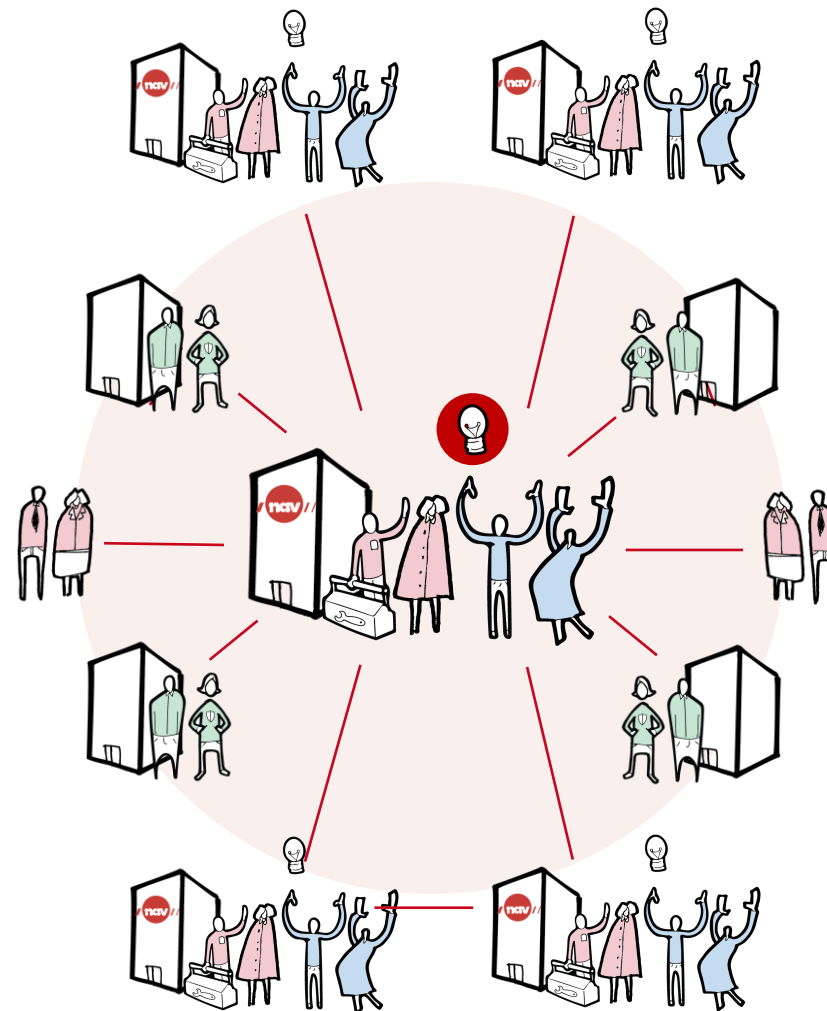


NAV Utsiden inn

Medarbeiderdrevet innovasjon i en kompleks offentlig virksomhet

Et StimuLab-prosjekt i samarbeid med Arbeids- og velferdsdirektoratet og fem lokale NAV-kontor



Er du interessert i medarbeiderdrevet innovasjon?

Er du nysgjerrig på hvordan du som ansatt eller leder i en virksomhet kan tilrettelegge for medarbeiderdrevet innovasjon av både tjenestene og systemet som helhet? Sammen med NAV har vi gjennom et StimuLab-prosjekt utforsket en måte å gjøre dette på. [Denne presentasjonen oppsummerer våre erfaringer og læring fra prosjektet.](#)



Bakgrunn

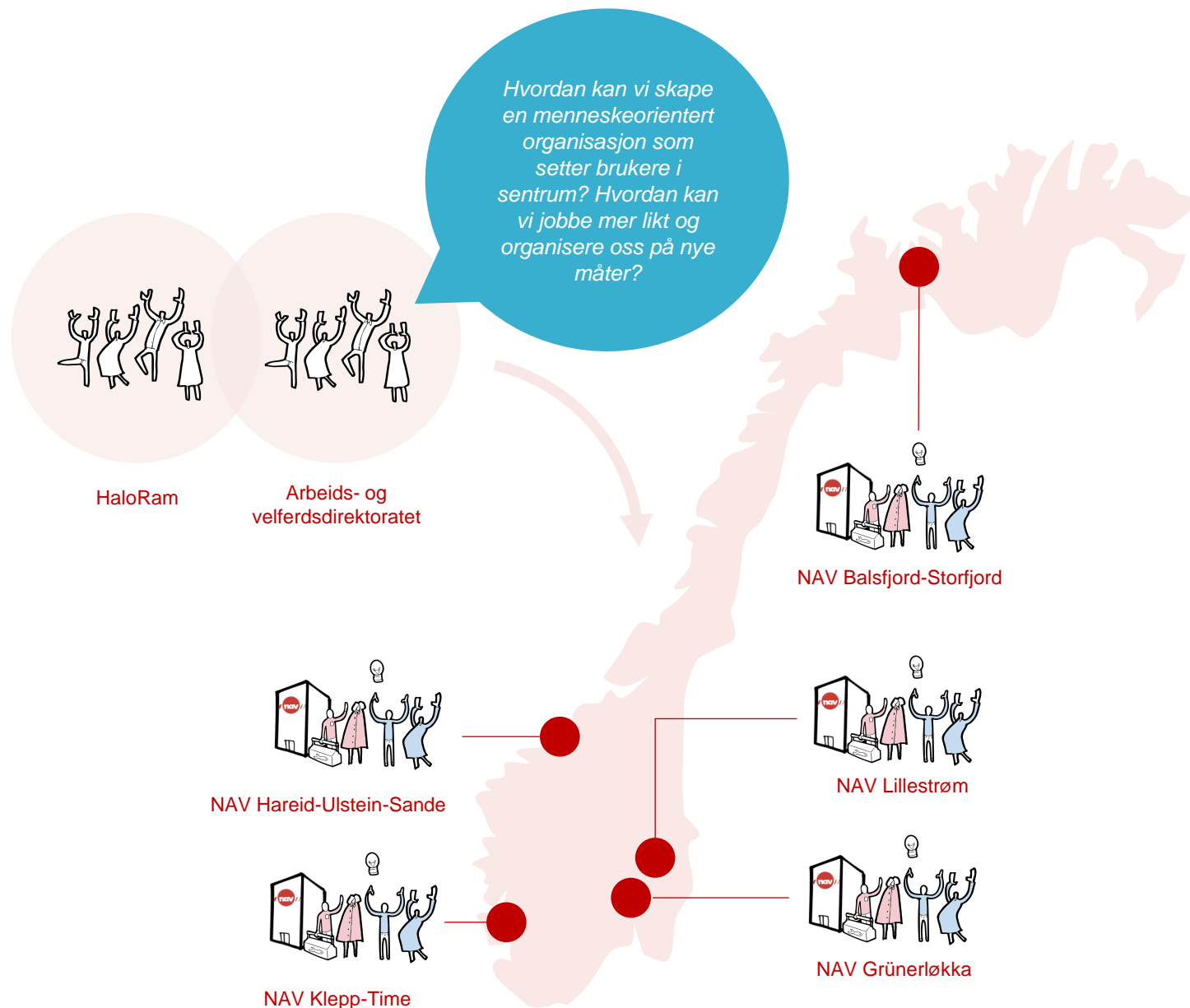
Hva handlet prosjektet om?

Om prosjektet

StimuLab-prosjektet er gjennomført i partnerskap mellom NAV og Halogen og Rambøll (heretter HaloRam). Prosjekteier har vært Arbeids- og tjenesteavdelingen i Arbeids- og velferdsdirektoratet. Andre involverte har vært ressurser fra HR-avdelingen, IT-avdelingen og Kompetanseprosjektet i NAV, samt fem pilotkontor; NAV Grünerløkka, NAV Klepp-Time, NAV Balsfjord-Storfjord, NAV Lillestrøm og NAV Hareid-Ulstein-Sande.

Prosjektet har utforsket hvordan ansatte i lokale NAV-kontor, sammen med fagressurser sentralt, kan gjøres i stand til å innovere NAVs tjenester med en menneskeorientert tilnærming.

Prosjektet har benyttet en sterk tverrfaglig tilnærming i partnerskapet.

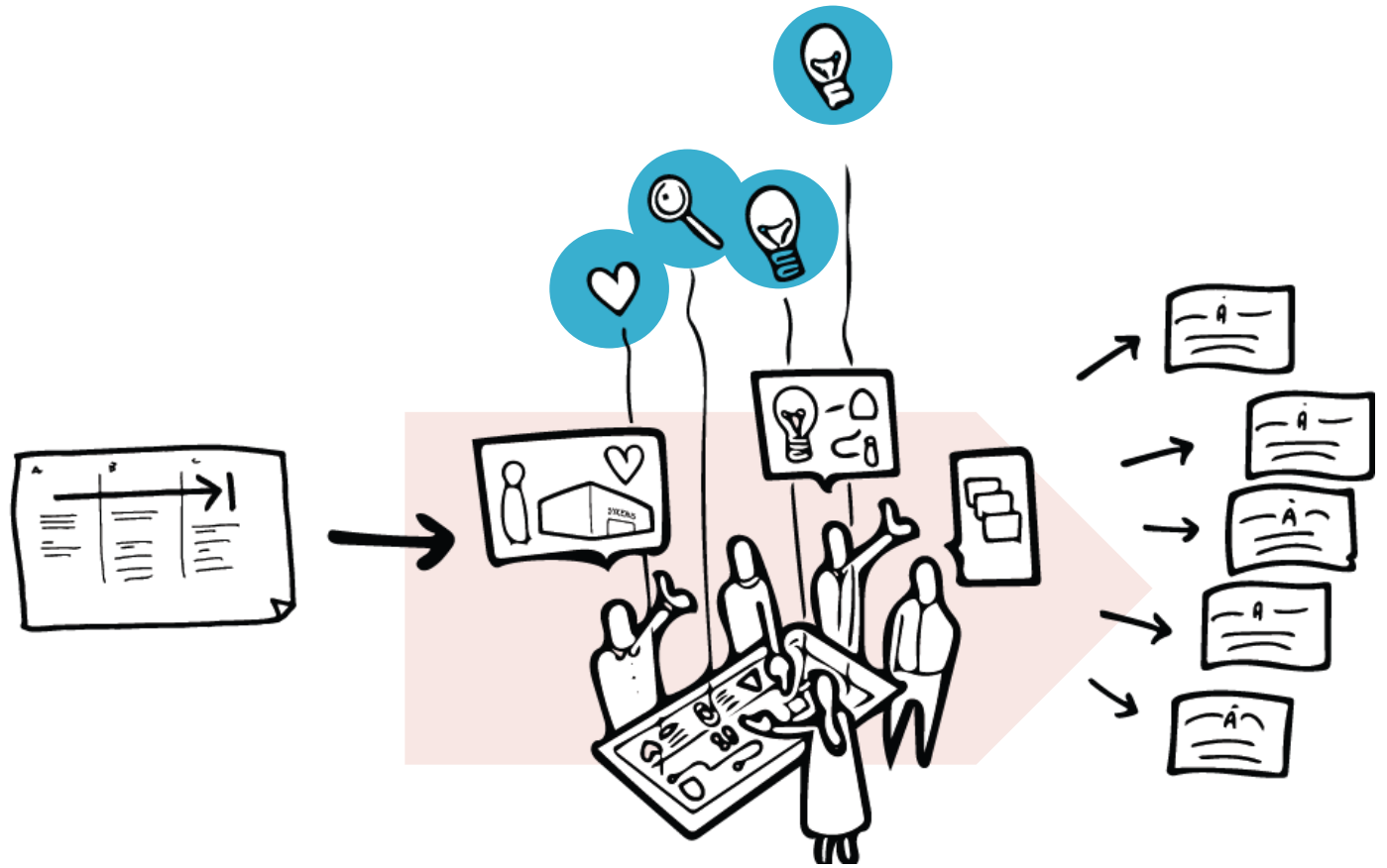


Tilnærming, metoder og prosess

Hvordan tilrettelegge for medarbeiderdrevet innovasjon?

