. De generelle variablene som er aktuelle for denne teoretiske antakelsen som vist i Figur 6 – Datastruktur, er benyttet som inndeling av funnene.

##### *4.2.1.1 Mindre byråkrati*

Informant 10 poengterer viktigheten av at statlige tilskuddsmidler ikke bare bør utlyses i sektorer og forvaltningssiloer som må søkes på til forskjellige tider i løpet av et år, slik det er i et ordinært system. Dette fordi en mer helhetlig finansiering fra stat til kommune, slik som i pilotprosjektets finansieringsmodell, gjør det enklere å benytte tilskuddet til det behovet tilsier og til det tidspunktet behovet oppstår. Denne parallellen trekker Informant 10 videre til stønader som ytes fra stat og kommune til familier i dag. Stønadene må samkjøres til samme tid, forenkles og bli mer helhetlig for å få bedre effekt av de samme midlene. Dette underbygges av erfaringene som Informant 9 viser til i ordinært system, hvor ansatte opplever at systemet virker forsinkende på å få dekt behovet til ungdommene. Systemet er så komplisert å sette seg inn i, hvor for eksempel noen stønader avkortes hvis man får andre ytelser, slik at ungdommene ender med å ikke få den hjelpen de trenger og til slutt gir opp. Informant 6 forklarer at pilotprosjektets finansieringsmodell er en motpol til dagens tilskuddsordninger med korte og usammenhengende søknadsfrister og utbetalinger framkøbet kommunenes handlings- og økonomiplanarbeid. I pilotprosjektets finansieringsmodell derimot, får kommunen utbetalt tilskuddsmidlene i en samlet pott, med et 3-års langsiktighetsperspektiv. Dette gir forutsigbarhet og mulighet for langsiktig økonomistyring. Tilskuddsordningene mellom stat og kommune har en del likhetstrekk mellom utbetalinger fra

stat/kommune til innbygger. Dette er blant annet strenge kriterier for å få utløst midler, lang saksbehandlingstid og byråkrati på dokumentasjon av utgifter i etterkant, fragmenterte frister for søknad og utbetalingstidspunkt, og sektorinndelte hjelpeordninger som mangler helhetsperspektiv.

Informant 2 beskriver systemet i ordinær offentlig forvaltning som mer inngripende i innbyggerens liv og mer komplisert, sammenlignet med hvordan pilotprosjektets finansieringsmodell utløser økonomisk hjelp. Det er fordi dagens system er bygd på enkeltvedtakspraksis direkte til individet som må fattes basert på spesifikke lovverk og dokumenteres i vedtaksform. Men Informant 3 forklarer at i Innbyggerens modell, kan offentlige ansatte utløse økonomisk hjelp til innbyggeren uten å fatte enkeltvedtak, kun med et motivasjonsbrev eller annen forenklet form for dokumentasjon som ikke arkiveres på individet. Den økonomiske hjelpen kan derfor gis basert på innbyggerens faktiske behov og må ikke være tilpasset eller låses til et bestemt lovverk.

*“Det er en annen frihet rundt denne måten å jobbe på. Det er ikke så byråkratisk med søknader og dokumentasjon, men samtidig er det ekstra etisk utfordrende med hvem som får og ikke får. Men den friheten med å kunne vurdere fritt hvor mye hver familie skal få ut ifra behovet de faktisk har og ikke ut ifra et lovverk er helt fantastisk. Det er behovet som er styrende og ikke noen paragrafer” (Informant 8).*

Informant 7 presiserer at det er ressurssvake familier med dårlig økonomi, liten forståelse for og kunnskap om systemet, samt minoriteter som har størst behov for offentlige hjelpetjenester. For denne gruppen er det vanskelig å forstå dagens komplekse og sammensatte system med fragmenterte hjelpere, noe kommunen forutsetter. En av forutsetningene for pilotprosjektets finansieringsmodell er nettopp at innbyggeren ikke skal oppleve en skog av gode helpere som blir et problem i seg selv. I pilotprosjektet skal innbyggerne få enklere og helhetlig hjelp.

#### *4.2.1.2 Handlingsrom*

Både Informant 6 og Informant 2 forteller at makten til å ta økonomiske beslutninger er flyttet nærmere de som nettopp jobber med innbyggeren. Det gjør at kommunale ansatte kan bistå mye raskere med både innbyggerens hovedutfordringer, men også som en mellomløsning inntil andre instanser blir koblet på for videre hjelp. Informant 4 forklarer at det offentlige hjelpeapparatet agerer mye raskere når de sitter på både økonomiske ressurser og

beslutningsmyndighet i front. Familiene får derfor rask, midlertidig hjelp til systemet får koblet seg på og kan gi støtte videre. Informant 6 utdyper at ved å ha tilgang til frie økonomiske midler gir ansatte et utvidet handlingsrom til å hjelpe innbyggerne ut over god vilje og faglig veiledning. Informant 10 erfarer at hjelpen er både mer tilgjengelig, 'hands on', og effektiv gjennom pilotprosjektets finansieringsmodell fordi ansatte har mer frie tøyler til å utføre sin jobb slik det passer best.

*“I dagens system innvilger vi hjelp etter individuelle behov til hver enkelt person i en familie, og ikke ut ifra behovet til familien som helhet. Alt av lovverk går i den retningen at vi skal tenke mer helhetlig, men praksisen henger etter. For at kommunen skal benytte det forvaltningsmessige handlingsrommet man har, må man våge å innvilge økonomisk hjelp til andre ting og på en annen måte enn det man gjør i dag”*  
(Informant 9).

Informant 9 legger fram at et større økonomisk handlingsrom betinger at den ansatte tar ansvar for mer enn sine egne arbeidsoppgaver, noe som kan være krevende å få til. Ansatte må forstå det ansvaret som kommer med å forvalte midler fra en større pott. Det betyr at logikken, - dersom en ungdom får mye må en annen ungdom få mindre -, må være godt etablert i arbeidskulturen. Hvis man skal innføre en mer effektbasert økonomimodell, vil dette føre til at ansatte som står i møtet med innbyggerne og skal representere det kommunale forvaltningssystemet forstår rollen sin på en annen måte enn det de gjør i dagens organisasjonskultur. Det vil kreve mye mer av hver enkelt ansatt og vil kreve at ledere gir mye større tillit til ansatte enn i dagens ordinære system. Men våger vi på systemnivå å ha tillit i alle ledd? Tillit til innbyggerne fra ansatte, tillit fra leder til ansatte, tillit fra politikerne til lederne. For tillit betinger at vi nettopp forvalter den godt i alle ledd. Som et eksempel så man i Analyseenhets 5 at flere ansatte ikke forvaltet tilliten godt. De handlet med gode intensjoner, men ikke på vegne av velferdsstaten, men derimot på vegne av egen ungdom.

#### *4.2.1.3 Tverrfaglig samarbeid*

Informant 4 forklarer dagens forvaltning som et fragmentert system med rekkefølgehjelp. Direktehjelpen er en saksbehandler som verken ser den helhetlige situasjonen til familien eller det helhetlige hjelpeapparatet i kontekst. Men i, Innbyggernes modell, aktiverer man mange aktører i hjelpeapparatet samtidig, og hjelpen blir mer helhetlig, ifølge Informant 5 må hjelpen komme samtidig i en endringsprosess. Informant 1 presiserer at aktørene i

hjelpeapparatet rundt familiene ikke har hatt god nok kunnskap om hverandre og det de kan bistå med, og har derfor jobbet i siloer. Gjennom pilotprosjektets finansieringsmodell, som har tverrfaglig samarbeid som et kriterium for å utløse friske økonomiske midler, er det rask vei imellom aktørene som sammen tar et felles samfunnsansvar. Siloene må brytes ned i mange ledd, mellom statlige aktører, kommunale enheter, frivilligheten og privat sektor, for å utnytte potensialet i den hjelpen som gis. I samtlige analyseenheter beskrives det at innbyggerne får bedre, raskere og mer helhetlig hjelp med tett tverrfaglig samarbeid. For eksempel i Analyseenheter 1 og 2 fører det tverrfaglige samarbeidet til at enkelte aktører kommer i en bedre posisjon til å hjelpe ved at de får møte innbyggerne der de er sammen med andre aktører. Informant 4 forteller at gjennom pilotprosjektets finansieringsmodell møter de innbyggerne på en annen arena, slik som i barnehagen, på skolen eller på en kulturarena, der ingen har sin hjemmebane, noe som utjevner maktforholdet og forbedrer innbyggerens opplevelse i møte med offentlige aktører.

*“Skal vi endre systemet, må vi sette inn tiltak på systemnivå. Vi må ha forankring i ledelsen, budsjettprioriteringer for tverrfaglig samarbeid, og involvering av utdanningssektoren i prosjekter. Dette krever en endring i egen praksis innen eget fag, og en endring i myndighet mellom instanser for å bedre og spisse hjelpen til innbyggerne” (Informant 7).*

Informant 2 opplyser om at Pilot 0-24 handler blant annet om å bygge og styrke nettverk. Nettverk bygges rundt innbyggeren og familiene som vil være der over lengre tid, og som vil gjøre dem mer robuste til å klare seg i fremtiden uten hjelp fra offentlige instanser. Ved å utvide samarbeidet og tverrfagligheten mellom aktører i hjelpeapparatet, styrkes nettverket i næringslivet. Videre forklarer Informant 1 at når det store laget rundt familien, nettverket, kobles på, står de ansatte stødige og tryggere i sin rolle for innbyggeren. I Analyseenheter 1 har tryggheten som det tette tverrfaglige samarbeidet gir, ført til mindre rollekonflikt blant ansatte, lavere stressnivå og lavere sykefravær.

Informant 7 forklarer at det er utfordrende med tidsbruk for ansatte i tverrfaglig samarbeid, hvor man investerer tid for å bli kjent med innbyggeren. Men for å kunne dra nytte av og vite når man kan bidra inn, må man ha tålmodighet til å stå i tverrfaglig samarbeid, også der man ikke har et direkte ansvar. Det er kun da man kan se resultater fra det tverrfaglige samarbeidet gjennom redusert tidsbruk og ressurser på innbyggerne i målgruppen.

#### ***4.2.2 Innbyggernes modell dekker målgruppens økonomiske behov bedre fordi de selv er medvirkende i prioriteringene***

Her presenterer jeg funn som omhandler innbyggernes medvirkning i tildelingsprosessen og oppnådd behovsdekning. De generelle variablene som er aktuelle for denne teoretiske antakelsen, som vist i Figur 6 – Datastruktur, er benyttet som inndeling av funnene.

##### *4.2.2.1 Medvirkning i prioriteringene*

I Analyseenheter 4 spurte kommunen, allerede ved oppstart av pilotprosjektet, en bestemt målgruppe hva som var viktig for dem. Gruppen fikk utforme innholdet i et av delprosjektene, helt selvstendig, ut ifra sine behov og ønskede prioriteringer. Alle involverte viste engasjement og stor delaktighet gjennom prosessen, og suksessraten på gjennomføring av førerkort har vært tilnærmet 100%, sier Informant 4. Informant 9 erfarer at når pilotprosjektets finansieringsmodell tar utgangspunkt i hva ungdommen tenker kan gi et bedre liv på sikt, så får man et helt annet svar enn når man kun spør hva man kan få dekt av systemet.

*“Innbyggernes modell har en tilnærming til det å skape egenverdi, skape deltakelse og engasjement. Når innbyggeren får lov til å være medvirkende og har makt, myndighet og mulighet til å påvirke hjelpen, så får de et eierskap til - og et større engasjement for det de gjør. Spesielt folk som har tatt imot mye hjelp gjennom livet, trenger å føle at de bidrar inn i samfunnet selv, så medvirkning er viktig for eget menneskesyn og selvfølelse” (Informant 2).*

Informant 1 forklarer at hjelpeapparatet ser nå gjennom mer utstrakt medvirkning i pilotprosjektets finansieringsmodell, hvor sårbare innbyggergruppen faktisk er, og det blir mer synlig at behovene hos denne målgruppen er større enn tidligere antatt. Men med en slik finansieringsmodell får de riktig hjelp med det tverrfaglige samarbeidet, fordi vi kan sammen hjelpe til med å sette inn riktig tiltak til rett tid. Det er ikke alle som trenger friske økonomiske midler, men de trenger samarbeidende tjenester.

##### *4.2.2.2 Samskaping*

Informant 3 forklarer at økonomiske midler utløses i Analyseenheter 2, 5 og 6 etter at ungdommene har utformet et motivasjonsbrev sammen med sin kontaktperson som beskriver

de faktiske behovene. Sammen skaper de en hjelp som treffer det faktiske behovet til innbyggeren.

*“Man jobber på et annet vis i piloten, hvor innbyggeren selv har større påvirkningskraft på hva pengene skal gå til. Med mer involvering av innbyggerne opplever vi en maktforskyvning, som i seg selv er viktig. Men det at de kommunale og statlige aktørene nå er nærmere innbyggerne, er den viktigste effekten” (Informant 2).*

Informant 7 forteller at gjennom involvering av innbyggere ved utforming av aktivitetstilbud, senker man tersklene for deltakelse, og man møter flere. Det er også lettere å komme i posisjon for å bli oppfattet som en hjelper dersom man møter innbyggeren sammen med andre aktører på uformelle arenaer. I pilotprosjektets finansieringsmodell er det innbyggerne som selv har sagt hva de trenger, hva de ønsker seg og hva som skal til for at de skal få det bedre. Slik har de ikke opplevd å bli møtt før eller hatt muligheten til, sier Informant 8. Informant 9 ser hvordan ungdommene nå tar ansvar, og de ønsker å leve opp til de forventningene som ligger bak den støtten de har fått fra kommunen. Det setter en retning som blir forpliktende innenifra, ikke utenfra.

Informant 9 poengterer at behovene til ungdommene kanskje er de samme i ‘Innbyggernes modell’ som i ordinært system, men at virkemidlene for å få dekt disse er annerledes. Det er fordi ungdommene definerer selv hva virkemiddelet skal være, sammen med kommunen, for å få dekt sine behov. Informant 10 viser også til at når hjelpeapparatet samarbeider på tvers av aktører i pilotprosjektets finansieringsmodell, spiller de familiene gode. Aktørene viser at de fins for innbyggerne og møter dem på samme måte som man møter andre mennesker, som ikke har utstrakt behov for kommunale tjenester.

*“Penger er en stor mulighet for å gjøre nye ting. Mange av de involverte aktørene har gjennom pilotprosjektet fått en bedre forståelse for hva samarbeid faktisk er, og hva de andre aktørene i hjelpeapparatet kan bistå med. Og da tør de å gå nærmere familien og spørre dypere om hva utfordringene faktisk er. Aktøren vet at de har det kommunale og statlige hjelpeapparatet i ryggen som kan hjelpe til med blant annet bolig, psykisk helse eller økonomi. De vet hvor de har hverandre og kan derfor gå tidligere inn i familiene” (Informant 10).*

### ***4.2.3 Innbyggernes modell fordeler økonomiske ressurser til det målgruppen faktisk trenger bidrag til, og er ikke detaljstyrt av offentlige aktører***

Her presenterer jeg funn som omhandler tildeling av økonomiske ressurser til individuelt definerte behov som er mindre detaljstyrt og mer tillitsbasert. De generelle variablene som er aktuelle for denne teoretiske antakelsen, som vist i Figur 6 – Datastruktur, er benyttet som inndeling av funnene.

#### *4.2.3.1 Mindre detaljstyring*

Informant 2 forklarer at enkeltvedtak i ordinært system er svært tydelig på hva ytelsene er tiltenkt. Det står tydelig forklart i vedtaket hva pengene skal gå til, men i hvilken grad det etterprøves at pengene er brukt i henhold til vedtaket, er varierende. Enkeltvedtak er en tidkrevende og derfor kostbar måte å jobbe på, noe som unngås i pilotprosjektets finansieringsmodell.

Informant 4 forteller at dagens sosialhjelpssatser er basert på enkeltkriterier som innbyggeren må oppfylle for å få utløst ulike ytelser og omfang, slik som for eksempel antall egne barn, innbyggerens alder, inntekt med mer. Mens pilotprosjektets finansieringsmodell derimot vurderer skjønnsmessig ytelsesstørrelsen ut ifra innbyggerens behov, og ikke kun etter fastsatte kriterier.

*“Fleksibiliteten er helt annerledes, og hjelpen kommer mye enklere og naturlig i pilotprosjektet. Vår hjelp må passe inn i innbyggerens liv. Innbyggeren får på den måten raskere hjelp, og mer relasjon; vi investerer mer tid i mennesket. Hjelpen i pilotprosjektet er satt opp slik at innbyggeren skal være i sentrum”* (Informant 10).

Informant 6 forklarer at i ordinært system kommer tilskuddsordninger fra staten med veldig detaljerte føringer til kommunene på hva midlene skal gå til. Hvis disse føringene ikke passer inn med prosjekter eller satsninger som allerede pågår i kommunen, er det vanskelig å oppfylle kriteriene. Dersom kommunene ønsker å lage et nytt, tilpasset tilbud som passer til tilskuddsordningen, så tar det ofte lenger tid enn kommunen har før søknadsfristen på tilskuddsmidlene går ut. I pilotprosjektets finansieringsmodell får kommunene tilskuddet fra 5 ulike ordninger samlet uten å søke og for en tre-års periode. Tilskuddet kan deretter benyttes slik kommunene mener er til det beste for behovene i målgruppene, og det er ikke lagt detaljerte føringer på bruk av tilskuddet fra staten.



