

En av syv livshendelser

# Alvorlig sykt barn

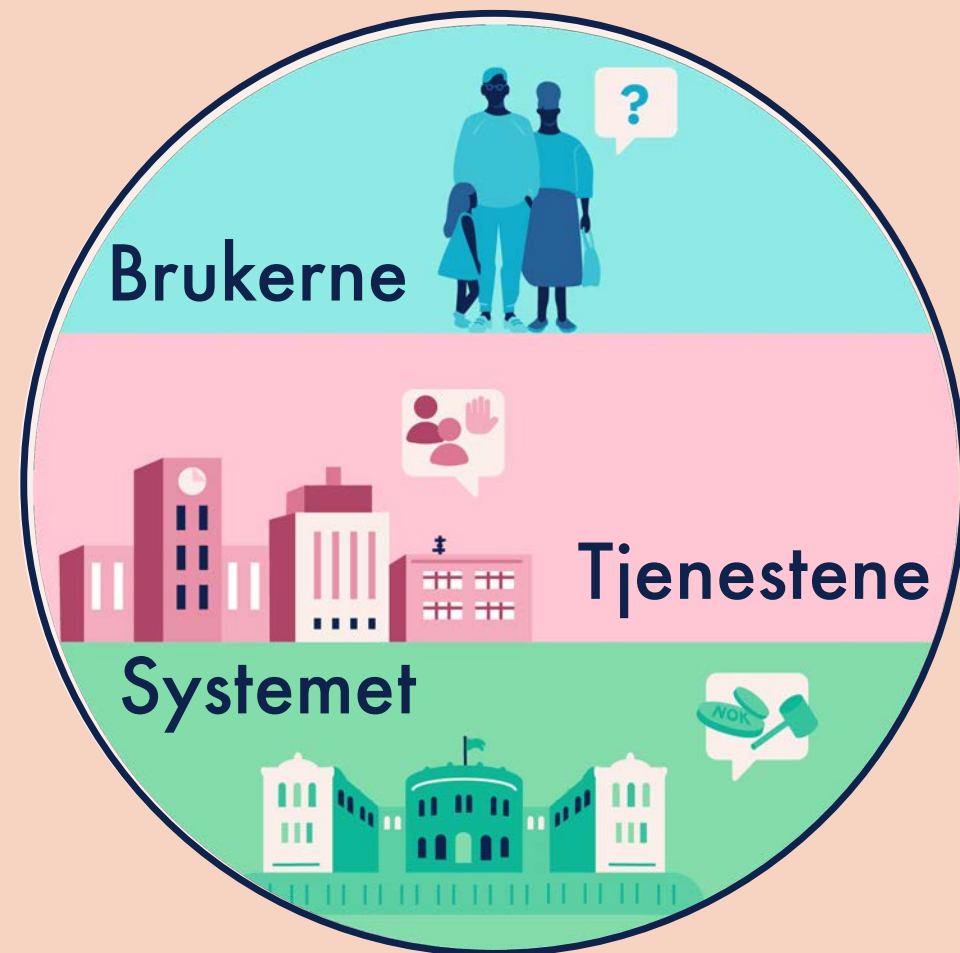
Barn og unge med sammensatte behov

Sluttrapport StimuLab 2021 m/vedlegg



# Innhold

1. Om prosjektet, landskapet og anbefalinger
2. Tverrsektorielt samarbeid og organisering
3. Innsiktsarbeidet i Diamant 1
4. Eksperimentrom som metode i Diamant 2
5. Prosjektmandat for prioriterte prosjekter i Diamant 3
6. Brukerpanel
7. Erfaringer med missionstilnærming
8. Gevinstarbeid og nullpunktsmåling
9. Anbefaling for videre arbeid med livshendelsen Alvorlig sykt barn



# Vedlegg

Vedlegg 1:	Innsiktsoppsummering
Vedlegg 2:	Årsakskompleks og mulighetsrom
Vedlegg 3a:	Missionsplattform
Vedlegg 3b:	Missionsfortelling
Vedlegg 4:	Resultat av nullpunktsmåliger
Vedlegg 5:	Prosjektidéer
Vedlegg 6a:	Konseptmandat Kartleggingsverktøy
Vedlegg 6b:	Konseptmandat Statsforvalterrollen
Vedlegg 6c:	Konseptmandat Enklere søknadsprosesser
Vedlegg 6d:	Konseptmandat Lettere tilgjengelig informasjon
Vedlegg 6e:	Konseptmandat Rettighetsautomat
Vedlegg 7a:	Interessentanalyse
Vedlegg 7b:	Interessentregister
Vedlegg 8:	Tilstøtende prosjekter
Vedlegg 9:	Kunnskapsnotat



I tillegg leveres det en mappe med visuelt materiale

# 1. Om prosjektet, landskapet og anbefalinger



# Sammen mot felles mål

Barn og unge med sammensatte behov og deres foresatte skal få **et sømløst, persontilpasset og forutsigbart tilbud** slik at de kan fokusere sine ressurser på omsorg og økt livskvalitet



# Om StimuLab Alvorlig sykt barn

Livshendelsen Alvorlig sykt barn er en av syv livshendelser fra digitaliseringsstrategien som ble valgt som utgangspunkt for utvikling av sammenhengende tjenester. Som en del av denne livshendelsen ble det gjennomført et StimuLab-prosjekt, som innebærer bruk av en brukerorientert tilnærming til arbeidet ved hjelp av tjeneste- og systemorientert design, kombinert med gevinstrealiseringsperspektiver. I StimuLab-prosessen har prosjektet vært gjennom en innovativ og brukerorientert tjenstedesignprosess som har resultert i noen konkrete tiltak til hvordan forbedre og legge til rette for sammenhengende tjenester. Sluttresultatet fra denne prosessen leveres i denne rapporten og kan brukes som plattform for videre arbeid med livshendelsen.

Prosjektet skulle gjennom StimuLab-prosessen utforske, utfordre, eksperimentere og sette startskudd for løsningen av en gjenstridig utfordring. Alvorlig sykt barn er en av syv prioriterte livshendelser i regjeringens digitaliseringsstrategi *Én digital offentlig sektor*.

Den overordnede ambisjonen for livshendelsen er å gi familier med barn med sammensatte behov et sammenhengende, sømløst, persontilpasset og forutsigbart tilbud, slik at de kan fokusere sine ressurser på omsorg og livskvalitet for barnet og familien. For å få til dette må tjenestetilbudet og tjenestetilbydernes arbeidsformer og møte med brukerne samordnes bedre. Det må utvikles metodikk for tverrgående og brukerorientert tjenesteutvikling og samarbeid i praksis.

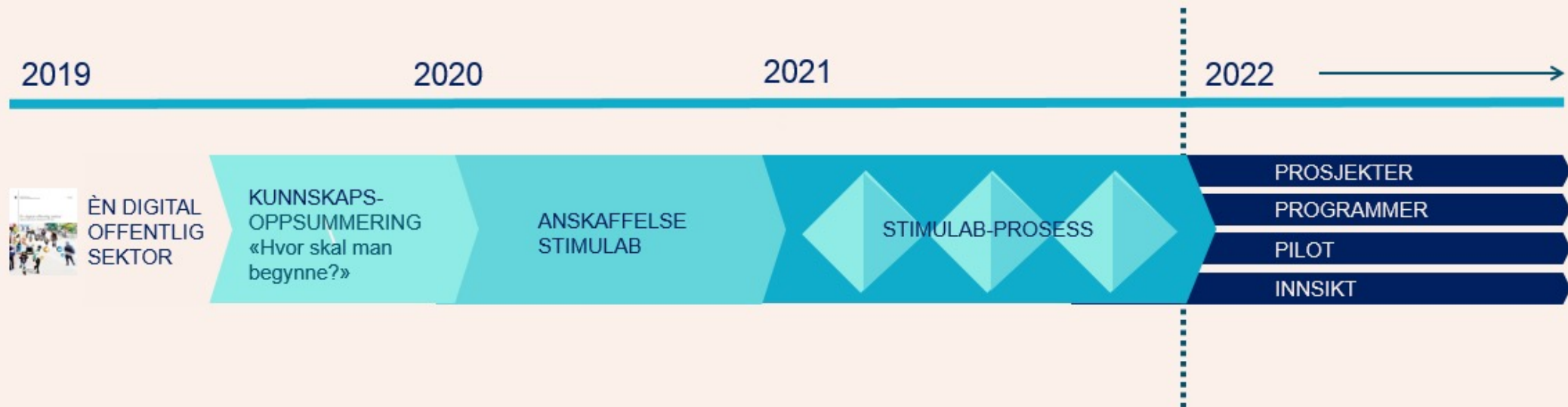
En leveranse fra StimuLab-fasen av arbeidet er å beskrive prosjekter, tiltak eller oppdrag som kan inngå i den fremtidige porteføljen for ASB, etter at StimuLab-fasen er avsluttet.

Vår inngang til å løse oppdraget har vært tjenstedesign og systemorientert designmetodikk med sluttbrukerbehov i sentrum for utviklingsarbeidet. Vi har også sett samfunnsflokken fra et systemisk perspektiv, med oppmerksomhet rettet mot strukturer i offentlig sektor, økonomiske og juridiske rammebetingelser, og samordning og samhandling mellom de tjenestene sluttbrukerne møter.

# Om StimuLab Alvorlig sykt barn

Gjennom prosjektet har vi jobbet med å utforske missionstilnærmingen i konteksten av Alvorlig sykt barn. Å få til sammenhengende tjenester krever strategisk og helhetlig samarbeid mellom stat og kommune samt involvering av en rekke ulike aktører. Problemstillingene er komplekse, og lever på tvers av sektor og forvaltningsnivå. Derfor er det behov for en felles styring og organisering av arbeidet, som kan sikre igangsettelse av tiltak som samlet kan realisere målet om sammenhengende tjenester.

Denne sluttrapporten redegjør for hvordan vi har jobbet gjennom StimuLab-prosessen. Rapporten gir også en anbefaling av videre arbeid for livshendelsen Alvorlig sykt barn.



# Landskapet rundt Alvorlig sykt barn

Et overordnet hensyn er å sikre at sammenhengende tjenester ikke utvikles silobasert. Stortinget har i flere sammenhenger understreket at familier med barn som har store og sammensatte behov, skal bli møtt av offentlige tjenester som arbeider sammen med dem, veileder og støtter dem. Stortinget mener det bør bli enklere for pårørende å få hjelp, og at støtteordningene bør koordineres bedre. Undersøkelsen i [Riksrevisjonsrapporten](#)<sup>1</sup> om helse- og omsorgstjenester til barn med funksjonsnedsettelse viser at familier med sammensatte behov må forholde seg til mange aktører for å få den informasjonen og veiledningen de trenger. Det er vanskelig å orientere seg i informasjonen om de ulike ordningene, og foreldrene opplever at de får lite hjelp til å finne fram på tvers av fragmenterte tjenester. Flere departementer har ansvar for virkemidler som har betydning for barn og unge med funksjonsnedsettelser og familiene deres.

Innsiktsarbeidet i StimuLab-prosessen har dokumentert at det er mange årsaker til at samhandling og koordinering av velferdstjenester for barn og unge svikter. Det kan skyldes organisatoriske forhold, kulturelle forskjeller, kompetansemessige ulikheter, geografisk avstand, økonomi og ressurser m.m. Riksrevisjonsrapporten har både bekreftet og beriket denne innsikten.

Departementene oppfordrer til å bygge på eksisterende kunnskap og pågående tiltak. Innsiktsarbeidet i livshendelsen Alvorlig sykt barn og oversikten over tilstøtende prosjekter viser til en rekke understøttende aktiviteter, politiske satsninger, oppdrag og pågående utviklingsarbeid som må samordnes og sees i sammenheng med arbeid som igangsettes i regi av Alvorlig sykt barn.

Blant annet pågår det to parallelle oppdrag på tvers av direktoratene i forbindelse med endringer i velferdstjenestelovgivningene om samarbeid, samordning og barnekoordinator. Rollen som barnekoordinator, dens mandat og mulighetsrom i tjenesteutøvelsen blir en viktig brikke i samordningen fremover. Oppdragene i forbindelse med endringene i velferdstjenestelovgivningene er en god begynnelse, parallelt med prosjektidéene i Alvorlig sykt barn og øvrig utviklingsarbeid, som kan svare på utfordringene som Riksrevisjonsrapporten peker på.

[Digitaliseringsstrategien](#)<sup>2</sup> peker på behovet for å sette brukeren i sentrum for å utvikle sammenhengende tjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivå. Livshendelsene er et grep for å nettopp rette fokus mot brukerne og deres behov i tverrsektorielle omgivelser. Strategien for departementsfellesskapet [Gode hver for oss, best sammen](#)<sup>3</sup> er også et skritt i riktig retning. Et utspring fra denne strategien er Kjernegruppen for utsatte barn og unge, som vil være en viktig støttespiller for Alvorlig sykt barn i kommende arbeid.

<sup>1</sup> <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2020-2021/helse-og-omsorgstjenester-til-barn-med-funksjonsnedsettelser.pdf>

<sup>2</sup> [https://www.regjeringen.no/contentassets/db9bf2bf10594ab88a470db40da0d10f/no/pdfs/digitaliseringsstrategi\\_for\\_offentlig\\_sektor\\_rettet.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/db9bf2bf10594ab88a470db40da0d10f/no/pdfs/digitaliseringsstrategi_for_offentlig_sektor_rettet.pdf)

<sup>3</sup> <https://www.regjeringen.no/contentassets/13e50061e0624c75a2386631f809983b/gode-hver-for-oss.-best-sammen.-overordnet-strategi.pdf>



# Anbefalinger oppsummert

## JANUAR 2022

- Etablere en **stabil struktur** for en større, langsiktig og tverrsektoriell innsats (slik beskrevet i kapittelet om missions) og benytte en missionsinspirert tilnærming til arbeidet.
- Legge innsats i **kommunikasjon** til interessenter og aktører, mobilisere, engasjere og forplikte rundt en felles mission.
- Sikre at livshendelsen har **forankring** på riktig nivå for å gi det nødvendige mandatet til arbeidet på tvers av sektorer og forvaltningsnivå (eksempelvis i de respektive tildelingsbrev), og etablere forpliktende samarbeidsavtaler med de aktuelle aktørene.
- Sikre **kontinuitet** i det igangsatte arbeidet og det tverrsektorielle samarbeidet.
- Sikre **finansiering** for videre arbeid med livshendelsen, herunder blant annet etablering av en stabil struktur for innovasjonsporteføljen, igangsetting av prosjektidéer og videre utforskning av problemkomplekset.
- Fortsette **gevinstarbeidet** basert på det som er utarbeidet gjennom StimuLab-prosessen, herunder følge opp målingene på brukernivå regelmessig (årlig) samt vurdere å etablere nullpunktsmålinger på tjeneste- og systemnivå.

## NÅR PORTEFØLJEKONTORET ER ETABLERT

- Vurdere fortløpende om det skal detaljeres ut og beskrives flere **prosjekt/tiltak**, basert på idéene som har fremkommet innenfor problemområde 1 a & b (brukermedvirkning, samhandling og individuell tjenesteutvikling).
- Benytte **hovedmodellen** etablert i ASB arbeidet som utgangspunkt for videre utforskning av alle fem områder i problemkomplekset, løsningsutvikling, utvelgelse av tiltak og som underlag for målstyring av arbeidet.
- **Prioritere**, med utgangspunkt i hovedmodellen, hvilke områder som bør utforskes nærmere, med mål om å beskrive målrettede tiltak/prosjekter for prioriterte områder.
- Fortsette å arbeide med et **brukersentrert** utgangspunkt. Mange av utfordringene ligger på tvers og i mellomrommene mellom sektorene og forvaltningsnivåene og vil ikke nødvendigvis være synlig fra ståstedet til én sektor, mens de er tydelige fra et brukerståsted. Det er også behov for betydelig innovasjon og endring, og det anbefales i det videre å fortsette og benytte tjeneste- og systemorientert designmetodikk.
- Arbeide for å stimulere til **kompetanseheving** og praksisbasert trening på samhandling og brukermedvirkning hos tjenestene.
- Fortsette å benytte **eksperimentering** som metode, herunder både utvide eksperimentet som er gjennomført på kartleggingsverktøyet til flere kommuner og benytte eksperimentering på andre problemområder.
- Legge til rette for **samarbeid** med de andre livshendelsene, lære og erfaringsdele.
- Vurdere om det skal gjøres et særskilt arbeid for å vurdere eksisterende **finansieringsmodeller**, hvordan de påvirker insentivstrukturen og kulturen i tjenestene og handlingsfriheten innenfor eksisterende rammer.

# StimuLab prosessen

*En StimuLab prosess er delt inn i tre faser, beskrevet som tre diamanter med hvert sitt fokus.*

## DIAMANT 1 - DIAGNOSEFASEN

Prosesen for denne fasen er detaljert beskrevet i [vedlegg 2 Årsakskompleks og mulighetsrom](#), hvor den første diamanten er delt inn i seks steg:

1. Få oversikt og grep om eksisterende innsikt og kunnskap
2. Strukturere og analysere materialet, gruppere det i håndterbare størrelser
3. Prioritere tema for videre utforskning
4. Supplerende innsiktsarbeid for å identifisere rotårsaker. Vi vet mye om smertepunkter, men lite om hvorfor det er slik
5. Visualisere opp en hovedmodell med fem områder der det må dyptgripende endringer til/hovedbarrierer
6. Nedvalgsprosess for å prioritere opp hvilke områder fra hovedmodellen vi skal arbeide videre med først og der vi skal utforske mulighetsrommet. Utarbeidelse av endringsbilag.