Vår tilnærming

- Vi har fasilitert en prosess der ansatte i NAV har fått **utforske og ta i bruk ulike metoder og verktøy** for å drive frem innovasjon og tjenesteutvikling
- Vi har tilrettelagt for de **ansattes evner til selv å skape** de gode løsningene sammen med andre parter
- **Å lære gjennom å gjøre** har vært et sentralt prinsipp for å sikre at endringer i handlinger og holdninger blir varige
- Prosessene har vært **sentrert rundt behov fra alle berørte parter** involvert i innovasjonsarbeider (medarbeidere, brukere, samarbeidspartnere)

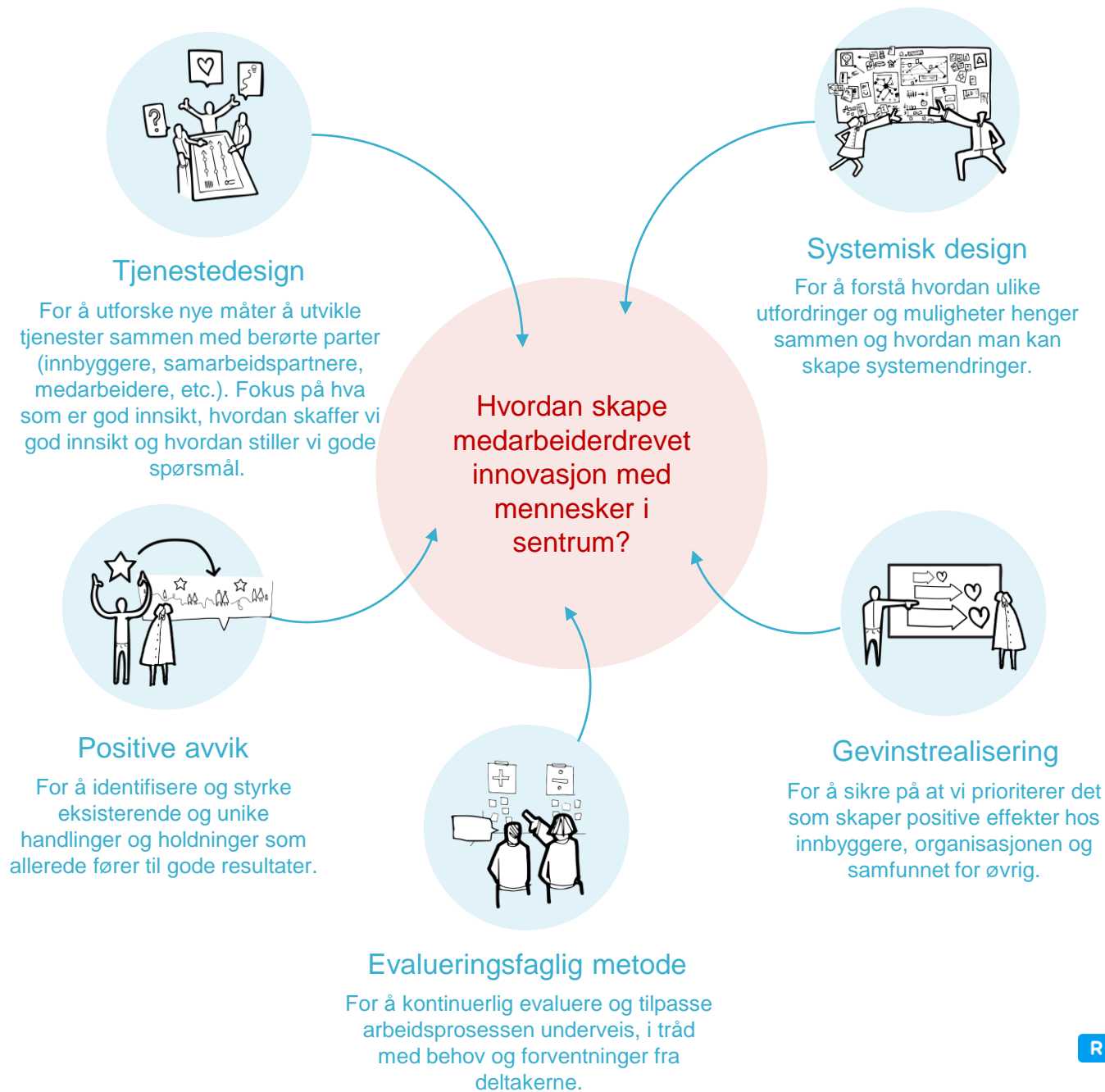


Metoder

Vi har brukt en tverrfaglig tilnærming som består av **fem sentrale ingredienser**: tjenstedesign, systemisk design, gevinstrealisering, positive avvik og evalueringsfaglig metode

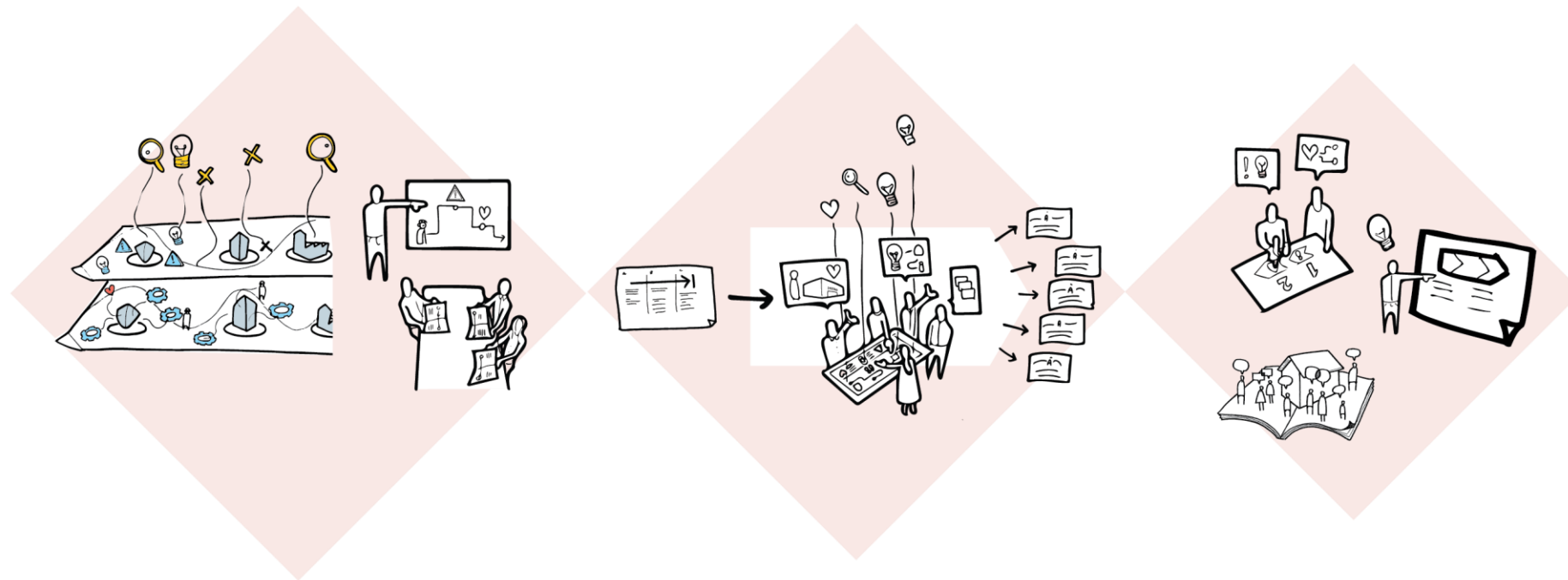
Medarbeiderdrevet innovasjon med utgangspunkt i de nevnte metodene, kan bidra til nødvendig kulturendring i både tankesett og praksis.

Til sammen utfordrer kombinasjonen av metodene noen mønstre som typisk "alltid har vært der". På den måten har vi i prosjektet også **videreutviklet metodene** vi har brakt med inn.



Arbeidsmetode og prosess

StimuLab-prosjektet har lagt til grunn arbeidsmetoden «Den triple diamant». Metoden består av tre diamanter, der hver av diamanterne inneholder to trinn der man først åpner opp og utforsker, for deretter å definere og lukke diamanten.



Diamant 1: Diagnosefasen

Hva gjør vi når vi lykkes?
Hvilke utfordringer står vi i?
Analyse av innsikt
Utforming av problemstilling

Diamant 2: Innovasjonsplattformen

Utforske nye måter å utvikle tjenester på
Idé og konseptutvikling
Utprøving, planlegging, forankring,
implementering
Gevinstarbeid

Diamant 3:

Implementere
Videreutvikle og endre
Erfaringsdeling

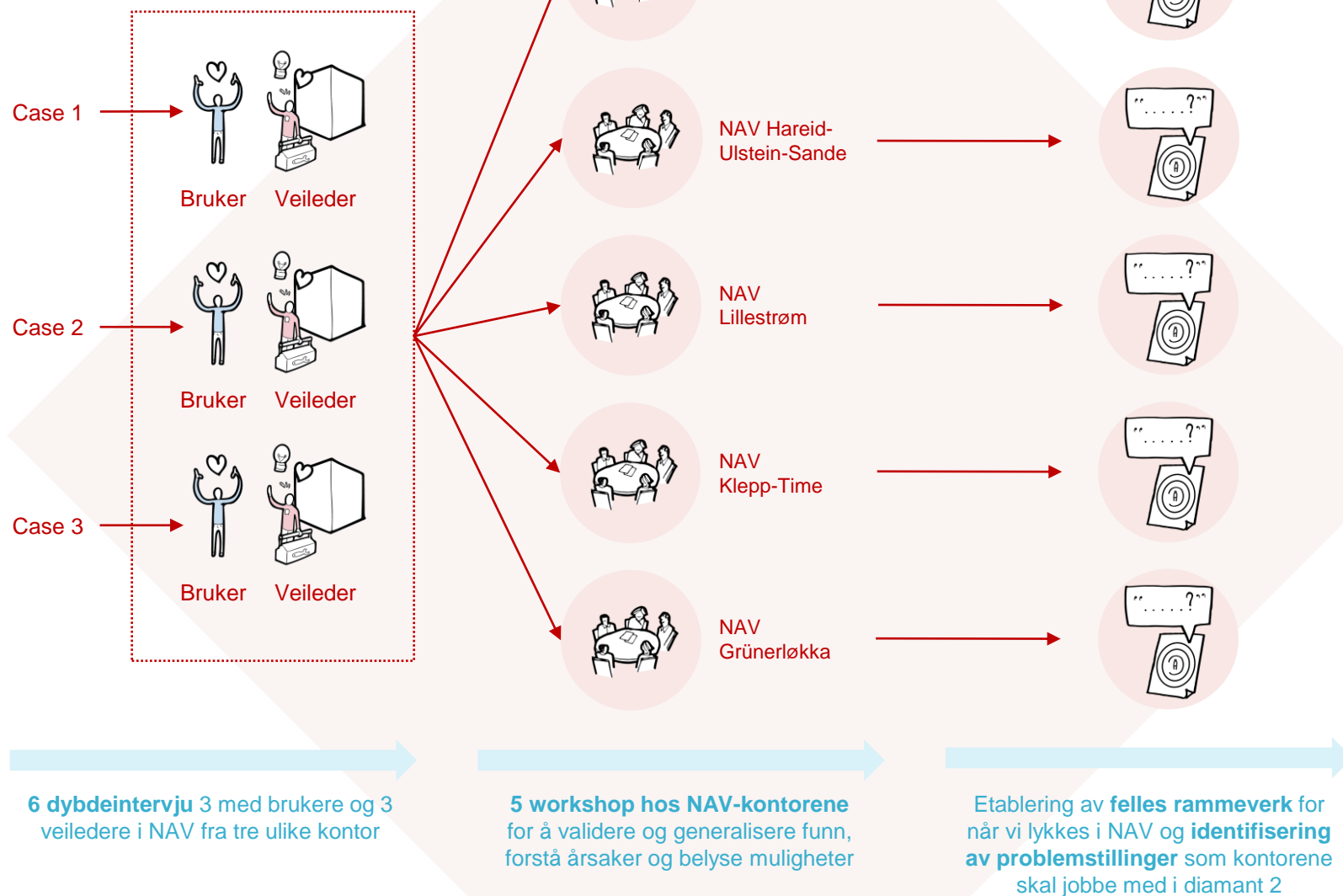


Diamant 1 Diagnosefasen

Formålet med diagnosefasen var å etablere felles forståelse for utfordringsbildet og behovene hos mennesker som får hjelp fra NAV, samarbeidspartnere og NAVs ansatte.

I tillegg utviklet vi i fellesskap et rammeverk for hva NAV gjør når de lykkes.