Informant 7 og 3 sier at statlige tilskuddsmidler har tidligere gått til å finansiere stillinger for fagpersoner som skal jobbe med innbyggerne, mens i pilotprosjektets finansieringsmodell går tilskuddsmidlene direkte til innbyggerne.

#### 4.2.3.2 Tillitsbasert

Gjennom pilotprosjektets finansieringsmodell forklarer Informant 5 at innbyggerne blir tatt på alvor og får tillit til å håndtere disse økonomiske ressursene selv, noe som de vokser på. Med dette føler innbyggerne seg viktige og verdige, og kommunen uttrykker at man har tillit til dem.

*“Det som reflekterer Innbyggernes modell er: verdi, verdighet, tillit, og å være som de andre”* (Informant 5).

Informant 6 forteller at i pilotprosjektets finansieringsmodell har innbyggerne selv stor innvirkning på hva ytelsene de mottar skal gå til, og da får de penger til det de faktisk trenger. På denne måten er det ingen som sier at de ikke skal få lov til å bruke penger på et behov de har, bare fordi det ikke passer inn i kommunens rammebetingelser og budsjettkriterier. En slik måte å hjelpe innbyggeren på utfordrer kommunen på hva som er et godt liv og hvordan best kunne gi hjelp for at innbyggeren skal komme seg videre.

*“Det å ha dårlig råd skaper ikke motivasjon for endring selv om politikerne våre holder fast ved det; jo mindre penger du har, jo mer motivert skal du bli til å gjøre noe med livet ditt. Forskning tilsier at man blir mer motløs, apatisk og demotivert jo vanskeligere det er økonomisk. Og likevel kutter politikerne i både dagpengesatsen og tiltakspengesatsen, og det gir ikke mening. I pilotprosjektet ser vi den energien som skapes i enkelte familier ved å få friske økonomiske midler, tillit og tverrfaglig hjelp, så det er utrolig hvordan det kan motivere dem til endring”* (Informant 8).

Informant 10 forklarer at nå som innbyggeren får tillit fra systemet i pilotprosjektets finansieringsmodell, bidrar det til at de selv tar et større ansvar for å lykkes i eget liv. Det er fordi de nå får en unik mulighet til selv å bidra til en endring der de kan påvirke resultatet selv. I pilotprosjektet bruker både kommunen og innbyggerne penger på nye måter, og med dette kan vi stoppe reproduksjonen av uføre i arbeidslivet, fordi vi investerer tidlig i familiene for å få en effekt senere.

#### 4.2.3.3 Tilpasset hjelp

Informant 9 forklarer at dagens velferdssystem er bygd opp slik at man ikke skal kunne utnytte eller lure systemet, men det medfører og en manglende tillit til innbyggerne.

Pilotprosjektet, derimot, har full tillit til innbyggeren. Med et tillitsbasert system, slik som pilotprosjektets finansieringsmodell, vil samfunnet kanskje oppleve at flere innbyggere lurer systemet, men det vil bli gitt bedre hjelp til de innbyggerne som trenger det. Den omkostningen må man ta i en endring av finansieringsmodell.

Både Informant 2 og Informant 5 poengterer at det hjelper lite hva hjelpeapparatet og systemet mener behovene er når innbyggeren selv mener noe annet. Da vil ikke hjelpen gi effekt, så vi må starte med å lytte til innbyggeren og tilpasse hjelpen etter det. Den hjelpen som innbyggerne har fått i for eksempel Analyseenhets 3, har de ikke kunnet fått i ordinært system da en stor del av hjelpen som er gitt ikke passer inn under spesifiserte tilskuddsordninger eller søknader om ytelser, mener Informant 2.

Gjennom pilotprosjektets finansieringsmodell stiller man innbyggeren andre spørsmål før tildeling av økonomiske ressurser. Gjennom denne praksisen har ansatte i hjelpeapparatet funnet ut at basisbehovet hos veldig mange familier ikke er dekt, forklarer Informant 4. For eksempel før barn og unge vil delta på en fritidsaktivitet, som dekkes av det offentlige forvaltningssystemet, så ønsker de først å ha de grunnleggende behovene dekt jfr. Maslows behovspyramide. Dette er grunnleggende behov slik som madrasser til sengene sine, en vaskemaskin å vaske familien sine klær i, og en sofa for familien å samles i. Informant 6 legger til at hjelpeapparatet må sikre at innbyggerens grunnleggende behov er dekt før man kan dra nytte av hjelpen som faglig veiledning kan gi.

*“Det er bærekraftig å løfte familier opp på basisnivå, for hvis de ikke har basisnivået som et grunnfjell vil de aldri kunne nå toppen” (Informant 4).*

Informant 8 forteller at det har vært flere involverte aktører i kartleggingsarbeidet i pilotprosjektets finansieringsmodell, som for eksempel at enheter fra barne- og familietjenesten har deltatt sammen med NAV. Disse aktørene har ulike måter å kommunisere med unge og deres familier på og kan ordlegge seg på forskjellige måter som bygger tillit. Aktørene har også forskjellig fokus i møte med innbyggeren som gjør at man får frem de faktiske behovene, noe som har vært vanskeligere å få til i ordinært system. Etter slike kartlegginger har man avdekt at behovene er mye større enn NAV har vært klar over, og at det står verre til med familiene enn de tidligere har trodd.

*“I ordinært system lytter vi til hva innbyggeren sier, men det er forhåndsdefinert hva man kan få hjelp til av systemet, og hva som er utenfor rammene. Det gir ikke rom for individuelle tilpasninger på hva man kan få støtte til i ordinært system” (Informant 9).*

Informant 10 forklarer at når hjelpen gis tverrfaglig og på de arenaene der innbyggeren er, slik som i barnehagen og på skolen, så er det enklere å komme inn på innbyggeren og få avdekt faktiske behov og omfang. Kommunen må ut av kontorene og flytte hjelpen dit familiene er. I Analyseenhets 3 har de aldri hatt så mange i målgruppen som har møtt opp for å få hjelp før pilotprosjektets finansieringsmodell ble innført.

#### ***4.2.4 Innbyggernes modell reduserer behovet for kommunale ressurser når det er kortere og mer lineær vei fra budsjett til bruker.***

Her presenterer jeg funn som omhandler behovet for kommunale ressurser med pilotprosjektets finansieringsmodell. De generelle variablene som er aktuelle for denne teoretiske antakelsen, som vist i Figur 6 – Datastruktur, er benyttet som inndeling av funnene.

##### *4.2.4.1 Kortere vei*

Informant 4 forklarer at på makronivå er befolkningen veldig like, noe som gjør at avstanden mellom stat, kommune og innbygger blir for stor. De statlige departementene bør komme nærmere innbyggerne slik at lovverk og reguleringer blir oppdatert til ‘verden der ute’. Det oppleves nå som at statlige aktører ikke endrer seg i takt med innbyggerbehovene.

Informant 1 mener at alle planverktøy og mål som oppvekst og utdanning i kommunen skal jobbe med, er som hånd i hanske med målene i pilotprosjektet. Det er en rød tråd i arbeidet som utføres på flere nivå og pilotprosjektets finansieringsmodell kommer ikke på siden av alt det andre, men er nettopp i sammenheng med eksisterende drift.

Informant 2 og Informant 3 forklarer at offentlige aktører i dagens system bruker ganske mange timer på å produsere enkeltvedtak for både økonomiske og faglige tiltak innen barnevern, helse og NAV. Timekostnaden blir høy når man bruker slik enkeltvedtaksmetodikk, noe som reduseres ved innføring av pilotprosjektets finansieringsmodell der man går bort fra enkeltvedtaksmetodikk i svært mange saker.

Informant 10 sier at kommunen investerer mer tid i mennesket og mindre tid på system.

*“Det er mer arbeidskrevende når man skal ha med seg innbyggeren til å bestemme omfang og type hjelp det er behov for, i motsetning til i ordinært system der kommunen bestemmer, men treffsikkerheten på hjelpen øker” (Informant 2).*

Informant 6 deler erfaringen fra pilotprosjektet der aktørene i hjelpeapparatet kan i ett og samme møte beslutte at innbyggeren får både økonomisk hjelp og annen hjelp fra kommunale tjenester, og deretter utbetale midlene uten tyngre administrative prosesser. Kommunen unngår å måtte ta inn beslutningene i egne råd, noe som tar tid, og der mange involverte er med. Det blir også mindre dokumentasjon og arbeid i etterkant.

#### *4.2.4.2 Kost-nytte*

Informant 1 forklarer at innføringen av pilotprosjektets finansieringsmodell i Analyseenhets 1, har redusert ansattes rollekonflikt og stressnivå, noe som har ført til at både korttids- og langtidssykefraværet har gått ned. NAV betaler deretter ut mindre sykelønnsrefusjon til kommunen, noe som reduserer kostnadene til NAV, og Analyseenhets 1 reduserer egne vikarkostnader.

Informant 8 poengterer at NAV bruker mye tid i dagens system på økonomisk rådgivning til familier. Det innebærer å forklare systemet som er for utbetaling av stønader, og veiledning på hvordan avsette en sum av hver utbetaling for å kunne betale blant annet husleie. Ved å innføre en forenklet finansieringsmodell vil veiledere i NAV kunne bruke arbeidstiden sin på flere innbyggere og på andre oppgaver enn å forklare kompleksiteten i systemet til brukerne. Informant 9 forklarer at gjennom pilotprosjektets finansieringsmodell så har for eksempel tilskuddsmidlene gitt barnevernet mulighet til å gi ut økonomiske midler til familiemedlemmer uten at det må gå via andre instanser, slik som NAV eller helse og velferd. Det er tidsbesparende for både NAV og helse og velferd og til mer hjelp for innbyggeren. Barnevernet kan derfor legge til økonomisk bistand som et faglig virkemiddel i sin verktøykasse for å hjelpe familien, noe som gjør at tjenesten får spisset hjelpen mer treffsikkert.

Informant 10 gir et eksempel på hvordan pilotprosjektets finansieringsmodell bedrer ressursutnyttelsen til aktørene når de møter innbyggerne på arenaer der de selv ønsker å bli møtt. Når NAV møter innbyggerne for eksempel i barnehagen, investerer de mer tid for å stille der, men samtidig reduseres antall møter og reisetid mellom andre møter med de ulike aktørene. Tilskuddsmidlene har skapt et handlingsrom der innbyggeren får mer helhetlig og samtidig hjelp.

Informant 10 forklarer at kommunen kan benytte den økonomiske beregningsmodellen, utenforregnskapet, for å forutse gevinster og eventuelt negative effekter av pilotprosjektets finansieringsmodell. Gevinsten av gjennomførte tiltak i analyseenhetene kan vises i en annen sektor til en annen tid, og utenforregnskapet vil nettopp være et virkemiddel for å få belyst dette.

#### 4.2.4.3 Omfang

Informant 1 mener at gjennom tidlig innsats, friske midler og tverrfaglig samarbeid blant aktører i hjelpeapparatet, vil barnet få mer riktig og tidlig hjelp og vil derfor få en mye større sjanse til å unngå kriminalitet i voksen alder. Når vi møter en fremtid der det offentlige hjelpeapparatet ikke har nok hender i arbeid, må samarbeidende tjenester bli løsningen.

Informant 5 presiserer at pilotprosjektets finansieringsmodell er økonomisk nyttig for samfunnet vårt fordi den vil forhindre kriminalitet blant ungdommer. Samfunnet får mindre utenforskap, og ungdommene får bedre psykisk og fysisk helse av at familien blir løftet ut av fattigdom. Utenforskapet skapes ofte gjennom fattigdom. Informant 4 gir et eksempel på dette når kommunen yter en massiv innsats i en familie med 3 barn, så er det lenge til man ser en gevinst av denne innsatsen. Men det å få 3 personer ut i arbeid som bidragsyttere i samfunnet i fremtiden, gir en massiv gevinst.

*“Når vi snakker om eldrebølgen så bør vi heller si ‘eldre-høyvann’, for det vil over en lengre periode være flere eldre i samfunnet enn unge, arbeidsføre. Høyvannet må tas unna, og da kan vi ikke miste arbeidsdyktige innbyggere til uføre eller utenforskap. Noe av det viktigste vi gjør er derfor å løfte folk inn som yrkesaktive i arbeidslivet”*  
(Informant 4).

Informant 6 gir et eksempel fra Analyseenhet 4, der det var 20 innbyggere ved oppstart av prosjektet. Alle 20 innbyggerne har oppnådd målet med prosjektet, og i tillegg har 16 fått en jobb. Politiet har fulgt gruppen både før, under og etter gjennomført førerprøve og har ikke registrert noen involvering i kriminalitet under prosjektperioden. Hvis disse ungdommene nå klarer seg bedre i samfunnet med førerkort, en jobb og et liv uten kriminalitet, vil det minske behovet for hjelp fra det offentlige betraktelig. Som et resultat har disse nå blitt bidragsyttere i samfunnet.

### **4.3 Oppsummering av hovedfunn**

Et sammendrag av oppgavens hovedfunn er listet opp nedenfor, og deretter er hvert punkt drøftet videre i påfølgende kapittel 5. Analyse og drøfting.

#### **Enklere og mindre byråkratisk tildeling**

- Finansieringsmodellen reduserer byråkratiske ledd i søknads- og tildelingsprosesser, dokumentasjons- og rapporteringskrav
- Finansieringsmodellen åpner for større lokalt handlingsrom gjennom desentralisert beslutningsmyndighet
- Finansieringsmodellen agerer raskere ved oppstått behov
- Finansieringsmodellen aktiverer tverrfaglig og samtidig hjelp som skaper helhetlige og oversiktlige tjenester

#### **Medvirkning som gir effekt**

- Medvirkning i prioriteringene skaper egenverdi og engasjement hos innbyggerne
- Finansieringsmodellen bidrar til økt engasjement og entusiasme hos ansatte i hjelpeapparatet
- Medvirkning er tillitsskapende og gir en maktutjevning innen offentlige hjelpetjenester
- Medvirkning øker treffsikkerheten i hjelpen og 'åpner dører' mellom kommune og innbygger
- Samskapte tjenester oppleves som bærekraftig med et langsiktighetsperspektiv

#### **Bedre ressursutnyttelse**

- Finansieringsmodellen reduserer ansattes rollekonflikt, veiledningsbehov og sykefravær - og bidrar derav til reduserte overføringer fra NAV til kommune
- Finansieringsmodellen agerer raskere gjennom økt myndighet nedover i tjenestelinja og redusert møteaktivitet blant hjelpeapparatet
- Finansieringsmodellen skaper bidragsyttere i samfunnet og har på så måte en positiv kost-nytte verdi
- Samarbeidene nettverk bygger robuste fundament for målgruppen til å stå på egne ben

## 5. Analyse og drøfting

Målet med denne oppgaven har vært å studere nærmere hvordan pilotprosjektet 'Pilot 0-24' sitt forslag til finansieringsmodell for statlige tilskuddsmidler har gitt positiv opplevd effekt blant tjenestemottakerne i Trondheim kommune. Videre har jeg prøvd å finne ut om en endring fra en bestiller-utfører-modell til en prosess- og effektbasert finansieringsmodell har bidratt til en endring i ressursutnyttelsen i kommunen. For å studere dette har jeg utformet tre forskningsspørsmål og fire teoretiske antakelser som beskrevet i avsnitt 1.3 Problemstilling, og 2.7 Teoretiske antakelser, som danner strukturen på fremstillingen av empiriske funn, noe som vil bli benyttet videre i dette kapittelet om analyse og drøfting.

I dette kapittelet tar jeg utgangspunkt i empiriske funn beskrevet i kapittel 4 og vil analysere og drøfte det opp mot forskningslitteraturen fra kapittel 2, for å se om oppgavens empiriske funn korrelerer med teorien.

### 5.1 Mindre byråkratisk tildeling

I dette avsnittet vil jeg analysere mine funn knyttet til byråkratiet rundt tildelingsprosessen av tilskuddsmidler. Hensikten er å finne svar på følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell gjort disponering av finansielle ressurser enklere og mindre byråkratisk?*

Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket belyst i kapittel 2, har jeg lagt følgende teoretiske antakelse til grunn for å søke og finne svar på forskningsspørsmålet:

*'Innbyggernes modell' gjør det raskere og enklere for målgruppen å få økonomisk hjelp.*



#### 5.1.1 Mindre byråkrati

De 250 statlige tilskuddsordningene som kommunene kan søke midler fra i dag er sektorinndelt og lyses ut til ulike tider med forskjellige søknadsfrister i løpet av et år. Det trekkes koblinger til statlige forvaltningssiloer med lite helhetlige ordninger og fragmenterte

utbetalinger, noe som kompliserer systemet og gjør det mer krevende å administrere for kommunene. Dagens finansieringsmodell er et godt eksempel på hvordan kostnadseffektiviseringen med NPM gjennom økende behov for standardisering og byråkrati i offentlig administrasjon, virker mot sin hensikt i tjenesteproduksjon og blir mer kostnadskrevende i lengden (Torfing et.al, 2019; Pettersen & Fallan, 2010). Kompleksiteten forplanter seg videre til forvaltning av ytelser til innbyggerne i kommunene. Innbyggerne opplever strenge kriterier for å få utløst midler i de mange sektorinndelte hjelpeordningene, lang saksbehandlingstid på sine søknader, strenge dokumentasjonskrav på utgiftene og ikke minst fragmenterte utbetalingstidspunkt med manglende helhetsperspektiv. Systemet virker forsinkende på å få dekt behovet og det er så komplisert for målgruppen å sette seg inn i reglementet, at enkelte ikke får den hjelpen de trenger. Her ser vi i praksis hvordan dagens finansieringsmodell skaper hierarkiske og byråkratiske relasjoner mellom stat og kommune, og hvordan den videre underbygger en bestiller-utfører-modell innad i den kommunale forvaltningen (Bukh & Christensen, 2020).