Prosjektet har siden tidlig fase hatt fokus på å identifisere potensielle gevinster. Gevinstpotensialet er blant annet brukt i kommunikasjonen mot brukere, tjenester og system samt internt i prosjektet for å skape entusiasme og motivasjon for endring og mobilisering.

Gevinstvurderingene har også støttet opp under retningsvalg underveis i prosessen. Tidlig i diamant 1, ble det etablert tre brukerpanel (med henholdsvis foresatte, ungdom og utøvende tjenester), som skulle følge arbeidet fortløpende, komme med innspill og bidra til å guide prosessen.

Kommunikasjonsarbeid har også vært viktig, og har vært en fortløpende aktivitet gjennom prosjektet.

## DIAMANT 2 - UTFORSKE OG DEFINERE

I diamant 2 har vi utforsket mulighetsrommet i de temaene som ble prioritert opp å arbeide videre med først; 1 A og B: Brukermedvirkning, samhandling og individuelt tilpasset tjenesteutforming og 5: Sentralforvaltningen/rammevilkår, tilbakemeldingssløyfe og statsforvalterrollen. Målet var å mot slutten av fasen være i stand til å beskrive 1-2 prosjekter som kunne igangsettes for å løse spesifikke utfordringer.

Arbeidet rundt utforskning av mulighetsrom har vært gjennomført med eksperimentering som metode. Dessverre klarte vi ikke tidlig nok å etablere kontakt med statsforvaltere som hadde kapasitet til å bidra inn i arbeidet, og denne delen av arbeidet måtte derfor utsettes.

I parallell var det en gruppe som arbeidet med å kartlegge tilstøtende prosjekter, bistå med fagkompetanse inn i eksperimentet og samle nødvendig kunnskap for å kunne beskrive kommende prosjekter.

Videre har vi i diamant 2 beskrevet missionstilnærming, utformet indikatorer og gjennomført nullpunktsmåling samt arbeidet med kommunikasjon og forankring.

## DIAMANT 3 - UTVIKLE OG LEVERE

I diamant 3 har vi konsentrert oss om å ferdigstille og produsere sluttdokumentasjon. Vi har hatt følgende leveranser:

- Sluttrapport (dette dokumentet) som dokumenterer hvordan vi har jobbet gjennom StimuLab-prosessen. Vedlagt rapporten er dokumentasjon på de ulike fasene av prosjektet, herunder blant annet innsiktsrapport, prosjektmandat for prioriterte prosjekter, resultater av nullpunktsmåling og anbefaling om en missionsinspirert tilnærming til videre organisering.
- Prosjektmandat for fem prioriterte prosjekter som beskriver behovet for igangsettelse av prosjekter og anbefaler organisering av konseptfasen.
- Missionsplattform og missionsfortelling som utdyper hvordan livshendelsen Alvorlig sykt barn kan organiseres videre med fokus på det å ivareta det tverrsektorielle samarbeidet.
- Nullpunktsmåling som dokumenterer dagens situasjon for primærmålgruppen. Målingen bør benyttes i livshendelsen for å dokumentere effekter av prosjektene og tiltakene som inngår i innovasjonsporteføljen.

# Organisering av arbeidet i diamant 1

StimuLab-prosessen har vært organisert på tvers av leverandør og oppdragsgiver, og på tvers av samarbeidende etater i forvaltningen. Det ble tidlig etablert en prosjektgruppe med ressurser fra oppdragsgiver og samarbeidende etater som gjennom hele prosjektet har bidratt med ulike faglige ståsteder i problemstillingene som prosjektet har jobbet med. Gjennom arbeidet i den første diamanten tegnet det seg et stort og komplekst mulighetsrom. Kompleksiteten gjorde det nødvendig å stykke opp arbeidet i arbeidspakker:

- **Kunnskapsgrunnlag** for å forankre prosjektet og skape felles utgangspunkt for arbeidet. Hensikten var å få et helhetlig overblikk over eksisterende kunnskap og identifisere eventuelle hull, gi en oversikt over relevante pågående prosjekter samt bidra til å definere innfallsvinkel og hovedtema for innsiktsarbeidet.
- **Interessentanalyse** for å identifisere interessenter i prosjektet og ivareta behov, styrke det positive og håndtere det negative. Hensikten var å identifisere informasjons- og deltakelsesbehov i et

interessentregister, og kartlegge interessentenes påvirkningsmulighet og holdning til prosjektet. Interessentanalysen dannet også grunnlag for kommunikasjons- og forankringsarbeid.

- **Innsiktsarbeid** for å sikre at prosjektet arbeidet med reelle brukerbehov og relevante løsninger. I denne arbeidspakken ble det gjennomført dybdeintervjuer og andre samtaler med sentrale interessenter. Analyse og bearbeiding av innsikt resulterte i en innsiktsoppsummering og kontinuerlig feedback til prosjektgruppen.
- **Brukerpanel** for å sikre at prosjektet arbeider realitetsorientert og på rett spor med tanke på brukerbehov og behov i tjenestene. Prosjektet har etablert tre brukerpanel; foreldre til barn med sammensatte behov, ungdom (opp til 24 år) og et tjenestepanel sammensatt av tjenestene i kommuner og spesialisthelsetjenesten.
- **Visuelle grunnelementer** og en visuell stil ble utarbeidet til bruk i arbeidet, herunder et illustrasjonsbibliotek og fargepalett med visuelle føringer.

- **Systemisk design** for å lette arbeidet med å navigere i kompleksitet ved visualiseringer av det systemiske. I denne arbeidspakken er det utarbeidet en grunnstruktur for det systemiske arbeidet og et visuelt aktørkart som underlag for videre innsikts- og designarbeid.
- **Kommunikasjon, mobilisering og forankring** for å sikre god intern kommunikasjonsflyt og ekstern kommunikasjon med mål om å engasjere, mobilisere og forankre interessenter og viktige aktører for prosjektet. I denne arbeidspakken er det blant annet etablert en hjemmeside for prosjektet [www.alvorligsyktbarn.no](http://www.alvorligsyktbarn.no) som også er driftet av prosjektet og det er utarbeidet en kommunikasjonsstrategi. Arbeidspakken har også laget podcasts på sentrale temaer i prosjektet og presentasjoner og kommunikasjonsinnsats som er samkjørt hos deltakende virksomheter.
- **Missions** har jobbet med å konkretisere og avklare hvordan missionstilnærmingen skal benyttes i livshendelsen Alvorlig sykt barn. Ressursene i arbeidspakken har gått gjennom litteratur og erfaringer, hatt en utforskende dialog med relevante aktører, satt resten av prosjektet inn i tilnærmingen og evaluert hvordan missionstilnærmingen bør benyttes fortløpende i prosjektet.
- **Gevinstarbeid** for å kartlegge gevinstpotensialet for prosjektet og bidra til at prosjektet jobber målrettet i en retning som gir størst mulig nytteverdi. Som en del av gevinstarbeidet er det utarbeidet en nullpunktsanalyse som skal bidra til å måle effekter av videre innsats i livshendelsen Alvorlig sykt barn.



# Organisering av arbeidet i diamant 2

Arbeidet i Diamant 2 var av en litt annen karakter, og det ble derfor naturlig å omorganisere det utførende arbeidet i prosjektet noe. Vi fortsatte med inndelingen i grupper, men reduserte antall felles treffpunkter på tvers der alle var tilstede. I Diamant 2 så arbeidsgruppene slik ut:

**Eksperimentgruppen** hadde ansvar for å designe, planlegge og gjennomføre de praktiske eksperimentene sammen med Flekkefjord kommune. Gruppen bestod av designere fra leverandørteamet og Helsedirektoratet og representanter fra Flekkefjord kommune.

**Prosjektbeskrivelser:** En gruppe bestående av deltakere fra oppdragsgiversiden, hadde i oppdrag å guide og veilede eksperimentrommet med fagkunnskap, samt å oppdatere kartleggingen av tilstøtende prosjekter. For å skape god informasjons- og kunnskapsflyt, var en deltaker fra prosjektbeskrivelsesgruppen med i eksperimentrommet. Slik fikk de

fulgt eksperimentet tett på, og innsikten og læringen derfra kunne bli foret rett inn i det påfølgende arbeidet med å skrive ut prosjektmandat.

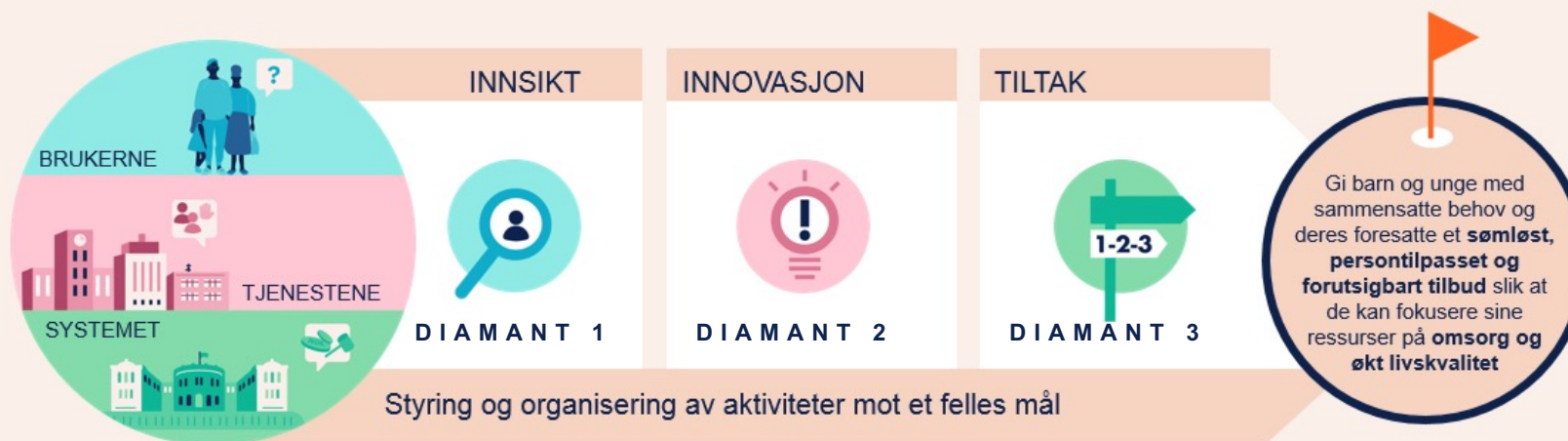
**Missionsgruppa** arbeidet videre. I Diamant 2 var oppgaven å skrive ferdig missions statement og å utarbeide og forankre internt forslag til en struktur for videre drift i form av en missionsplattform.

**Gevinstarbeidet** forberedte en nullpunktsmåling, for å etablere et utgangspunkt for videre monitorering av effekter.

**Kommunikasjon, mobilisering og forankring:** Gruppen fortsatte sitt arbeid inn i Diamant 2, og publiserte jevnlig oppdatert informasjon om prosjektets utvikling på hjemmesiden. Flere gode lyd samtaler ble laget og publisert.

**Brukerpanelgruppen** inviterte til flere møter, slik at vi hele veien fikk sikret at prosjektet var avstemt opp mot de viktigste gruppene.

# Organisering av arbeidet i diamant 3



Diamant 3 handlet i stor grad om å ferdigstille arbeidet.

**Eksperimentgruppen** var ferdig med sitt arbeid, og ble avrundet.

**Prosjektbeskrivelser:** Gruppen utarbeidet prosjektbeskrivelser i form av konseptmandat for de områdene som hadde blitt prioritert for igangsetting i 2022 gjennom en prosess med hele prosjektgruppen, styringsgruppen og brukerpanelene.

**Missionsgruppa** ferdigstilte beskrivelse av forslag til fremtidig missionplattform og laget en missionfortelling for å bedre kunne kommunisere missionstilnærmingen.

**Gevinstarbeidet** gjennomførte en nullpunktsmåling, som dokumenterte lite oppløftende resultater om dagens situasjon for familiene og ungdommene.

**Kommunikasjon, mobilisering og forankring** Gruppen fortsatte sitt arbeid fra Diamant 2.

**Brukerpanelgruppen** avholdt møter, for å forankre arbeidet og få innspill på resultatene.

# Leverandørenes leveranse

EGGS design, Agenda Kaupang og Proba Samfunnsanalyse har som et samlet team vært leverandører og ledet StimuLab-prosessen gjennom den triple diamanten. Målet har vært å gi barn og unge med sammensatte behov og deres foresatte et sømløst, persontilpasset og forutsigbart tilbud slik at de kan fokusere sine ressurser på omsorg og økt livskvalitet.

Tiltakene som anbefales i det videre arbeidet med livshendelsen Alvorlig sykt barn er leverandørenes anbefaling og bygger på innsiktsarbeidet og den innovative tenkningen basert på eksperimentrom som metode og resultatene som har kommet ut av et omfattende innsikts- og analysearbeid.

Selv om konklusjonene i denne rapporten formelt er leverandørenes anbefalinger, er det viktig å påpeke at prosessen med involvering av mange parter har lagt grunnlaget for konklusjonene. Det har vært et tett samarbeid med oppdragsgiver og et tett og godt samarbeid på tvers av de deltakende aktørene. Konklusjonene i denne rapporten kan legge grunnlaget for videre tverrsektorielt samarbeid for å realisere sammenhengende tjenester for målgruppen.



AGENDA  
KAUPANG



PROBA  
samfunnsanalyse



## 2. Tverrsektorielt samarbeid og organisering



# Tverrsektorielt samarbeid og organisering

I styringsgruppen for prosjektet har Utdanningsdirektoratet, Statped, Helsedirektoratet, Direktoratet for e-helse, Arbeids- og velferdsdirektoratet, KS og Flekkefjord kommune vært representert. Forankring innad i de samarbeidende virksomhetene har foregått gjennom styringsgrupperepresentantene.

Prosjektgruppen har vært sammensatt av ressurser fra Helsedirektoratet, Direktoratet for e-helse, Arbeids- og velferdsdirektoratet, Flekkefjord kommune, Norsk Helsenett og Utdanningsdirektoratet i tillegg til konsulentteamet. Det har vært en prosjektgruppe med bredt sammensatt kompetanse, hvilket har vært viktig for å få tilstrekkelig bredde i inngangen til problemstillingene.

I det følgende vil vi gjengi noen av erfaringene vi har gjort oss gjennom prosessen. Hensikten er å dele erfaringer, både der disse har vært positive og bidratt til å styrke prosjektet, og der de har vært mer utfordrende. Det er mange pågående og planlagte tverrsektorielle initiativer i offentlig sektor, både StimuLab-prosesser og initiativer som er organisert på andre måter (f.eks. tverrsektorielle program). Å jobbe etter den triple diamanten er også ukjent for mange. Der våre erfaringer kan bidra til å belyse sider av tverrsektorielt samarbeid som

trolig ikke bare vil gjelde for dette prosjektet, både metodisk og prosessmessig, ønsker vi å formidle disse.

Gjennom StimuLab-prosessen har vi jobbet med en kompleks samfunnsflope i en konstellasjon som har vært uvanlig for mange. Innovasjonsmandatet har på mange måter vært førende for arbeidet, og det har vært gjennomført et nybrottsarbeid som skiller seg vesentlig fra måten man er vant til å jobbe på og med metoder man ikke har vært kjent med fra før.

Vi opplever at oppdragsgiver har utvist modighet i forhold til å stole på en ukjent metode og tydelig uttrykke tillit til konsulentteamets vurderinger, metodevalg og gjennomføringsevne. Dette har vært viktig for å få med hele prosjektgruppen, og for å lykkes med arbeidet.

Prosjektgruppen har utvist stor vilje til å lære underveis, til tross for at det til tider har vært smertefullt å være med på prosessen og gjøre ting på helt andre måter enn man er vant til. Og når resultatet av prosessen nå foreligger, opplever vi støtte og engasjement fra en samlet prosjektgruppe, og en motivasjon til å bygge videre på tilkommet innsikt og planlagte løp for det videre arbeidet i livshendelsen.

Prosjektgruppen har ønsket å være aktivt deltagende i alle steg i arbeidet. Dette har vært positivt i den forstand at det har sikret god forankring og en bratt læringskurve om nye metoder for prosjektgruppen fra oppdragsgiversiden. Men det har også fordret at konsulentteamet har brukt betydelig mer tid enn opprinnelig planlagt på å tilrettelegge for inkludering i hvert steg. I perioder har konsulentteamets tidsbruk forbundet med dette vært høyere enn på selve prosjektarbeidet. I retrospekt ser vi at det burde vært en tydeligere kommunikasjon mellom oppdragsgiver og leverandør rundt samarbeidsform, slik at det kunne ha blitt lagt opp til en dimensjonering av aktiviteter i forhold til behov for prosess- og prosjektledelse som i større grad ga rom for/tok hensyn til dette, herunder blant annet mye større kapasitet på prosessledelse.

Det har vært berikende med så mange faglige perspektiv, men samtidig også periodevis et krevende samarbeid mellom de ulike faglighetene, arbeidskulturene og etatene. Institusjonelle trekk og organisasjonskulturelle forskjeller blir synliggjort i slikt tverrsektorielt samarbeid, på godt og vondt. Erfaringsvis krever samarbeid på tvers av fagligheter og ulike kulturer tydelig ledelse og utstrakt intern kommunikasjon.

Problemstillingene som reises i prosjektet er komplekse og krever at ressurser er dedikert til oppgaven også med hensyn til tidsbruk. Dette gjelder særlig i diamant 1, som er en «fuzzy» fase i prosjektet hvor

tilnærmingen er særlig utforskende og veien blir til mens man går. I denne fasen kunne prosjektet vært tjent med at dedikerte ressurser hadde høyere allokering (stillingsprosent) til prosjektet.