Til slutt ble diamant 1 benyttet til å forberede teamene fra de fem lokalt NAV-kontorene på å drive eget innovasjonsarbeid basert på selvutvalgt problemstilling.

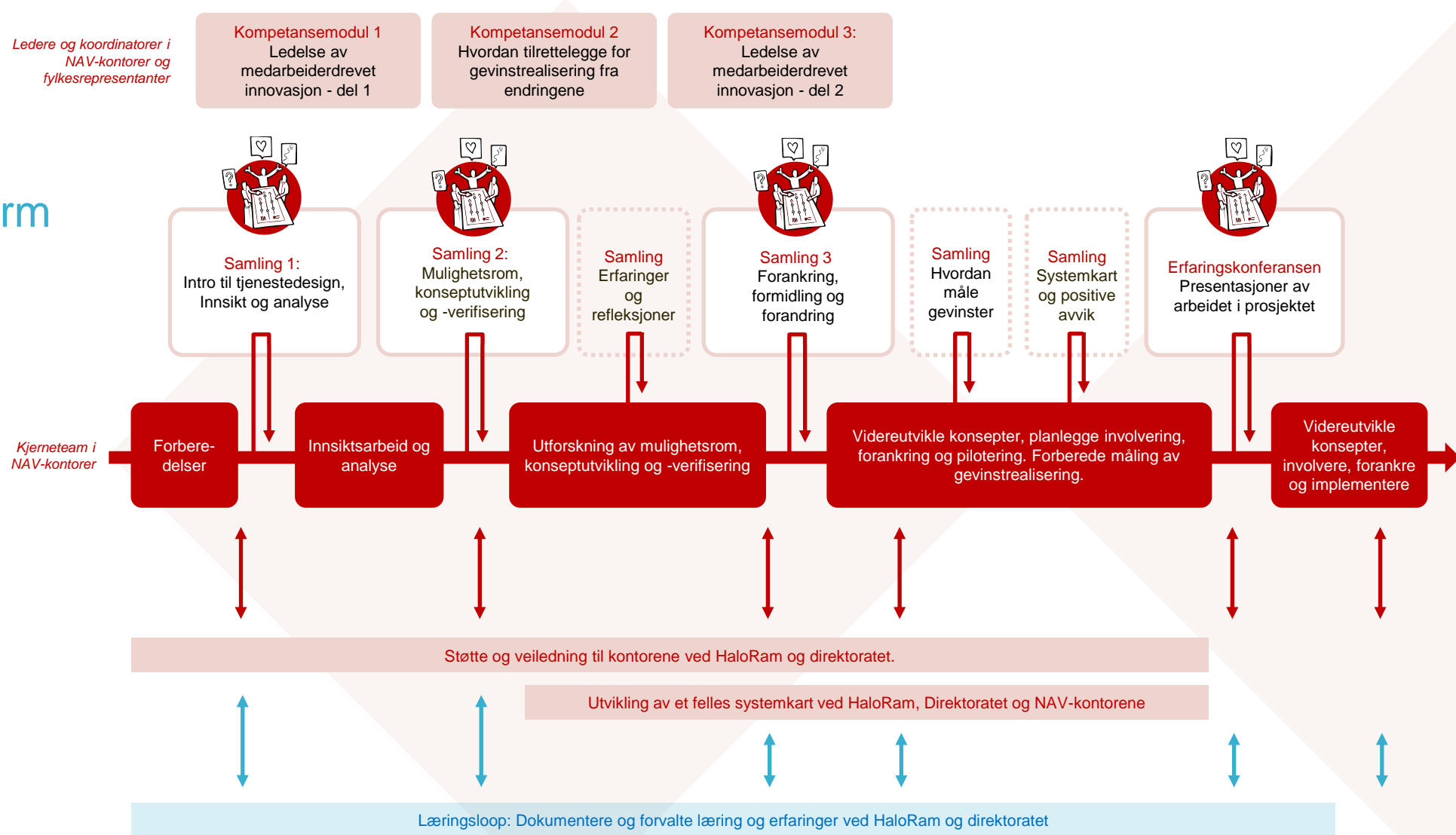




Diamant 2 og 3 Innovasjonsplattform

Diamant 2 innebar å iverksette den såkalte innovasjonsplattformen. Vi planla og gjennomførte en rekke samlinger der teamene fra NAV-kontorene fikk innblikk i ulike metoder og verktøy og fikk øve seg på å anvende dem i praksis. Innsikt og konsepter fra de fem kontorene ble deretter løftet opp på systemisk nivå.

Innovasjonsprosessen ble følgevaluert i sin helhet. Evalueringen fungerte som en læringsloop som gjorde det mulig å tilpasse oss teamenes behov og forventninger.



Innovasjonsplattform

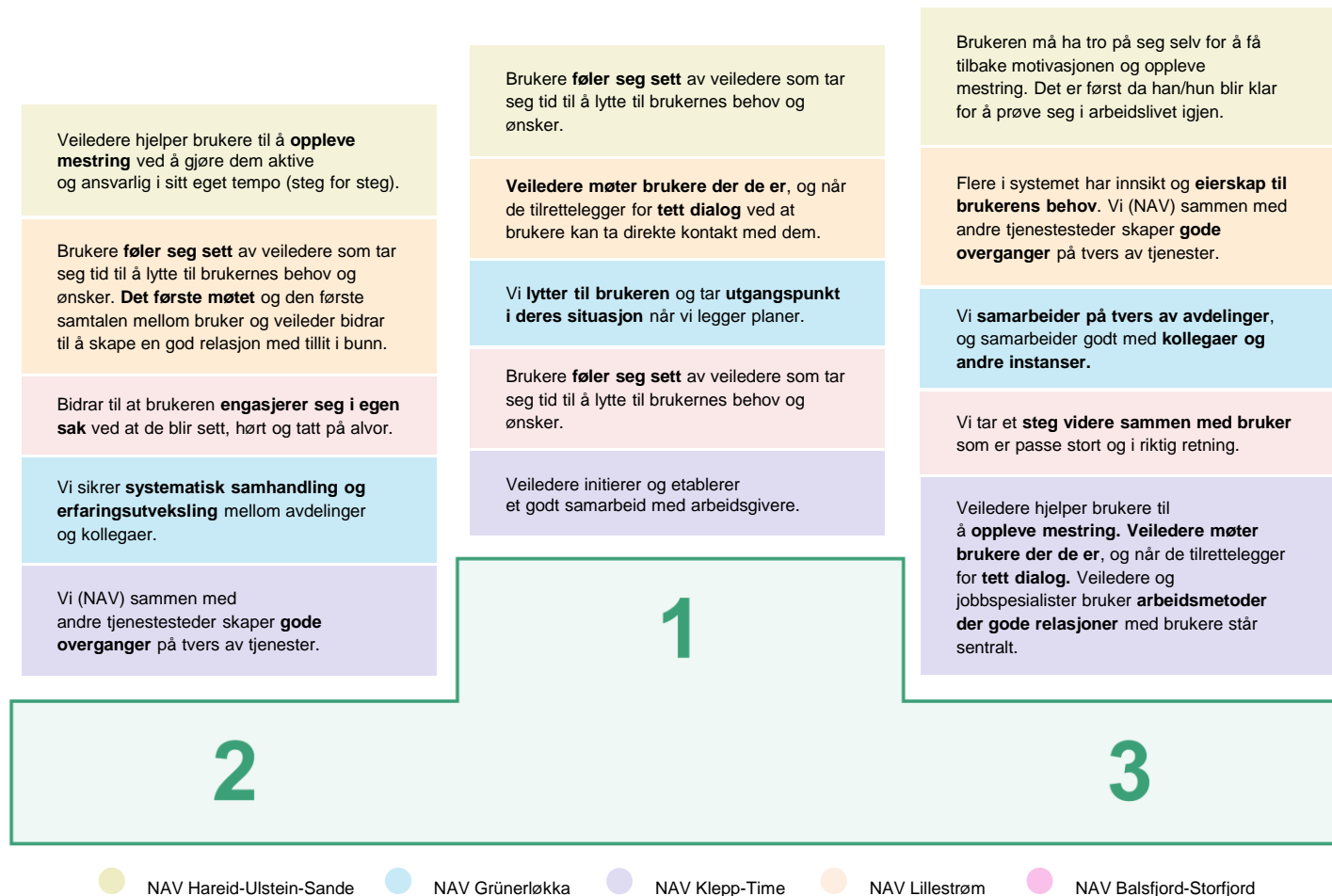
Høydepunkter i arbeidet

Innovasjonsplattform

Positive avvik: utgangspunktet for arbeidet

Positive avvik har vært en integrert del av prosjektet for å sette fokus på eksisterende løsninger som andre kan lære av og som kan skaleres. Tilnærmingen tilrettelegger for å styrke handlinger og holdninger hos eksisterende positive avvikere.

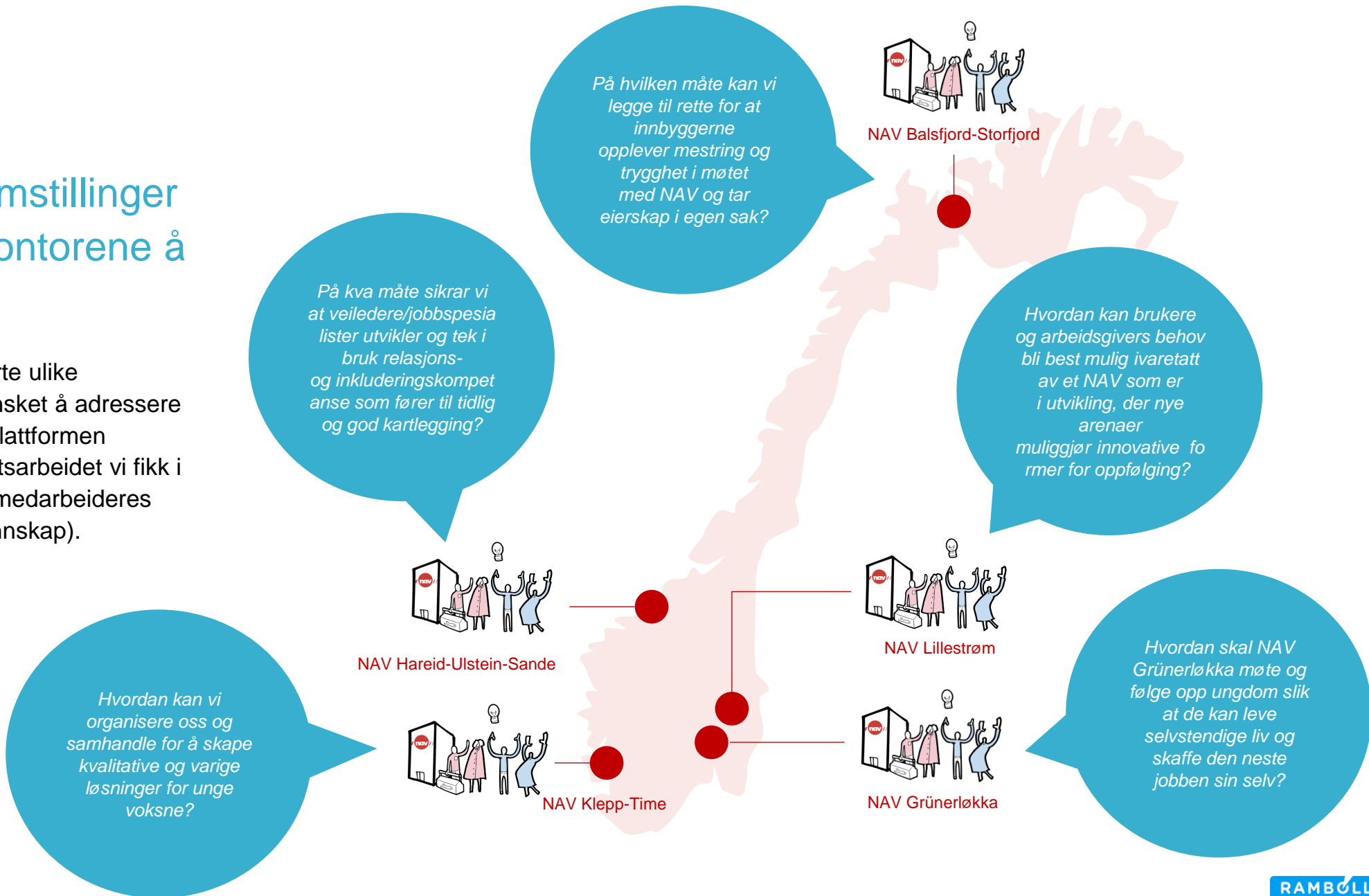
Gjennom casene i diamant 1 oppdaget kontorene at de allerede hadde positiv avvik og avvikere, og de prioriterte det aller viktigste de gjør når de lykkes. Disse prioriteringer ble en slags **veiviser gjennom innovasjonsarbeidet i diamant 2 og 3**, da de ulike kontorene kunne se tilbake og sjekke av om konseptene eller løsningene deres hadde elementer av positive avvik i seg.