I pilotprosjektets finansieringsmodell derimot tildeles kommunen en stor tilskuddspott, som deretter forvaltes i tre år etter egne lokale behov. Dette er en forutsetning for å oppnå effektbasert økonomistyring i kommunen da nærledelsen kjenner de lokale behovene bedre enn de statlige aktørene (Bukh & Christensen, 2021). Ved at finansieringsmodellen utvider innvilgelsen av tilskuddsmidler til et 3-årsperspektiv, gir det kommunen forutsigbarhet og mulighet for mer langsiktig økonomistyring. Pilotprosjektets finansieringsmodell forenkler kommunens arbeid med å få utløst midlene ved at man erstatter fem søknader som sendes til fire statlige departement med forskjellige frister, med en samlet søknad for hele 3-års perioden. Utbetalingen av tilskuddsmidlene gjøres mer helhetlig i pilotprosjektets finansieringsmodell fordi de samles til kun en utbetaling til kommunen, istedenfor fem mindre utbetalinger til ulike tidspunkt i løpet av et år. Dette gjør det enklere å benytte tilskuddet til det behovet tilsier og på det tidspunktet behovet oppstår.

Dagens offentlige velferdsforvaltning er bygd på en enkeltvedtakspraksis, hvor ansatte i offentlig forvaltning fatter vedtak om hjelp til innbyggeren på bakgrunn av spesifikke lovverk. Dette beskrives av informantene som inngripende i innbyggerens liv, mer komplisert og mindre fleksibelt. Det kan trekkes paralleller mellom forvaltning etter enkeltvedtaksmetodikken og prinsippal-agentteorien hvor offentlige aktører tildeler finansielle ressurser ut ifra et prinsippalperspektiv. Dette gjøres gjennom samarbeidsavtaler, slik som vedtak eller kontrakter, som definerer samspillet, leveransen og omfanget, og som skal sikre



kontroll over at innbyggeren oppfyller de fastsatte budsjettbetingelsene spesifisert i avtalene (Pettersen & Fallan, 2010; Similä, 2006). En slik praksis fremmer behovet for styringssystemer som gir offentlige aktører kontroll, og kontrollmekanismene er på plass for at de offentlige aktørene skal trigge ønsket atferd fra innbyggeren (Eisenhardt, 1989). Men som Torfing et al. (2019) presiserer så vil et slikt behov for standardisering og byråkrati i kommunal administrasjon blir mer kostnadskrevenende i lengden.

I pilotprosjektets finansieringsmodell tildeles hovedsakelig økonomisk og faglig bistand uten at det må dokumenteres i vedtaksform direkte til innbyggeren. Den økonomiske hjelpen kan derfor gis basert på innbyggerens faktiske behov og må ikke være tilpasset eller låses til et bestemt lovverk. Ved nettopp å redusere byråkratiet og kontrollmekanismene, kan det se ut til at bruken av offentlige midler blir mer treffsikre. For at offentlige ressurser skal skape verdi og gi effekt for innbyggerne må lokale tildelingsmodeller tilrettelegges gjennom medvirkningsbaserte prosesser, slik vi ser i pilotprosjektets finansieringsmodell (Bukh & Christensen, 2021).

Informant 8 forklarer hvordan ansatte i offentlig forvaltning selv får mer motivasjon av å jobbe på en annen måte sammen med innbyggeren:

*“...den friheten med å kunne vurdere fritt hvor mye hver familie skal få ut ifra behovet de faktisk har og ikke ut ifra et lovverk, er helt fantastisk. Det er behovet som er styrende og ikke noen paragrafer” (Informant 8).*

I kontrast til dagens system preget av prinsipal-agentperspektivet, underbygges det Informant 8 uttrykker av den teoretiske tilnærmingen stewardship-teorien. Det er en samhandlingsform mellom ulike offentlige aktører, og mellom offentlige aktører og innbyggeren som bygger på tillit, relasjoner og myndiggjøring, en tillit til og myndiggjøring av kommunene for at de skal benytte tilskuddsmidlene mest hensiktsmessig for sine lokale behov (Davis, et.al, 1997).

Relasjonsbyggende myndiggjøring av innbyggeren gjennom medvirkningsbaserte prosesser, og tillit til at innbyggeren benytter midlene slik behovet er formidlet er også en del av bildet. Hensikten er å trigge ønsket adferd gjennom indre motivasjon, fordi stram kontroll kan virke mot sin hensikt da det reduserer motivasjon (Davis, et.al, 1997). Økt indre motivasjon ved å jobbe etter målene i pilotprosjektets finansieringsmodell beskrives blant ansattegruppene i både Analyseenheter 1, Analyseenheter 2 og Analyseenheter 7. I tillegg beskrives innbyggernes indre motivasjon som økende innen samtlige analyseenheter, men spesielt for Analyseenheter 2, Analyseenheter 3 og Analyseenheter 4. Ved en eliminering av stramme kontroll- og rapporteringstiltak er det dog behov for hyppige evalueringer av iverksatte tiltak for å sikre at

tilskuddet blir brukt i henhold til effektmålene, hvor innsats gir tiltenkt effekt (Bukh & Christensen, 2021). En utfordring for både de statlige og kommunale aktørene i pilotprosjektets finansieringsmodell, kan være å bygge opp riktig kompetanse til å både utforme gode effektmål og sette riktige KPIer for å kunne måle effekten. Effektmål i offentlig sektor består som regel av bidrag og prioriteringer fra tverrsektorielle tjenesteområder, da tjenestene som tilbys til innbyggerne er tverrfaglig sammensatte og sammenhengende over tid på både kort og lang sikt (Andreassen, 2017). Denne kompleksiteten i sammensetningen av tjenestene som tilbys, kompliserer utformingen av effektmålene for å favne aktørene tverrsektorielt og gjør det nettopp vanskeligere å måle effekten av tiltakene enn å måle hvilke tiltak som har blitt utført (Andreassen, 2017). Dette støttes av Pettersen og Fallan (2010) som forklarer at manglende kunnskap om korrelasjonen mellom innsats og effekt kan forsterke denne kompleksiteten ytterligere. Videre kan det også være en utfordring å utforme effektmål i tverrsektorielle tjenesteområder fordi de involverte interessentene ofte kan ha ulike målsettinger, hvilke effektmål som er relevante og ulik prioritering av effektmålene (Bukh & Christensen, 2020). Kommunen må nok derfor jobbe godt med å danne et grunnlag for felles forståelse og kommunisere tydelig tjenestenes felles målsettinger ved utarbeidelse og evaluering av effektmålene.

### ***5.1.2 Handlingsrom***

Et av de sentrale målene for Pilot for programfinansiering 0-24 er å øke det lokale handlingsrommet til kommunene ved at staten tildeler tilskuddsmidlene med mer frihet til hvordan de benyttes (Prosjektplan - Pilot for programfinansiering - 0-24 samarbeidet, 2018). Handlingsrommet øker for kommunen når tilskuddsmidlene tildeles i forhold til effektmål uten svært spesifikke kriterier til bruk og rapportering. I pilotprosjektets finansieringsmodell kan kommunen da definere bruk av tilskuddsmidlene på beste måte for sine lokale innbyggere for å oppnå overordnede effektmål. Ved at stat og kommune i pilotprosjektets finansieringsmodell legger til grunn gitte effektmål for tildeling av tilskuddsmidler både nasjonalt og lokalt, oppfyller man hovedpremisset for effektbasert økonomistyring i offentlig forvaltning. Videre må nærledelsen ha både ansvar og myndighet til å ta beslutninger innenfor det tildelte handlingsrommet, fordi nærledelsen kjenner de lokale behovene best (Bukh & Christensen, 2021). Gjennom pilotprosjektets finansieringsmodell øker handlingsrommet for kommunen, men også for den enkelte ansatte i møtet med innbyggerne. Informantene beskriver en maktforskyvning nedover i tjenestelinja hvor de som sitter nærmest innbyggeren og jobber med dem direkte nå har makt til å ta økonomiske beslutninger for å hjelpe

innbyggeren. Effektbasert økonomistyring handler nettopp om å forvalte offentlige ressurser på en måte som både skaper verdi og gir effekt for tjenestemottakerne (Bukh & Christensen, 2021).

Informantene poengterer at når handlingsrommet øker helt ned i tjenestelinja, gir det muligheter for å gi innbyggerne raskere hjelp. I ordinært system beskriver informantene en ventetid på saksbehandling på 4 uker med påfølgende rekkefølgehjelp, mens med pilotprosjektets finansieringsmodell kan innbyggeren få både økonomisk og tverrfaglig hjelp på bare noen få dager. Ansatte kan selv ta økonomiske beslutninger, innenfor gitte rammer, på vegne av kommunen for å hjelpe innbyggeren idet de møtes. Erfaringene fra pilotprosjektet tilsier at det å bevege seg fra en instrumentell forvaltningsmodell til en mer effektbasert økonomistyringsmodell, krever at ansatte i møtet med innbyggerne jobber grundigere i prosess for å definere og agere på faktiske behov.

*“Her ligger nøkkelen i å endre organisasjonskulturen i en retning fra ‘dette har du krav på’ til ‘dette trenger du’. Pilotprosjektets finansieringsmodell må deretter unngå å hjelpe på bakgrunn av ‘dette fortjener du eller har du lyst på’ men heller hva som kan gi deg de verktøyene du trenger for å både klare deg selv og bidra med egne ressurser i samfunnet” (Informant 9).*

Med et slikt handlingsrom kommer også ansvar. I pilotprosjektets finansieringsmodell kan flere ansatte nå beslutte å gi økonomisk hjelp på vegne av kommunen og dens felles ressurser, uten at de har faglig bakgrunn innen økonomi eller annen økonomisk kompetanse. Da øker ansvaret for at rett forvaltningsskikk og etikk følges av den enkelte ansatte, nærledelsen og kommunen. I oppstarten av finansieringsmodellen beskrives det i Analyseenheter 2, 5 og 6 om en konkurrerende arbeidskultur mellom saksbehandlerne med manglende perspektiv på forvaltning av en helhetlig kommunal budsjett. Det er mange interessenter som blir involvert i endringsprosessen med innføringen av pilotprosjektets finansieringsmodell fra dagens system, noe som informantene mener det bør jobbes mer med for å kunne lykkes. Dagens samfunn har en konkurransebasert økonomi, og denne tankegangen er førende hos de fleste interessentene ved oppstarten av pilotprosjektets finansieringsmodell. En konkurransebasert økonomi forårsaker også konflikt mellom naturen, kulturen og økonomien, og fremmer silotenkning (Jakobsen, 2019). Arbeidskultur og kompetanseheving innen offentlig forvaltning kan se ut til å bli viktige prioriteringer for å forhindre opportuniste blant saksbehandlerne i en slik finansieringsmodell som i pilotprosjektet. Gjennom ansattes økte forvaltningsansvar, handlingsrom og økt tillit i utførelsen av forvaltningsarbeidet i

pilotprosjektets finansieringsmodell, kan det nok være en risiko for feilaktig forvaltning og utnyttelse av systemet. Dette dilemmaet kan man anta bli fremtredende fordi forvaltningsansvaret øker hos ansatte i hjelpeapparatet der ikke alle nødvendigvis har en økonomisk faglig bakgrunn. Ansatte bør derfor få opplæring og veiledning i forvaltningsetiske standarder og praksiser, som kan hjelpe dem med å forstå hva som forventes av dem og redusere risikoen for at de opptrer opportunistisk. Innen forvaltningsetikk ligger det en tydelig kobling om lojalitet mellom ansatte og virksomhet, noe som må kommuniseres og forsterkes i forvaltningsarbeidet i pilotprosjektets finansieringsmodell (Otterlei & Skorstad, 2013). Bærekraftig økonomi blir derfor et sentralt tema ved innføring av pilotprosjektets finansieringsmodell hvor målet er å sikre sosial rettferdighet og velferd for alle med en jevnere fordeling og redistribusjon av ressurser mellom innbyggerne (Jakobsen, 2019).

### ***5.1.3 Tverrfaglig samarbeid***

I det ordinære offentlige forvaltningssystemet beskriver informantene direktehjelpen som en saksbehandler som verken ser den helhetlige situasjonen til familien eller det helhetlige hjelpeapparatet i kontekst med sine egne arbeidsoppgaver og verktøykasse av tiltak. Hjelpen som tilbys innbyggerne i kommunen er fragmentert og gis i rekkefølge, noe som både tar lang tid, er komplisert for både innbygger og hjelpeapparat og mangler helhetsperspektiv. Som et resultat av dette blir ikke hjelpen så effektivt som den kan være, og enkelte innbyggere får mindre hjelp enn tiltenkt på grunn av systemhindringer.

*“Siloene må brytes ned i mange ledd, mellom statlige aktører, kommunale enheter, frivilligheten og privat sektor, for å utnytte potensialet i den hjelpen som gis”*  
(Informant 1).

Informant 1 presiserer at aktørene i hjelpeapparatet rundt familiene ikke har hatt god nok kjennskap til hverandre og har derfor jobbet i siloer. Tverrfaglig samarbeid på tvers av næringslivsaktører og innbyggere vil nettopp kunne bidra til at aktørene oppdager hvilke ressurser de ulike partene besitter og kan bidra med inn i en samskapende arena (Torfing et al., 2019). I pilotprosjektets finansieringsmodell erfarer informantene at man aktiverer mange aktører i hjelpeapparatet samtidig, slik at hjelpen blir gitt raskere og mer helhetlig. Det blir kort vei mellom aktørene i hjelpeapparatet som sammen tar et felles samfunnsansvar. For at offentlige aktører og private næringslivsaktører sammen skal kunne oppnå en omfordeling av ressurser, kreves det derfor et samarbeid på tvers av sektorer lokalt. Et tverrfaglig nettverk

som jobber mer helhetlig med bærekraftig utvikling kan skape de beste løsninger for både samfunnet vårt og hver enkelt innbygger (Josephsen, 2019). Det kan virke som om tettere tverrfaglig samarbeid i pilotprosjektets finansieringsmodell gir både bedre effekt av de eksisterende tjenestene til innbyggerne, samt at det gir ansatte mer trygghet og selvsikkerhet i sin rolle som hjelper. Det settes fokus på å bygge et tverrfaglig nettverk rundt både innbygger og ansatt, noe som gjør at kommunens hjelpeapparat agerer raskere og mer treffsikkert. Pilotprosjektets finansieringsmodell eksemplifiserer her hvordan nettverksbasert tjenesteproduksjon, der de ulike aktørene har et avhengighetsforhold til hverandre, både er nødvendig og gir et incentiv for bærekraftig utvikling på tvers av sektorer (Jakobsen, 2019). Dette støttes av Ingebrigtsen & Jakobsen (2012) som poengterer at næringslivet trenger samarbeidende nettverk som gir helhetlige tjenester og løsninger i kommunen, for å kunne oppnå en samfunnsutvikling som er bærekraftig. I følge Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019) skal kommunen legge til grunn FNs handlingsplan i sin lokale samfunnsplanlegging som et bidrag til å oppnå et bærekraftig samfunn. Trondheims kommuneplan har derfor bærekraftsmålene som grunnlag for kommunes overordnede mål og strategier for utvikling av lokalsamfunnet, noe som gjør at alle underliggende planer og strategier også må ha som overordnet mål å oppnå bærekraftig samfunnsutvikling i tråd med FNs handlingsplan.

Informantene erfarer at innføring av pilotprosjektets finansieringsmodell krever en endring på systemnivå med forankring i ledelsen både i stat og kommune. En slik forankring av nye samarbeidsmetoder i tjenestene og tildelingsmodeller etter effektmål i både ledelsen og i organisasjonskulturen er ifølge John Kotters 8 steg til endring, nettopp et av hovedkriteriene for suksessfull organisasjonsendring med varig resultat. Uten forankring i alle ledd i organisasjonen vil dagens forvaltningspraksiser ikke kunne endres og utvikles (Appelbaum et al., 2012). Samarbeidende nettverk som er utviklet på systemnivå krever at økonomiske finansieringsmodeller endres fra dagens sektoriserte tildelingsmodeller som følger prinsipal-agent teori, til en mer samskapende tildelingsmodell med bærekraftige effektmål som kriterier for tildeling (Bukh & Christensen, 2020). Deretter må ideologien rundt finansieringsmodellen forankres i organisasjonskulturen og på ledelsesnivå for å kunne skape varig endring med innføring av pilotprosjektets finansieringsmodell (Appelbaum et al., 2012). Det er nettopp disse prinsippene pilotprosjektets finansieringsmodell er utviklet på, og er derfor i samsvar med Trondheimsloftets forpliktende fokus på samarbeidende nettverk for å motvirke

utenforskap, samt bedre ressursutnyttelse i kommunale tjenester (Trondheim kommune, 2022).