Grunnet covid-19 har de aller fleste arbeids- og prosjektgruppemøtene vært gjennomført på Teams. Først ni måneder ut i prosjektperioden møttes hele prosjektgruppen fysisk. Særlig med tanke på tjenstedesign-prosessen er det utfordrende å jobbe utelukkende på digitale flater. Gode digitale verktøy som Teams og Miro, og det at hele prosjektgruppen har vært lærevillige og evnet å ta i bruk nye digitale verktøy, har bidratt positivt på gjennomføringsevnen.

StimuLab-prosessen har hele tiden jobbet mot leveranser hvis nytteverdi avhenger av videre arbeid og satsing på området. I skrivende stund er det enda ikke avklart om livshendelsen Alvorlig sykt barn får finansiering til videre arbeid etter avsluttet StimuLab-prosess. Det har til dels vært krevende å arbeide i en satsning hvor forankring og videreføring er høyst uavklart. Dette gjelder både i møte med aktører vi ønsker å mobilisere til en langsiktig innsats og i møte med brukerne hvor signalisering av ønske om en langsiktig satsning har vært sentralt.

De tverrsektorielle utfordringene har ikke noe naturlig forankringspunkt i forvaltningenes nåværende struktur. Og budsjettprosessen i offentlig sektor er i liten grad tilpasset behovet for forutsigbarhet i arbeidet med tverrsektorielle samfunnsflokke.

Parallelt med innsiktsarbeid og utforskning av mulighetsrom har prosjektet jobbet med å utforske missionstilnærming som en mulig måte å organisere den videre innsatsen på. I dette arbeidet er det formulert en mission for Alvorlig sykt barn, felles for alle aktører som inngår i samarbeidet uavhengig av hvilken sektor de representerer. I et videre tverrsektorielt samarbeid om å løse et felles problem bør det også innebære en tydelig forpliktelse til prosjektets mål og til å endringshåndtere eventuelle situasjoner der retningen i prosjektet ikke samsvarer direkte med eget samfunnsoppdrag.

Det er definert en mission for prosjektet, skrevet en missionfortelling og skissert en missionsplattform som angir hvordan arbeidet med livshendelsen Alvorlig sykt barn bør organiseres i det videre. I denne delen av prosessen har forankringen opp mot direktorat og departement vært utfordrende. Missionstenkningen i konteksten av Alvorlig sykt barn har beveget seg inn i det politiske landskapet og må forankres høyt i forvaltningen. En mulig årsak til utfordringene med å forankre denne delen av arbeidet kan være at bestillingen ikke kom fra departementsnivået. Det er usikkert om departementene og forvaltningen for øvrig er moden for en slik ny tilnærming til tverrsektoriell organisering og styring. Resultatet foreligger imidlertid som en anbefaling av organisering av videre arbeid med livshendelsen Alvorlig sykt barn. Videre implementering av missionsplattformen avhenger av kontinuitet i det tverrsektorielle samarbeidet og god forankring også oppover mot departement og styrende organer.



### **3. Innsiktsarbeidet i Diamant 1**



# Kunnskapsgrunnlag

Ved prosjektoppstart forelå det et rikt kunnskapsgrunnlag. En viktig kilde her var Helsedirektoratets «*Hvor skal man begynne?*»<sup>4</sup>. På systemnivået fantes det omfattende dokumentert kunnskap blant annet fra DFØ, 0-24-samarbeidet<sup>5</sup> samt en rekke andre pågående tiltak og prosjekter.

Kunnskapsgrunnlaget beskrev smertepunkter for barna og familiene som mottar tjenestene godt, men ga ikke så mye svar på hvordan man kunne endre situasjonen på et helhetlig vis.

Prosjektet brukte en del tid på å gjennomgå eksisterende kunnskap, og sammenfattet det viktigste i et kunnskapsnotat (vedlegg 9); en kort beskrivelse og oversikt over viktigste kilder, inkludert en oversikt over de viktigste tilgrensende og pågående prosjekter/tiltak.

Etter gjennomgang av materialet, arbeidet prosjektet etter en hypotese om at noen av enkeltproblematikkene nok kan løses punktvis, men at de ikke vil kunne løses varig og gjennomgripende om ikke underliggende rotårsaker også adresseres. Vi ønsket derfor gjennom supplerende innsiktsarbeid å analyse og identifisere hva de viktigste, underliggende rotårsakene er. Dette innsiktsarbeidet er oppsummert i en egen innsiktsoppsummering (vedlegg 1).

<sup>4</sup> <https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/hvor-skal-man-begynne-et-utfordringsbilde-blant-familier-med-barn-og-unge-som-behøver-sammensatte-offentlige-tjenester/hvor-skal-man-begynne>

<sup>5</sup> <https://0-24-samarbeidet.no>



# Bearbeiding av materialet

Arbeidet med å identifisere rotårsaker hadde tjeneste- og systemorientert designmetodikk som utgangspunkt. Ikke bare ønsket vi å finne rotårsaker, men også å forstå sammenhenger og avhengigheter, slik at vi kunne identifisere de rette områdene for endringsarbeid.

Materialet som skulle bearbeides var stort og bildet som tegnet seg komplekst. For å kunne håndtere dette, strukturerte vi innsikten inn i først tre, og etter hvert fire nivåer:

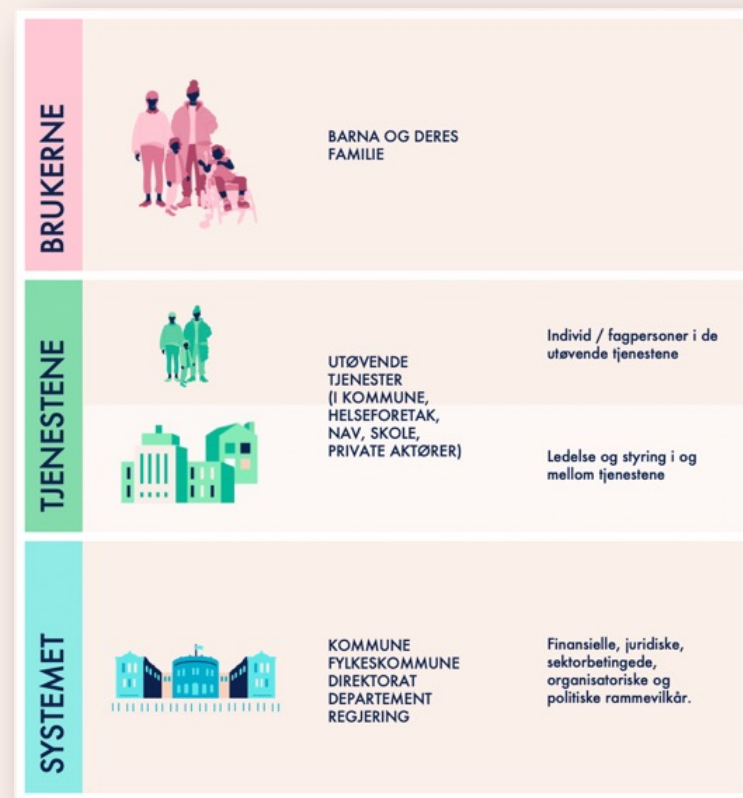
**Brukere:** Barn og unge innen målgruppen og deres familier

**Tjenesteutøvere:** Individuer og fagpersoner i de utøvende tjenestene

**Tjenesteledelse- og organisering:** Ledelse og styring i og mellom tjenestene

**Systemet:** Rammevilkårene tjenestene opererer under

Det er viktig å merke seg at når det kommer til løsningsutvikling senere i løpet, ser vi imidlertid på tjenesteutøvere som brukere også, da de også har behov for en del endringer. Men i struktureringen av materialet har vi for enkelthets skyld forholdt oss til begrepet brukere som barn og unge med alvorlig sykdom eller sammensatte behov og deres familier.



# Bearbeiding av materialet

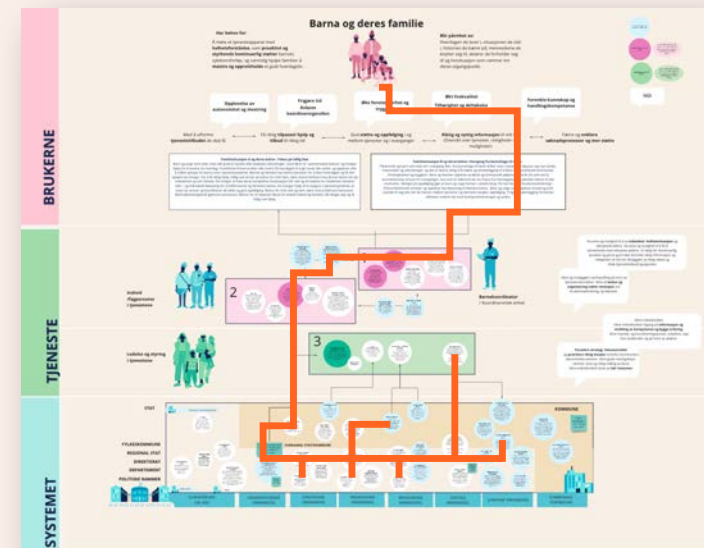
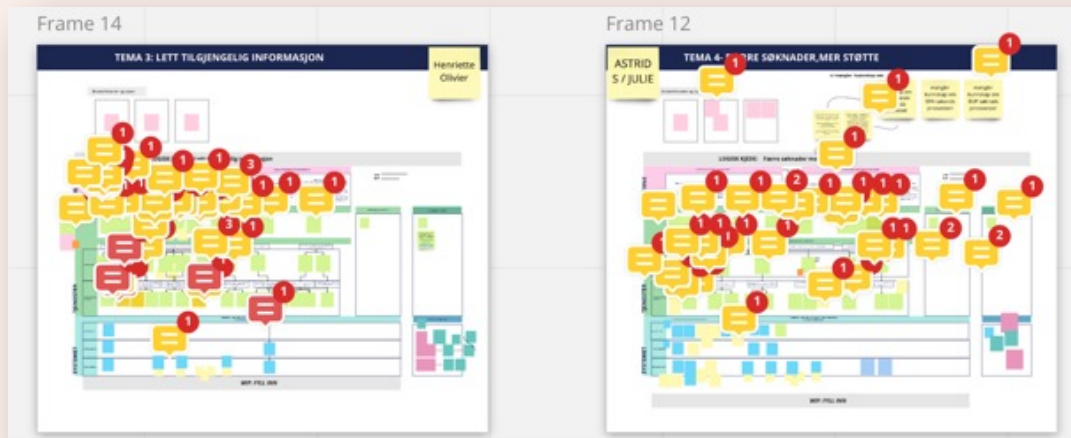
For å forstå sammenhenger og hendelseskjeder, valgte vi ulike inngangsporter inn i problemkomplekset. I denne prosessen vekslet vi mellom å oppsummere og å ha hypoteser om ulike rotårsaker basert på analyse og logisk resonnering av innsiktsmaterialet, og gå tilbake til en ny gjennomgang av innsikten.

Brukerpanelene bidro med svært viktige betraktninger og forståelsesmodeller i samtalene under innsiktsarbeidet og analysen, som var med på å bygge opp under og nyansere bildet.

Prosjektgruppen, med sin sterke kompetanse og erfaring på ulike aspekter av tematikken, bidro til å justere og tilpasse en overordnet modell

over problemkomplekset, som kan benyttes som utgangspunkt for den videre innsatsen i årene framover.

I tillegg til å identifisere rotårsaker, hadde vi et behov for å forenkle og tilgjengeliggjøre materialet. Kunnskapsgrunnlaget som forelå var massivt, og det var vanskelig å vite i hvilken ende man skulle begynne endringsarbeidet. Vi hadde behov for en forenklet forståelsesramme av kompleksiteten, som vi kunne benytte som organisering og felles plattform for videre arbeid.





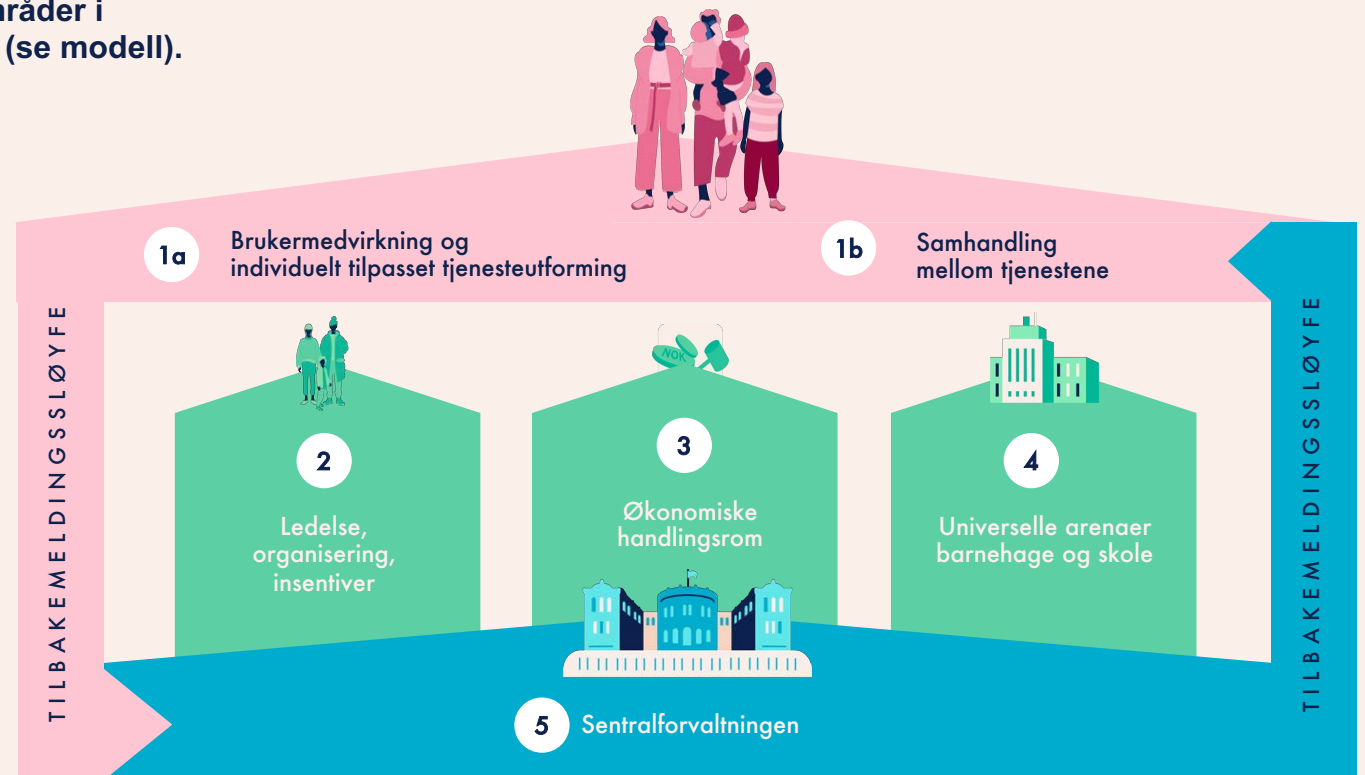
# Hovedmodell for ASB arbeidet

Vi arbeidet lenge med å forsøke å identifisere rotårsaker, og ut fra det arbeidet vokste det frem en modell rundt de viktigste barrierene. Det ble etterhvert tydelig at det ikke ble riktig å se det overordnede bildet som rotårsaker. Det er i stor grad et samspill av ulike drivende faktorer som går på tvers av forvaltningsnivå, tema og sektor – det er et årsakskompleks med mange avhengigheter. I det framtidige endringsarbeidet, er det derfor viktig å ta hensyn til at én endring ett sted, ikke vil gi ønsket effekt og at det kreves samtidige innsatser på rett sted.