Innovasjonsplattform

Hvilke problemstillinger valgte NAV-kontorene å adressere?

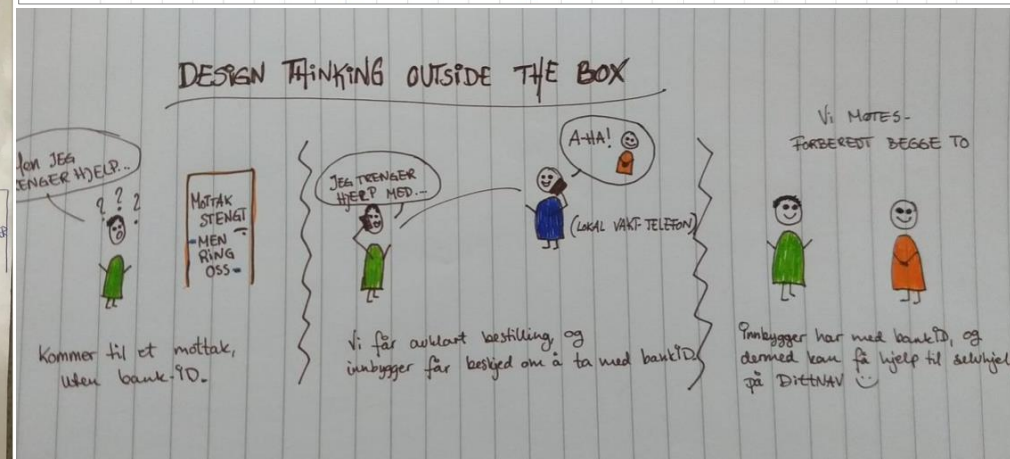
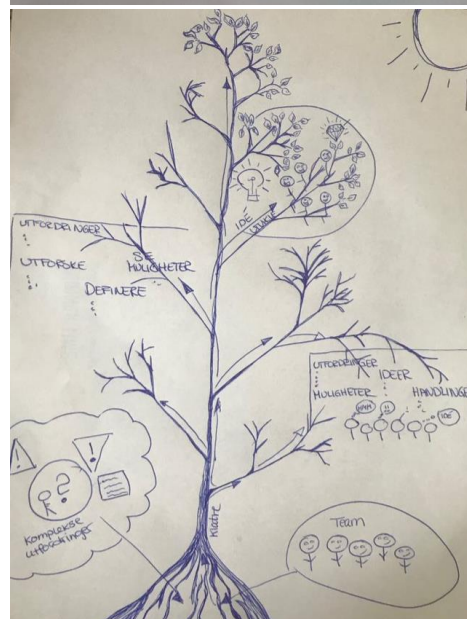
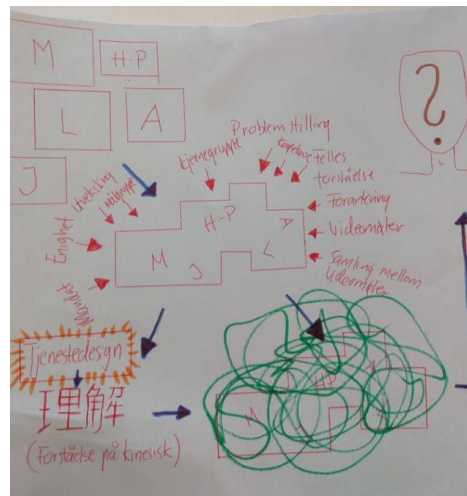
NAV-kontorene definerte ulike problemstillinger de ønsket å adressere gjennom innovasjonsplattformen (basert både på innsiktsarbeidet vi fikk i diamant 1, men også medarbeideres egne erfaringer og kunnskap).



Innovasjonsplattform Felles forståelse og refleksjoner om metodene kontorene ble introdusert til

Gjennom innovasjonsplattformen ble de fem involverte NAV-kontorene introdusert til tjenstedesign, systemisk design og gevinstrealisering.

Vi i HaloRam brukte ulike tilnærminger for å introdusere disse nye måtene å jobbe på. Vi kombinerte forelesninger med konkrete gruppeoppgaver og praktiske øvelser der deltakerne anvendte metoder og verktøy i konkrete case.



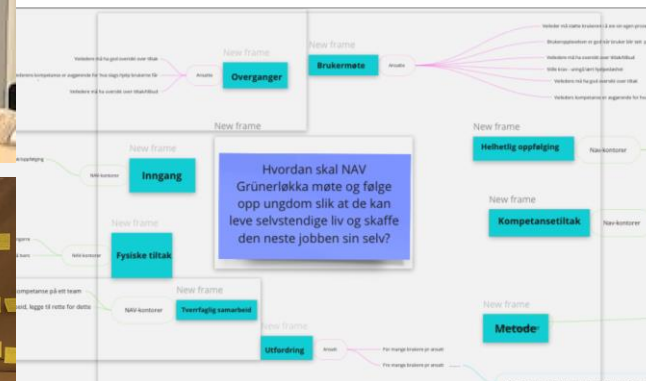
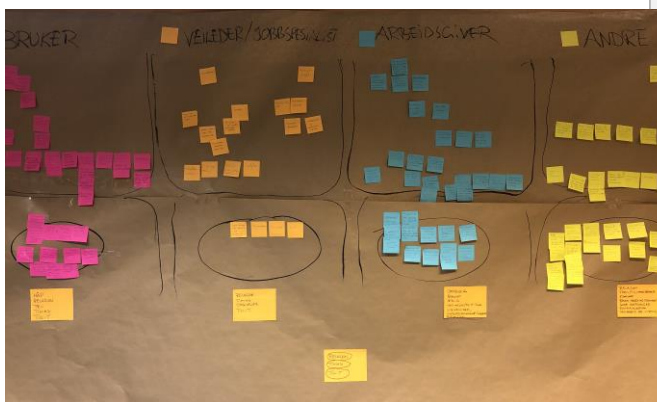
Bilder av en tegneøvelse der NAV-kontorene måtte lage en tegning som forklarte deres forståelse av tjenstedesign.

Innovasjonsplattform Innsiktsarbeid

NAV-kontorene gjennomførte dybdeintervjuer, fokusgrupper og workshops med både brukere, samarbeidspartnere (arbeidsgivere og relevante kommunale og fylkeskommunale tjenester) og ansatte i NAV. Hensikten var å få en dypere forståelse av behovene, utfordringene og forventningene fra alle berørte parter knyttet til problemstillingene deres. Kontorene så også nærmere på hva NAV gjør når de lykkes.

Teamene ble introdusert til innsiktsmetodikk: Hvordan man skal gå i dialog med et åpent sinn og med aktiv lytting som redskap, hvordan stille gode spørsmål og hvordan forstå innsikten.

Medarbeidere analyserte egen innsikt og identifiserte hovedfunn. Deretter gjenbesøkte og finjusterte de problemstillingene sine.

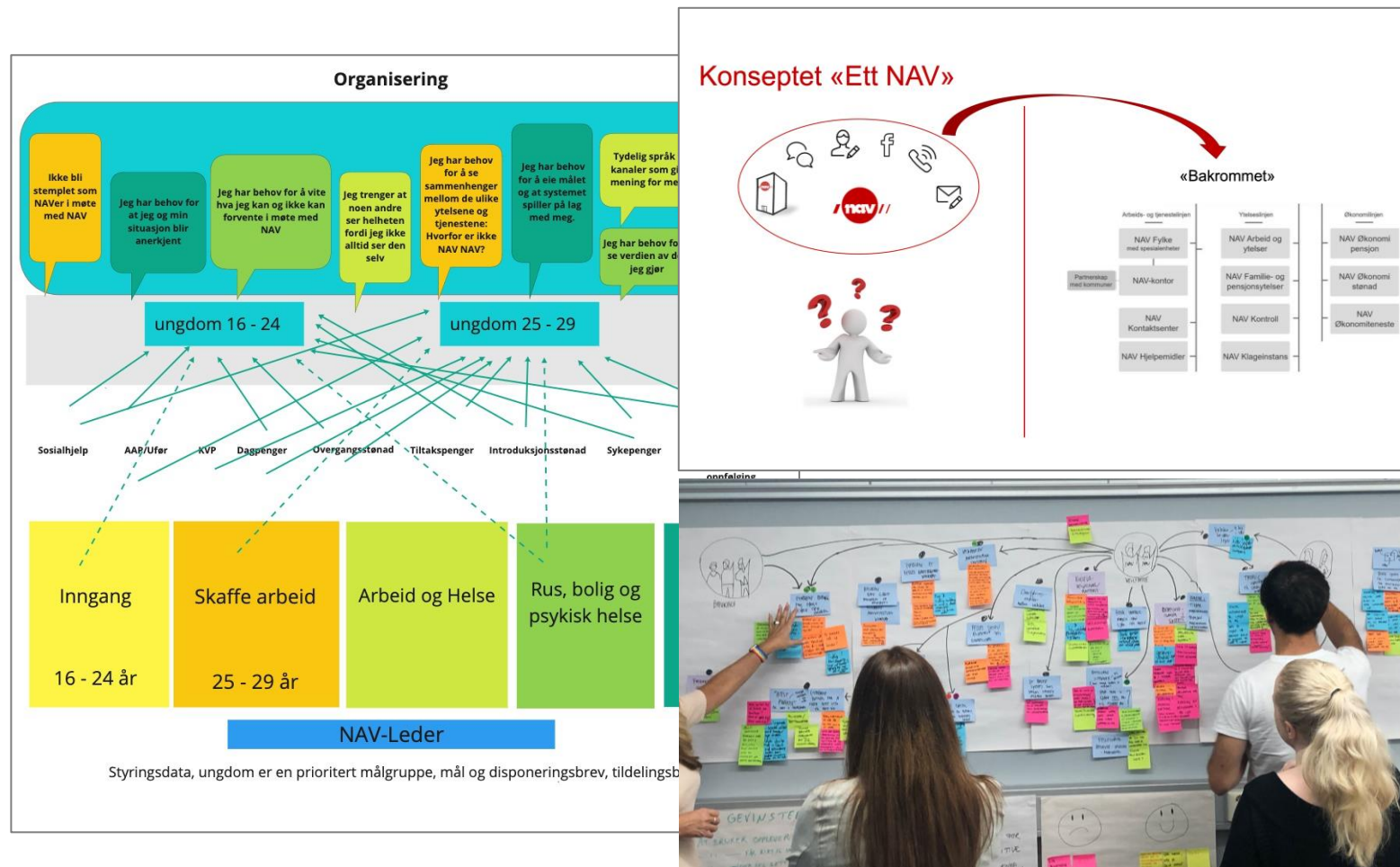


Bilder av innsiktsarbeidet gjennomført ved alle pilotkontorene.

Innovasjonsplattform Konseptutvikling

Teamene utforsket mulige løsninger for problemstillingene sine med utgangspunktet i innsikten de hadde innhentet. I tett samarbeid med både brukere, samarbeidspartnere og andre medarbeidere i NAV, jobbet de med å generere forskjellige idéer for å dekke behovene til alle involverte parter.

Teamene utviklet ulike konsepter for å skape både verdifulle tjenester til brukere, gode relasjoner med samarbeidspartnere, samt utvikle nye organiseringsmodeller internt i NAV.