Informantene beskriver det tverrfaglige samarbeidet som mer tidkrevende i oppstarten av et samarbeid eller en sak fordi de ansatte investerer mer tid til å bli kjent med innbyggeren og hjelpeapparatet rundt. Men likevel beskrives utfordringene med tidsbruk som nødvendig for både å kunne dra nytte av, samt vite når man selv kan bidra inn i en sak. Det krever tålmodighet blant ansatte og kommunale tjenester å stå i tverrfaglig samarbeid, også der man ikke har et direkte ansvar, men det er kun da man kan se resultater i form av et mer langsiktig redusert ressursbruk i kommunale tjenester.

#### ***5.1.4 Oppsummering av mindre byråkratisk tildeling***

I dette avsnittet har jeg analysert mine funn knyttet til byråkratiet rundt tildelingsprosessen av tilskuddsmidler.

I pilotprosjektets finansieringsmodell får kommunen mulighet for mer langsiktig økonomistyring gjennom forutsigbarhet i utbetalingssum og varighet med et 3-årsperspektiv. Utbetalingen av tilskuddsmidlene gjøres mer helhetlig til en samlet overføring til kommunen som gjør det enklere for kommunen å benytte tilskuddet til det behovet tilsier og på det tidspunktet behovet oppstår. I pilotprosjektets finansieringsmodell mottar innbyggerne økonomisk hjelp basert på sine faktiske behov, og ikke etter hva systemet kan tilby ut ifra fastsatte betingelser. Ved nettopp å redusere byråkratiske mellomledd, oppgaver i tildelingene og kontrollmekanismene kan det se ut til at bruken av offentlige midler gir raskere og mer treffsikker hjelp. Tilskuddet i pilotprosjektets finansieringsmodell er tildelt etter effektmål, noe som gir større handlingsrom til kommunen for bruk av midlene etter lokale behov. Handlingsrommet øker også for ansatte ytterst i tjenestelinja, som gir muligheter for innbyggerne å få raskere og mer treffsikker hjelp. Med økt handlingsrom blant saksbehandlerne kommer også risiko for opportuniste, noe som øker behov for kompetanseheving og innarbeidelse av forvaltningsetikk i arbeidskulturen. Pilotprosjektets finansieringsmodell aktiverer mange aktører i hjelpeapparatet samtidig, slik at hjelpen blir gitt raskere og mer helhetlig. Det kan virke som om tettere tverrfaglig samarbeid i pilotprosjektets finansieringsmodell gir bedre effekt av de eksisterende tjenestene til innbyggerne. Dette samsvarer med Trondheimpløftets forpliktende fokus på samarbeidende nettverk for å motvirke utenforskap, samt bedre ressursutnyttelse i kommunale tjenester (Trondheim kommune, 2022).

## 5.2 Medvirkning og effekt

I dette avsnittet vil jeg analysere mine funn knyttet til hvordan medvirkning i tildelingsprosessen kan gi økt effekt av tilskuddsmidlene. Hensikten er å finne svar på følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan gir medvirkning av målgruppen i tildelingsprosessen oppnådd effekt?*

Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket belyst i kapittel 2, har jeg lagt følgende teoretiske antakelser til grunn for å søke og finne svar på forskningsspørsmålet:

*'Innbyggernes modell' dekker målgruppens økonomiske behov bedre fordi de selv er medvirkende i prioriteringene.*

*'Innbyggernes modell' fordeler økonomiske ressurser til det målgruppen faktisk trenger bidrag til, og er ikke detaljstyrt av offentlige aktører.*



### 5.2.1 Medvirkning i prioriteringer

Bærekraftig samfunnsutvikling kan oppnås ved å ta hensyn til både økonomiske, sosiale og miljømessige hensyn i beslutninger og handlinger. Dette kan både stat og kommune gjøre ved å sikre at alle innbyggere har mulighet til å delta i den lokale samfunnsutviklingen, og slik legge til rette for likestilling og mangfold (Jakobsen, 2019). Trondheimpløftet har flere strategier som skal sikre både økt velferd for sine innbyggere og økt innbyggermedvirkning, herunder forplikter kommunen seg til å integrere innbyggerinvolvering som en del av tjenesteutviklingen. I tillegg skal kommunen utvikle økonomimodeller i den kommunale forvaltningen med blant annet bærekraftige effektmål som grunnleggende prinsipper (Trondheim kommune, 2022).

Pilotprosjektets finansieringsmodell tar utgangspunkt i hva innbyggerne selv mener kan gi et bedre liv, og baserer seg ikke kun på hva systemet kan dekke. Det snur opp ned på hvordan systemet agerer ved at man går fra hva innbyggeren kan få dekt av systemet, til hva det er innbyggeren faktisk trenger hjelp til. Informantene opplyser om at hjelpeapparatet ser,

gjennom mer utstrakt medvirkning, hvor sårbare innbyggergruppen faktisk er, og det blir mer synlig at de økonomiske behovene hos denne målgruppen er større enn tidligere antatt. Ved å jobbe på en nettverksbasert måte mellom næringslivet og innbyggerne, vil man sammen både skape mer helhetlig og bedre løsninger for både samfunn og individ, noe som fremmer innovasjon og bærekraftig samfunnsutvikling (Josephsen, 2019). Pilotprosjektets finansieringsmodell bygger her på stewardshipteorien hvor samhandling mellom aktørene og innbyggeren både bygger tillit og myndiggjøring, som igjen trigger indre motivasjon til å gjøre endringer i eller styrke sitt eget liv for å kunne klare seg selv (Davis, et.al, 1997).

*“Når innbyggeren får lov til å være medvirkende og har makt, myndighet og mulighet til å påvirke hjelpen, så får de et eierskap til og et større engasjement i det de gjør”*  
(Informant 2).

Informantene forklarer at mennesker som har tatt imot mye hjelp gjennom livet trenger spesielt å føle at de bidrar i samfunnet, noe de får som en del av medvirkningsbasert tjenesteutvikling i pilotprosjektets finansieringsmodell. Medvirkning er viktig for eget menneskesyn og selvfølelse, og gjentas som en avgjørende faktor for suksess i samtlige analyseenheter. Et slikt utfall er det viktig å se nærmere på dersom pilotprosjektets finansieringsmodell skal kunne velges som modell for større deler av den offentlige forvaltningen. Pilotprosjektets finansieringsmodell er en samarbeidsform i offentlig tjenesteutvikling basert på tillit og relasjoner. Dette må analyseres nærmere knyttet til innbyggernes omliggende sosiale forhold for å se videre gevinster eller ulemper ved å benytte en slik finansieringsmodell for større deler av den offentlige forvaltningen (Macneil, 2003). Det er viktig i en slik analyse at man tar utgangspunkt i at hver og en av verdiene i økonomien og kulturen har egne terskelverdier som ikke er substituerbare for hverandre, for å kunne oppnå bærekraftig samfunnsutvikling med et langsiktighetsperspektiv (Zadek, 1999).

### **5.2.2 Samskaping**

Pilotprosjektets finansieringsmodell demonstrerer samskaping både mellom stat og kommune, men også mellom kommune og innbygger. Overordnet samskaping mellom stat og kommune skjer når staten samler utvalgte tilskuddsordninger til en generell men tematisert utbetaling, slik at kommunen får mulighet til å gi mer helhetlige tjenester på tvers av sektorer. Det er fordi kommunen ikke lenger er bundet til enkeltkriterier i hver søknad utformet av hvert



statlig departement, men får lokalt handlingsrom til å benytte tilskuddet ut ifra behovet til kommunens egne innbyggere. Samskaping på øverste tildelingsnivå kan bidra til en endring på systemnivå, noe som Jakobsen (2017) poengterer er nettopp det samfunnet trenger for å bli bærekraftig.

Samskaping mellom kommune og innbygger oppstår i pilotprosjektets finansieringsmodell når økonomiske midler utløses enten ved at ungdommene utformer et motivasjonsbrev sammen med sin kontaktperson som beskriver de faktiske behovene, eller ved at familiene og deres kontaktperson sammen finner ut hvordan midlene best skal gis og til hva gjennom uformelle treffpunkt på nøytrale møteplasser. Sammen skaper de en hjelp som treffer det faktiske behovet til innbyggeren. Og skal man oppnå økonomistyring som har effekt for tjenestemottakerne må effektmål både være samskapt og sentrale i kommunens eller budsjettområdets finansieringsmodell (Bukh & Christensen, 2021).

*“Med mer involvering av innbyggerne opplever vi en maktforskyvning, som i seg selv er viktig” (Informant 2).*

Informantene erfarer at gjennom involvering av innbyggere ved utforming av aktivitetstilbud, så senker man tersklene for deltakelse blant innbyggerne, og kommunen møter flere i målgruppen. Det er også lettere å komme i posisjon for å hjelpe når en aktør møter innbyggeren sammen med andre aktører i hjelpeapparatet på uformelle arenaer. Det kan tyde på at pilotprosjektets finansieringsmodell øker sjansen for at alle grupper i lokalsamfunnet blir inkludert og at ingen blir marginalisert gjennom muligheten til å delta i samfunnsutviklingen (Jakobsen, 2019).

Flere av aktørene i pilotprosjektets finansieringsmodell beskriver at de har fått en bedre forståelse for hva tverrfaglig samarbeid er, og hva de andre aktørene i hjelpeapparatet kan bistå med. På den måten beskriver de økt selvsikkerhet til å komme nærmere familiene og deres faktiske utfordringer, og kan derfor gå tidligere inn i familiene. Aktøren vet gjennom et slikt tverrfaglig samarbeid at de har det kommunale og statlige hjelpeapparatet i ryggen og hva partene kan hjelpe til med. Torfing et al. (2019) argumenterer for dette og forklarer at et tverrfaglig samarbeid på tvers av offentlig sektor, privat sektor, og innbyggere nettopp vil kunne bidra til at aktørene oppdager hvilke ressurser de ulike partene besitter og kan bidra med inn i en samskapende arena. Videre vil slik samskaping av offentlig tjenesteproduksjon kunne generere både nye ideer og bringe inn ulike perspektiv i offentlig tjenesteutvikling (Torfing et al., 2019). Innbyggerinvolvering og medvirkning i utvikling av offentlig

tjenesteutvikling gjennom samarbeidende nettverk, vil gi helhetlige tjenester og løsninger i kommunen som fremmer bærekraftig samfunnsutvikling (Ingebrigtsen & Jakobsen, 2012; Jakobsen, 2019). Trondheim kommune har forpliktet seg til å integrere innbyggerinvolvering som en del av tjenesteutviklingen, hvor også kommunen skal utvikle økonomimodeller som samsvarer med medvirkningsbasert tjenesteutvikling basert på bærekraftige effektmål (Trondheim kommune, 2022). Denne forpliktelsen samsvarer godt med pilotprosjektets finansieringsmodell som benytter effektmål som fordelingskriterier som skal gi innbyggerne i målgruppen, gjennom medvirkning og samskaping, bedre velferd.

### **5.2.3 Mindre detaljstyrt**

I ordinært system tildeles statlig tilskudd til kommunene med svært detaljerte føringer på hva midlene skal gå til. Disse føringene passer ikke nødvendigvis inn med kommunens pågående prosjekter, satsninger eller behov som gjør det vanskelig for kommunen å oppfylle kriteriene anført i tilskuddssøknadene. Denne tildelingsmåten er preget av reformtrenden NPM hvor staten tildeler ressurser ut ifra egne mål, som er uavhengig av kommunens egne målsettinger og kunnskap om lokale behov. Dette underbygger bestiller-utfører-prinsippet i ressurstildelingen av statlige midler og kan føre til både uønsket siloeffekt innen tjenesteområdene i kommunen samt avvikende prioriteringer fra kommunen sin side for å tilpasse seg til kriteriene (Bukh & Christensen, 2021). De 250 tilskuddsordningene i dag er søknadsbasert, det vil si de utløses ved at kommunene søker på tilskuddene til de ulike direktoratene. Noen kommuner søker, og andre søker ikke. Her stilles det ikke spørsmål rundt rettferdighet og likhet om at noen innbyggere i Norge får utvidet offentlig tilbud i de kommunene som søker tilskudd, i motsetning til de som ikke søker ut tilskudd. Det er noe som ikke problematiseres og diskuteres rundt rettferdighet og likhet på systemnivå, som derimot blir sterkt omdiskutert når man skal begynne å dele ut pengene direkte til innbyggerne. Det er derfor viktig å sørge for at offentlige midler blir brukt på en åpen og transparent måte (Andreassen, 2017). I pilotprosjektets finansieringsmodell får kommunene et samlet tilskudd fra 5 ulike tilskuddsordninger uten å søke. Tilskuddet kan deretter benyttes slik kommunene mener er til det beste for behovene i målgruppene, og det er ikke lagt detaljerte føringer på bruk av tilskuddet fra staten. Dette gjør det enklere for kommunen å benytte tilskuddet til målgruppen på en måte som kan gi effekt lokalt. En slik finansieringsmodell kan være et bidrag til en jevnere fordeling av landets ressurser med et langsiktighetsperspektiv, hvor både naturens og kulturens tålegrenser er innarbeidet i pilotprosjektets effektmål (Holden & Linnerud, 2018; Josephsen, 2019).

I ordinær offentlig forvaltning med enkeltvedtakspraksis er hvert enkeltvedtak svært tydelig på hva ytelsene er tiltenkt, med tilhørende dokumentasjonskrav i etterkant. Også dagens sosialhjelpssatser er basert på enkeltkriterier som innbyggeren må oppfylle for å få utløst ulike ytelser og omfang, slik som for eksempel antall egne barn, innbyggerens alder, inntekt med mer. I tillegg avkortes enkelte ytelser ved innvilgelse av andre ytelser, noe som kompliserer systemet.

*“Allmenn oppfatning er at lik hjelp er rettferdig, men i denne sammenhengen er det urettferdig å bli behandlet likt. Og det er en pedagogisk øvelse å få befolkningen til å forstå det”* (Informant 4).

I pilotprosjektets finansieringsmodell derimot vurderer de offentlige forvaltningskontorene skjønnsmessig ytelsesstørrelsen ut ifra innbyggerens behov, og ikke kun etter fastsatte kriterier innenfor budsjetttrammebetingelser.

*“Innbyggerne har jo allerede kommet til en offentlig tjeneste fordi de trenger hjelp, og så har ikke hjelpeapparatet spurt hva de faktisk trenger? Det har utviklet seg noen ukulturer i offentlig forvaltning som jobber mot sin egen tjeneste og effekten av den”* (Informant 4).

I kulturens kretsløp i teorien om kretsløpsøkonomi, er fokuset på rettferdig fordeling av ressurser mellom innbyggerne og på at samfunnets kulturelle verdier har en egenverdi i kretsløpet. Her fremheves sosial rettferdighet gjennom likebehandling og inkludering som en essensiell del av en bærekraftig samfunnsøkonomi (Jakobsen, 2019).

#### **5.2.4 Tillitsbasert**

I ordinært system mottar innbyggerne en rekvisisjon fra forvaltningskontoret der både utgiftstype og beløp er spesifisert, slik at de kun får mulighet til å handle deretter. I andre tilfeller i ordinært system mottar de en ytelse som krever innlevering av kvittering i etterkant, for at utbetalingen skal være gyldig. Dette må gjentas hver gang innbyggerne i målgruppen mottar en ytelse eller rekvisisjon.

I pilotprosjektets finansieringsmodell har innbyggerne selv stor innvirkning på hva ytelsene de mottar skal gå til, og de får tillit til å håndtere disse økonomiske ressursene på egen hånd. Det vil si at innbyggerne mottar penger på konto som de kan disponere i henhold til det de har avtalt sammen med sin kontaktperson i hjelpeapparatet, uten krav til å levere dokumentasjon på bruk av midlene i form av en kvittering eller lignende. Innbyggerne får tillit til å håndtere

de økonomiske ressursene i henhold til avtale, og får mulighet til å handle med verdighet; uten rekvisisjon fra NAV eller barnevern. I et slikt langsiktighetsperspektiv med repeterende hendelser fordrer det samarbeidsavtaler med tett relasjon. Aktørenes verdier og samvittighet blir holdt opp mot hverandre i slike relasjonelle kontrakter eller samarbeidsavtaler. I tillegg vil partene oppleve en forpliktelse til hverandre gjennom de forventninger som ligger til grunn for relasjonen (Teubner, 2000). Informantene forklarer at i pilotprosjektets finansieringsmodell så får innbyggerne tillit fra hjelpeapparatet noe som nettopp gjør at de selv tar et større ansvar for å lykkes i eget liv. I pilotprosjektets finansieringsmodell får innbyggerne hjelp til selvhjelp. De får både økonomisk og tverrfaglig hjelp til å endre på situasjonen de er i, men med en betingelse og forventning om at de selv tar ansvar, er medvirkende og ansvarlige for resultatet selv. En slik samhandlingsform mellom innbyggerne og hjelpeapparatet bygger på tillit mellom aktørene, relasjoner og myndiggjøring som nettopp har til hensikt å trigge ønsket adferd gjennom indre motivasjon (Davis, et.al, 1997). Ved å utøve god forvaltningsetikk gjennom likebehandling og respekt for innbyggerne vil man kunne skape tillit i pilotprosjektets finansieringsmodell (Otterlei & Skorstad, 2013).