**Gjennom analyse av materialet, kom vi frem til fem hovedområder i problemkomplekset som alle behøver dyptgripende endring (se modell).**

Disse områdene er:

1. A: Manglende brukermedvirkning og individuelt tilpasset tjenesteutforming  
B: Manglende samhandling mellom tjenestene og manglende helhet
2. Ledelse, organisering, insentiver og kompetanseutvikling tilrettelegger ikke tilstrekkelig
3. Det økonomiske handlingsrommet er for lite fleksibelt
4. Universelle arenaer som barnehage og skole fungerer ikke optimalt for alle
5. Sentralforvaltningen skaper utfordringer som forplanter seg nedover i systemet: Mandat, sektorinndeling, samordning av virkemidler, svak tilbakemeldingssløyfe fra borger og tjenester, lite samhandling på toppnivå, ingen som har ansvar for mellomrommene

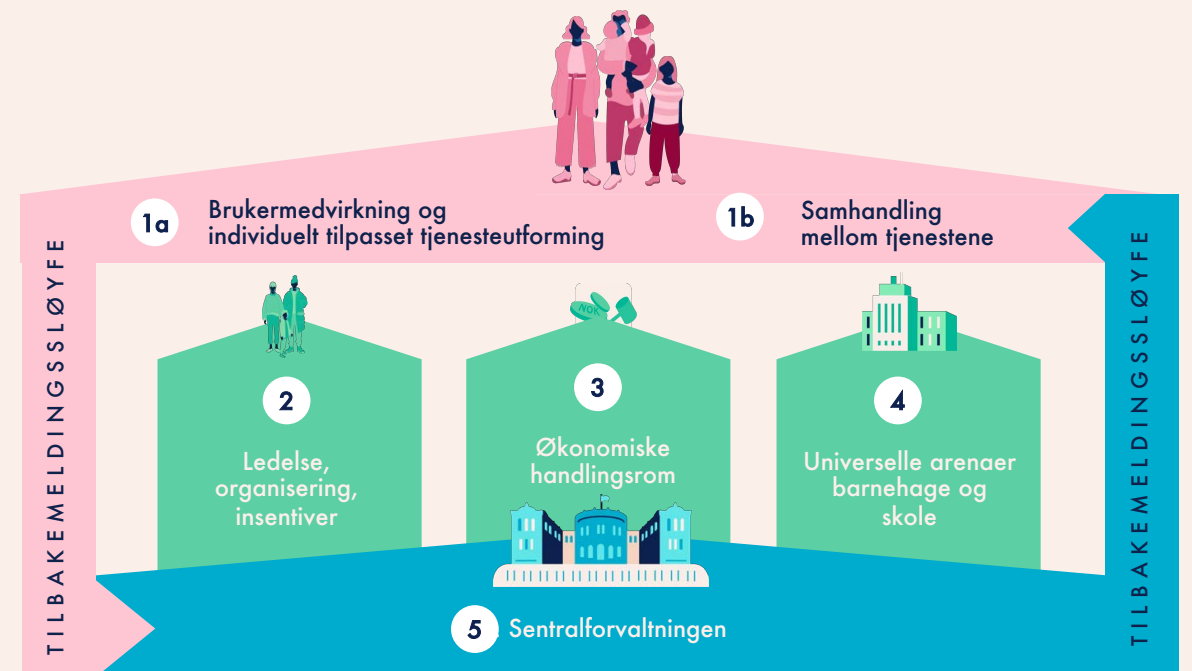


Hvert av disse hovedområdene har en oppsummering av konkrete problemområder som må løses (se side 28). Disse er nærmere beskrevet i [vedlegg 2: Årsakskompleks og mulighetsrom](#).

Denne modellen ble vurdert og bearbeidet av prosjektgruppen, de tre brukerpanelene og styringsgruppen, før den ble godkjent i styringsgruppen som et grunnlag for videre arbeid sommeren 2021.

Modellen er ment å fungere som plattform eller grunnlag for videre arbeid med ASB. Med denne er det definert inngangsporter til endringsarbeidet i problemkomplekset, og gjennom å støtte seg til underpunktene (se side 28), er det også enklere å se eventuelle avhengigheter som må adresseres.

Samtidig i denne prosessen ble det prioritert opp to områder å arbeide videre med utover høsten 2021. Dette var område 1a og b og område 5. For nærmere beskrivelse av prioriteringsprosessen, se [vedlegg 2: Årsakskompleks og mulighetsrom](#) og side 50 i dette dokumentet. Det må understrekes at dette ikke betyr at de andre områdene ansees som mindre viktige, kun at vi måtte velge ut et startpunkt. Ettersom arbeidet med ASB skrider fremover, er det essensielt at man arbeider seg gjennom alle fem hovedområder og løser de beskrevne utfordringene.



# Hovedmodell

## PROBLEMOMRÅDER SOM MÅ LØSES:



Som konsekvens av stram, sektorinndelt styring fra topp, benytter ikke tjenestene det handlingsrommet de har fullt ut. Det er med på å opprettholde en lite helhets tenkende og brukerorientert praksis. Det kommuniseres også lite oppover om det tverrsektorielle brukerståstedet. Å styrke tilbakemeldingsløyfen fra bruker og tjeneste oppover i sentralforvaltningen er en grunnleggende nøkkel for å skape varige endringer.

Organisering og styringsmekanismer fra sentralforvaltningen har over tid vokst til et komplekst system, som er vanskelig å holde oversikt over.

Kontroll på enkeltpunkter (lover, rettigheter m.m.) og stramme styringslinjer og hierarki, skaper lite kultur og praksis for å tenke helhetlig kvalitetsutvikling rundt bruker basert på lokale forhold, og å målstyre langsiktig og samfunnsøkonomisk fornuftig.

Styrking av brukerinvolvering og bedre samhandling er en av de viktigste faktorene for at barn, unge og familiene skal kunne oppleve mer sømløse og persontilpassede tjenester. Utfordringene rundt samhandling og brukerinvolvering lever i et samspill mellom sentralforvaltningen og tjenestene. Om man på sentralforvaltnings- og ledelsesnivå makter å sette brukeren mer i sentrum for tjenesteutviklingen, vil det sektorinndelte perspektivet også blekne - brukeren er ikke delt inn i sektorer, og vil skissere problemstillinger på tvers av sektorer.

For å endre det, vil det behøves både en bottom-up og top-down tilnærming. Endring kun i sentralforvaltningen vil ikke kunne endre kultur og tradisjoner på arbeidsplassene. Arbeid med kultur og praksis på tjenestestedene vil kunne flytte bildet et stykke, men for det store løftet kreves det også endringer i sentralforvaltningen og alle strukturene nedover.

1A

### Manglende bruker- medvirkning og individuell tilpasset tjenesteutforming

- Kultur og holdninger hos tjenestene
- Likeverd vs. fagperspektiv
- Mangel på kunnskap om hvordan bruke verktøy og metoder
- Mangler systematisk jobbing for å få det integrert i arbeidsprosesser
- Lite fleksibelt tjenestetilbud
- Fragmenterte ansvarsområder uten at noen har ansvar for helheten
- Mangel på samhandling og kommunikasjon med sluttbruker
- Mangel på deling av informasjon og tilgang til informasjon
- IP fungerer ikke etter intensjonen – verken innhold eller format
- Mangler muligheten for digital dialog med helse- og omsorgssektoren



1B

### Manglende samhandling mellom tjenestene og manglende helhet

- Lite kjennskap til hverandre og tjenestene
- Mangel på metode, ansvarsfordeling og tillit
- Dratt mellom brukerbehov, økonomi, tidspress og mandat
- Ikke fungerende koordinatorrolle/-funksjon
- Mangel på samhandling med sluttbruker og ingen systemstøtte for digital dialog og samhandling med sluttbruker
- Mangel på fleksibilitet og handlingsrom
- Prioritering hos ledelsen og forankring
- Organisatoriske rammer og insentiver
- Profesjonskamper og faglige briller

2

### Ledelse, organisering, insentiver og kompetanse- utvikling tilrettelegger ikke tilstrekkelig

- For lite verdibasert ledelse med fokus på helheten og innbyggeren i sentrum
- Mangel på kultur, insentiver og målstyring som drar i retning av det som er viktig for brukerne
- Ledere som ikke støtter tjenestene
- Mangel på samskapende ledelse og ledelse av prosesser i nettverk på tvers av organisasjoner.
- En praksis der mandat- og ansvarsområder praktiseres rigid
- Mangler kompetanse, og effektiv relasjonsbygging
- Organisering av tjenester etter fag og lov, fremfor hvor barna er
- Manglende fokus og insentiver for å ivareta hele familien og deres utfordring – ikke bare barnet/ungdommen isolert
- For lite porteføljestyling av den samlede tjenesteporteføljen som treffer målgruppen barn og unge

3

### Det økonomiske handlingsrommet er for lite fleksibelt

- Stram kommuneøkonomi gir lite rom for å tenke langsiktig og prioritere annerledes
- Statlige refusjonsordninger og innslagspunkt for disse
- Refusjonsordninger for fastlege og spesialisthelsetjeneste – lite rom for samhandling med andre
- Rammefinansiering versus innsatsstyrt finansiering påvirker hvordan og hvilke tjenester som gis
- Manglende fokus på gevinstpotensialet: mer fokus på brannslukking enn investeringer
- Midler låst til ulike sektorer, begrenset økonomisk samspill på tvers av tjenester og 1. og 2. linje
- Tilskuddsordninger kan gjøre det langsiktige krevende

4

### Universelle arenaer som barnehage og skole fungerer ikke optimalt for alle

- Mangler kapasitet, voksentetthet og riktig kompetanse
- Selve skolerammen er rigget på en slik måte at det er vanskelig å ivareta behovene til mange av barna (mtp bemanningstetthet, gruppestørrelser, støy, universell utforming, kompetanse, mange skifter i løpet av en dag, få trygge voksenrelasjoner m.m.)
- Dytting av ansvar mellom sektorene–hvem skal betale?
- Mer krevende å få gjort utredninger når de begynner på skolen, det er lettere i bhg
- Rammene for fleksibilitet og tilpasning er liten, krever tydelig støtte fra toppledelsen om man tør å prøve på nytt
- Barn og ungdom med utfordringer opplever at de blir bedre ivaretatt og fulgt opp på spesialskoler
- For sen innsats på tilrettelegging, «vente og se» holdning
- Å få til en god skolehverdag er ikke prioritert høyt nok opp i møte med barna

5

### Sentralforvaltningen skaper utfordringer som forplanter seg nedover i systemet

- Lite tversektorielt samarbeid på høyere nivå
- Ingen har ansvar for innbyggernes helhetlige opplevelse og mellomrommene mellom sektorer
- Ulike mandat, insentiver, strategier, rammebetingelser og virkemiddel. Behov for mer samordning av disse.
- Overgangen mellom stat og kommune – implementering av virkemiddel
- Kontrollmekanismer som ikke stimulerer til brukersentrert utøvelse av praksis
- Juridiske føringer og rammebetingelser
- Rettigheter vs. kommunalt selvstyre og kompetanse
- Feedback loop på tvers av sektor og nivå
- Insentiver til reell brukermedvirkning og samhandling mellom tjenestene
- Balansere «systemet vs. brukeren»
- Tilskuddsordninger og budsjettposter
- Implementering og oppfølging av statlige virkemidler

# 4. Eksperimentrom som metode i Diamant 2



# Tjeneste- og systemorientert design

## TJENESTEDESIGN OG SYSTEMORIENTERT DESIGN

I første fase av prosjektet (Diamant 1), arbeidet vi mye med en kombinasjon av tjenstedesigntilnærming og systemorientert design. Tjenstedesign er fundamentert i en forståelse av at all tjenesteutvikling bør svare til reelle brukerbehov, og at brukerinnsikt og deres perspektiver bør inkluderes i ethvert utviklingsløp. Like mye som løsningene som utvikles må kunne svare ut brukerbehov, må de også være bærekraftige for de som skal levere tjenestene. Systemorientert design benytter visualisering og systemforståelse som en metode for å håndtere kompleksitet.

I den første fasen av arbeidet, var det store mengder med eksisterende kunnskapsgrunnlag som skulle gjennomgå og struktureres opp. Det var behov for å sammenfatte materialet på en lettere håndterbar måte. Systemorientert tenking og visualisering ble benyttet for å strukturere det opp mer visuelt i en pågående arbeidsprosess, og det ble forsøkt ulike innfallsvinkler for å strukturere og prioritere materialet. Mye av dette arbeidet foregikk i Miro, som er en digital tavle. Problemstillinger ble sortert i tre nivåer, som har fulgt prosjektet hele veien; barn/unge og deres familier, tjenestenivået og systemnivået. Videre forsøkte vi ulike inngangsporter for å forstå problemkomplekset.

Vi tok blant annet utgangspunkt i ulike brukersituasjoner, og kartla saksbehandlingen av enkeltsituasjoner gjennom alle systemlagene gjennom hendelses- og årsakskjeder, med mål om å identifisere rotårsaker og de punktene hvor endring kan gi størst verdi. Det var tidvis også behov for å innhente noe mer innsikt for å bedre kunne belyse hypoteser om bakenforliggende årsaker. Dette ble innhentet ved semi-strukturerte dybdeintervjuer, fokusgruppe og brukerpanelene.

## PROTOTYPING

I tjenstedesigntilnærmingen ligger det også at løsninger bør utvikles i tett dialog, og tidvis samskapning, med ulike brukergrupper og tjenesteytere. Det foretrekkes å arbeide med en iterativ tilnærming til arbeidet, der man tidlig tester ut idéer og løsninger, og bearbeider disse videre på bakgrunn av innspill. Slik sikrer man mer treffsikre løsninger, samtidig som man tar ned risiko betydelig. I denne tradisjonen er det vanlig med tidlig testing av enkle prototyper, gjerne i papir- og skisseformat, for å lettere kunne illustrere og demonstrere ulike konsepter eller løsninger. Prototyping av tjenester kan handle om alt fra testing av skisser på mulige digitale kontaktpunkter, brosjyrer eller informasjonsmateriell til testing av menneskelige interaksjoner i rollespill.

# Eksperimentering som metode

## EKSPERIMENTERING SOM METODE

I de senere årene har vi begynt å anvende denne prototype- og testorienterte tilnærmingen også tidligere i prosessen, da i form av eksperimentering.

Med det mener vi å prøve ut en målrettet intervensjon i praksis. med små eksperimenter som testes i et veldig avgrenset område. Eksperimentene skal fortrinnsvis være så virkelighetsnære som mulig. Dette kan gjøres i form av rollespill, fiktiv saksbehandling, en ny flyt i tjenesteforløpet eller en fiktiv test av virkningene et «endret» lovverk kunne medføre. Slike eksperimenter gir rom for enormt mye læring og kan gi svar på ting man ellers ikke helt klarer å få svar på. Og ikke minst gir det tjenestene nye erfaringer i det å ha utforsket hvordan de selv arbeider og håndfaste opplevelser av eventuelle endringer, som de kan ta med seg videre inn i eget arbeid.

Man kan for eksempel designe en intervensjon for å undersøke hvilke ringvirkninger som vil oppstå, undersøke nærmere hvorfor en ting fungerer slik det gjør eller designe en intervensjon for å

bekrefte eller avkrefte en hypotese. Eksperimentering som metode kan også benyttes som et virkemiddel for å bevisstgjøre ansatte eller brukere på en slik måte at det kan fremkalle nye refleksjoner, eller som forberedelse på en forestående organisatorisk endring. Både tjenesteprototyping og eksperimentering kan gjennomføres på mange ulike måter. Fellesnevneren er å gjøre noe abstrakt og teoretisk til noe mer håndfast og virkelig, slik at man lettere kan erfare og drøfte det. Det er en stor forskjell på å tenke en endring, og det å faktisk erfare og oppleve den.

I eksperimentering er ikke formålet nødvendigvis å validere en foreslått løsning eller et konsept, men heller å teste ulike intervensjoner med mål om å lære mer. Men man har kanskje noen spørsmål man ønsker å få svar på eller noe man har behov for å utforske mer, og konstruerer på bakgrunn av det en intervensjon som er designet for å (forhåpentligvis) kunne gi svar. Man kan se eksperimentering som en annen metode for å fremskaffe innsikt. Men det er også en naturlig forløper til prototyping og pilotering. Intervensjoner man tester i eksperimentering et sterkt potensiale til å gå videre inn i løsningsutvikling og prototyping.

Eksperimentering som metode er en åpen og eksplorativ tilnærming, der man ikke alltid har en klar formening om hva utfallet vil være. Det er svært egnet for å utforske og oppdage innovasjonspotensiale, nettopp fordi potensialet for innovasjon ikke alltid ligger oppe i dage.

Risiko for at innsatsen i et eksperiment ikke vil resultere i konkret verdiskapning med en så åpen tilnærming kan synes høy. Målet er heller ikke at det skal munne ut i konkrete tiltak eller løsninger. Det er likevel vår erfaring, at eksperimenter skaper mye verdi og læring. Ikke sjeldent kommer man gjennom eksperimentering på sporet av løsninger, som i kraft av eksperimentet allerede har vært testet og kan ledes rett videre i løsningsutvikling. Man kan se eksperimentering både som en metode for å utforske, lære og å fremskaffe konkrete innsikter og svar.

Eksperimentering kan være en nyttig metode i sammenhenger hvor systemet er komplekst, problemstillingene sammensatte med mange aktører og avhengigheter, slik det også er i ASB. I

ASB problemkomplekset er det hundrevis av problempunkter i et stort maskineri som spiller sammen, og en endring ett sted påvirker andre steder. Det er rett og slett vanskelig å forutsi alle ringvirkningene en endringer vil ha. Det er heller ikke alltid enkelt å vite om problempunktet man jobber med er en rotårsak eller en følgefeil.

Eksperimentering kan også være riktig metode når man er usikker på hva den egentlige rotårsaken er, eller når man ser at det kan ligge noen bakenforliggende faktorer i eksempelvis sosiale eller kulturelle strukturer, som hindrer suksess eller skaper barrierer.

I slike situasjoner kan eksperimentering være en effektiv vei til svar, da man gjennom iscenesetting av en situasjon får god anledning til å observere i detalj og reflektere rundt det.



# Eksperimentering i ASB

## EKSPERIMENTROMMET I ASB

Brukermedvirkning og samhandling ble valgt som områder for videre utforskning i ASB arbeidet høsten 2021.

I dette arbeidet benyttet vi eksperiment som metode for å fremskaffe svar, som vi opplevde vanskelige å få frem gjennom mer tradisjonelt innsiktsarbeid.

## EKSPERIMENTMÅL 1

Eksisterende kunnskapsgrunnlag og til dels innsiktsarbeidet pekte på at samhandling mellom tjenestene blir begrenset av ulike systemiske rammevilkår, som eksempelvis lovverk, organisasjonsstruktur, virksomhetsmandat, digital informasjonsflyt, tidspress, økonomi, målstyring, m.m. Dette til tross for at samhandling er nedfelt som et krav i en rekke lover. Men innsikten hadde også avdekket at det syntes å ligge mange kulturelle barrierer der som hemmet samhandling og at det var vanskelig å endre på den etablerte praksisen. Kultur er i denne forstand forstått som den utøvende praksis som er etablert som et produkt av rammevilkårene over tid. Tjenesteytere kunne oppleve det som uvant og til dels utfordrende å samhandle på tvers av profesjon og sektor.