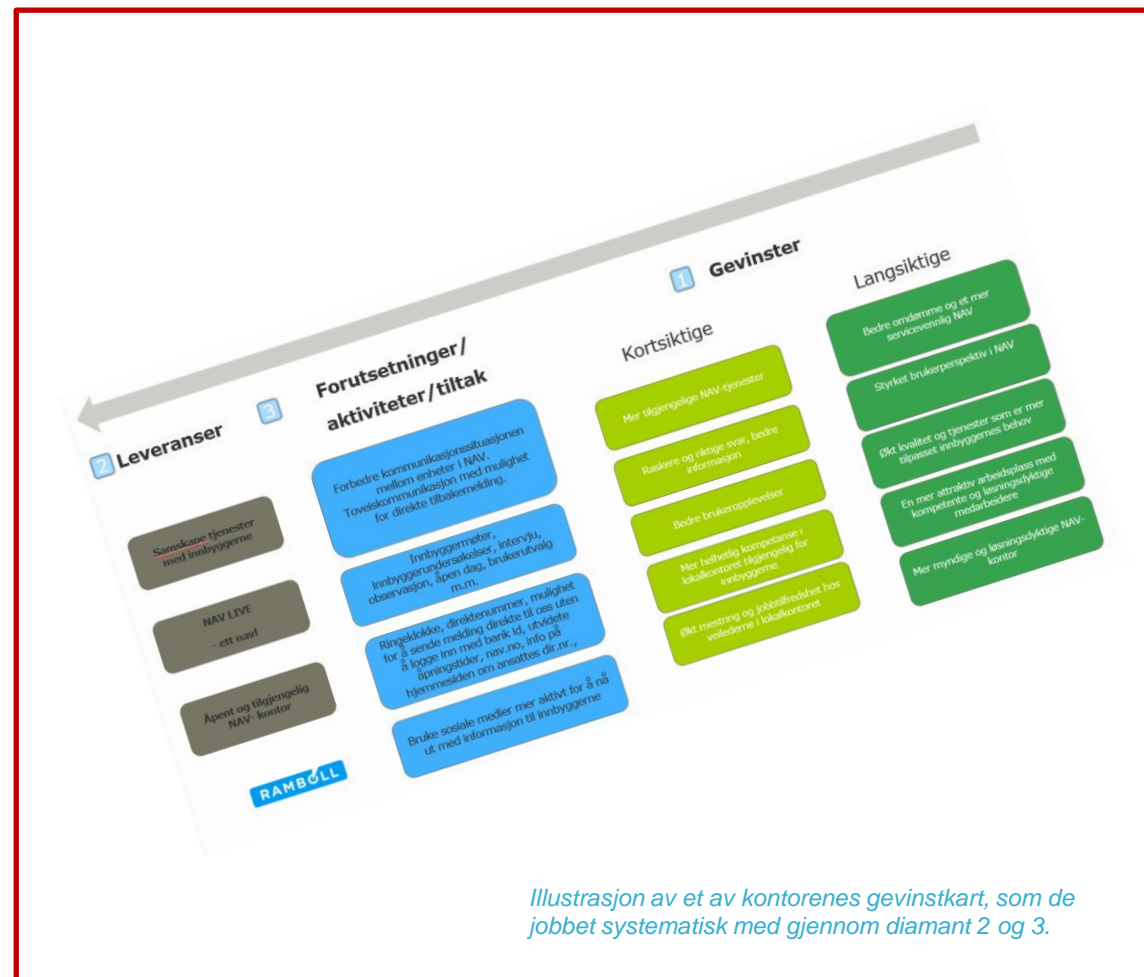
Bilder av konsepter til noen NAV-kontorer (bildet til venstre og øverst til høyre) og en workshop for å utforske mulighetsrommet (nederst til høyre).

Innovasjonsplattform Gevinstrealisering

En sentral del av innovasjonsprosessen har vært å reflektere rundt hva vi ønsker å oppnå med innovasjon av NAVs tjenester.

De fem pilotkontorene har blitt oppfordret til å jobbe systematisk med å identifisere gevinster de ønsker å skape og reflektere rundt gevinstpotensialet. I tillegg har de reflektert rundt hvilke indikatorer som gjør det mulig for dem å følge opp og dokumentere gevinstrealisering fra de konkrete endringene som konseptene deres bidrar til.

Vår tilrettelegging har handlet om å introdusere sentrale elementer i gevinstmetodikk for dem, og de har fått øve seg på å ta i bruk konkrete verktøy.

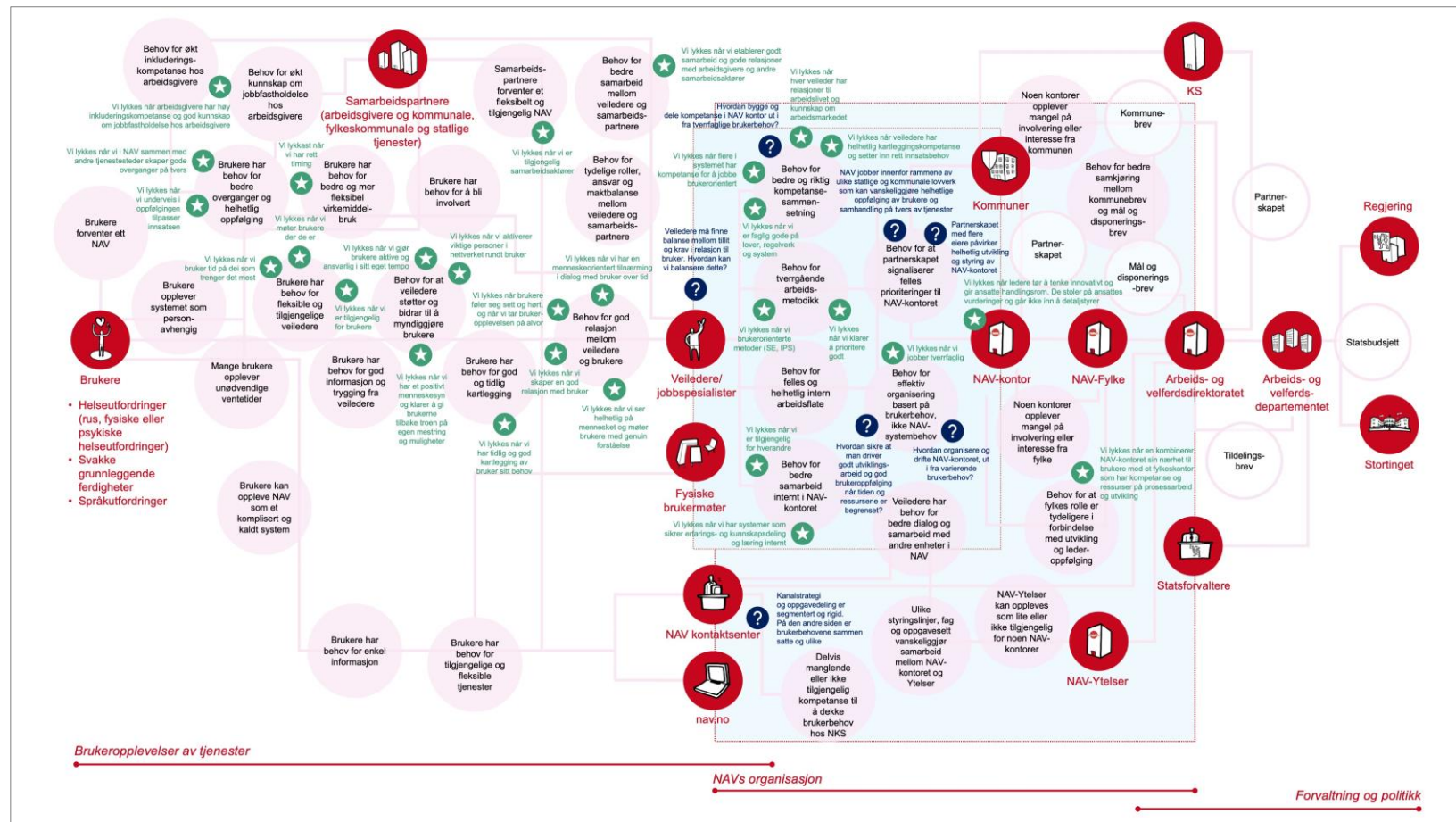


Illustrasjon av et av kontorenes gevinstkart, som de jobbet systematisk med gjennom diamant 2 og 3.

Innovasjonsplattform Bygging av et felles systemkart

Sammen med NAV-kontorene utviklet vi et systemkart som visualiserer all innsikten NAV-kontorene fikk gjennom eget innsiktsarbeid: hva er de viktigste utfordringene, behovene, dilemmaene, som brukere, NAV-ansatte og deres samarbeidspartnere står overfor i dag.

Systemkartet er et kunnskapsgrunnlag som NAV kan bruke til å sette i gang nye innovasjonsinitiativer og et verktøy som NAV-kontorene kan bruke til å evaluere hvordan nye tjenestekonsepser påvirker NAV-systemet som helhet.



Systemkartet utviklet i samarbeid med alle pilotkontorene og Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Innovasjonsplattform Erfaringskonferansen

Den 5. februar 2021 arrangerte vi en erfaringskonferanse: en arena der vi delte resultater og erfaringer fra dette StimuLab-prosjektet til resten av NAV og andre virksomheter og interessenter.

På konferansen presenterte alle pilotkontorene sitt arbeid og viktigste erfaringer og læring. I tillegg presenterte Arbeids- og velferdsdirektoratet systemkartet som ble utviklet i prosjektet, og vi i HaloRam presenterte våre anbefalinger til hvordan innovasjonsplattformen bør videreutvikles i NAV. Til slutt fasiliterte NAV en paneldebatt om innovasjon sammen med flere ledere fra NAV.

Tjenestedesign har lært oss...

- å gå forbi dagens sannheter for å oppdage blindsoner
- brukerne definerer verdien av våre tjenester
- er oss selv vi kan forandre, ikke omgivelsene
- løfte blikket fra leveranser til gevinster (positive effekter)

Hva vi har funnet ut – AHA!



Vi var ikke klar over hvor stor betydning bytte av veileder har for brukerne våre



Vi er ikke gode nok til å kartlegge brukernes behov tidlig nok



Vi klarer ikke å utnytte spisskompetansen til veilederne våre nok

I drømmesituasjonen sørger vi for...



... å være i forkant ved å prioritere de brukergruppene vi kan gjøre størst forskjell for

...at bruker får tilbud om de riktige tiltakene til riktig tid

... å legge til rette for at arbeidsgiver og lege kan bidra konstruktivt i oppfølgingen



Slik at brukerne føler seg trygge og ivaretatt - og kommer raskere tilbake i jobb

• Kor går vegen vidare?

- Auka tillit
- Betre brukarmøtar
- God timing

Jeg forstår ingenting. Jeg orker ikke mer av den drittskolen her!

Jeg skjønner ikke hvem som er saksbehandleren min på NAV

Jeg gidder ikke å lese vedtaket fra NAV, jeg forstår det ikke uansett.

Må jeg søke selv for å få penger fra NAV?

Beklager å måtte si det, men dette tiltaket er helt på tryne! Jeg vil bare ha en jobb.

Hvorfor får jeg ikke den hjelpen jeg trenger!?

Nå skjønner jeg ingenting. Hvorfor har jeg ikke hørt noe om dette før? Jeg fikk akkurat vite at psykologen min slutter, og nå saksbehandler på NAV, igjen. Jeg har hatt anfall siden i går på grunn av dette.

Bilder av presentasjonene til pilotkontorene i erfaringskonferansen.

Verdien av prosjektet

Hva har medarbeidere i NAV lært i prosjektet?

Hva har medarbeidere som har vært involvert lært?

I prosjektet har vi gjennomført en følgeevaluering. Det innebærer at vi systematisk har kartlagt og dokumentert erfaringer og læring fra denne måten å jobbe på utvikling i kontorene på blant deltakerne. Følgeevalueringen hadde to sentrale formål:

- 1) Den fungerte som en læringsloop der vi **kontinuerlig fanget opp tilbakemeldinger** fra deltakerne om behov og forventninger både gjennom tilbakeblikk og å se fremover.
- 2) Den **utgjør et kunnskapsgrunnlag** om hvordan innovasjonsplattformen har blitt organisert og gjennomført, hvordan de ulike deltakerne i NAV har opplevd å delta, samt refleksjoner rundt hvordan plattformen kan videreutvikles og videreføres.

De har fått verktøy som gjør at de selv kan hente kunnskap fra egen hverdag og erfaring derfra. (...) gjøre det systematisk. Det er verdifullt.»
Fylkesrepresentant

**KONKRETE
VERKTØY**

«Vi har blitt enda flinkere på å dele de gode historiene; det positive - det som går bra. Det har mange positive effekter. Tror vi skal holde det oppe fremover, vi må fortsette med det.»