*“I pilotprosjektet bruker både kommunen og innbyggerne penger på nye måter, og med dette kan vi stoppe reproduksjonen av uføre innbyggere, fordi vi investerer tidlig i familiene for å få en effekt senere” (Informant 10).*

Med et tillitsbasert system, slik som pilotprosjektets finansieringsmodell, vil kommunen kanskje oppleve at flere innbyggere prøver å utnytte systemet ved å samle til seg en større andel av de økonomiske ressursene enn det innbyggernes faktiske behov tilsier. Det er en omkostning kommunen må vurdere ved å endre den kommunale finansieringsmodellen opp mot at hjelpen som gis gjennom pilotprosjektet, kan være mer tilpasset og treffsikkert. Et tillitsbasert system vil nok kreve mer av hver enkelt ansatt i form av forståelse for sin rolle og for gode forvaltningsprinsipper til det beste for både innbygger og system. Dette igjen krever at lederne våger å gi større tillit til ansatte enn det de gjør i dagens ordinære forvaltningssystem, med det lokale handlingsrommet desentralisert beslutningsmyndighet gir. Den Norske samarbeidsmodellen i næringslivet viser at aktører slik som ledere og arbeidstakere har allerede høy grad av tillit til hverandre. Den viser til at kontroll og styring ofte kan være overflødig, og at en velfungerende samarbeidsmodell i Norge er mer fruktbar under desentralisert myndighet, egenansvar og utvikling på lokalt nivå (Ravn, 2012). For at slike relasjonelle samhandlingsformer skal være bærekraftige, må det ligge til grunn noen regler eller uttalte forventninger til samarbeidet, som alle parter skal følge (Teubner,

2000). Det samme gjelder for å kunne oppnå effektbasert økonomistyring ved at man må sørge for at det er klare mål for hva pengene skal brukes til (Bukh & Christensen, 2021). Det betyr at partene må både ha en felles forståelse for samarbeidet, forventningene som ligger til grunn og hva som er ønskelig å oppnå. For å kunne etablere en felles forståelse blir det derfor viktig med åpenhet og rik informasjonsflyt for å sikre at alle partene har den samme informasjonen å bygge like forventninger og mål på (Teubner, 2000). Likhet i hvilken informasjon som de ulike partene har, vil skape en balanse i maktforholdet og et jevnere utgangspunkt for videre samarbeid (Aarseth & Sørhaug, 2009). Stram og kontrollerende styring fra hjelpeapparatet vil derfor motvirke dette og vil kunne redusere innbyggernes motivasjon for endring (Davis, et.al, 1997). Kontrollorientert ledelse i et samarbeid vil kun være hensiktsmessig der partene er opportunistiske og individualistiske og hvor samarbeidet ikke har et relasjonelt fokus, noe som pilotprosjektets finansieringsmodell nettopp har (Similä, 2006). I pilotprosjektets finansieringsmodell får innbyggerne mulighet til å bruke de økonomiske ressurser de mottar på sine faktiske behov selv om nettopp disse behovene ikke nødvendigvis passer inn i kommunens ordinære rammebetingelser og budsjettkriterier.

### ***5.2.5 Tilpasset hjelp***

I pilotprosjektets finansieringsmodell har aktørene i hjelpeapparatet sammen benyttet sine tverrfaglige styrker i kommunikasjonen med unge og deres familier, noe som har bygd tillit. I tillegg har hjelpeapparatet vært aktivt ute blant innbyggerne og gjennomført møter på nøytrale arenaer, noe som også har vært tillitsskapende. Aktørene har da hatt forskjellig fokus i kartleggingsmøtene, som har resultert i en tydeligere forståelse for innbyggernes faktiske behov. Dette har vært vanskeligere å få til i ordinært system på grunn av rekkefølgehjelpen og manglende tverrfaglighet i kartleggingsarbeidet. Etter innføringen av pilotprosjektets finansieringsmodell har hjelpeapparatet avdekt at det økonomiske behovet til innbyggerne er mye større enn tidligere antatt, og at fattigdomsproblematikken i vårt lokalsamfunn er mer utbredt enn det de har vært klar over. Effektbasert økonomistyring handler nettopp om å forvalte de kommunale ressursene på en måte som både skaper verdi og gir effekt for innbyggerne, og da må vi sikre at offentlige midler brukes på måter som gir størst mulig nytte for lokalsamfunnet (Bukh & Christensen, 2021).

*”Når hjelpen gis tverrfaglig og på de arenaene der innbyggeren er, slik som i barnehagen og på skolen, så er det enklere å komme inn på innbyggeren og få avdekt faktisk behov og omfang. Kommunen må ut av kontorene og flytte hjelpen dit familiene er” (Informant 10).*

Ved å skape slike arenaer for samskaping av offentlige tjenester sammen med innbyggerne, vil man både kunne definere og finne løsninger på deres felles oppgaver og problemer. Gjennom samskaping som dette vil disse sosiale tjenestene som Trondheim kommune tilbyr, kunne bli effektbaserte (Torfing et al., 2019).

*"Det hjelper lite hva hjelpeapparatet og systemet mener behovene er, når innbyggeren selv mener noe annet. Da vil ikke hjelpen gi effekt, så vi må starte med å lytte til innbyggeren og tilpasse hjelpen etter det"* (Informant 2).

Dagens system gir lite rom for individuelle tilpasninger på hva man kan få støtte til da det er forhåndsdefinert hva man kan få hjelp til av systemet, og hva som er utenfor kommunale forvaltningsrammene. Gjennom pilotprosjektets finansieringsmodell stiller man innbyggeren andre spørsmål før tildeling av økonomiske ressurser. Det offentlige snur forvaltningspraksisen i pilotprosjektets finansieringsmodell fra en bestiller-utfører-modell 'dette kan du få fra systemet' til en mer effektbasert modell 'hva trenger du som innbygger?', og da blir svaret ofte noe helt annet. Slik setter hjelpeapparatet fokus på hvordan de økonomiske ressursene tildeles i forvaltningen for å kunne oppnå ønsket effekt av midlene, som er viktig for å oppnå effektbasert økonomistyring i offentlig forvaltning (Bukh & Christensen, 2021).

### **5.2.6 Oppsummering av medvirkning og effekt**

I dette avsnittet har jeg analysert mine funn knyttet til hvordan medvirkning i tildelingsprosessen kan gi positiv opplevd effekt av tilskuddsmidlene.

Pilotprosjektets finansieringsmodell integrerer innbyggerinvolvering som en del av tjenesteutviklingen og legger bærekraftige effektmål som grunnleggende prinsipper for økonomimodellen. I pilotprosjektet blir innbyggeren invitert til å være medvirkende og har makt til å påvirke hjelpen, og da får de et eierskap til sitt liv og sin egen framtid og et større engasjement i det de gjør. Gjennom medvirkning i tjenesteutviklingen får innbyggerne mulighet til å delta i den lokale samfunnsutviklingen, og slik legge til rette for likestilling og mangfold (Jakobsen, 2019). Samskaping av offentlige tjenester på øverste tildelingsnivå kan bidra til en endring på systemnivå, noe som Jakobsen (2017) poengterer er nettopp det samfunnet trenger for å bli bærekraftig. Gjennom innbyggerinvolvering opplever pilotprosjektet en maktutjevning, hvor kommunen og innbyggerne sammen skaper hjelpetjenester som treffer det faktiske behovet til innbyggeren. Slik samskaping vil kunne

bringe inn ulike perspektiv i offentlig tjenesteutvikling og heve kvaliteten og muligens effekten av tjenestene til innbyggerne (Torfing et al., 2019). Tilskuddet kan benyttes etter lokale behov, og det er ikke lagt detaljerte føringer på bruk av tilskuddet fra staten. Dette gjør det enklere for kommunen å benytte tilskuddet til målgruppen på en måte som kan gi effekt lokalt. I pilotprosjektets finansieringsmodell har innbyggerne selv stor innvirkning på hva ytelsene de mottar skal gå til, og de får tillit til å håndtere de tildelte økonomiske ressursene på egen hånd. Innbyggerne kan bruke de økonomiske ressursene de mottar på sine faktiske behov, og ikke til det som kun er spesifisert i kommunens ordinære rammebetingelser og budsjettkriterier. I pilotprosjektets finansieringsmodell har hjelpeapparatet utført sitt arbeid aktivt ute blant innbyggerne og benyttet sine tverrfaglige styrker i kommunikasjon med innbyggerne. Det har resultert både i en tydeligere forståelse fra hjelpeapparatet for innbyggernes faktiske behov, og et fokus på hva innbyggeren trenger i tildelingen av økonomiske ressurser for å kunne oppnå en positiv ønsket effekt av midlene, som gjør denne modellen mer effektbasert.

### **5.3 Ressursutnyttelse**

I dette avsnittet vil jeg analysere mine funn knyttet til hvorvidt pilotprosjektets finansieringsmodell har gitt økt ressursutnyttelse i Trondheim kommune. Hensikten er å finne svar på følgende forskningsspørsmål:

*Hva har finansieringsmodellen bidratt med for budsjettområdets økonomiske ressursutnyttelse?*

Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket belyst i kapittel 2, har jeg lagt følgende teoretiske antakelse til grunn for å søke og finne svar på forskningsspørsmålet:

*Innbyggernes modell reduserer behovet for kommunale ressurser når det er kortere og mer lineær vei fra budsjett til bruker.*



### **5.3.1 Kortere vei**

I dagens system oppleves avstanden mellom stat, kommune og innbygger som alt for stor, og som en konsekvens av dette utvikler ikke statlige aktører seg i takt med innbyggerbehov. Tildelingen av statlige tilskuddsmidler utføres etter bestiller-utfører-prinsippet til kommunene og er basert på detaljerte kriterier utformet av departementene. Videre tildeling av finansielle ressurser til innbyggerne i kommunen er deretter fordelt etter prinsipal-agentprinsippet med detaljerte budsjettkriterier innen silobaserte tjenesteområder med egne forvaltningsrammer. Tildelingene følges deretter opp gjennom statlig styring- og kontrolltiltak, som krever at kommunen gjennomfører evalueringer og rapporterer på resultatkriteriene fastsatt i bestiller-utfører-modellen (Pettersen & Fallan, 2010). Det er mange ledd og flere beregningsmodeller midlene skal passere før de endelig når ut til innbyggerne i målgruppen, og det tar tid. Det er en lang “top-down” tjenestevei i dagens system, og informantene er tydelig på at man ikke oppnår verken tidnok eller riktig bruk av midlene på denne måten.

I pilotprosjektets finansieringsmodell kan aktørene i hjelpeapparatet tverrfaglig beslutte i ett og samme møte at innbyggeren både skal ha økonomisk hjelp og annen hjelp fra kommunale og statlige tjenester, og deretter utbetale midlene omgående. Kommunen unngår å måtte ta beslutningene i egne råd, som tar tid, og med mange involverte. Det blir også mindre dokumentasjon og arbeid i etterkant når man minimerer antall treffpunkt for vurdering og beslutning, samt unngår enkeltvedtakspraksisen. Aktørene omstiller arbeidstiden sin fra omfattende møtevirksomhet og systemarbeid til samskapende tjenesteproduksjon. Informantene melder om at det er nokså arbeidskrevende å ha med seg innbyggeren i beslutninger rundt omfang og type hjelp som det er behov for. Men i motsetning til i ordinært system der kommunen tar alle beslutninger selv uten involvering, øker treffsikkerheten på hjelpen med pilotprosjektets finansieringsmodell.

*“Kommunen investerer mer tid i mennesket og mindre tid på system”* (Informant 10).

I pilotprosjektets finansieringsmodell går man bort ifra ideologien i NPM med et prioritert fokus på kostnadseffektivisering og mål- og resultatstyring, til å ha økt fokus på verdiskapende tjenesteproduksjon (Pettersen & Fallan, 2010).

### **5.3.2 Kost-nytte**

I dagens system bruker NAV mye tid på økonomisk rådgivning til familiene i målgruppen, for å kompensere for dagens kompliserte ytelsessystem. Dette innebærer at forvaltningskontoret



må gå gjennom og forklare systemet for utbetaling av stønader til innbyggerne, og deretter veilede på hvordan avsette en andel av hver utbetaling for å kunne ha nok til husleie og andre større utbetalinger. Det uttrykkes et tydelig behov for en forenkling av og et mer helhetlig system som vil fungere bedre og gi mer effekt. I Trondheimsløftet forplikter kommunen seg til å nettopp utvikle økonomimodeller i den kommunale forvaltningen med bærekraftige effektmål som grunnleggende prinsipper (Trondheim kommune, 2022). Josephsen (2019) forklarer at når det offentlige forvaltningssystemet består av samarbeidende aktører som jobber helhetlig med bærekraftig utvikling, så kan man skape de beste løsningene for både lokalsamfunnet og innbyggerne.

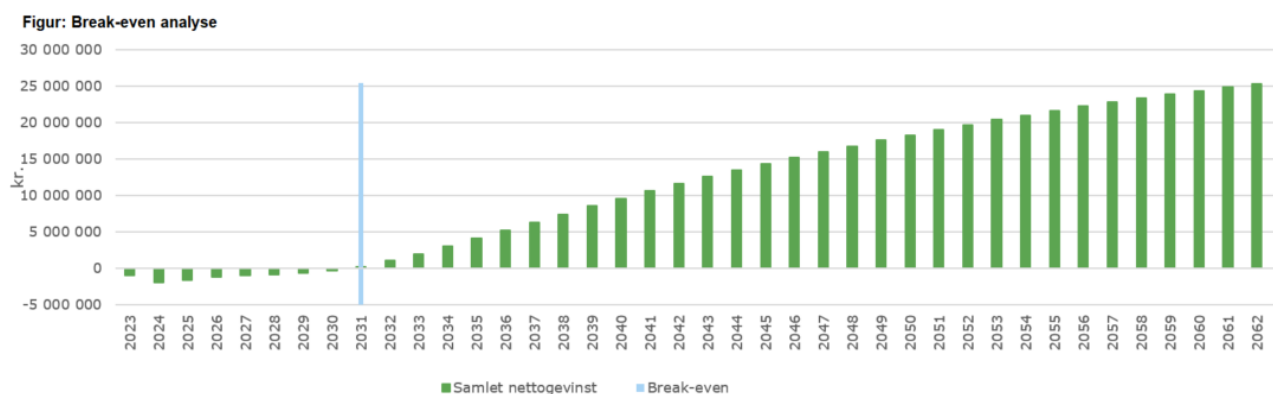
I pilotprosjektets finansieringsmodell har tilskuddsmidlene gitt barnevernet mulighet til å tilby økonomisk hjelp til barnets familiemedlemmer uten at det må gå via andre instanser slik som NAV eller helse og velferd. En slik helhetlig ordning er tidsbesparende for både NAV og helse og velferd og mer hjelpsomt for innbyggeren fordi de får helhetlig og rask hjelp. I tillegg kan det kommunale barnevernet bistå med helhetlig økonomisk hjelp til familien, og ikke kun til det enkelte barnet. Slike helhetlige tjenester og løsninger i kommunen fremmer bærekraftig samfunnsutvikling (Ingebrigtsen & Jakobsen, 2012).

Innføringen av pilotprosjektets finansieringsmodell har redusert ansattes rollekonflikt og stressnivå i både Analyseenheter 1 og 2, som har ført til at både korttids- og langtidssykefraværet har gått ned. En reduksjon i ansattes sykefravær gir økonomisk gevinst etter snøballmetoden, hvor NAV betaler ut mindre overføringer til kommunen og reduserer sine kostnader, i tillegg til at analyseenhetene med redusert fravær minimerer egne vikarkostnader.

Flere av informantene forklarer at kommunen kan og bør benytte den økonomiske beregningsmodellen, Utenforregnskapet, for å forutse monetære gevinster og eventuelt negative effekter av pilotprosjektets finansieringsmodell. Utenforregnskapet er en beregningsmodell som tallfester hvor mye samfunnet kan spare på forebyggende tiltak gjennom fremtidige økte skatteinnbetalinger, reduserte overføringer og ytelser til innbyggerne i målgruppen, reduserte utgifter til ulike helsetjenester, kriminalomsorg og barnevern. I tillegg får arbeidsmarkedet flere hender i arbeid ved å løfte folk ut av utenforskap og inn som bidragsyttere i samfunnet (KS, 2019). Gevinsten av gjennomførte tiltak i analyseenhetene kan vises i en annen sektor og/eller til en annen tid, og utenforregnskapet vil nettopp være et virkemiddel for å få belyst dette. I figur 7 har jeg brukt utenforregnskapet til å fremstille “break-even analysen” for Analyseenhet 4 som et eksempel. Den viser at effekten av

analyseenheten vil kunne gå i balanse i år 2031 og deretter gi en innsparing for samfunnet i form av skatteinnbetalinger, reduserte overføringer og ytelser og reduserte utgifter til kriminalomsorgen. Ved at disse ungdommene klarer seg bedre i samfunnet med førerkort, en jobb og et liv uten kriminalitet, så vil det minske behovet for hjelp fra det offentlige betraktelig, samtidig som de blir bidragsyttere i samfunnet.