**Med andre ord var vi usikre på om handlingsrommet til tjenestene er for lite (mtp rammevilkår), eller om det er det slik at tjenestene ikke benytter seg nok av det handlingsrommet de allerede har i dag?**

Det ville gi lite mening i det videre arbeidet å endre lover, mandat og strukturer om hovedstopperen lå i etablert praksis og kultur. Det ville i tilfelle være lite sannsynlig at tjenestene ville kunne nyttiggjøre seg det økte handlingsrommet endringene kunne medføre.

Da vi ikke klarte å finne svar på hvor barrieren primært lå i ordinært innsiktsarbeid, valgte vi å designe et eksperiment. I den fiktive settingen et eksperiment er, kunne vi fjerne rammevilkår (lover, retningslinjer, mm.) og dermed utforske hvor langt tjenestene kunne komme i nytenkende tjenesteutvikling og individuell tilpasning uten denne antatte barrieren. Vi kunne i denne 'frie' settingen sammen med tjenestene lage fiktive, nytenkende og skreddersydde tjenestetilbud, og siden utforske hvilke lover, retningslinjer og andre rammevilkår de faktisk helt konkret buttet mot, om de hadde skullet bli realisert. Det ville gi en indikasjon på hvor stor den kulturelle barrieren i etablert praksis eventuelt var, og også gi mer presise svar på *hvilke* rammevilkår det eventuelt var som stoppet i konkrete situasjoner.

# Eksperimentering i ASB

## EKSPERIMENTMÅL 2

Vi ønsket å få svar på dette spørsmålet: **Kan sterkere brukermedvirkning, endrede premisser for dialogen med familiene og en felles, mer helhetlig forståelse av familiens behov, kunne påvirke samhandling mellom tjenestene positivt, styrke brukermedvirkningen og føre til mer individuelt tilpassede tjenestetilbud?**

En av innfallsvinklene i tjenstedesign er å identifisere og modulere de 'gyldne øyeblikkene'. Dette er situasjoner i et tjenesteforløp, som har potensiale til å skape særlige positive opplevelsene og noen ganger også positive kjedereaksjoner.

I ASB arbeidet hadde vi en hypotese om at det var noe i startpunktet i dialogen mellom familier og tjenester som skapte følgefeil – men som muligens også kunne ha potensiale til å skape store endringer. Fra innsiktsarbeidet så vi at tjenestene ofte manglet en felles problemforståelse av en families helhetlige behov. Når tjenestene i det videre har lite tverrgående dialog, og arbeider med hver sitt definerte mandat og ansvarsområde ovenfor familien, så må resultatet nødvendigvis bli fragmenterte og lite koordinerte tjenester. Vi visste også fra innsiktsarbeidet, at brukermedvirkning og det å sette brukeren i sentrum var en nøkkel og et sterkt virkemiddel for å bedre samhandling mellom tjenestene. Vi ønsket derfor å skape situasjoner der tjenestene sammen kartla familiens helhetlige behov og familienes egne mål.

## EKSPERIMENTROMMET

Vi konstruerte en situasjon, hvor en rekke helse- og omsorgstjenester fra Flekkefjord kommune, NAV og HABU sammen skulle møte to reelle familier med syke barn og sammen med disse være nytenkende i tjenestetilbudet. Familiene og tjenestene ble briefet på forhånd, og det var tydeliggjort at alt som skjedde i eksperimentrommet var fiktivt, og at ingenting av dette skulle føre til endret tjenestetilbud til familiene. Familiene hadde ingen relasjon til tjenestene i Flekkefjord kommune, og var fra en annen kommune.

Eksperimentet ble organisert i flere halv- og heldags økter, og gjennomført i løpet av en treukers periode. Det ble innledet med et todagers seminar for tjenestene.

Vi ønsket å skape så optimale forhold som mulig for nytenking og innovasjon i eksperimentet, for å sikre at lite erfaring på dette området ikke påvirket resultatet av eksperimentet. Deltakerne fra tjenestene ble forberedt gjennom et seminar, og fikk input på samhandling, brukervedvirkning og innovasjon. De fikk også øve seg på settingen de skulle inn i gjennom rollespill. Det ble laget eget materiell til bruk i eksperimentet.

En forutsetning for å kunne utvikle hjelpetiltak for en familie som treffer godt og er individuelt tilpasset, er å forstå behovene deres godt. Derfor var det et naturlig startpunkt for eksperimentet. Vi utviklet et visuelt kartleggingsverktøy, og jobbet rundt hvordan tjenestene skulle møte familiene i fellesskap.

En annen viktig innsikt vi hadde med oss, var at mange kommuner hadde erfart at styrket brukervedvirkning var et godt virkemiddel for å bedre samhandlingen. Straks man satte brukeren i sentrum, og konsentrerte det samlede tjenestetilbudet rundt deres behov og mål, så ble det lettere for tjenestene også å samhandle rundt dette. Vi ville benytte anledningen til å teste en hypotese om at endrede rutiner og verktøy for kartlegging av brukerbehov kunne styrke brukervedvirkning og samhandling, og i beste fall danne et grunnlag for en kjedereaksjon i retning av mer treffsikre tjenester (eksperimentmål 2).

Etter å ha blitt kjent med det visuelle kartleggingsverktøyet og øvd seg litt på det i seminaret, fikk tjenestene i oppgave å møte familiene uten å være 'representant for egen tjeneste'. Det eneste formålet i møtet var å gå gjennom kartleggingsverktøyet med familiene, lytte og forstå familienes helhetlige situasjon og behov.

Familiene på sin side hadde fått tilsendt kartleggingsverktøyet i forkant, slik at de fikk tid til å bli kjent med det, fylle ut det de ønsket og – kanskje viktigst – reflektere over sine ønsker og behov.

I etterkant av dette møtet, ble tjenestene utfordret på å utvikle nytenkende, behovsdrivne støttetiltak for familiene basert på familiens mål og ønsker. Tjenestene skulle tenke fritt og «ut av boksen» i denne prosessen, i den forstand at de ikke skulle la seg begrense av de vanlige styringsfaktorene: hva som var tilgjengelig av kompetanse i kommunen, hvilke tjenester som fantes og om det lot seg realisere innenfor dagens lovverk, mandat, retningslinjer, økonomi, organisering, mm.

Idéene for det 'nye tjenestetilbudet' ble så presentert for familiene i neste møte med dem. Familiene spilte inn, justerte og prioriterte opp hva som var viktigst for dem.

I siste økt, som var kun med tjenestene igjen, gikk vi så gjennom det «nye» tjenestetilbudet, og utforsket sammen med tjenestene hva det hadde vært som skulle til for å faktisk realisere dette nye, individuelt tilpassede tjenestetilbudet. Slik kunne vi mer presist identifisere nøyaktig hvilke rammevilkår det var som ville stoppet dem

## EKSPERIMENTET I ASB

1. Avklare behov for eksperiment, området vi ønsket å lære mer om og hypoteser for problemstillingen.
2. Utvikle og designe format for eksperimentet, med fokus på høyest mulig læringsutbytte. Ble gjort i samarbeid med Flekkefjord kommune.
3. Avklare det praktiske og juridiske rundt involvering av familier, tidspunkt tjenestene var tilgjengelige på, hvilke tjenester som bør involveres, mm.
4. Utarbeide underlagsmaterieell til bruk i eksperimentet (kartleggingsverktøy til familiene, duk for rollespill i opplæring, triggerkort, workshop underlag, mm.). Kartleggingsverktøyet ble avstemt med fagpersonell i Flekkefjord og prosjektgruppen. Planlegge fasiliteringen, organiseringen av eksperimentet, regi på de ulike møtene, forberede og lære opp eksperimentgruppen i bruk av materiellet (tjenestene og familiene i Flekkefjord).
5. Gjennomføre eksperimentet i løpet av en to ukers periode. Debrief med familie og tjenester for å oppsummere og hente ut læring (se egen side som beskriver stegene i eksperimentet).
6. Oppsummere, analysere og tolke funnene. Vurdere hvilken ny kunnskap og nye idéer som kunne tas med videre og bearbeides til å treffe en bredere kontekst.
7. Oppfølgingssamtale med Flekkefjord to måneder etter avsluttet eksperiment, for å dokumentere eventuelle endringer deltakelse i eksperimentet medførte
8. Skrive rapport for å dokumentere læring og erfaringer

# Ekspirement – møtepunkter

FAMILIEN(E)

1.

## INFORMASJON

Familiene og barnet/ungdommen introduseres til eksperimentet, kartleggingsverktøy, samtykkeinnhenting, mm.



3. KARTLEGGE BEHOV FAMILIE

- Kjernegruppen (3 personer) fra tjenestene møter familien. Mål: lytte, kartlegge og forstå familiens helhetlige behov ved bruk av kartleggingsverktøyet.
- Det samme gjøres med barnet/ungdommen, men med alderstilpasset kartleggingsverktøy og dialog.



6.

## SAMSKAPE TJENESTETILBUD & DEBRIEF

- Familiene blir presentert forslaget fra den utvidete tjenestegruppa. Familiene spiller inn hva som treffer og hva som ikke treffer, og prioriterer opp de viktigste elementene.
- Debriefsamtale



UKE 1

UKE 2

UKE 3

TJENESTENE

2.



## SEMINAR DAG 1

- Introduksjon til ASB og eksperimentet
- Presentasjoner om bruker-medvirkning, typiske fallgruver for samhandling, innovasjonsarbeid utenfor komfortsonen
- Introduksjon av kartleggingsverktøyet og øving på bruk av det gjennom rollespill

4.



## SEMINAR DAG 2 (PÅFØLGENDE DAG)

Kjernegruppen har vært og møtt familien på morgenen, de refererer behovene til utvidet gruppe. Behov sorteres, analyseres og tolkes.

Øvelse: idémyldre og utforme nye, innovative tjenestetilbud til familiene basert på behovene og ikke tjenestenes rammer. Resultat: idékort, som beskriver ulike tjenestetilbud

5.



## WORKSHOP: KARTLEGGING AV STOPPERE

- Øvelser og diskusjoner rundt hvilke begrensninger man ville støtt på om man skulle realisert de nye tjenestetilbudene. Mål: kartlegge hva stopperne er mtp mandat, kompetanse, lovverk, kostnadsbilde, mm.

7.

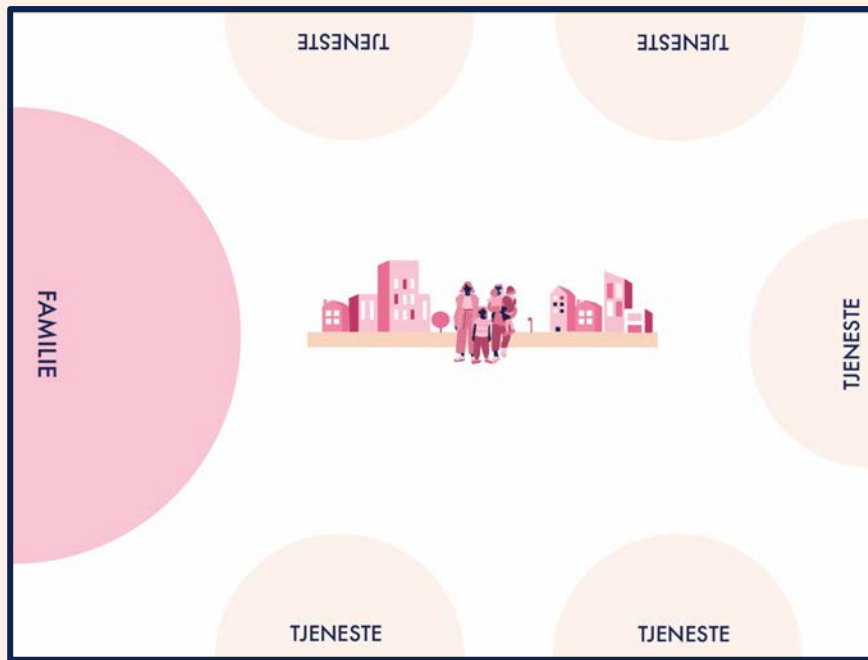


## GJENNOMGANG OG DEBRIEF

- Resultatet av samskapningen med familiene, idékortene og deres prioriteringer blir presentert
- Prioriteringer av idéer/tiltak som kan bli til fremtidige prosjekter i ASB
- Drøfting rundt tilbakemeldingsløyfe i forvaltningen
- Debrief: tilbakemeldinger, erfaringer, læring

# Materiell til eksperimentet

DUK OG HJELPEKORT SOM UNDERLAG TIL ROLLESPILLFOR TJENESTENE



**HJELPEKORT**

**Hjelpesøsmål 1?**  
Bare én av drømmene. Hvordan kunne du løst et av de andre?

**Hjelpesøsmål 2?**  
Hvor mange personer er det i familien? Skal dere nå? Hvordan spiller dere inn?

**ROLLE**

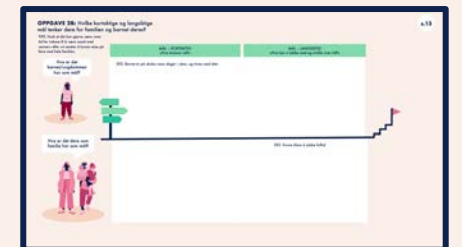
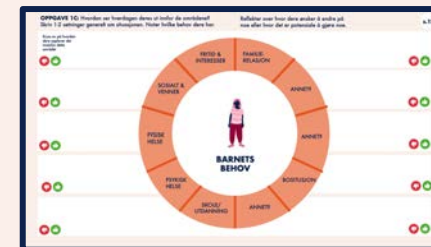
**Bakke: Observator**  
Du skal de tre personer for å gjøre og utføre over dynamikken og utfordringene i den enkelte rolle.

**Bakke: Mediator**  
Du skal de tre personer for å hjelpe og utføre over dynamikken og utfordringene i den enkelte rolle.

**TRIGGERKORT**

**Triggerkort**  
Et enkle ord eller uttrykk som kan utløse en utfordring eller en drøm.

KARTLEGGINGSVERKTØYET SOM BLE BRUKT MED FAMILIENE



# Hovedfunn i eksperimentet

Engasjementet til familiene og Flekkefjord kommune (både i ledelsen og hos tjenesteyterne) var fantastisk, og en nøkkelfaktor inn i arbeidet. Vi må virkelig takke både familiene og Flekkefjord kommune for den dedikerte deltakelsen.

## **EKSPERIMENTMÅL 1:**

**Er handlingsrommet til tjenestene for lite, eller benytter ikke tjenestene handlingsrommet de allerede har tilstrekkelig?**

Konklusjonen er at det er mye å hente ved å benytte eksisterende handlingsrom bedre. Selv om det ligger begrensninger i rammevilkår, spesielt på økonomisiden, er det er rimelig å anta at man kan komme et godt stykke på vei med bedret brukervedvirkning, samhandling og individuell tjenesteutforming ved å rett og slett endre praksis.

I disse konkrete tilfellene viste det seg at handlingsrommet til tjenestene i grunnen bød på nokså mange muligheter. Barrierer i disse konkrete sakene knyttet til rammevilkår var i all hovedsak relatert til vilkår i ansettelseskontrakter hos avlastere og kommunens økonomi. I tillegg er Flekkefjord en liten kommune, og svakere tilgang på personell kan også begrense mulighetene.

Denne læringen må ikke forstås dithen at det ikke eksisterer systemiske barrierer i rammevilkårene. Disse vet vi at er der, og de

må jobbes med i parallell. Men, basert på resultatet av dette begrensede eksperimentet, så vil det å ensidig arbeide med rammevilkår ikke kunne løse utfordringene alene. For mer valide resultater bør eksperimentet eventuelt gjentas i noe større skala. Samtidig støttes funnet av tidligere innsiktsarbeid, og vi vet at det er behov for å styrke den praktiske tilnærmingen og kompetansen ute i tjenestene til brukervedvirkning og samhandling.

## **EKSPERIMENTMÅL 2:**

**Fører en mer helhetlig tilnærming til kartlegging av familiens behov til styrket brukervedvirkning, mer individuelt tilpassede tjenester og styrket samhandling mellom tjenestene?**

Familiene opplevde denne måten å bli møtt på som svært positiv, og sa at de gjennom å bli møtt slik opplevde å få et individuelt tilpasset tjenestetilbud. Tjenestene beskrev også tydelig at de opplevde at dette var en annen og konstruktiv måte å møte familiene på, og observasjonene vi gjorde oss var at det styrket den tverrgående dialogen mellom tjenestene. Brukerne havnet i større grad i sentrum for en felles innsats.

Vi tror ikke at dette alene vil løse floken, men vi tror at disse dialogsituasjonene er 'gyldne øyeblikk' med potensiale til å starte en kjedereaksjon. Og motsatt - om tjenestene ikke har en felles problemforståelse av familiens situasjon, så skaper det mange følgefeil.

## FRA EKSPERIMENT TIL LØSNINGSIDEER

I løpet av eksperimentet vokste det frem mange store og små idéer til hvordan ulike problemstillinger kunne løses. Disse ble beskrevet i en rekke kortfattede idékort, som både tjenestene og familiene spilte videre inn på. Disse idéene var naturlig nok veldig direkte linket til behovene til nettopp disse to familiene, da det var dette oppdraget i eksperimentrommet handlet om.