Deltaker i kjerneteam

**DELE DE GODE
HISTORIENE**

«Når jeg tenker på tjenester i det daglige begynner jeg å tenke på denne måten som vi har lært. Har fått mer empati for brukers ståsted. Brukeropplevelsen er med oss overalt»
Deltaker i kjerneteam

NY TANKESETT

Hva har medarbeidere som har vært involvert lært?

En fellesnevner i læringen som deltakerne løfter frem, er at de har oppdaget nye måter å tenke på og nye måter å jobbe på. Her nevnes for eksempel vektleggingen av brukerperspektivet, positive avvik som tilnærming, og en systematisk måte å jobbe med gevinster på.

Deltakerne forteller videre at de har opplevd en bevisstgjøring av hvordan de kan styrke handlinger og holdninger som allerede eksisterer for å oppnå ønskede mål.

«Act their way in to new ways of thinking and think their way in to new ways of acting».

«Vi forstår hva som er bra, hva som er utfordrende, og hvordan det påvirker oss og tjenestene vi gir. (...) Man får en helt **ny og god innsikt i hvordan hele systemet NAV er egentlig.**»

Deltaker i kjerneteam

SYSTEMFORSTÅELSE

«Vi har sett oss selv utenfra og inn. Det har vært en sterk opplevelse.

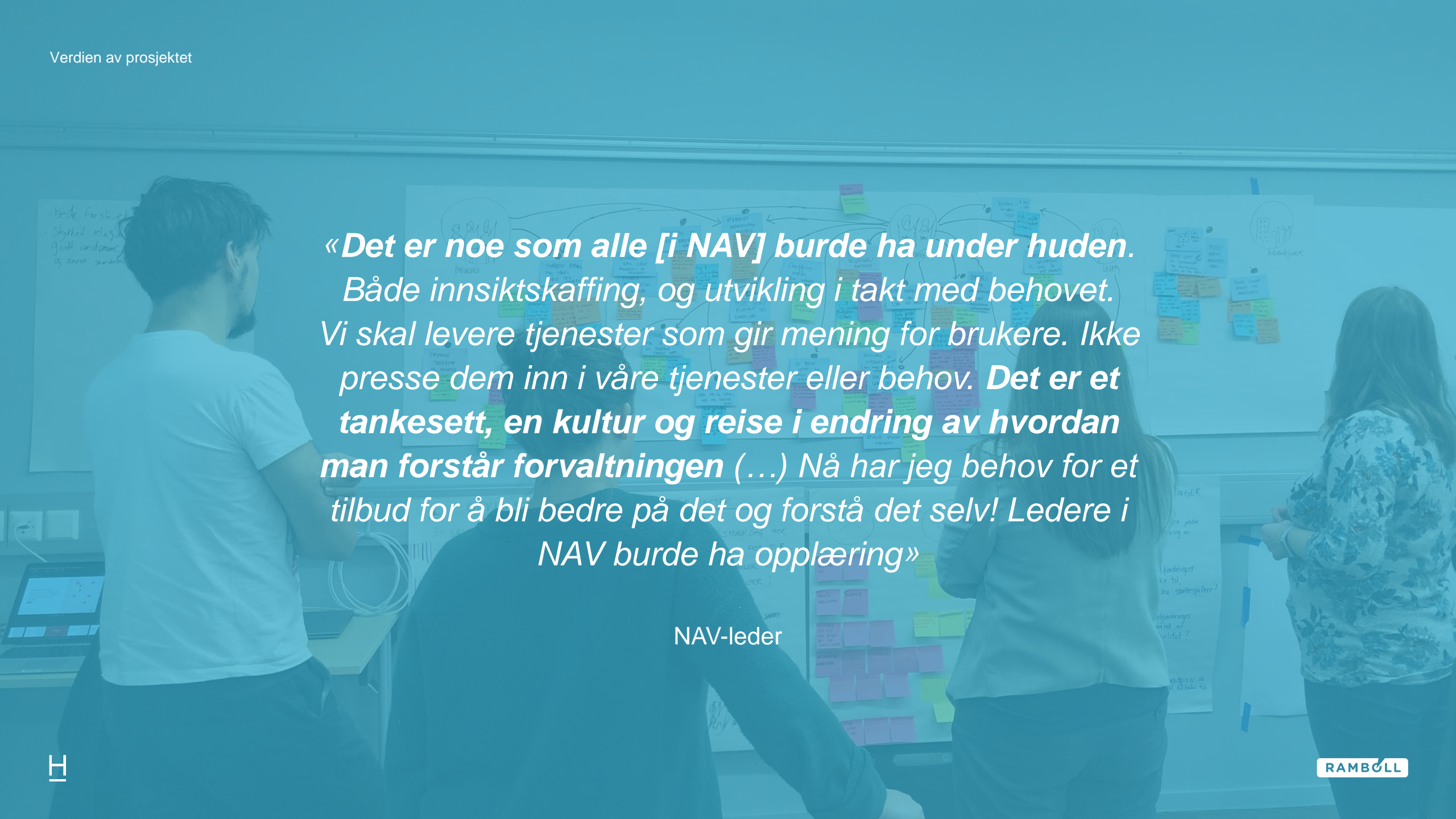
Tror prosjektet har forandret meg»

Deltaker i kjerneteam

UTENFRA OG INN

«Det viktigste er at vi har klart å **sette innovasjon på dagsordenen. Prente inn kulturen**»
NAV-leder

HANDLINGER OG HOLDNINGER FOR INNOVASJON

A group of four people are gathered around a large whiteboard in a meeting room. The whiteboard is covered with numerous colorful sticky notes and hand-drawn diagrams, including a central flowchart with arrows pointing to various points. The people are seen from behind, looking at the board. The room has a blue tint, and there are other whiteboards and a laptop visible in the background.

«Det er noe som alle [i NAV] burde ha under huden. Både innsiktskaffing, og utvikling i takt med behovet. Vi skal levere tjenester som gir mening for brukere. Ikke presse dem inn i våre tjenester eller behov. Det er et tankesett, en kultur og reise i endring av hvordan man forstår forvaltningen (...) Nå har jeg behov for et tilbud for å bli bedre på det og forstå det selv! Ledere i NAV burde ha opplæring»

NAV-leder

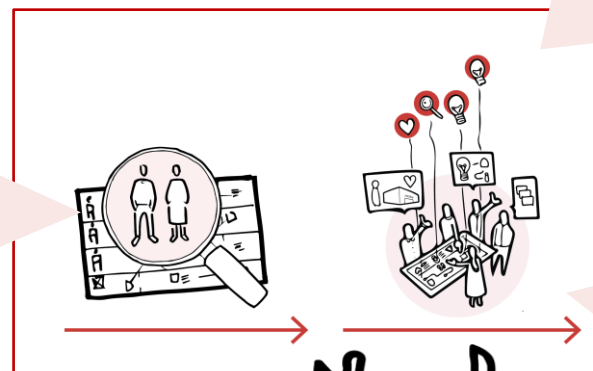
Læring og refleksjoner

Hva har vi lært i prosjektet?

Om hva som er viktig når man fasiliterer medarbeiderdrevet innovasjon

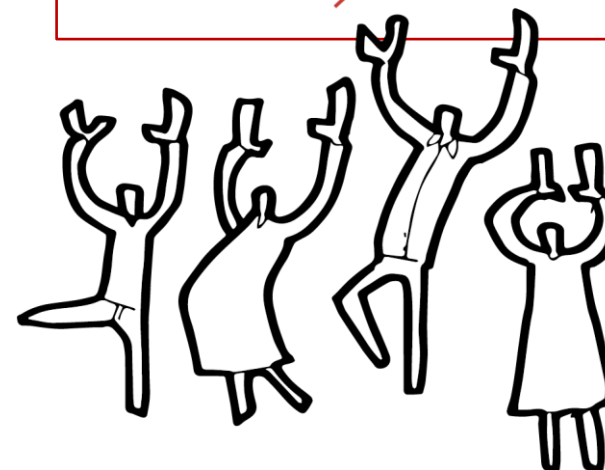
For å fasilitere for medarbeiderdrevet innovasjon er det viktig å anerkjenne at mange medarbeidere allerede har evner til å innovere og løse problemstillinger de står overfor. Gjennom å introdusere praksisnære metoder og verktøy har vi vekket og styrket eksisterende evner til å innovere. Dette har vært langt mer nyttig («acting ways in to new ways of thinking») enn teorien i seg selv («thinking your way in to new ways of acting»).

Utgangspunktet ligger i å anerkjenne at medarbeidere er sovende innovasjonsagenter. Vi må bare vekke dem 😊



Viktig å ha fokus på kompetanser man ønsker å utvikle hos medarbeidere

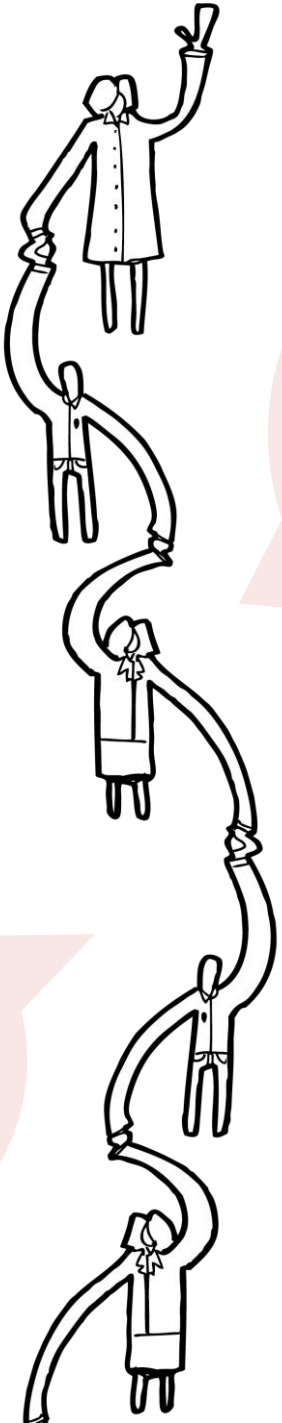
Viktig å være fleksibel og tilpasse aktiviteter basert på medarbeidernes behov.



Om oss som team og hvordan rigge en transdisiplinær tilnærming

En transdisiplinær tilnærming og tankesett er kritisk til vår evne til å fasilitere endring og sikre ønskede resultater for og sammen med NAV. Vår evne til å legge bort egoet og sette fokus på oppgaveløsningen, skapte vår dans. Vi kunne gå forbi egen fagekspertise og lære av hverandre, støtte og utfordre hverandre.

Da vi klarte dansen så vi at vi integrerte og forente våre tankesett som hadde ringvirkninger i hva vi valgte å gjøre, når vi valgte å gjøre det og hvordan vi valgte å gjøre det.



Vi erkjente at vi måtte danse tango med hverandre for å lykkes.

Det er viktig å IKKE være så opptatt av kompetansen vi har i ryggsekkene våre, men heller se på hvordan kompetansene kan berike hverandre.

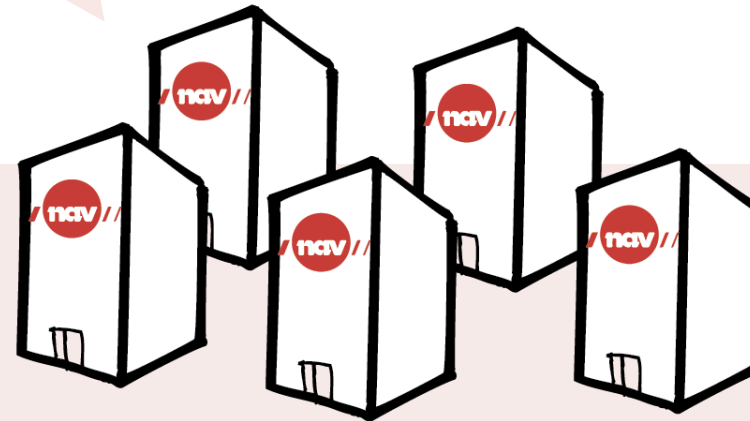
Hva har vi lært om NAV som organisasjon?

Vi har lært at NAV er en veldig kompleks organisasjon som består av både ulike forvaltningsnivåer, men også flere hundre kontorer som jobber for å levere gode tjenester til innbyggerne sine.

Noen ganger viser det seg at organisasjonen er såpass kompleks at oppgaveløsningen kan være krevende og hindre NAV i å levere tjenestene som er til det beste for brukerne.