Utenforregnskapet for Analyseenhet 4 er vist i sin helhet i vedlegg 6.



Figur 7 – Utenforregnskapet for Analyseenhet 4

### 5.3.3 Omfang

Informantene til dette casestudiet, har gjennom sine erfaringer vist at gjennom tidlig innsats, friske midler og tverrfaglig samarbeid blant aktører i hjelpeapparatet, vil barn og unge få mer riktig og tidlig hjelp som vil redusere behov for offentlige tjenester senere i livet. Dersom flere av disse ungdommene klarer seg bedre i samfunnet med blant annet førerkort, en jobb og et voksenliv uten kriminalitet, vil det minske behovet for offentlige hjelpetjenester for denne gruppen. De snur fra å være tjenestemottakere til bidragsyttere i samfunnet. Dette er spesielt viktig med tanke på en fremtid med “eldre-høyvann”, der det offentlige hjelpeapparatet ikke har nok hender i arbeid. Samarbeidende og mer helhetlige tjenester kan derfor være løsningen på fremtidig ressursmangel i offentlige tjenester. Den bærekraftige økonomien må derfor ha fokus på å ivareta menneskelige og miljømessige verdier i økonomiske tildelingsmodeller (Jakobsen, 2017; Bukh & Christensen, 2020).

*“Den største utfordringen vårt samfunn møter med eldre-høyvann er å miste yrkesaktive til uføre eller utenforskap. Kommunen bør øke budsjettinnsatsen rundt tidlig innsats for å løfte barn og unge slik at de kan bli til arbeidsdyktige voksne” (Informant 4).*

Informantene poengterer at gjennom pilotprosjektets finansieringsmodell vil arbeidet som gjøres i analyseenhetene med sitt barneperspektiv, bidra til at lokalsamfunnet får mindre utenforskap, og ungdommene får bedre psykisk og fysisk helse ved å bli løftet ut av fattigdom. Utenforskap skapes som oftest gjennom fattigdom, og ved å redusere fattigdom vil man redusere utenforskap. For å redusere fattigdom trenger vi nettopp en mer rettferdig fordeling av samfunnets ressurser og bærekraftig økonomisk vekst (FN-sambandet, 2023). Det betyr at kommunen må ha fokus på en omfordeling av forbruk og en jevnere fordeling av samfunnets ressurser med et langsiktighetsperspektiv, dette innarbeidet i næringslivets effektmål (Holden & Linnerud, 2018). Et strategisk langsiktighetsperspektiv er et viktig nøkkelord for å lykkes med endringer, og noe som belyses av informantene som et dilemma med å prøve ut pilotprosjektets finansieringsmodell i kun 3 år uten en overordnet videreføringsplan eller lignende. For innbyggerne som har fått etablert noe nytt som de får til å bruke, ligger bekymringene i om effekten av pilotprosjektet kan bli enda verre om det brått tas bort. John Kotters 8 steg til endring beskriver nettopp viktigheten med å sammen jobbe strategisk for endring og underveis høste og kommunisere de opplevde gevinstene. Motivasjon for varig endring hos alle involverte parter vil kunne forsvinne dersom fokus ikke opprettholdes på dette (Appelbaum et al., 2012). Gjennom Trondheimpløftet har kommunen utarbeidet strategier som nettopp skal sikre et fokus på samarbeidende nettverk i offentlig næringsliv for å motvirke utenforskap, samt bedre ressursutnyttelsen i de kommunale tjenestene (Trondheim kommune, 2022). Selv om Trondheimpløftet belyser strategier som peker i denne retningen så vil nok ikke endringene skje bare ved å vedta overordnede planer. Det vil nok være nødvendig å tilføre handlinger i et endringsledelsesperspektiv for å lykkes, noe pilotprosjektets finansieringsmodell er et bidrag til.

### ***5.3.4 Oppsummering av ressursutnyttelse***

I dette avsnittet har jeg analysert mine funn knyttet til hvorvidt pilotprosjektets finansieringsmodell har gitt økt ressursutnyttelse i Trondheim kommune.

I pilotprosjektets finansieringsmodell omstiller aktørene arbeidstiden sin fra omfattende møtevirksomhet og systemarbeid, til samskapende tjenesteproduksjon med innbyggerne. Tverrfaglige beslutninger med færre systemmøter og større myndighet ut i tjenestelinja til å utbetale midler etter behov, øker både hastigheten på hjelpen og treffsikkerheten på hjelpen som gis. Kommunen investerer mer tid i mennesket og mindre tid på system, og retter nettopp fokuset mot verdiskapende tjenesteproduksjon (Pettersen & Fallan, 2010). Pilotprosjektets finansieringsmodell er en økonomimodell som ser helhetsbildet rundt familien og setter

hjelpen til enkeltindivider inn i en kontekst med tverrfaglige løsninger. Løsningene går på tvers av fagområder, budsjettområder og kommunale enheter. Det tverrfaglige arbeidslaget som er dannet gjennom pilotprosjektets finansieringsmodell og deres samlede nærhet til innbyggerne, gir ansatte en følelse av verdiskapende arbeid som har redusert fraværet blant kommunale ansatte i enkelte analyseenheter. Endret arbeidshverdag og økt myndighet over økonomiske virkemidler, har i pilotprosjektet ført til flere hender i arbeid, reduserte vikarkostnader og lavere refusjonsutbetalinger mellom NAV og kommunen. Pilotprosjektets finansieringsmodell er økonomisk nyttig for samfunnet vårt fordi den vil kunne forhindre kriminalitet blant unge og voksne. Det gjør den gjennom medvirkende tjenesteutvikling sammen med innbyggeren, og deretter myndiggjøring og ansvarliggjøring av ungdommen i egne løsninger som gir effekt. Ved at pilotprosjektets finansieringsmodell jobber for å motvirke utenforskap og skape innenforskap gjennom samskapende og effektbaserte tjenester, vil kommunen på sikt kunne bedre ressursutnyttelsen i de kommunale tjenestene ved bruk av flere hender til riktig arbeid.

## **6. Konklusjonskapittel**

Målet med denne oppgaven har vært å studere nærmere om pilotprosjektet 'Pilot 0-24' sitt forslag til finansieringsmodell for statlige tilskuddsmidler har gitt positiv opplevd effekt for tjenestemottakerne i Trondheim kommune. Videre har jeg utforsket om en endring fra en bestiller-utfører-modell til en prosess- og effektbasert finansieringsmodell har bidratt til en endring i ressursutnyttelsen i kommunen. Jeg fremsatte følgende problemstilling:

*Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell påvirket ressursutnyttelsen i Trondheim kommune, og har den gitt positiv opplevd effekt for tjenestemottakerne?*

Jeg har benyttet tre forskningsspørsmål for å svare på problemstillingen:

- Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell gjort disponering av finansielle ressurser enklere og mindre byråkratisk?
- Hvordan gir medvirkning av målgruppen i tildelingsprosessen oppnådd effekt?
- Hva har finansieringsmodellen bidratt med for budsjettområdets økonomiske ressursutnyttelse?

Gjennom tolking av data og analyse opp mot det teoretiske rammeverket for dette studiet, har jeg fått fram flere funn som belyser problemstillingen.

## **6.1 Konklusjon**

Ved å analysere teorien fremstilt i kapittel 2 opp mot erfaringer fra pilotprosjektet, har jeg gjort flere viktige funn knyttet til oppgavens forskningsspørsmål. Dette har bidratt til en større forståelse av hvordan pilotprosjektets finansieringsmodell har påvirket ressursutnyttelsen i kommunen og samtidig hvilken effekt innbyggerne har opplevd. Mine funn korrelerer godt med de teoretiske antakelsene som er lagt til grunn for innsamlingen av data og teorien som er presentert.

### **Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell gjort disponering av finansielle ressurser enklere og mindre byråkratisk?**

Pilotprosjektets finansieringsmodell overfører tilskuddsmidler til kommunene mer helhetlig og i en samlet overføring. Dette gir langsiktighetsperspektiv i offentlig økonomistyring gjennom forutsigbarhet i både sikret utbetalingssum og varighet. Tilskuddet tildeles kommunen etter definerte effektmål uten detaljerte kriterier for bruk, men med hyppige evalueringer av tildeling mot effektmål. Finansieringsmodellen gjør det derfor enklere for kommunen å benytte tilskuddet til det behovet tilsier og på det tidspunktet behovet oppstår. Det medfører at finansieringsmodellen er bedre tilpasset lokale behov.

Handlingsrommet øker også for ansatte i hjelpeapparatet, hvor de som jobber nærmest innbyggerne nå har myndighet til å ta økonomiske beslutninger tilpasset innbyggernes behov. Større økonomisk handlingsrom i tjenestelinja øker risiko for opportuniste, som bør møtes med kompetanseheving blant ansatte og et ledelsesfokus på tillitsskapende arbeidskultur og etikk i forvaltningen. I pilotprosjektets finansieringsmodell mottar innbyggerne økonomisk hjelp basert på sine faktiske behov, og ikke kun etter hva systemet kan tilby ut ifra fastsatte betingelser. Ved at handlingsrommet øker ytterst i tjenestelinja, gir det muligheter for innbyggerne å få raskere hjelp. Som en konsekvens reduseres byråkratiske kontrollmekanismer i pilotprosjektets finansieringsmodell og erstattes med tillit, etikk og relasjon. Det er relasjonsbyggende gjennom medvirkningsbaserte prosesser og tillitsskapende under forventningen at innbyggeren benytter midlene slik behovet er formidlet.

Pilotprosjektets finansieringsmodell aktiverer mange aktører i hjelpeapparatet samtidig, slik at hjelpen blir gitt raskere og mer helhetlig. En slik måte å jobbe og fordele budsjettmidler på, bryter ned siloene mellom tjenesteområdene og utnytter potensialet i den hjelpen som gis. Det kan virke som om når hjelpeapparatet benytter pilotprosjektets tettere tverrfaglig samarbeid og økonomimodell, så gir det en bedre effekt av de tjenestene som allerede tilbys til innbyggerne i målgruppen i Trondheim kommune.

## **Hvordan gir medvirkning av målgruppen i tildelingsprosessen oppnådd effekt?**

Pilotprosjektets finansieringsmodell integrerer innbyggerinvolvering som en del av tjenesteutviklingen på flere måter. I enkelte analyseenheter har innbyggerne selv kommet opp med konseptet for selve tjenesten som skal gis, mens i andre analyseenheter har innbyggerne fått definere behovene de trenger hjelp til selv. Disse blir en del av tjenesten og innbyggerne er deretter invitert til å gi løpende tilbakemeldinger for videreutvikling av tilbudet. Gjennom piloten ser man at når innbyggeren blir invitert til å være medvirkende og har myndighet til å påvirke hjelpen, så får de et eierskap til og et større engasjement for det de gjør. I pilotprosjektets medvirkningsbaserte prosesser i tjenesteutviklingen får innbyggerne mulighet til å delta i den lokale samfunnsutviklingen, og dette gjentas som en avgjørende faktor for suksess i samtlige analyseenheter. Med innbyggerinvolvering opplever pilotprosjektet en maktutjevning, hvor kommunen og innbyggerne sammen skaper hjelpetjenester som treffer det faktiske behovet til innbyggeren og gir effekt. Tersklene for deltakelse senkes blant innbyggerne, og kommunen opplever at det er enklere å komme i posisjon for å hjelpe når en møter innbyggeren sammen med andre aktører i hjelpeapparatet. Slik samskaping, knyttet til pilotprosjektets finansieringsmodell, bringer inn aktørenes ulike perspektiv i tjenesteutviklingen, som kan heve kvaliteten og effekten av tjenestene.

I pilotprosjektets finansieringsmodell får kommunen et samlet tilskudd fra 5 ulike statlige tilskuddsordninger uten å søke, som gis som en overføring etter en fremforhandlet prosjektavtale mellom staten og kommunene. Tilskuddet kan deretter benyttes slik kommunene mener er best egnet for sine lokale behov, uten detaljerte føringer for bruk av tilskuddet fra staten. Slik tilpasses tilskuddet til målgruppen etter lokale behov, noe som kan gi bedre effekt av midlene. Kommunen vurderer deretter innbyggernes ytelsesstørrelse mer skjønnsmessig ut ifra faktiske behov, noe som gjør hjelpen mer treffsikker. Innbyggerne har stor innvirkning på hva ytelsene de mottar skal gå til, og de får tillit til å håndtere disse økonomiske ressursene på egen hånd. Det er nettopp denne tilliten fra hjelpeapparatet som gjør at innbyggerne selv tar et større ansvar for å lykkes i eget liv.

Gjennom en tydeligere forståelse for innbyggernes faktiske behov, bidrar finansieringsmodellen til å rette fokuset på hvilke økonomiske ressurser som må tildeles og til hvem for å oppnå ønsket effekt av midlene. Dette gjør pilotprosjektets finansieringsmodell mer effektbasert, enn det man har i dagens offentlige forvaltningssystem.

## **Hva har finansieringsmodellen bidratt med for budsjettområdets økonomiske ressursutnyttelse?**

I pilotprosjektets finansieringsmodell har aktørene omstilt arbeidsoppgavene fra omfattende møtevirksomhet og systemarbeid i ordinært system, til samskapende tjenesteproduksjon med innbyggerne i pilotprosjektet. Prioriteringene vektet mot tverrfaglige beslutninger med færre systemmøter, og større myndighet ut i tjenestelinja til å utbetale økonomiske midler etter innbyggernes behov, på en måte som innbyggerne selv mener gir størst effekt for dem. Ved å bruke menneskelige og økonomiske ressurser sammen med innbyggeren, ser man at det bidrar til verdiskapende tjenesteproduksjon i kommunen.

Pilotprosjektets finansieringsmodell er en økonomimodell som ser helhetsbildet rundt familien og setter hjelpen til enkeltindivider inn i en kontekst med tverrfaglige løsninger som går på tvers av fagområder, budsjettområder og kommunale enheter. Finansieringsmodellen er et bidrag til et forenklet, helhetlig og mer velfungerende forvaltningssystem som gir mer effekt. Mine funn viser at tilstedeværelsen på jobb har økt blant kommunale ansatte med en endret arbeidshverdag gjennom pilotprosjektets finansieringsmodell. Hjelpemidlet får dermed mer arbeidskapasitet og effektivitet i hjelpen som gis, gjennom trivsel og engasjement blant de ansatte. I tillegg har de ansatte fått økt myndighet over økonomiske virkemidler i pilotprosjektet, som har ført til flere hender i arbeid, reduserte vikarkostnader og lavere refusjonsutbetalinger mellom NAV og kommunen. Det kan tyde på at pilotprosjektets finansieringsmodell vil gi en samfunnsmessig gevinst og en bedret økonomisk ressursutnyttelse i offentlig sektor.

Mine funn viser at hjelpen som gis i enkelte analyseenheter vil kunne forhindre kriminalitet blant ungdommer og senere i voksenlivet, og bidra til innenforskap. Det er et resultat av medvirkende tjenesteutvikling sammen med innbyggerne, og ansvarliggjøring av ungdommene i egne løsninger som gir effekt. Pilotprosjektets arbeid for å motvirke utenforskap, vil på sikt kunne bedre ressursutnyttelsen i de kommunale tjenestene ved bruk av flere hender til riktig arbeid.

## **7. Kritikk og refleksjon i forhold til egen oppgave**

Funnene fra forskningen i denne oppgaven vil kunne benyttes til å videreutvikle en mer effektbasert finansieringsmodell i kommunens forvaltningssystem, som kan skape merverdi for innbyggerne.

Pilotprosjektets finansieringsmodell er en modell som har blitt utprøvd til en målgruppe i Trondheim kommune for en 3-års-periode. Dette er kun gjennomført en gang, og funnene fra denne studien viser tendenser til en overoptimisme rundt modellen og dens gevinster. Men likevel er den kommuniserte begeistringen blant ansatte i hjelpeapparatet et funn. Finansieringsmodellen fremstilles som en kontrast til dagens forvaltningssystem, og informantenes begeistring for den nye måten å både jobbe på, samarbeide på og benytte økonomiske virkemidler på, kan potensielt overdøve eventuelle motforestillinger og negative effekter som må studeres videre. En slik overoptimisme er noe som fordrer forsiktighet med å gå forhastet bort fra dagens forvaltningssystem, og en indikasjon på at finansieringsmodellen nok bør prøves ut innenfor andre budsjettområder over en periode for å få en analytisk refleksjon fra en sammenligningscase. Dette viser den metodiske begrensningen til et enkelt casedesign med flere analyseenheter i praksis, ved at caset er noe sårbart når det står alene og har noe færre analytiske fordeler på grunn av nettopp manglende sammenligningsmoment (Yin, 2018). Videre vil det også styrke generaliserbarheten av funnene til andre kontekster ved å utvide studiet med flere caser og dermed flere informanter (Ryen, 2002).