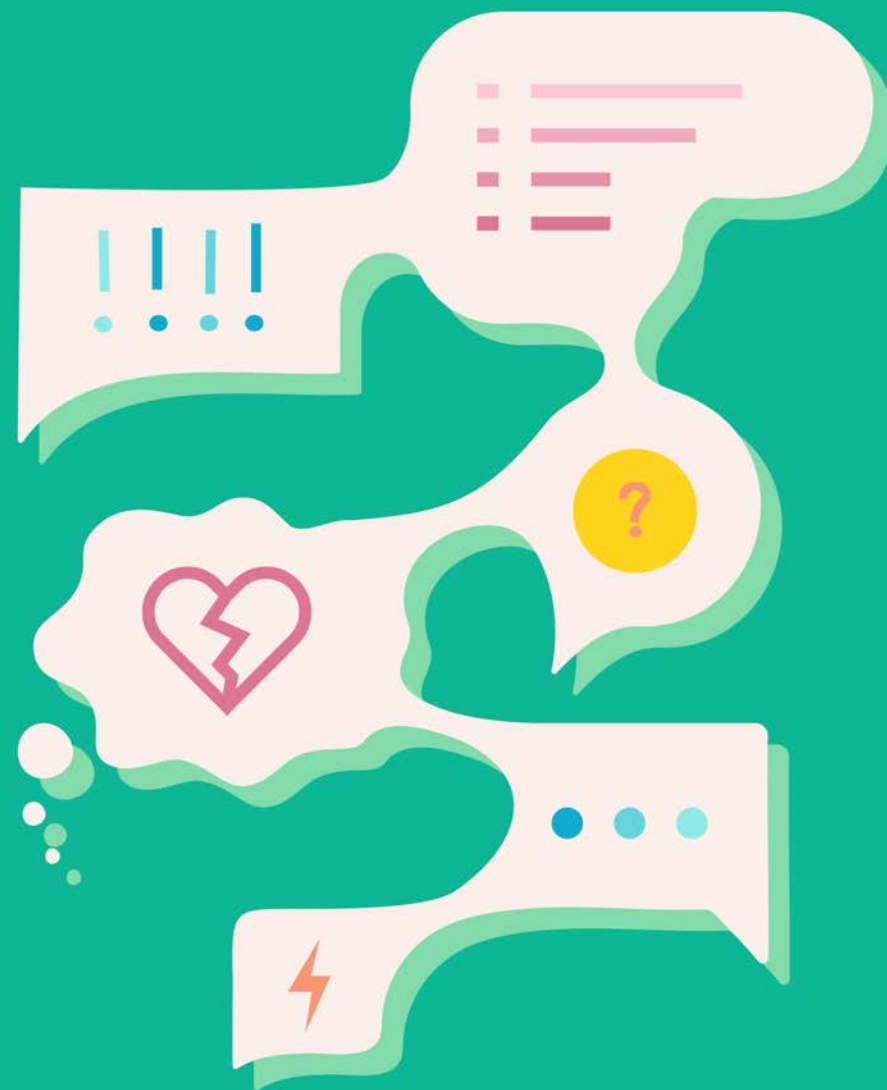
Mange av disse gjenspeilte likevel behov vi fra innsiktsarbeidet visste var nokså allmenngyldige blant målgruppen. Vi hadde derfor noen økter hvor vi bearbeidet disse videre og aggregerte og omsatte mange av disse til potensielle idéer for løsninger for hele målgruppen.

I parallell arbeidet resten av prosjektgruppen med å se på mulige forslag til løsninger, som kunne svare på utfordringer beskrevet i innsikts- og diagnosefasen innenfor områdene brukermedvirkning og samhandling. Gjennom diagnosefasen var det allerede identifisert noen konkrete utfordringer og potensielle løsninger, dokumentert i rapporten «Årsakskompleks og mulighetsrom» (vedlegg 2).

Vi slo sammen disse to 'bunkene med idéer og løsningsforslag', og endte opp med 31 idékort, som alle beskrev ulike løsninger på konkrete, identifiserte utfordringer.

Slik sett fikk vi ikke kun benyttet eksperimentrommet som en arena for å lære og få mer innsikt i, men kunne benytte det som en direkte katalysator for potensielle løsningsidéer.

Se side 49 for det videre arbeidet med idékortene.





# Hva vi lærte

- Et uventet funn viste seg å være hvor viktig det var at familiene fikk materialet i forkant av møtet, slik at de fikk reflektert over ting i forkant. Men materialet var litt for omfattende, og bør justeres.
- Kartleggingsverktøyet hjalp til med å strukturere samtalen og løfte opp aspekter, som ellers ikke ble inkludert.
- Både familiene og tjenestene uttalte i etterkant at dette var første gang de hadde hatt denne type samtaler, som handlet om familiens helhetlige situasjon og fri tenking rundt hvordan man kunne avhjelpe denne. Familiene fortalte at det var første gang de følte at hele deres bilde og historie ble sett. Både familiene og tjenestene beskrev at de følte de møttes på 'nøytral grunn', der ingen hadde en agenda. Utgangspunktet for dialogen var behov, ikke tiltak. Tjenestene fortalte at de er vant til å arbeide tiltaksorientert og som representant for sin tjeneste, og at det gir et annet utgangspunkt.
- Den åpne samtalen som fant sted med barna avdekket viktige store, uløste problemer – blant annet i tilknytning til skole.
- Vi lærte at det var viktig med oppfølging av familiene både før og etter. For familiene kunne dette være en sår prosess, som åpnet opp for temaer de har måttet legge lokk på.
- I denne fiktive settingen ble det åpnet opp for at familiene skulle tenke helt fritt rundt hva de ønsket seg. Det var noe usikkerhet i forkant rundt hvordan ønskene til familiene ville være sett opp mot en stram kommuneøkonomi. Men den konkrete hjelpen familiene ønsket seg var realitetsorientert. Det handlet først og fremst om mer treffsikre tiltak og bedre prioritering. Familiene i eksperimentet hadde nokså like profiler. Dette var områdene de løftet frem som viktigst for å få en bedre hverdag:
  - En superkoordinator (tid og mandat/beslutningsmyndighet)
  - Mer fleksibilitet i avlastningstilbudet de hadde
  - Bedre fysisk tilrettelegging av bolig
  - Bedre støtte til både egen og barnets psykiske helse
  - Styrket integrering på skolen
  - Bedre mulighet til felles opplevelser og turer

- Tjenestene oppsummerte at det å møtes tverrfaglig på den måten de gjorde i eksperimentet (mtp seminar og workshops) ga veldig høy verdi, og underbygges av denne helhetlige kartleggingen av familiene. Dette er ikke noe de ellers gjør, annet enn eventuelt på enhetsledernivå. De oppdaget også at endringer og grep som er viktige for familiene, kanskje ikke er så vanskelige å få til.
- Hverdagen til tjenestene er preget av drift og eventuelle avviksmeldinger, ikke utviklingsarbeid. De som deltok i eksperimentet, kjente ikke til eventuelle rutiner eller strukturer for kontinuerlig utviklingsarbeid blant de utøvende tjenesteyterne på tvers av silo og fag.
- Økonomi er svært avgjørende på hva tjenestene kan levere. Likeså tilgang til kompetanse i små kommuner.
- En vesentlig endring i denne form for dialog, er at den er behovsdrevet og ikke tiltaksdrevet.

*«Vi er kanskje mer vant til å kjøre ved siden av hverandre i hver vår bil på samme motorvei. Men nå er vi plutselig alle i samme bil og familien sitter i førersetet. Da må vi arbeide sammen for å komme fremover og nå målet.»*

- Samhandling krever at man kan stille spørsmål til hverandre, og at man drøfter og diskuterer på tvers, selv om det ikke er ens eget fagområde. Når hver tjeneste begrenser seg til sitt fag- og ansvarsområde, så utfordrer de heller ikke hverandre på hvordan de kan løse det helhetlig. Familiens beste er ikke alltid best møtt med en faglig silo-tenking. Dette er uvant for tjenestene. De opplever det ubehagelig å trække i hverandres bed. I eksperimentrommet erfarte de at denne formen for åpen og helhetlig behovskartlegging gjør det naturlig å uttale seg om andres ekspertisefelt og at det går helt fint.



## RINGVIRKNINGER

- Det oppstår en stor entusiasme rundt et slikt eksperiment. Det er mange involverte, som gjør noe som er helt annerledes og skaper interesse langt utover i kommunen og de aktuelle tjenestene.
- En oppsummeringssamtale med Flekkefjord kommune to måneder etter avsluttet eksperiment, viste at flere har begynt å ta i bruk kartleggingsverktøyet. Det er hittil blitt benyttet sammen med fire familier, og flere er planlagt. Ikke alle tjenesteytere som var involvert har benyttet det videre, men noen har gjort det. Også tjenesteytere som ikke var involvert i eksperimentet, har nå planer om å prøve det ut. Dette er en tilleggsgevinst etter eksperimentet. Både familier og de tjenestene som har brukt det, er svært fornøyde.
- I eksperimentrommet var tjenestene delt inn i kjernegruppe og utvidet gruppe. Det var kun kjernegruppen som møtte familiene og fikk testet kartleggingsverktøyet i noe mer enn internt rollespill. Dette medførte at deres opplevelse ble annerledes. I refleksjoner etterpå ble det sagt at det å få 'øve' seg på denne type dialog med familier man ikke kjenner og i en sak man ikke skal jobbe med videre, var viktig. Det var en nøkkel både for å forstå verdien av det og for å ha tillit til at dette kunne fungere, og for å tørre å ta det med tilbake inn i egen arbeidshverdag og i møte med familier de faktisk arbeider med.

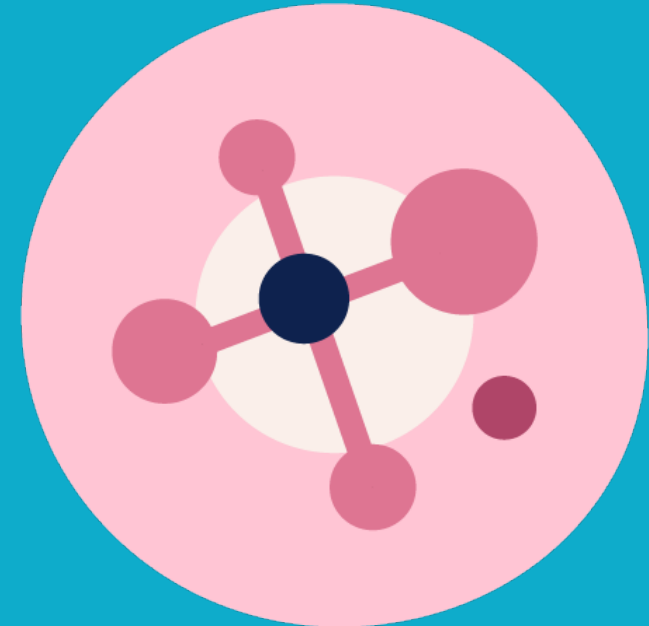
## BETRAKTNINGER

- Eksperimentet bør gjentas i noe større skala for å gi mer solide konklusjoner. Det bør utvides til å også innebære realisering av de individuelt tilpassede tjenestetilbudene som utvikles som et resultat av kartleggingen. Vi tror at dette vil avdekke nye ting spesielt mtp organisering av tjenestene.
- Eksperimentet viser at det i arbeidet framover bør legges betydelig vekt på å styrke samhandlings- og brukermedvirkningskompetanse og kultur for dette hos tjenesteytere. Det handler både om metoder for og praktisk erfaring med å arbeide med et slikt fokus, men også om å tilpasse målstyring, rapporteringskrav, insentiver, organisering og finansieringsmodeller i større grad til å gjenspeile målet om tverrsektorielt arbeid, helhetstenkning og brukermedvirkning.
- Kartleggingsverktøyet har i seg selv en verdi som bør videreføres og utvikles videre. Vi ser at verktøyet, kombinert med formen på møtene med familiene, har potensial som disruptivt virkemiddel. Kartleggingsverktøyet alene vil ikke være tilstrekkelig for å de skape dyptgripende endringene det er behov for, men kan være en viktig katalysator, der kartleggingsverktøyet kan sees som første steg en i en kjede av hendelser.
- Som en uventet læring i eksperimentet, ble det tydelig at det å øve og erfare denne formen for dialog, førte til viktige

erkjennelser hos tjenestene, som de kanskje ikke hadde kunnet tilegne seg på en annen måte. En eventuell fremtidig implementering av et slikt kartleggingsverktøy må ta høyde for dette.

- Flekkefjord har gjort seg noen refleksjoner rundt verktøyet i etterkant. Blant annet om det i en fremtidig digital versjon, heller burde være slik at det er familiene som eier kartleggingsverktøyet, og ikke tjenestene. For eksempel kunne de laste det ned fra en portal, fylle ut og krysse av for hvilke tjenester de ønsker å snakke med på bakgrunn av behovet. I en digital versjon, kunne systemet automatisk supplere med relevante spørsmål og informasjon om rettigheter, trigget av informasjonen familien fyller inn – for eksempel alder og typiske overganger knyttet til ulike aldersgrupper.
- Vi tror at livshendelsen ASB bør fortsette å benytte eksperimentering som metode i det videre arbeidet. Både i videreføringen av arbeidet med den igangsatte tematikken, men også for å utforske andre problemstillinger med andre type eksperimenter. Det å jobbe på denne måten gir svar, som er vanskelige å få frem på andre måter. Fordi metoden fraviker så veldig fra mer ordinære utviklingsløp, fører den til en hurtig, lettbeint og kreativ arbeidsprosess. Den er utenfor de ordinære rammene og uten konkrete krav til resultater og mål. Dermed er det enklere å skape den tryggheten og tilliten som behøves for å tørre å være kreativ. Eksperiment som metode kan også effektivisere, fordi hypoteser og idéer kan testes direkte 'i felt' mens de utvikles, og kan betydelig korte ned veien til løsning og implementering.

- Å arbeide så eksperimenterende, stiller store krav til oppdragsgiver og prosjektledelse. Da man vet så lite om resultatet og hva en slik åpen tilnærming vil bringe oppleves det som høy risiko. Det innebærer at man må ha tillit til prosessen, og aksept for risiko og at det kan komme eksperimenter uten resultater. Det er krevende å skulle arbeide såpass utenfor vante rammer, komfortsone og målstyring. Men det er nettopp i denne åpne tilnærmingen at innovasjonspotensialet ligger. Det krevde tillit og mot av oppdragsgiver, prosjektgruppe og eksperimentdeltakerne å skulle være med på en så åpen utforskning, når det eneste vi som tjenestedesignere kunne kommunisere i forkant var aktivitetene vi skulle gjennomføre, spørsmålene vi stilte og selve eksperimentdesignet.
- Vi erfarte underveis i arbeidet viktigheten av at oppdragsgiver og øvrig prosjektgruppe fikk delta som observatører inn i eksperimentrommet der det var mulig, selv om det tidvis kunne være forstyrrende for eksperimentdeltakerne å bli observert på denne måten. Det ble rent praktisk løst ved at øvrig prosjektgruppe kunne observere det som foregikk i det fysiske rommet digitalt via skjerm. Ved å kunne delta som observatører, fikk prosjektgruppen i ASB i mye sterkere grad erfare verdien av eksperimentering, og dette skapte tillit til resultatene.



# Ekperiment som metode i ASB og i offentlig sektor

## EKSPERIMENT SOM METODE I TJENESTEUTVIKLING I OFFENTLIG SEKTOR

Tjenestedesignmetodikk omfavner å samskape, teste tidlig og iterere på potensielle løsninger. Som et grunnfundament i tjenestedesigntilnærmingen ligger det å sette brukeren i sentrum. Derfor er aktiviteter som å innhente reell innsikt i brukeres liv ved hjelp av ulike metoder, fasilitere for samskapning og å teste prototyper i virkelighetsnære situasjoner en sentral del av en tjenestedesigners arbeid.

Eksperimentering som metode er dermed en helt naturlig videreføring av en tjenestedesigntilnærming, og er særlig egnet til å oppdage innovasjonspotensiale. Det er en metode som skaper en 'frisone', som i sin tur gir rom for den tryggheten og friheten som behøves for å kunne være kreativt innoverende. Veien fra innsikt til idé til å teste det ut er kort. I motsetning til et mer tradisjonelt løp, der man går gjennom fasene innsikt, konseptutvikling, testing og implementering mer lineært og med grundighet og tidsbruk på hver fase, kan man med eksperimentering som metode raskt hoppe mellom de ulike trinnene og jobbe langt mer effektivt og smidig. Dette kan være hensiktsmessig ved problemstillinger som er komplekse, uklare og flokete og der risiko for å ikke treffe med løsninger er høy.

I det beskrevne eksperimentet hadde vi tydelige spørsmål vi ønsket å utforske. Det behøver ikke å være slik. Man kan også gå inn mer åpent og eksplorativt uten konkrete mål, og på den måten åpne opp for et enda større innovasjonsrom.

Å jobbe med eksperiment som metode fordrer en modighet, både av prosjekteier og av deltakerne. Man vet ikke på forhånd hva resultatene kan bli og man har dermed få av de tradisjonelle styringsparameterne å vurdere innsatsen etter. I et presset budsjett kan det synes krevende å rettfærdiggjøre å gå en vei inn i det ukjente, hvor man ikke kan love konkrete resultater. Men vår erfaring er at det er en rik og produktiv tilnærming, som effektivt bidrar til treffsikre og innovative løsninger.