NAV-kontor kan være veldig forskjellige, men de kan oftere enn man hadde trodd oppleve like utfordringer

Det er mange endringer som kan gjøres innenfor NAV som organisasjon

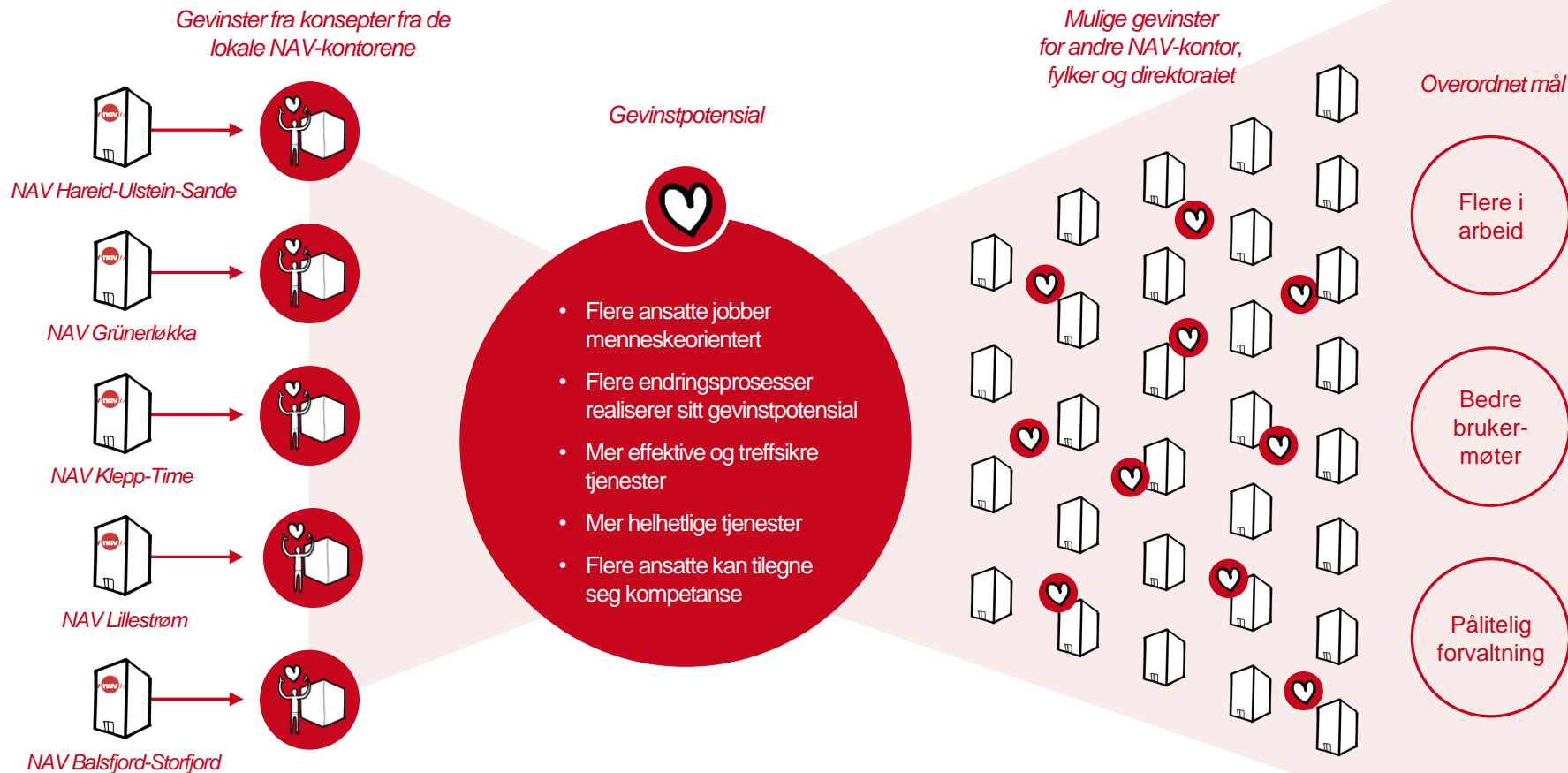


Våre anbefalinger

Hvordan bør medarbeiderdrevet innovasjon videreføres i NAV?

Gevinstpotensialet kan bli langt større utover de fem NAV-kontorene

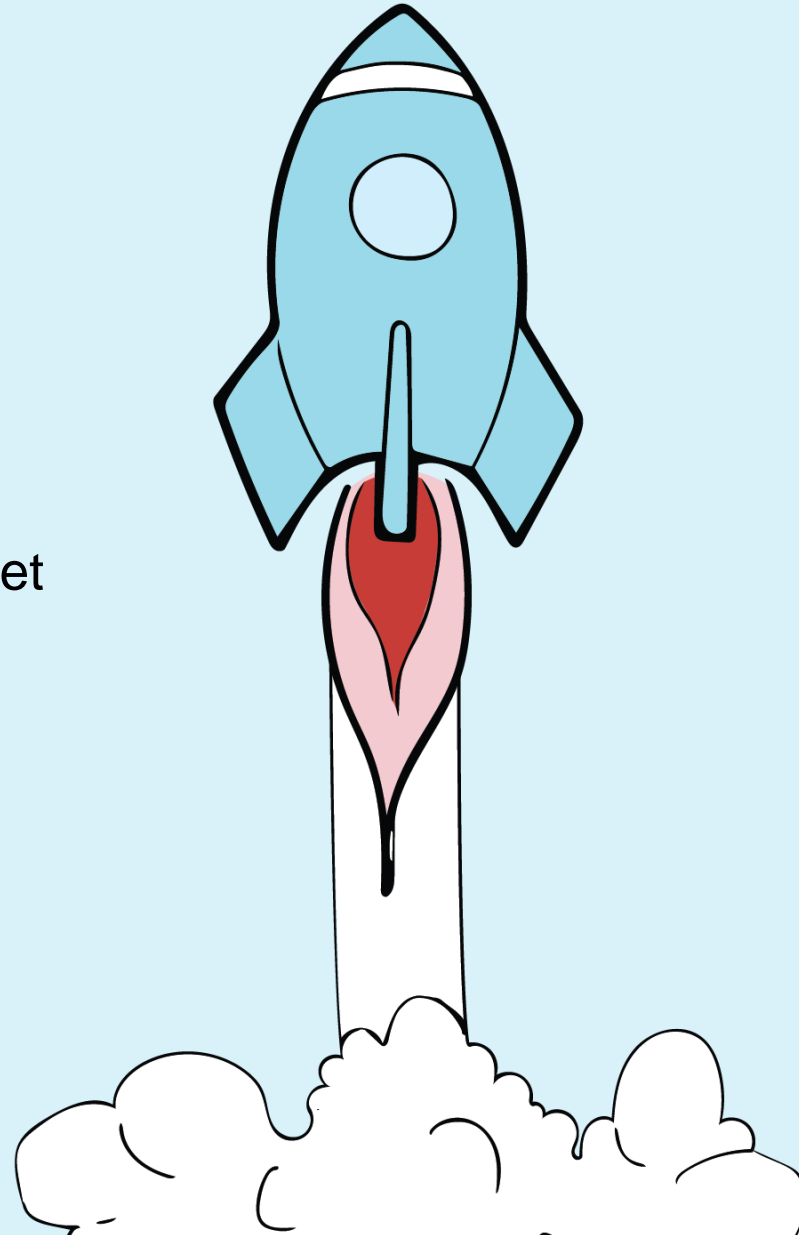
Beskrivelse...



Momentum er nå

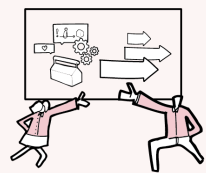
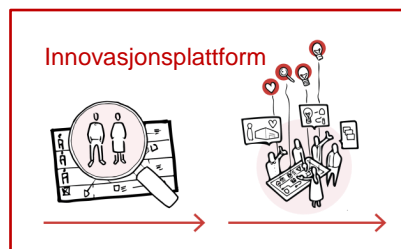
Ballen har allerede begynt å rulle i NAV og momentum må utnyttes.

Tilbakemeldinger gjennom prosjektet og sluttevalueringen, fra alle nivåer som har deltatt, viser at dette er en mulighet som NAV bør ta tak i nå.



Hvordan bør innovasjonsplattformen tas videre i organisasjonen?

Halogen og Rambøll har fem anbefalinger til NAVs videre arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon, for å tilrettelegge for at hele NAV kan dra nytte av verdien som pilotkontorene allerede har skapt. For å møte fremtidens velferdsbehov (med færre ressurser), trengs de riktige ressursene og det riktige fokuset hos alle i NAV-systemet: toppledere, mellomledere, medarbeidere, innbyggere og samarbeidspartnere.



1

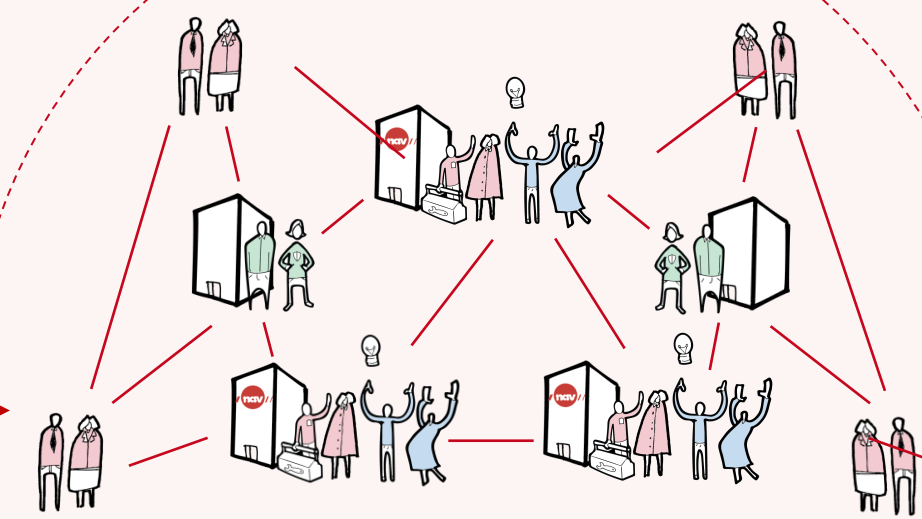
Dedikert kompetanse og kapasitet

Orkestre økosystemet

4

5

Gevinstrealisering: systematikk i kartlegging og oppfølging



2

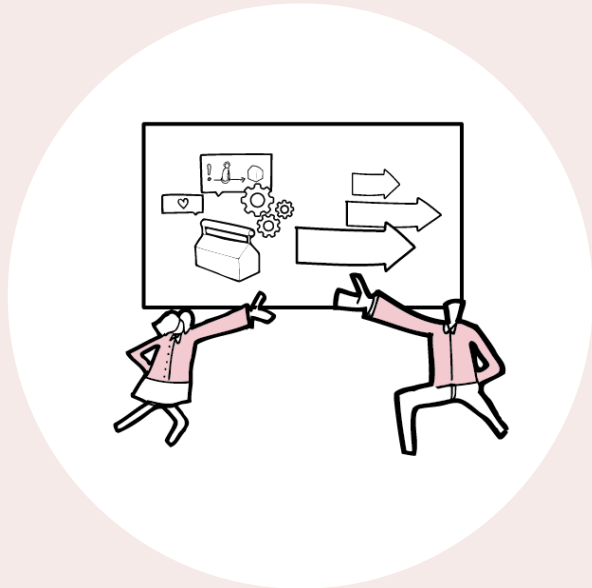
Forventnings-avklaringer

3

Struktur og samhandling

6

Kultur: nye holdninger, handlinger og tankesett

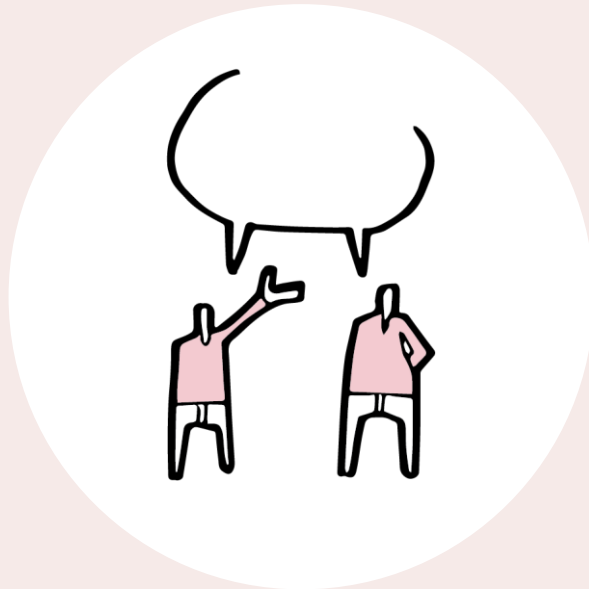


1

Dedikert kompetanse og kapasitet

En tverrfaglig gruppe med faste ressurser bør tilrettelegge for innovasjonsplattformen. Gruppen bør koordinere prosessene i tillegg til å være fagansvarlige for de ulike metodene som tas i bruk: tjenstedesign, systemorientert design, idéutvikling, fasilitering av innovasjonsprosesser, positive avvik, prosjektledelse, gevinstmetodikk, og så videre.