Kunne jeg fått andre svar dersom jeg hadde benyttet et større utvalg informanter med mer distanse og dermed et 'utenforblikk' til pilotprosjektets finansieringsmodell? Selv om datainnsamlingen har foregått med individuelle intervju og informantene dermed ikke har lyttet til hverandres svar, så har informantene likevel relative like synspunkt og meninger på spørsmålene som er stilt. Det er en utstrakt enighet blant informantene om innholdet innenfor de tre temaene som har blitt diskutert, noe som både kan være en fordel med tanke på validiteten, men også en ulempe i oppgaven. Jeg er nysgjerrig på om bruken av strukturerte intervjuer som innsamlingsmetode har satt begrensninger på den frie og åpne samtalen i intervjuet som kan potensielt hente frem annen informasjon, mer selvvalgt, av informantene (Johannessen et al., 2020). Det hadde derfor vært interessant og benyttet flere ulike informanter fra yrkesgrupper innenfor økonomi og finans med større avstand til finansieringsmodellen, for å undersøke om avstandsblisset gir flere kritiske refleksjoner enn denne studien har oppnådd. Samtidig kunne det også vært interessant å benytte gruppeintervju med en tverrfaglig sammensetning av informanter, som en forlengelse av metodikken benyttet i pilotprosjektets finansieringsmodell. På tross av dette har jeg fått stort utbytte av og mye interessant informasjon fra dybdeintervjuene med de ti informantene, hver med en varighet på omtrent 1 time.



Det har vært en svært interessant og relevant oppgave å fordype seg i, og funnene fra denne studien vil jeg ta med meg videre inn og benytte i egen arbeidshverdag. Jeg har blitt nysgjerrig på når vi kan se de større langsiktige effektene av pilotprosjektets finansieringsmodell i vårt lokalsamfunn, og om en oppskalering av en slik modell vil kunne være både mulig og bærekraftig for kommunen i møte med fremtidige utfordringer. Jeg håper følgeforskningen til 'Pilot 0-24' vil belyse og fremstille effektene fra prosjektet både økonomisk og fra innbyggernes side. Dette gir offentlig forvaltning en mulighet til å endre praksis i tråd med strategiene i pilotprosjektets finansieringsmodell, til det beste for innbyggerne.

### ***7.1 Teoretiske implikasjoner***

Jeg har fremstilt en kombinasjon av både eldre og nyere teori som en viktig representativitet til bruk i denne oppgaven. Det er ut ifra dette lagt til grunn fire teoretiske antakelser for oppgaven som har formet datainnsamlingen, og har vært styrende for oppgavens fokus. Disse er:

- Teoretisk antakelse 1: Innbyggernes modell gjør det raskere og enklere for målgruppen å få økonomisk hjelp.
- Teoretisk antakelse 2: Innbyggernes modell dekker målgruppens økonomiske behov bedre fordi de selv er medvirkende i prioriteringene.
- Teoretisk antakelse 3: Innbyggernes modell fordeler økonomiske ressurser til det målgruppen faktisk trenger bidrag til, og er ikke detaljstyrt av offentlige aktører.
- Teoretisk antakelse 4: Innbyggernes modell reduserer behovet for kommunale ressurser når det er kortere og mer lineær vei fra budsjett til bruker.

Funnene fra dette studiet er validert opp mot disse teoretiske antakelsene, hvor jeg finner at empirien korrelerer med teorien.

Studiet tilbyr et nytt perspektiv på bruk av en effektbasert offentlig finansieringsmodell i lys av nasjonal og internasjonal samfunnsøkonomisk teori, samt bærekraftsteori. Funnene er aktuelle, sett opp mot teorien som kan styrke overførbarheten til annen, lignende forskning og til benyttelse i næringslivet.

Mitt forslag til videre forskning er blant annet å se på hvordan offentlige aktører kan benytte og utnytte det ordinære systemet bedre, for å ta ut potensialet som ligger der. Det vil si å samkjøre ytelser fra offentlige aktører slik som NAV, barnevern og helse og velferd, slik at

det gir bedre effekt for innbyggeren. Gjennom pilotprosjektets finansieringsmodell har hjelpeapparatet måtte dekke det grunnleggende økonomiske behovene hos innbyggeren først, for dernest å hjelpe til med å løfte familier inn i samfunnet og inn i jobb. Dette fordi dagens ytelsessystem ikke fungerer som det skal når ytelsene ikke kommer samtidig, og innbyggerne får en uke-til-uke økonomi. Nettopp dette gjør at NAV ikke får innbyggerne opp på egne ben og ut av systemet sitt. Det er behov for å se på og revurdere de strenge kriteriene som ligger til grunn for å få utløst midler innenfor de mange sektorinndelte ordningene. Ytelsessystemet i offentlig sektor trenger et helhetsperspektiv for å motkjempe de fragmenterte fristene for søknad og utbetalingstidspunkt. I dagens system er det lang saksbehandlingstid og mye byråkrati på dokumentasjon av utgifter i etterkant, noe som må tas inn i vurderingene når dagens ytelsessystem vurderes. Det vil være interessant å se om en reorganisering av dagens system vil gi større effekt og verdi for innbyggeren, og om man får mer ut av de midlene som allerede tildeles uten å tilføre mer.

## ***7.2 Praktiske implikasjoner***

Jeg håper at dette studiets problemstilling og forskning kan bidra med et alternativt perspektiv til offentlige finansieringsmodeller, og økt innsikt i behovet for en endring av dagens forvaltning for å møte fremtidige utfordringer i kommunene. Det er et bidrag til hvordan kommunen kan ta del i en bærekraftig samfunnsutvikling med mer effektbaserte tjenester. Funnene fra dette studiet avdekker at det er behov for å forske videre på alternative forvaltningsløsninger innenfor dagens system. I tillegg til et behov for å utforske andre løsninger ved bruk av nye forvaltningsmodeller for å holde tritt med utviklingen og utfordringene som kommuneøkonomien møter, slik pilotprosjektets finansieringsmodell er et eksempel på.

Jeg håper at flere kommuner og statlige aktører kan bli inspirert av min forskning på 'Pilot 0-24' til å være med å utvikle enklere og mer effektbaserte finansieringsmodeller, som kan gi høyere verdi for våre innbyggere og på så måte bidra med bærekraftig samfunnsutvikling.

## Litteraturliste

- 0-24-samarbeidet (2020). *Pilot for programfinansiering 2020-2022*. <https://0-24-samarbeidet.udir.no/wp-content/uploads/2019/10/Bakgrunnsdokument-pfp-v1.0.pdf>
- Aarseth, W., Rolstadås, A. og Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. (1.utg.). Fagbokforlaget.
- Aarseth, W. & Sørhaug, H.C. (2009). Improving business performance in multi-company projects through ‘cooperative power’: presentation of collaborative tool model. *International Journal of Business Performance Management*, 11(4), 364–382.
- Andreassen, M. (2017). Økonomistyring i fremtidens offentligesektor. *Praktisk Økonomi & Finans*, 33(1), 86–96. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2017-01-07>
- Appelbaum, S.H., Habashy, S., M, J.L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782. <http://dx.doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Baumol, W. J. (1967). Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis. *The American Economic Review*, 57(3), 415–426.
- Bukh, P. N. & Christensen, K. S. (2020). Tildelingsmodeller og effektbaserte prinsipper i den offentlige sektor. *Samfunnslederskab i Skandinavi*, 35(4), 207–249. <https://doi.org/10.22439/sis.v35i5.6019>
- Bukh, P.N. & Christensen, K.S. (2021). Effektbasert økonomistyring i offentlig sektor: Udfordringer og muligheter. *Praktisk Økonomi & Finans*, 37(3), 207-221.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- FN-Sambandet (2019, 15.januar). *Bærekraftig utvikling*. FN-sambandet. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN-sambandet (2022, 03.august). *Last ned grafikk*. FN-sambandet. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/last-ned-grafikk>
- FN-sambandet (2023, 03.februar). *Utrydde fattigdom*. FN-sambandet. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/utrydde-fattigdom>
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*, 59(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>

- Fuentes, M., Smyth, H., & Davies, A. (2019). Co-creation of value outcomes: A client perspective on service provision in projects. *International Journal of Project Management*, 37(5), 696–715. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.003>
- Holden, E. (2018). Fra global idé til lokal handling. *Plan*, 50(3), 48–55. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3045-2018-03-13>
- Ingebrigtsen, S. & Jakobsen, O. (2012). Utopias and realism in ecological economics — Knowledge, understanding and improvisation. *Ecological Economics*, 84, 84-90.
- Jakobsen, O. (2017). *Transformative ecological economics : Process philosophy, ideology and utopia*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315205434>
- Jakobsen, O. (2019). *Økologisk økonomi. Et perspektiv fra fremtiden*. Flux Forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4.utg.). Abstrakt forlag.
- Josephsen, L. (2019). Bæredygtig vækst - hvad er meningen? I Hildebrandt, S. & Josephsen, L. (Red.), *Globale mål: visionen om bæredygtig udvikling* (2. Utg.). DJØF Forlag.
- Karlsen, T. (2018, 19. Desember). *Trondheim skal lede verdens byer i bærekraftig utvikling*. FN-sambandet. <https://www.fn.no/nyheter/Trondheim-skal-lede-verdens-byer-i-baerekraftig-utvikling>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (19.12.2017). *Områdegjennomgang av øremerkede tilskudd til kommunesektoren*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/4c7c2f30e95141d0b15e276c78a6d365/omradegjennomgang-av-oremerkede-tilskudd-til-kommunesektoren.pdf>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019–2023*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/cc2c53c65af24b8ea560c0156d885703/nasjonale-forventninger-2019-bm.pdf>
- KS (2019, 07.mai). *Utenfor-regnskapet? KS*. <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/sosiale-investeringer/utenfor-regnskapet/>
- Macneil, I.R. (2003). Reflections on relational contract theory after a neo-classical seminar. I Campbell, D., Collins, H. and Wightman, J.(Red.), *Implicit Dimensions of Contract Discrete, Relational and Network Contracts* (Kap. 7, s. 207-218). London: Hart Publishing Ltd
- McCoy, M., Machiz, I., Harris, J., Lynn, C., Lawson, D., & Rollins-Koons, A. (2022). The Science of Building Trust and Commitment in Financial Planning: Using Structural

- Equation Modeling to Examine Antecedents to Trust and Commitment. *Journal of Financial Planning*, 35(12), 68–89.
- Murphy, R. H. (2022). Breaking Wagner's Law: Which Countries Have the Most Limited Government? *Public Finance Review*, 50(4), 484–509.  
<https://doi.org/10.1177/10911421221107426>
- Otterlei, J. B., & Skorstad, B. (2013). Etikk på kollisjonskurs – når forvaltningsetikk og forskningsetikk møtes. *Etikk i Praksis*, 2, 47–66.  
<https://doi.org/10.5324/eip.v7i2.1797>
- Pettersen, I.J. & Fallan, L. (2010). Mål og mening? Om styringsdilemmaer i offentlig sektor. *Praktisk økonomi & finans*, 26, (1), 99-111.
- Pilot 0-24 (2021, august). *Prosjektbeskrivelse*. Trondheim kommune.  
<https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/pilot-0-24/prosjektbeskrivelse?authuser=0>
- Prosjektplan - Pilot for programfinansiering - 0-24 samarbeidet (2018).  
[https://0-24-samarbeidet.udir.no/wp-content/uploads/2019/01/V3.0-prosjektplan\\_programfinansiering\\_11.09.18.pdf](https://0-24-samarbeidet.udir.no/wp-content/uploads/2019/01/V3.0-prosjektplan_programfinansiering_11.09.18.pdf)
- Ravn, J.E. (2012). Quo vadimus? Tre scenarioer for samarbeidsmodellen i fremtidens arbeidsliv. *Magma : Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4, 68-77
- Rolstadås, A., Olsson, N., Johansen, A. og Langlo, J.A. (2020). *Praktisk prosjektledelse: Fra idé til gevinst*. (2.utg.). Fagbokforlaget.
- Sagdahl, M.S. (2019, 20.juni). *Verdi*. Store norske leksikon. <https://snl.no/verdi>
- Similä, J.O. (2006). *Kontraktledelse: Et skritt på veien mot bedre konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Teubner, G. (2000). Contracting Worlds: The Many Autonomies of Private Law. *Social Legal Studies*, 9, (3), 399-417.
- Torfig, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Trondheim kommune (2020, 2. Juni). *Saksfremlegg: Den bærekraftige kommunen*.  
<https://innsyn.trondheim.kommune.no/application/getMoteDokument?dokid=500200000267505-1-403911>
- Trondheim kommune (2022, august). *Kommuneplanens samfunnsdel 2020-2032*. *Trondheimsløftet*.  
<https://drive.google.com/file/d/1rdAkaSI0tLueseh7SAKVZ2IkC6pNd32r/view>

<https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/kommuneplanen/samfunnsdelen>

Vindspoll, H. (2022). Anvendt metode. *Med utgangspunkt i egen problemstilling, beskriv et forskningsprosjekt.* (Upublisert eksamensoppgave i anvendt metode). Nord Universitet.

Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and methods.* London: SAGE Publications Inc.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and methods.* London: SAGE Publications Inc.

Zadek, S. (1999) Stalking Sustainability. *Greener Management International*, 26, 21-31.

## Vedlegg 1 – Informasjonsskriv til informanter



### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *Pilot 0-24, en effektbasert finansieringsmodell for Trondheim kommune?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å **studere nærmere om pilotprosjektet 0-24 i Trondheim kommune har gitt positiv opplevd effekt og velferd for tjenestemottakerne.**

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med denne oppgaven er å studere nærmere om pilotprosjektet for en fleksibel finansieringsmodell innenfor kommunens tjenester til utsatte barn og unge mellom 0-24 år har gitt økt effekt og velferd for tjenestemottakerne. Det er også av interesse om involverte kommunale enheter selv har oppnådd bedre ressursutnyttelse med en endring fra en bestiller-utfører, kriteriebasert modell til en prosess- og effektbasert finansieringsmodell.

Oppgaven skal belyse følgende problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål:

*Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell påvirket ressursutnyttelsen i Trondheim kommune, og har den gitt positiv opplevd effekt for tjenestemottakerne?*

- Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell gjort disponering av finansielle ressurser enklere og mindre byråkratisk?
- Hvordan gir medvirkning av målgruppen i tildelingsprosessen oppnådd effekt?

- Hva har finansieringsmodellen bidratt med for budsjettområdets økonomiske ressursutnyttelse?

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

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For at problemstillingen og forskningsspørsmålene kan besvares trenger studiet 6-8 informanter som har direkte erfaring med pilotprosjektet i Trondheim kommune og som innehar enten stilling som enhetsleder, avdelingsleder, prosjektleder, rådgiver eller økonom.

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

Hvis du velger å delta, innebærer det at du deltar på en samtale. Det vil ta deg ca. 1 time. Møtet vil inneholde spørsmål om temaene medvirkning i piloten, effekt for deltakende innbyggere, ressursutnyttelse og byråkrati i tildelingen av midler. Dine svar blir registrert med både lydopptak og notater.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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

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

Det vil kun være masterstudent Hilde Vindspoll ved Nord Universitet og veileder Anne Live Vaagaasar fra BI som vil ha tilgang til opplysningene som du har oppgitt. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data slik at de ikke kan kobles sammen.

Du som deltar vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, og skal holdes anonym.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 31.august 2023.



Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres ved å slette kodet navneliste samt lydopptak fra intervju.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved
  - Hilde Vindspoll; e-post [hilde.vindspoll@student.nord.no](mailto:hilde.vindspoll@student.nord.no)
  - Anne Live Vaagaasar; e-post: [anne.l.vaagaasar@bi.no](mailto:anne.l.vaagaasar@bi.no)
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen,
  - e-post: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53211500.

Med vennlig hilsen

Hilde Vindspoll  
(Masterstudent)

---

-----

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Pilot 0-24, en effektbasert finansieringsmodell for Barne- og familietjenesten i Trondheim kommune?” og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2 – Intervjuguide

### Intervjuguide

Problemstilling:

Målet med denne oppgaven er å studere nærmere om pilotprosjektet for en fleksibel finansieringsmodell innenfor kommunens tjenester til utsatte barn og unge mellom 0-24 år har gitt økt effekt og velferd for tjenestemottakerne. Det er også av interesse om involverte kommunale enheter selv har oppnådd bedre ressursutnyttelse med en endring fra en bestiller-utfører, kriteriebasert modell til en prosess- og effektbasert finansieringsmodell.

*Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell påvirket ressursutnyttelsen i Trondheim kommune, og har den gitt positiv opplevd effekt for tjenestemottakerne?*

#### **Tema: Mindre byråkratisk tildeling**

##### **Forskningsspørsmål:**

Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell gjort disponering av finansielle ressurser enklere og mindre byråkratisk?