Offentlig sektor forvalter våre felles goder, og oppgavene handler ofte om ting som kan påvirke folks liv i sterk grad. Derfor er det ikke unaturlig at offentlig sektor preges av et sterkt hierarki og strenge styringslinjer. Hver sektor har sin styringslinje og sitt ansvar, fordelt på ulike forvaltningsnivå i kommune og stat. Det medfører lange kommunikasjons- og beslutningslinjer. Dette kan være sterke hemmere for nyskapning og innovasjon og bidrar antakelig til å redusere det enkelte individs (tjenesteyters) opplevde handlingsrom og kreativitet.

Et eksperimentrom eller eksperimentering som metode, står i sterk kontrast til dette og kan by på nettopp det frirommet som behøves for å tørre å utforske, innovere og bevege seg hurtig. Et eksperiment er utenfor normal drift og utenfor normalt eksisterende rammer. Det er ufarlig i den forstand at det ikke skal realiseres, man «bare tester noe». Det foreligger ikke krav om grundige utredninger og konsekvensanalyser, da risikoen og innsatsen er liten sammenliknet med hvordan endringsløp ellers foregår. Det er få krav knyttet til dette, og det kan gi raske svar. Vi tror derfor at eksperimentering som metode bør videreføres og utforskes mer i offentlig sektor. Det vil forandre trygghet, tillit og kompetanse. Et eksperiment må være godt forankret og har behov for profesjonell veiledning.

- Som en bonus, så kan et eksperiment produsere gode eksempler og demonstratorer på at en endret tilnærming kan fungere og ha en mobiliserende og motiverende effekt.
- I lys av missionstilnærmingen som er foreslått brukt, vil eksperimentering kunne produsere gode demonstratorer, slik kartleggingsverktøyet er i ferd med å bli.

Eksperimentering kan også ha andre formål, det kan for eksempel være et godt verktøy for å berede grunnen for større endringer. Det mobiliserer, motiverer og forbereder en organisasjon på en kommende endring. Det er en konkret og håndfast måte å erfare endringer på – og å kunne være med på å bidra til de og forme de. Det kan være en svært kort vei fra å eksperimentere til å ta det i ut i praksis.

#### **TIPS FOR EKSPERIMENTERING SOM METODE:**

- Et eksperiment må være godt forankret
- Ledelsen må kommunisere tillit og skape trygghet for at de ansatte som deltar tør å utforske, og det må være rom for å feile
- Både deltakere og ledelse må tørre å stå i usikkerhet og ha et utforskende, åpent mindset
- Det må skapes engasjement og pågangsmot hos deltakerne som skal gjøre eksperimentet
- Eksperimentering bør ha profesjonell fasilitering
- Læringen må dokumenteres slik at den kan nyttiggjøres i ettertid

# 5. Prosjektmandat for prioriterte prosjekter i Diamant 3





# Prosjektidéer og mandat

Etter innsiktsfasen og eksperimentrommet definerte prosjektgruppa i alt 31 prosjektidéer (se side 40) som i større eller mindre grad ville gi effekter i positiv retning for målgruppen. Disse ble presentert og gjennomgått i en større workshop med prosjektgruppen og styringsgruppen, og evaluert for videreføring.

## IDEKORT

1. BRUKER-MEDVIRKNING	2. SAMHANDLING	3. KOORDINATOR	4. INFORMASJONS-TILGANG	5. DIGITAL OG OVERSIKT (KONTROLL BRUKER)	6. INDIVIDUELL TILPASSING	7. HJELPEMIDLER	8. SKOLE	9. ORGANISERING	10. STYRING

# Prosjektidéer og mandat

Vi har i to omganger arbeidet med å prioritere hvor vi skal ha fokus, og hvordan vi skal gå inn i arbeidet. Begge gangene har vi belyst utfordringene eller valgmulighetene gjennom de følgende perspektivene i ulike workshops og gruppearbeid:

1. Hvor nyttig/verdiskapende er sporet/prosjektet fra **innbygger/brukerperspektivet**? Hvilken effekt vil det ha og hvor?
2. Hvor nyttig/verdiskapende er sporet/prosjektet fra et **tjenesteperspektiv**? Hvilken effekt vil det ha og hvor?
3. Hvor nyttig/verdiskapende er sporet/prosjektet fra et overordnet **systemnivå**?
4. **Gevinstperspektivet** - hva er kost/nytte balansen og hvor ser vi størst økonomisk eller samfunnsmessig gevinstpotensiale?
5. Hva er viktig i et **porteføljeperspektiv**? Balansert portefølje av prosjekter, som til sammen skaper endring og bidrar til momentum for ASB arbeidet

Dette har så vært gjenstand for drøftinger i både prosjektgruppe og styringsgruppe, før det er foretatt en prioritering.



# Prioriterte prosjekter for videre arbeid

## VERKTØY FOR KARTLEGGING OG FORMIDLING

Prosjektet antas å ha positive ringvirkninger for kulturen i tjenestene, reell brukermedvirkning for barn, og for samhandlingen på tvers av tjenestene. Kartleggingsverktøyet i seg selv vil legge til rette for at barnet, ungdommen og familiens behov blir bedre kartlagt, dokumentert og ivaretatt. Barn, ungdom og familiens stemme blir en del av kartleggingen.



## STATSFORVALTER

Se på hvordan statsforvalter kan bidra til bedre praksis/løsninger i de øvrige prosjektene, hvordan statsforvalter kan jobbe på en måte som er mer brukerrettet, hvordan statsforvalter kan støtte kommunenes arbeid for mer brukerrettet praksis samt skaffe mer innsikt om tilbakemeldingssløyfen og klagesaksbehandlingen.

## ENKLERE SØKNADSPROSESSER

Prosjektet vil forenkle søknadsprosessene slik at foreldre skal slippe å oppgi opplysninger som forvaltningen allerede har

- Foreldrene bruker mindre tid på søknadsprosessene (det har blitt enklere å søke)
- Foreldrene slipper å oppgi opplysninger som forvaltningen allerede har (Kun en gang)
- “Foreldrene slipper å være postbud mellom ulike forvaltingsorganer” og forvaltning skal slutte å spørre om unødvendige erklæringer
- Det blir enklere for forvaltning å behandle søknadene og man kan gi foreldrene raskere svar (automatisering skal gi høyere kvalitet på søknaden)
- Foreldrene får status på søknaden underveis
- Foreldrene får informasjon om klagerettighetene ved avslag på søknaden eller hvis de ikke får innvilget de tjenestene de har søkt om

## LETTERE TILGJENGELIG INFORMASJON

Inkluderer to tiltak –*Lettere tilgjengelig informasjon* og *Rettighetsautomat for ungdom (13-20 år)*. Enkel digital tilgang på relevant og nødvendig informasjon til brukere og til tjenestene vil frigjøre tid for familiene, redusere den kognitive belastningen og styrke grunnleggende rettigheter og legge til rette for brukermedvirkning og bidra til likebehandling på tvers av kommuner. Tidsbesparelser vil også kunne realiseres for tjenestene når familiene søker om riktig tjeneste og har rett dokumentasjon.

# Utredning av et tverrsektorielt verktøy for å kartlegge og formidle barn, unge og familiers situasjon og mål

Det brukes i dag ulike verktøy for å kartlegge barna og familienes behov. Forutsetningene for å sikre brukermedvirkning og samhandling på tvers av sektorer og nivå er varierende. Tjenester i kommuner er organisert på ulike måter og bruker ulike plattformer som ikke kommuniserer godt sammen. Det er derfor behov for å strukturere prosessen rundt kartlegging av behov og samskaping av tjenestetilbud på en tverrsektoriell måte.

En digital løsning kan være med å bidra til å lettere samle ulike tjenester. Alene vil et digitalt verktøy trolig ikke løse behovet for en familiesentrert kartlegging i sin helhet i et 24/7- og livsløpsperspektiv, men det er sannsynlig at et slikt verktøy vil bidra i riktig retning og skape ringvirkninger som støtter opp om målsettingen basert på familienes behov.

Etter at prosjektet er gjennomført skal dagens situasjon være endret slik at

- Barnets og familiens behov blir bedre kartlagt, dokumentert og ivaretatt, i sin helhet og i et 24/7-perspektiv.
- Fra 8 års alder vil barnets stemme være en del av kartleggingen. Det skal være rom for at barnet kan dele sine meninger, erfaringer, følelser, ønsker, forventninger, samt mulighet til å snakke om det som ikke fungerer uten å få negative konsekvenser.
- Barn med sammensatte behov og deres familie vil motta individuelt tilpasset tjenestetilbud uansett kommune de bor i.

- Bedre målrettede tiltak kan potensielt fremme selvstendighet og bidra til barn og familiens deltakelse i samfunnet.
- Familien og barnet slipper å forholde seg til flere møter og fortelle mye av det samme flere ganger.

Sentrale leveranser fra prosjektet skal bidra til at

- Familien og barnet har tilgang til og kan bidra inn i kartleggingsverktøyet. Verktøyet bidrar også til evaluering og justering.
- Tjenestene har tilgang til ett eller flere kartleggingsverktøy for å identifisere behov hos både familien og barnet.
- Tjenestene har tilgang til et digitalt verktøy integrert i deres fagsystem og kommuniserer med andre fagsystemer på tvers av sektorer.
- Tilgjengelighet av et egnet kartleggingsverktøy for tjenestene på tvers av sektorer.

For mer informasjon om prosjektet, se [vedlegg 6a Konseptmandat Kartleggingsverktøy](#).

# Statsforvalter

Statsforvalterrollen kom tidlig opp som en sentral interessent i StimuLab-prosessen. Statsforvalteren har en viktig samordningsrolle, i tillegg til at statsforvalterembetene har ansvar for tilsyn og klagesaksbehandling.

Det har vært vanskelig å rekruttere statsforvalter(e) til å delta i prosjektarbeidet. Det er derfor behov for mer innsikt i statsforvalterrollen i det videre arbeidet med livshendelsen Alvorlig sykt barn. Mulige prosjektidéer kan være

- Å identifisere nærmere om og evt. hvordan statsforvalter kan være viktig for å få til bedre praksis og/eller løsninger på bruker-/tjeneste-/kommunenivå i øvrige prosjekter i porteføljen.
- Å se nærmere på om/hvordan statsforvalter kan jobbe på en måte som er mer brukerrettet og/eller i større grad åpner for brukervedvirkning.
- Å se nærmere på hvordan statsforvalter kan støtte kommunenes arbeid for mer brukerrettet praksis.
- Å se nærmere på «feed back» sløyfen fra kommunene – via statsforvalterne til direktorat og departement.
- Å se nærmere på klagesaksbehandlingen hos statsforvalterne.

Nærmere om klagesaksbehandling: Riksrevisjonens rapport [Dokument 3:15 \(2020–2021\) Undersøkelse av helse- og omsorgstjenester til barn med funksjonsnedsettelse](#) konkluderer blant annet med at

- Det er store forskjeller i antall klagesaker Statsforvalterne behandler.
- Statsforvalterne behandler sakene ulikt.
- Noen stadfester en mye større andel av kommunens vedtak enn andre.
- Det ser ikke ut til å være en felles forståelse i embetene av hva som skal til for å overprøve kommunens vurderinger.
- Det er svært lite dialog på tvers av embetene om klagesaksbehandlingen.

Riksrevisjon påpeker at de store forskjellene i saksbehandling og utfall av sakene mellom embete er bekymringsfull, særskilt sett i lys av at statsforvalterens behandling av klagen har stor betydning for hvilke tjenester familiene får.

For mer informasjon om prosjektet, se [vedlegg 6b Konseptmandat Statsforvalterrollen](#).

# Enklere søknadsprosesser

Innsiktsfasen i StimuLab-prosessen har avdekket at foreldre har en rekke behov knyttet til søknadsprosessen:

- Enklere søknadsprosesser; avhengig av barnets behov må denne gruppen ofte skrive svært mange søknader
- Å få en status på søknadsprosessen og en forventet behandlingstid på søknaden.
- Å få raskere svar på søknad.
- Bedre informasjon om klagerettighetene ved avslag.
- Mer sammenhengende tjenester.

Avhengig av hvilket konsept man velger vil en eller flere av følgende endringer innebære en ny situasjon etter prosjektgjennomføringen:

- Foreldrene bruker mindre tid på søknadsprosessene (det har blitt enklere å søke).
- Foreldrene slipper å oppgi opplysninger som forvaltningen allerede har (Kun en gang).

- Foreldrene slipper å være postbud mellom ulike forvaltingsorganer og forvaltning slutter å spørre om unødvendige erklæringer.
- Det blir enklere for forvaltningen å behandle søknadene og man kan gi foreldrene raskere svar (automatisering skal gi høyere kvalitet på søknaden).
- Foreldre får status på søknaden underveis.
- Foreldre får informasjon om klagerettighetene ved avslag på søknaden eller hvis de ikke får innvilget de tjenestene de har søkt om.

Dette prosjektet kan sees i sammenheng med «Rettighetsautomat» som skal sørge for at en oversikt over hvilke tjenester og ytelser man har rett på basert på ulike parametere som medisinsk diagnose, medlemskap i folketrygden, alder, funksjonsnivå, arbeidsevne, dokumenterte utgifter og andre relevante opplysninger, samt «Lettere tilgjengelig informasjon» som skal sørge for en samlet oversikt over alle tjenester, ytelser, stønader etc. som målgruppen kan ha rett på.

For mer informasjon om prosjektet, se [vedlegg 6c Konseptmandat Enklere søknadsprosesser](#).

# Lettere tilgjengelig informasjon

Innsiktsarbeidet gjennom StimuLab-prosessen bekrefter behovet for tilgang til kvalitetssikret informasjon om sykdom, tilstand, tjenester, rettigheter og mulige hjelpetiltak. Det er vanskelig å finne frem, mange steder å lete etter informasjon samt usikkerhet knyttet til hva som er riktig informasjon. En familie kan bruke 200-400 timer årlig for å finne riktig og tilstrekkelig informasjon om relevant hjelp og tjenester samt informasjon om barnets diagnose. Også ansatte som gir tilbud til målgruppen bruker tid på å lete etter informasjon om hjelpetilbud, tjenester, hjelpemidler, behandlingstilbud etc. hos samarbeidende aktører.

Det er behov for å få samlet oversikt over alle tjenester, ytelser, stønader etc. som målgruppen kan ha rett på. Informasjon om disse tjenestene skal samles og organiseres brukerrettet.

Effekter av prosjektet vil være

- Redusere målgruppens tid på å lete etter informasjon om rettigheter, tjenester, behandling, hjelpetilbud, ytelser etc.
- Redusere målgruppens kognitive belastning og frigjøre tid som kan brukes til å være på familien eller seg selv istedenfor.
- Øke tilgjengelighet og dermed likebehandling; alle skal få det de kan ha rett på uavhengig av hvor flinke de er til å lete etter informasjon

- Styrke grunnleggende rettigheter ved at brukere har tilgang til tilstrekkelig informasjon til å kunne fatte gode beslutninger om tema som sterkt påvirker deres liv.
- Øke brukertilfredshet og samtidig redusere saksbehandling: Ved at brukere er bedre informert, øker sjansen for at du søker om riktig ytelse/tjeneste ved første forsøk med all dokumentasjonen som kreves.
- Redusere tiden tjenesteytere bruker på å orientere seg og lete etter informasjon om andre aktørers tilbud og dermed øke kvaliteten på veiledningen.
- En samlet oversikt over ytelser, tjenester og behandlingstilbud kommer til å avdekke overlapp eller gap mellom tjenester og kan stimulere samarbeid mellom for eksempel Nav og kommune e.l.

Dette prosjektet må sees i nær sammenheng med «Rettighetsautomat» som skal sørge for at en oversikt over hvilke tjenester og ytelser man har rett på basert på ulike parametere som medisinsk diagnose, medlemskap i folketrygden, alder, funksjonsnivå, arbeidsevne, dokumenterte utgifter og andre relevante opplysninger.

For mer informasjon om prosjektet, se vedlegg 6d [Konseptmandat Lettere tilgjengelig informasjon](#).

# Rettighetsautomat

Ungdom har behov for å få en oversikt over hvilke tjenester og ytelser han/hun kan ha rett på basert på ulike parametere som medisinsk diagnose, medlemskap i folketrygden, alder, funksjonsnivå, arbeidsevne, dokumenterte utgifter og andre relevante opplysninger. Dette kan inkludere rettigheter de må søke på, men også rettigheter de har uten å søke. Ungdom har også et behov for å få veiledning til hvordan de (eventuelt også hvem) kan søke om tjenester og ytelser de kan ha krav på.

Informasjonen skal være tilpasset unge med klart språk og enkel formidling av budskapet.

Avhengig av hvilket konsept man velger vil en eller flere av følgende endringer innebære en ny situasjon etter prosjektgjennomføringen:

- Ungdom skal få en samlet og enkel tilgang til informasjon om rettigheter slik at de vet om den hjelpen de kan ha krav på.
- Ungdom skal få enkel veiledning til hvordan søke på rettigheter de kan ha krav på.

- Ungdom skal få direkte tilgang til søknadsskjema fra der de finner informasjon om rettigheter.
- Ungdom skal få bedre informasjon om rettigheter, noe som kan gjøre det enklere å medvirke i valg av undersøkelse, behandling og valg av tjeneste.

Det er foreslått å la konseptutredningen av dette prosjektet ligge under Helsedirektoratets program DigiUng som ønsker en rettighetsautomat med fokus på barn og unge 13-20 år. Organiseringen blir da tilpasset organiseringen av DigiUng.

Dette prosjektet må sees i nær sammenheng med «Enklere søknadsprosesser» som skal sørge for implementering av enklere og mer automatiserte søknadsprosesser slik at innbygger bruker mindre tid på søknadsprosesser samt «Lettere tilgjengelig informasjon» som skal sørge for en samlet oversikt over alle tjenester, ytelser, stønader etc. som målgruppen kan ha rett på.