Vi mener at en slik ressursgruppe bør bestå av personer fra ulike deler av NAV; direktoratet, fylkene og lokale NAV-kontor som nå har fått mye erfaring med innovasjonsarbeid. Det er tross alt kontorene som skaper innovasjon basert på deres kontakt med innbyggerne.

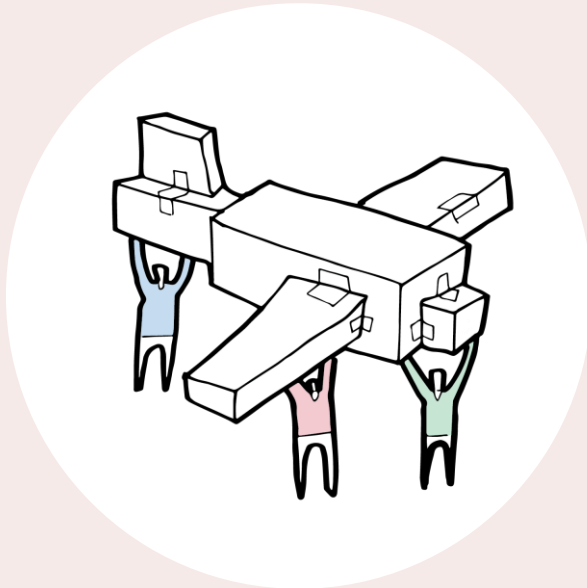


2

Forventningsavklaringer

NAV må tydeliggjøre rolle og ansvar for både koordinator og øvrige teammedlemmer innad i kontorene som ønsker å delta. Samskaping krever at man setter bort individuelle behov og jobber sammen uten at noen har mer makt eller ekspertise enn andre. Det er i felleskap og med felles forståelse av en utfordring, at vi sammen finner på de beste løsningene.

Vær tydelig på hva som kommer ut av prosessen: masse læring og nye måter å tenke på, nye måter å jobbe på, og omsider potensielle gevinster på kort og lang sikt.

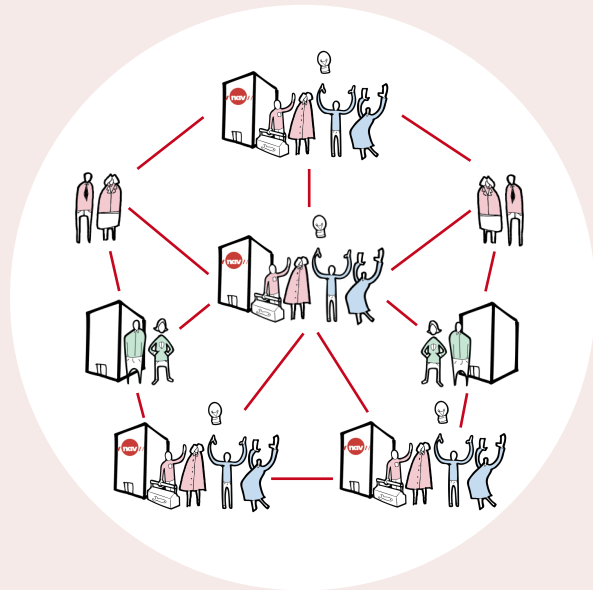


3

Struktur og samhandling

Innovasjon innebærer at man samarbeider med andre og prøver ut nye tilnærminger og metoder. Derfor er det viktig at NAV etablerer strukturer og verktøy (f.eks. digitale plattformer) som hjelper medarbeidere til å bli kjent og finne nye metoder for å løse oppdragene sine.

Samtidig anbefaler vi at NAV tar i bruk digitale samhandlingsverktøy (f.eks. Miro og Mural) som kan støtte medarbeidere, brukere og samarbeidspartnere til å analysere problemstillinger, komme med idéer og utvikle løsninger i felleskap.



4

Orkestrere et økosystem

Vi anbefaler at NAV bygger ett nettverk med alle de som jobber med innovasjonsprosjekter. På denne måten kan det enkelte teamet som jobber med et prosjekt ta kontakt med andre som har jobbet eller jobber med innovasjon, veksle erfaringer og lære av og med hverandre. Dette kan potensielt føre til at ulike kontorer f.eks. sammenslår satsinger eller finner nye innovasjonsmuligheter sammen. **Er det noe vi har lært fra dette prosjektet, er det at to NAV-kontor kan være veldig forskjellige, men likevel oppleve like utfordringer.**

Å orkestrere et innovasjonsøkosystem kan også bidra til at innovasjon i NAV gjøres på en helhetlig måte, der medarbeidere utvikler en grundig systemforståelse, og der man – uavhengig av størrelsen av prosjektene de jobber med - tar vare på ringvirkningene som skapes i systemet som helhet.



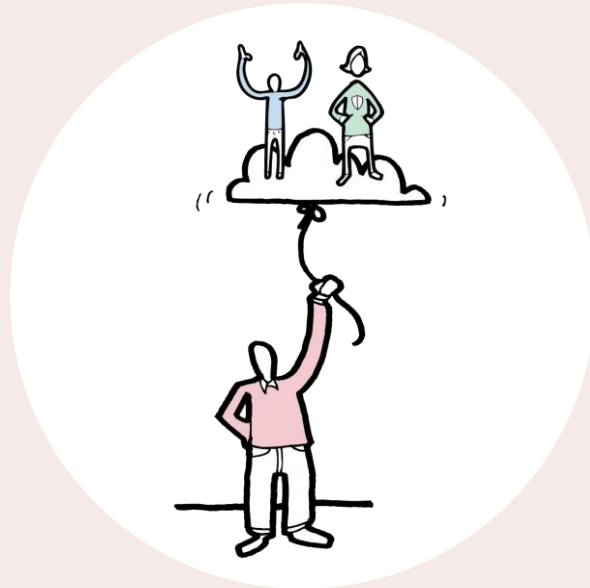
5

Gevinstrealisering: systematikk i kartlegging og oppfølging

Innovasjonsarbeidet i pilotkontorene ført til flere positive endringer. Det har bidratt til at de ansatte i NAV har endret sin forståelse av brukerne sine og av systemet som de er en del av.

De konkrete konseptene som de fem pilotkontorene har jobbet frem, viser seg å ha stort gevinstpotensial for dem lokalt. De har funnet nye måter å løse oppgaver på, nye måter å samhandle på og nye måter å møte brukerne sine på – med utgangspunkt i faktiske behov. Andre NAV-kontor og andre offentlige virksomheter kan også få verdi av å endre sin praksis på samme måte. Til dette trengs [kunnskap om hva som virker og hvordan](#).

For å hente ut gevinstpotensialet må NAV [jobbe systematisk på alle nivåer](#) med å identifisere, detaljere, måle og dokumentere gevinstrealisering.



6

Kultur: nye holdninger, handlinger og tankesett

Det er hensiktsmessig å forankre bredt, spre kompetanse og tankesettet blant flere for å ha en reell innvirkning i organisasjonskulturen. Ha tillit til kontorene: når de undersøkte hva de lykkes med i sin oppgaveløsning, var det tydelig at mye kan forbedres når man jobber aktivt og bevisst med å styrke handlinger og holdninger. Det kan åpne opp øynene for muligheter fremfor begrensninger.

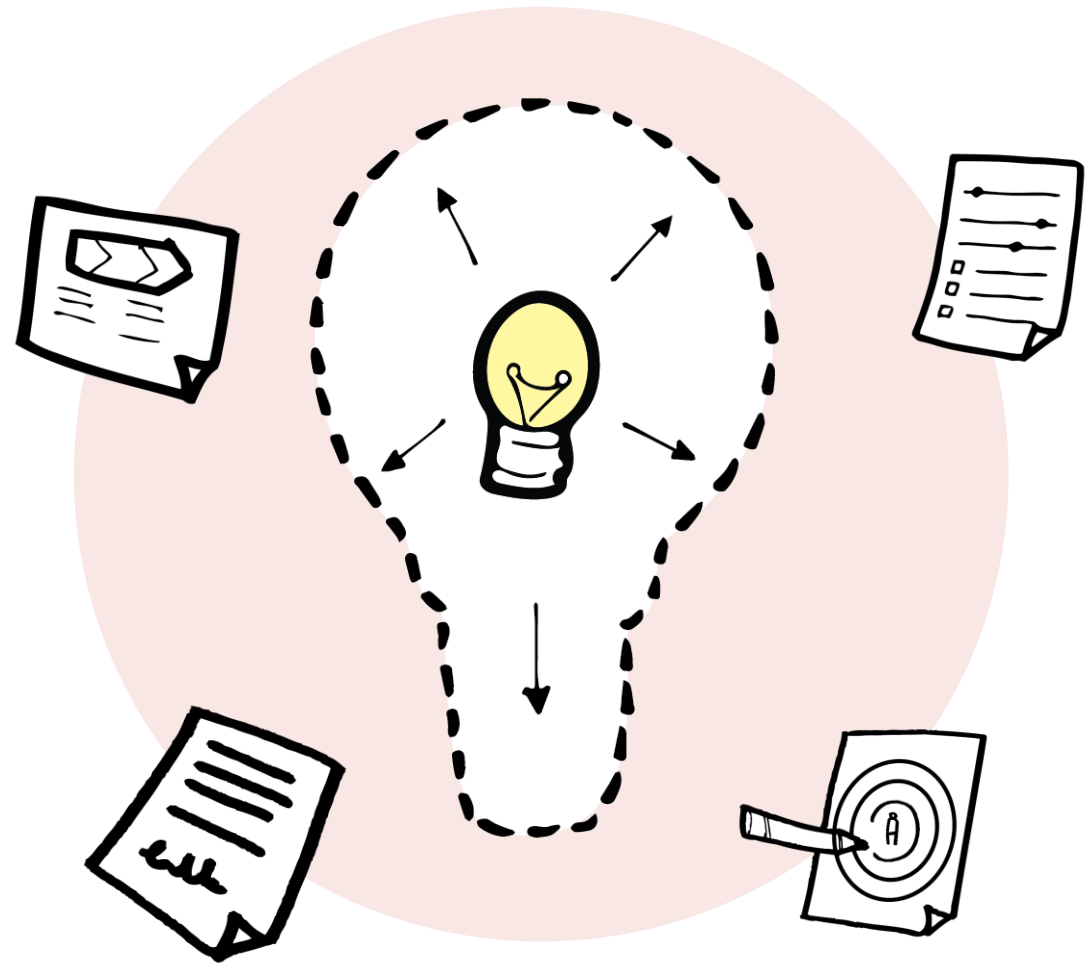
Et overordnet forslag

Stimuleringsordning for innovasjon i NAV

Våre anbefalinger munner ut i et konkret tiltak: at NAV stimulerer til medarbeiderdrevet innovasjon satt i system gjennom en stimuleringsordning.

Innovasjonsplattformen ligger klar, innovasjonsagentene fra pilotkontorene er med. Nå gjenstår det bare å vekke til livs resten av innovasjonsagentene i NAV.

Det er noen egenskaper som trengs for å få det til....



- Det krever MOT å tørre å satse
- Det krever MOT å realisere de store gevinstene
- Men å IKKE gjøre det koster MYE mer for både innbyggerne og NAV

Er du nysgjerrig og ønsker mer informasjon om medarbeiderdrevet innovasjon?

Ta gjerne kontakt med oss 😊!

Iris Makridis

Manager i Rambøll Management Consulting
irma@ramboll.com, +47 924 71 181

Anna Kirah

Designantropolog og psykolog i Halogen
anna.kirah@halogen.no, + 47 476 69 188

Simón Sandoval

Systemisk designer i Halogen
simon@halogen.no, +47 407 23 172

Halogen

RAMBOLL