##### **Antakelse:**

Innbyggernes modell gjør det raskere og enklere for målgruppen å få økonomisk hjelp.

##### **Spørsmål:**

- 1) Hvordan vil du vurdere denne måten å disponere finansielle ressurser på?
- 2) Opplever du en endring i forhold til hvordan ressurser tildeles ordinært i systemet? Hvorfor er det blitt slik tror du? Hva karakteriserer disse endringene?
- 3) Ja: kan du utdype endringene?
- 4) Nei: hvordan gjøres det likt/ annerledes i innbyggernes modell? Hvorfor er det blitt slik tror du?
- 5) Hvordan vurderer du hastigheten på tildelingen til bruker?
- 6) Opplever du en endring i antall involverte i tildelingsprosessen?

## **Tema: Medvirkning og effekt**

### **Forskningsspørsmål:**

Hvordan gir medvirkning av målgruppen i tildelingsprosessen oppnådd effekt?

### **Antakelse:**

Innbyggernes modell dekker målgruppens økonomiske behov bedre fordi de selv er medvirkende i prioriteringene.

Innbyggernes modell fordeler økonomiske ressurser til det målgruppen faktisk trenger bidrag til, og er ikke detaljert av offentlige aktører.

### **Spørsmål:**

- 1) Hvordan vil du vurdere måten Innbyggernes modell involverer brukerne på i prosessen?
- 2) Opplever du en endring i forhold til hvordan brukerne opplever prosessen?
- 3) Ja: kan du utdype endringene? Hvorfor er det blitt slik tror du? Hva karakteriserer disse endringene?
- 4) Nei: hvordan gjøres det likt/ annerledes i innbyggernes modell?
- 5) Hvordan vurderer du samsvar mellom medvirkning av brukerne og oppfylt behov?
- 6) Hvordan vurderer du brukernes oppfatning av en medvirkningsbasert prosess?
- 7) Hvordan vil du vurdere måten Innbyggernes modell kartlegger brukernes behov på?
- 8) Opplever du en endring i forhold til hvordan kartleggingen foregår ordinært i systemet?
- 9) Ja: kan du utdype endringene?
- 10) Nei: hvordan gjøres det likt/ annerledes i innbyggernes modell? Hvorfor er det blitt slik tror du?
- 11) Hvordan vurderer du samsvar mellom kartlegging, vurdert behov, og tildeling?
- 12) Opplever du en endring i hvilke type behov som tildeles finansielle ressurser?

## **Tema: Ressursutnyttelse**

### **Forskningsspørsmål:**

Hva har finansieringsmodellen bidratt med for budsjettområdets økonomiske ressursutnyttelse?

### **Antakelse:**

Innbyggernes modell reduserer behovet for kommunale ressurser når det er kortere og mer lineær vei fra budsjett til bruker.

**Spørsmål:**

- 1) Hvordan vil du vurdere bruken av tilskuddet i Innbyggernes modell kontra ordinær drift?
- 2) Opplever du en endring i omfanget av tildelte midler til brukergruppen?
- 3) Ja: kan du utdype endringene? Hvorfor er det blitt slik tror du? Hva karakteriserer disse endringene?
- 4) Nei: hvordan gjøres det likt/ annerledes i innbyggernes modell? Hvorfor er det blitt slik tror du?
- 5) Hvordan vurderer du omfang av saksbehandling i disse sakene?
- 6) Hvordan vurderer du brukernes behov for tilleggstenester sammen med Innbyggernes modell?

### **Vedlegg 3 – Datahåndteringsplan**

Pilot 0-24, en effektbasert finansieringsmodell for Trondheim kommune?

Formålet med denne masteroppgaven er å studere nærmere om pilotprosjektet for en fleksibel finansieringsmodell innenfor kommunens tjenester til utsatte barn og unge mellom 0-24 år har gitt positiv opplevd effekt og velferd for tjenestemottakerne. Det er også av interesse om involverte kommunale enheter selv har oppnådd bedre ressursutnyttelse med en endring fra en bestiller-utfører, kriteriebasert modell til en prosess- og effektbasert finansieringsmodell.

Fagområder

Andre

Prosjektvarighet

01.09.2022 — 31.08.2023

Formål

Masteroppgaven skal belyse følgende problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål: Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell påvirket ressursutnyttelsen i Trondheim kommune, og har den gitt positiv opplevd effekt for tjenestemottakerne? - Hvordan har pilotprosjektets finansieringsmodell gjort disponering av finansielle ressurser enklere og mindre byråkratisk? - Hvordan gir medvirkning av målgruppen i tildelingsprosessen oppnådd effekt? - Hva har finansieringsmodellen bidratt med for budsjettområdets økonomiske ressursutnyttelse? Problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål vil kunne belyses og besvares gjennom personlige intervju med kriteriebaserte utvalgte informanter med direkte tilhørighet til pilotprosjektet.

Nytteverdi

Økonomer og rådgivere innen offentlig forvaltning

Etiske retningslinjer

Generelle forskningsetiske retningslinjer

Intervju

Beskrivelse

Personlig intervju

Datatype

Tekst, Lyd

Språk

Norsk bokmål

Nøkkelord

Ressursutnyttelse, Effektbasert tildeling, Medvirkning

Data om personer

Nei

Er det noen andre grunner til at dataene dine trenger ekstra beskyttelse?

Nei

Konfidensialitetsklassifisering

Åpen

Innsamlingsperiode

17.10.2022 — 30.11.2022

Innsamlingsenheter

Smarttelefon/nettbrett, privat

Datakvalitet

Lydopptak med smarttelefon og egne notater for hånd. Transkriberes ved bruk av programvaren NviVo.

Metode

Intervju

Beskrivelse

Personlig intervju

Størrelse

1000 MB

Kommentar

Kun lydopptak i intervju Dokumenter i Office 365

Format

doc, jpg, xls

Programvare

NviVo Word Excel

Navnekonvensjoner

Intervjuene vil bli gitt hvert sitt tall i stigende rekkefølge. Tilhørende mapper og dokumenter vil bli gitt samme tall og deretter et undertall. Alle hovedmapper med innhold vil følge samme logiske oppbygging.

Lagring

- Skytjeneste, institusjonsavtale
- Smarttelefon/nettbrett, privat

Overføring

- E-post, institusjon
- Smarttelefon, privat

Arkivering

Ja

Grad av åpenhet

Begrenset tilgang

Embargo

31.08.2023



## Vedlegg 4 – Meldeskjema til Sikt



[Meldeskjema](#) / [Pilot 0-24, en effektbasert finansieringsmodell for Barne- og familietjenest...](#) / Eksport

# Meldeskjema

## Referansenummer

100981

## Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidetifikator
- Lydopptak av personer

## Prosjektinformasjon

### Prosjekttittel

Pilot 0-24, en effektbasert finansieringsmodell for Barne- og familietjenesten i Trondheim kommune?

### Prosjektbeskrivelse

Formålet med denne masteroppgaven er å studere nærmere om pilotprosjektet for en fleksibel finansieringsmodell innenfor kommunens tjenester til utsatte barn og unge mellom 0-24 år har gitt økt effekt og velferd for tjenestemottakerne. Det er også av interesse om involverte kommunale enheter selv har oppnådd bedre ressursutnyttelse med en endring fra en bestiller-utfører, kriteriebasert modell til en prosess- og effektbasert finansieringsmodell.

### Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

Ved utarbeidelse av masteroppgaven som skal innhente data gjennom intervju, er det nødvendig med et samtykkeskjema med signatur fra informanten. I intervjuet vil det være nødvendig å ta notater underveis samt ta lydopptak for å sikre at all informasjon som blir gitt blir riktig gjenfortalt og analysert korrekt. Det kan også være nødvendig med e-postutveksling med informantene.

### Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Hilde Vindspoll, hilde.vindspoll@student.nord.no, tlf: 94482292

## Behandlingsansvar

### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Siri Jakobsen, siri.jakobsen@nord.no, tlf: 75129714

### Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

## Utvalg 1

### Beskriv utvalget

Ansatte i Trondheim kommune som jobber direkte med Pilot 0-24 prosjektet og innehar minst en av følgende stillinger: enhetsleder, avdelingsleder, prosjektleder, saksbehandler, økonom.

### Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

Jeg vil kartlegge ansatte som innehar slike stillinger i prosjektet ut i fra eget nettverk og deretter selektivt rekruttere en informant fra hvert delprosjekt. Utvalget er smalt og begrenset som gjør at direkte, selektiv utvelgelse er mest hensiktsmessig.

#### Alder

20 - 67

#### Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer

## Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

### Personlig intervju

#### Vedlegg

[Intervjuguide.pdf](#)

#### Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

## Informasjon for utvalg 1

#### Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

#### Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

#### Informasjonsskriv

[Informasjonsskriv.pdf](#)

## Tredjepersoner

---

#### Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

## Dokumentasjon

---

#### Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)
- Manuelt (papir)

#### Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Samtykke kan trekkes tilbake skriftlig enten via e-post eller manuelt (papir)

#### Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Etter intervjuene er gjennomført og transkribert vil informantene få sine besvarelser tilsendt til gjennomlesing. Da vil de kunne komme med korrigerende informasjon, samt be om å få informasjonen slettet. Informanten får beholde sin kopi av datamaterialet. Dersom informanten ønsker å trekke seg vil all skriftlig informasjon bli slettet og tilhørende lydopptak.

#### Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

## Tillatelser

---

#### Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Ikke utfyllt

## Behandling

---

### Hvor behandles personopplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

### Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

### Tilgjengeliggjeres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

## Sikkerhet

---

### Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

### Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Personopplysningene anonymiseres fortløpende

## Varighet

---

### Prosjektperiode

01.09.2022 - 31.08.2023

### Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data slettes (sletter rådataene)

### Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

## Tilleggsopplysninger

---

## Vedlegg 5 – Vurdering av behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Pilot 0-24, en effektbasert finansieringsmodell for barne- og familietjenester](#) / Vurdering

# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

100961

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

05.10.2022

**Prosjekttittel**

Pilot 0-24, en effektbasert finansieringsmodell for Barne- og familietjenesten i Trondheim kommune?

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

**Prosjektansvarlig**

Siri Jakobsen

**Student**

Hilde Vindspoll

**Prosjektperiode**

01.09.2022 - 31.08.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.08.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar****OM VURDERINGEN**

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

**VIKTIG INFORMASJON TIL DEG**

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke, må det sendes ny invitasjon.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.8.2023.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

## Veien til førerkortet

### Hovedkonklusjoner

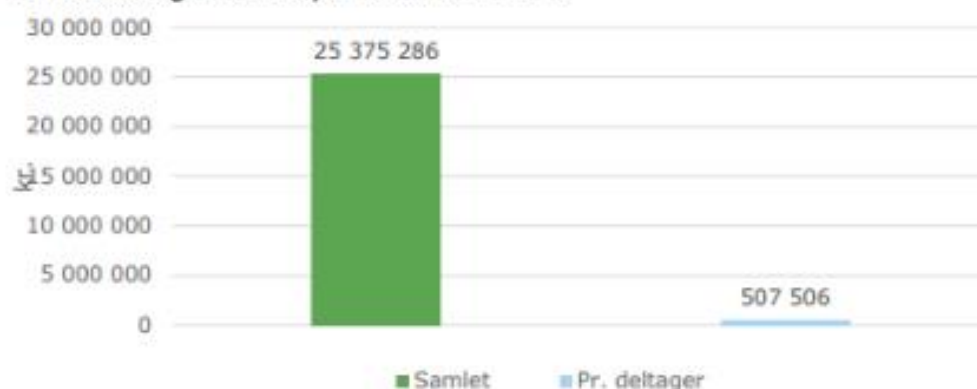
- Tiltaket er totalt sett lønnsomt for offentlige finanser.
- Tiltaket påvirker de kommunale finansene positivt, de fylkeskommunale finansene positivt og de statlige finansene positivt.
- Tiltaket gir særlig høy nettogevinst for Overføringer.

### Kort beskrivelse av tiltaket

<b>Valgt målgruppe:</b>	Barn i lavinntektsfamilier hvor en av eller begge foreldrene mottar uføretrygd eller økonomisk sosialhjelp
<b>Valgt aldersgruppe:</b>	16-19 år
<b>Oppgitt suksessrate:</b>	40 %
<b>Oppgitt startår:</b>	2023
<b>Antall år tiltaket arrangeres:</b>	2 år
<b>Antall år hvert tiltak varer:</b>	2 år
<b>Totalt antall barn i tiltaket:</b>	50
<b>Oppgitt analyseperiode:</b>	40 år

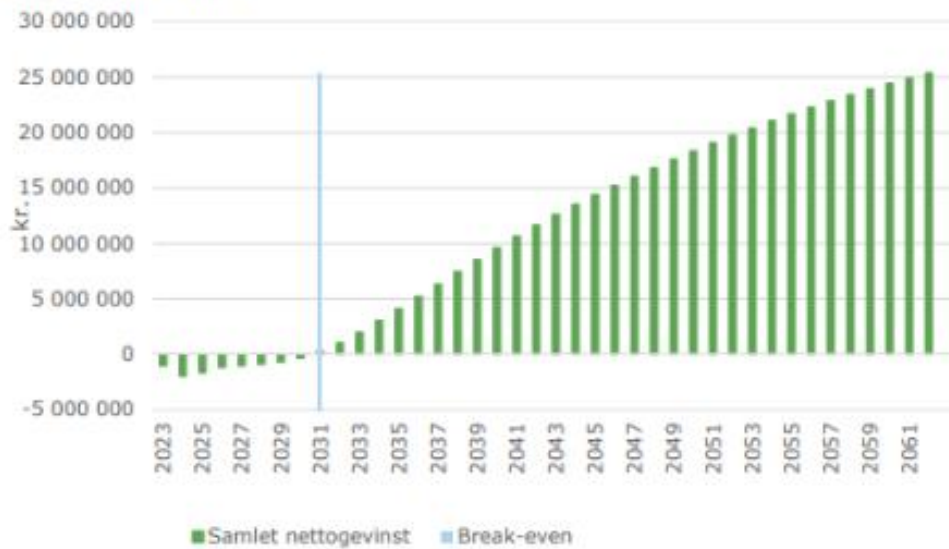
### Figurer

#### Samlet nettogevinst for perioden 2023-2062



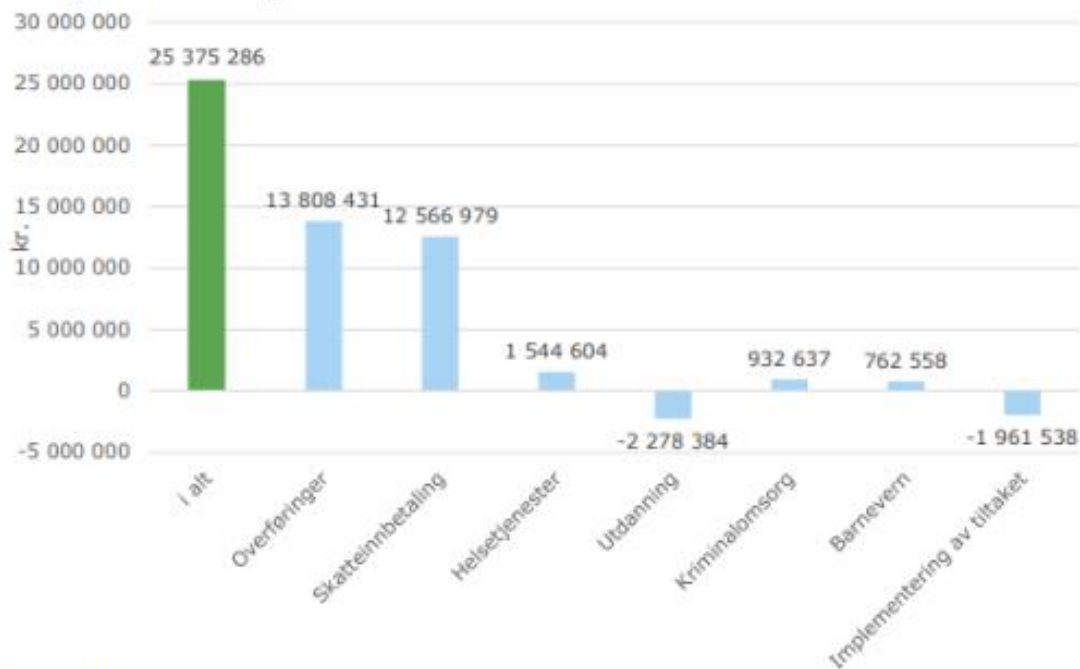
Tiltaket har en positiv nettogevinst. Det vil si at tiltaket har større fremtidige gevinster enn kostnader knyttet til implementering/arrangering av tiltaket og andre eventuelle fremtidige kostnader.

### Break even for tiltaket



Vi ser av figuren at samfunnet samlet sett går i null i år 2031 (den blå vertikale streken). Dette betyr at tiltaket har gått i null etter 8 år.

### Nettogevinst for ulike tjenesteområder



### Merknad:

Tiltaket er beregnet å øke utgifter til utdanning. Dette betyr at på grunn av at noen av barna kommer seg over i 'gjennomsnittet av befolkningen' tar de nå mer utdanning enn hvis de ikke hadde fått tiltaket.