For mer informasjon om prosjektet, se vedlegg 6e [Konseptmandat Rettighetsautomat](#).



## 6. Brukerpanel



# Sammensetting av brukerpanel

## UNGDOMSPANEL

13 ungdommer  
i alder 15-24 år

## HELSEREGIONER

Sør-øst, Vest,  
Nord

## TJENESTER BENYTTET

BUP, DPS, PPT, Statped,  
fastlege, koordinator, fysioterapi,  
habilitering, psykolog, helseforetak,  
hjelpemidler, NAV, spesialskole,  
tilrettelegging i skole, VOP,  
AAP, barnevern, uteseksjon rus,  
verge, fosterhjem.

## FORELDREPANEL

10 foreldre med  
barn i alder 2-17 år

## HELSEREGIONER

Vest, Sør-øst  
Midt, Nord

## TJENESTEPANEL

Rektor  
Leder forebygging  
BUPA  
Bydelsdirektør  
Habilitering

## KOMMUNER INVOLVERT

Gjøvik kommune  
Oslo kommune  
Flekkefjord kommune  
Steinkjer kommune  
Helse Sør-Øst, OUS  
Helse sør-Øst, Vestre Viken



# Rekruttering brukerpanel

## Henvendelse foreldrepanel:

- Funksjonshemmedes fellesorganisasjon
- Løvemammaene
- Samarbeidsforumet av funksjonshemmedes organisasjoner

## Henvendelse ungdomspanel:

- Landsrådet for Norges barne- og ungdomsorganisasjoner
- Ung.no

## Henvendelse Tjenestepanel:

- Helsedirektoratet rekrutterte fra spesialisthelsetjenesten
- KS rekrutterte representanter fra tjenestene i kommune

UNG.NO

## Vil du være med å lage gode tjenester for barn og unge?

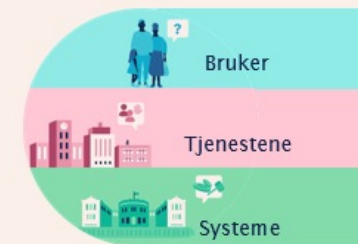
Har du en eller annen gang fått hjelp fra en eller flere offentlige tjenester? **Da vil vi gjerne snakke med deg!**

Vi i prosjektet «Alvorlig sykt barn,- barn og unge med sammensatte behov» har som oppgave å lage bedre tjenester for barn og unge. For å kunne gjøre det, behøver vi at dere er med i brukerpanelet!

### Hvem vi gjerne vil ha med:

Er du syk eller har du vært ordentlig syk en gang? Har du hatt psykiske eller andre utfordringer? Eller av andre grunner fått støtte fra en eller flere offentlige tjenester? Har du noen gang hatt støttekontakt eller BPA, eller fått støtte fra f.eks. skole, sykehus, BUP, PPT, barnevern eller annet i løpet av livet? Har du har en funksjonsnedsettelse? Eller kanskje du har ADHD, angst, Asperger eller andre ting som gjør at du har fått litt ekstra backing og hjelp? Da er du den vi gjerne vil snakke med!

Meld deg på via denne [Linken til Qvestback her](#)



Vi tar kontakt med deg for et intervju om vi tenker at du kan passe til å delta i panelet.

Har du spørsmål ta kontakt med:  
Midia.Aminzadeh@helsedir.no

**Hvem:**  
8 unge fra 14 år til 24 år.

**Når:**  
Vi møtes digitalt omtrent en gang i måneden på ettermiddag / kveld, rundt tre timer hver gang. Dette vil vi gjøre i hele 2021.

**Hva du må gjøre:**  
Vi forbereder tema for hver gang. Det eneste du behøver å gjøre er å stille med dine meninger, erfaringer og innspill på møtene.

**Hva du får:**  
Lønn 500,- per time

# Møtefrekvens brukerpanel 2021

## UNGDOMSPANEL



## FORELDREPANEL



## TJENESTEPANEL



# Oppsummert erfaring fra arbeidet med brukerpanelene

Brukerpanelene har tilført stor verdi og bidratt til viktige retningsvalg i prosjektet. Ved rekruttering av deltakere til panelene ble det gjennomført intervju av foreldre og ungdommer for å sikre at vi fikk deltakere med ulik erfaring, sykdomsbilde, tilstand, forskjellige tjenestebehov, aldersspredning samt favne både by og land. Foreldrepanelet og ungdomspanelet ble avlønnet for deltakelse. Det hadde vært ønskelig med flere deltakere, fra flere ulike sektorer i tjenestepanelet.

Formålet med brukerpanelene har vært å avstemme de overordnede retningsvalgene prosjektet foretok og verifisere at vi var på rett spor. Brukerpanelene ga konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet, og bidro til økt innsikt som gjorde at vi kunne gjøre justeringer i prosjektet underveis. utfordringer rundt skole, mangel på informasjon, sosiale medier og medvirkning ble spesielt trukket frem i ungdomspanelet. Det ble gjennomført et ekstra møte med foreldrepanelet for å få innspill til nullpunktsmålingen i

gevinstarbeidet. Foreldrenes erfaringer bidro til viktige innspill i utarbeidelsen av spørreundersøkelsen som brukes i prosjektet.

Vi erfarte at det var viktig med god og riktig kommunikasjon med ungdommene i forkant av møtene, for eksempel at påminnelse om møtet og møtetidspunkt også kom som SMS i tillegg til epost. Det var viktig å legge opp til et møtetidspunkt som var tilpasset ungdommenes rutiner i en hverdag med for eksempel skole og jobb, de ble derfor gjennomført på kveldstid. Møtene med foreldrepanel og tjenestepanel ble forsøkt planlagt i forkant slik at de kunne komme med tilbakemelding om tidspunkter som passet.

Når det gjelder praktisk gjennomføring var det nyttig å dele ungdomspanelet i mindre grupper og sørge for at alle fikk ordet, dette fikk vi også gode tilbakemeldinger på. Vi opplevde at bruk av digitale verktøy som Miro underveis i møtet tok for mye tid og fokus fra ungdommene, til dels også fra foreldrene.

# 7. Erfaringer med missions-tilnærming



# Missionstilnærming

Å jobbe med missions handler om å definere ambisiøse, målbare og tidfestede mål for hva som skal oppnås - og deretter jobbe mot disse målene gjennom en bred mobilisering på tvers av aktører.

**Vi har utforsket** hvordan en mission-tilnærming kan fungere i konteksten av Alvorlig sykt barn, med:

- Sammensatte utfordringer, mange aktører og komplekse årsakssammenhenger
- En fragmentert offentlig sektor som en del av utfordringsbildet
- Med forankring i regjeringens digitaliseringsstrategi, som kan synes å være en litt begrenset forankring av den brede samfunnsflokken ASB representerer,
- Men for øvrig uten den høynivå forankringen (og finansiering) som en mission vanligvis vil fordre

## VÅRE ERFARINGER

- Det å jobbe mot en mission, som ny innovasjonstilnærming, har vært spennende og har virket engasjerende for deltakerne
- Uten høynivå forankring av ASB som mission har det vært krevende å applisere en mission-tilnærming til det å løse utfordringer som i stor grad skyldes offentlig sektors fragmenterte organisering
- Krevende å synliggjøre hvordan mission-tilnærmingen skiller seg vesentlig fra tradisjonell programorganisering
- Vi har hatt god nytte av å drøfte mission-tilnærmingene med ressurspersoner i andre miljøer, blant annet i regi av Stimulab-miljøet (DogA/Digdir).

Det vises til vedlegg 3a Missionsplattform og vedlegg 3b Missionsfortelling

# Missiontilnærming

## - ASB som en dynamisk innovasjonsportefølje





# Missionstilnærming

Vi har definert en mission-plattform som er vår tilnærming til mission som arbeidsform. Plattformen består av en tiårig (2022-2032) innovasjonsportefølje som eies av de berørte statlige etatene i fellesskap, og som drives gjennom en rammebevilgning som disse forvalter.

Et av direktoratene etablerer et porteføljekontor som blir den operative enheten som forvalter porteføljen, kunnskapen som genereres, og regimet for måling og rapportering av målgruppens livskvalitet – som er operasjonaliseringen av vår mission. En forutsetning for å kunne fungere etter intensjonene, er at porteføljekontoret har tilstrekkelig med mandat, og at de berørte etatene er forpliktet gjennom for eksempel tildelingsbrev.

Porteføljen tar utgangspunkt i brukerbehov og igangsetter eksperimenter, prosjekter og tiltak som gir rask læring og beveger innsatsen mot målet. Sentralt er læringsmekanismer som sikrer at de riktige eksperimenter og tiltak igangsettes.

Eksperimenter og prosjekter som viser seg å treffe behov, skaleres videre til demonstratorer eller implementeres nasjonalt av ansvarlige linjeorganisasjoner. Eksperimenter og prosjekter som ikke gir verdi, avvikles.

## VÅR MISSION

*Innen 2032 skal alle barn og unge med sammensatte behov og deres familier oppleve at de mottar et helhetlig tjenestetilbud som gir nødvendig hjelp til å fungere i hjem, skole, fritid og arbeid.*

# Missionfortelling

I dette prosjektet har vi utforsket missionfortelling som et virkemiddel for dialog og felles tenkning rundt et ønsket fremtidsbilde.

Fortellingen er i form av et fremtidsscenario og handler om hvordan virkeligheten kan se ut for barn og unge med behov for sammensatte tjenester og deres familier i 2032, dersom man lykkes med målet om en enklere hverdag og et helhetlig tjenestetilbud.

Fortellingen beskriver også det store skiftet som over tid har funnet sted som følge av livshendelsen Alvorlig sykt barn, og hvordan denne endringen ikke kunne skjedd uten det gode samarbeidet mellom stat, kommune, privat næringsliv og frivillig sektor. I fortellingen har aktørene klart å se behovene til de berørte familiene, og prosjektene som blir igangsatt har bidratt til viktige innovative løsninger.

Fortellingen vil være en rettesnor for missionplattformen, og er tenkt brukt i videre forankringsarbeid for å hjelpe oss å ha fokus på det som er aller viktigst; Målet om en enklere og bedre hverdag for barn og unge med behov for sammensatte tjenester og deres familier.

[Se vedlegg 3b for å lese hele Missionfortellingen](#)





## 8. Gevinstarbeid og nullpunktsmåling

# Gevinstarbeid

Med utgangspunkt i effektmålene har vi identifisert en rekke gevinster på bruker-, tjeneste- og systemnivå. I første omgang vil dette være innsatsfaktorer for å realisere innovasjoner i fremtiden (input-gevinster) som for eksempel bedre problemforståelse, kompetanseheving, tverrsektorielle samarbeidskonstellasjoner og nettverksbygging. På lengre sikt forventer vi at innovasjonen vil gi resultater i form av blant annet tidsbesparelser for familiene, økt livskvalitet for foreldre og barn, økt yrkesdeltagelse for foreldre, økt deltakelse og gjennomføring av skolegang for barn, bedre kvalitet på tjenestene, tidsbesparelser i saksbehandlingen, økt jobbtilfredshet i tjenestene, bedre samarbeid med og samordning av kommunene, mer effektiv bruk av statlige midler, færre men mer treffsikre statlige satsninger, bedre omdømme og større tillit til offentlig sektor.

Identifiserte gevinster er kategorisert i henholdsvis kvantitative og kvalitative gevinster, og det er angitt tidlige antagelser om hvilke indikatorer som kan benyttes for å følge opp gevinstrealiseringen. Noen av indikatorene er benyttet og videreutviklet i nullpunktsmålingen mot brukerne nedenfor.



I det følgende presenteres gevinstkart for henholdsvis brukerne, tjenestene og systemet. I gevinstkartene beveger vi oss fra høyre mot venstre etter følgende metode:

1. Hvilke potensielle gevinster kan realiseres dersom vi når effektmålet?
2. Hvilke endringer må gjøres for å realisere gevinstene?
3. Hvilke foreløpige/mellomliggende faktorer må ligge til grunn for endringene?
4. Hvilke tiltak må igangsettes?

På det tidspunktet gevinstkartene ble utviklet hadde vi ikke resultatet av innsiktsfasen eller den oppsummerende hovedmodellen for problemkomplekset (se kapittel 8). Derfor er ikke tiltakene definert i gevinstkartene.

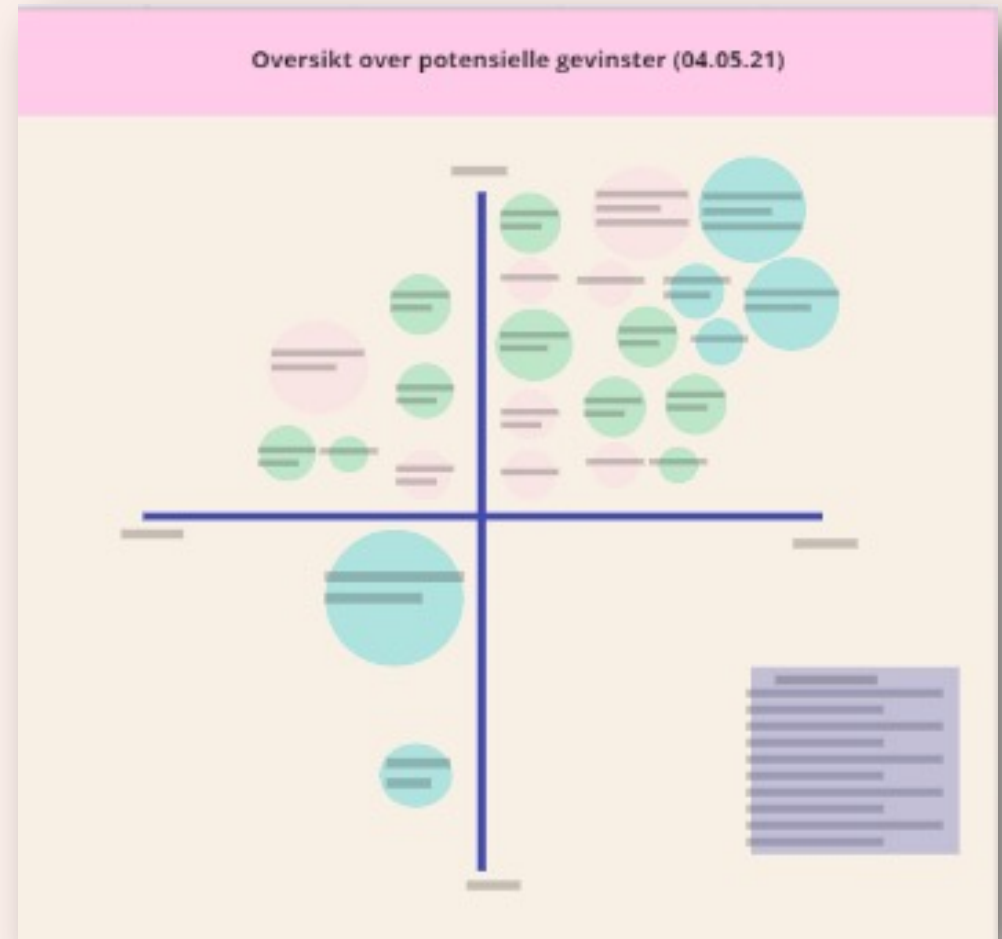
# Gevinstarbeid

Alvorlig sykt barn er et utviklingsprosjekt i tidlig fase med stor innovasjonshøyde. I vår søken etter rotårsaker er det avdekket et årsakskompleks som peker på behovet for innsats på mange områder samtidig. Gevinstrealisering på ett område krever innsats på andre områder. Og innsats ett sted vil realisere gevinster andre steder i offentlig sektor. Dette utfordrer den tradisjonelle gevinstmetodikken og bidrar til at vi må tenke kreativt rundt måten vi jobber med gevinster på.

For å identifisere potensielle gevinster tok vi utgangspunkt i effektmålene for livshendelsen Alvorlig sykt barn. Disse er definert på henholdsvis bruker-, tjeneste- og systemnivå. I en samlet prosjektgruppe spurte vi:

*Hvilke nyttevirksomheter ser du for deg for henholdsvis brukere, tjenester og system dersom vi når effektmålene?*

Resultatene ble samlet, kategorisert og sortert etter henholdsvis forventet kompleksitet i forhold til realisering av gevinsten og høy/lav nytteverdi. Det tegnet seg et bilde av noen få lavt hengende frukter, med relativt lav kompleksitet og høy nytteverdi. Mens de potensielt største gevinstuttakene også var de med størst kompleksitet (øverst til høyre i figuren).





TILTAK

FORELØPIG/  
MELLOMLIGGENDE

ENDRING

POTENSIELL  
NYTTEVIRKNING

Tiltak 1

Tiltak 2

Tiltak 3

Tiltak 4

Tiltak 5

Tiltak 5

Opplevelse av å bli tatt på alvor, sett og at deres behov blir hørt

Familiene opplever mindre frustrasjon og føler seg ikke som en kasseball i systemet

Familiene får raskere hjelp

Tjenester tilpasses bedre til familiens situasjon

Riktig og relevant informasjon tilgjengelig for familiene

Økt brukermedvirkning

Familien får delta i utformingen av tjenestetilbudet

Økt yrkesdeltagelse for foreldre

Spart tid for foreldrene

Økt deltakelse og gjennomføring av skolegang for barna

Økt livskvalitet for foreldrene

Økt livskvalitet for barna

Økt kvalitet på tjenestene som familien mottar

Kan måles ved tapt arbeidsinntekt = årslønn - 6G

Kan måles ved verdien av fritid

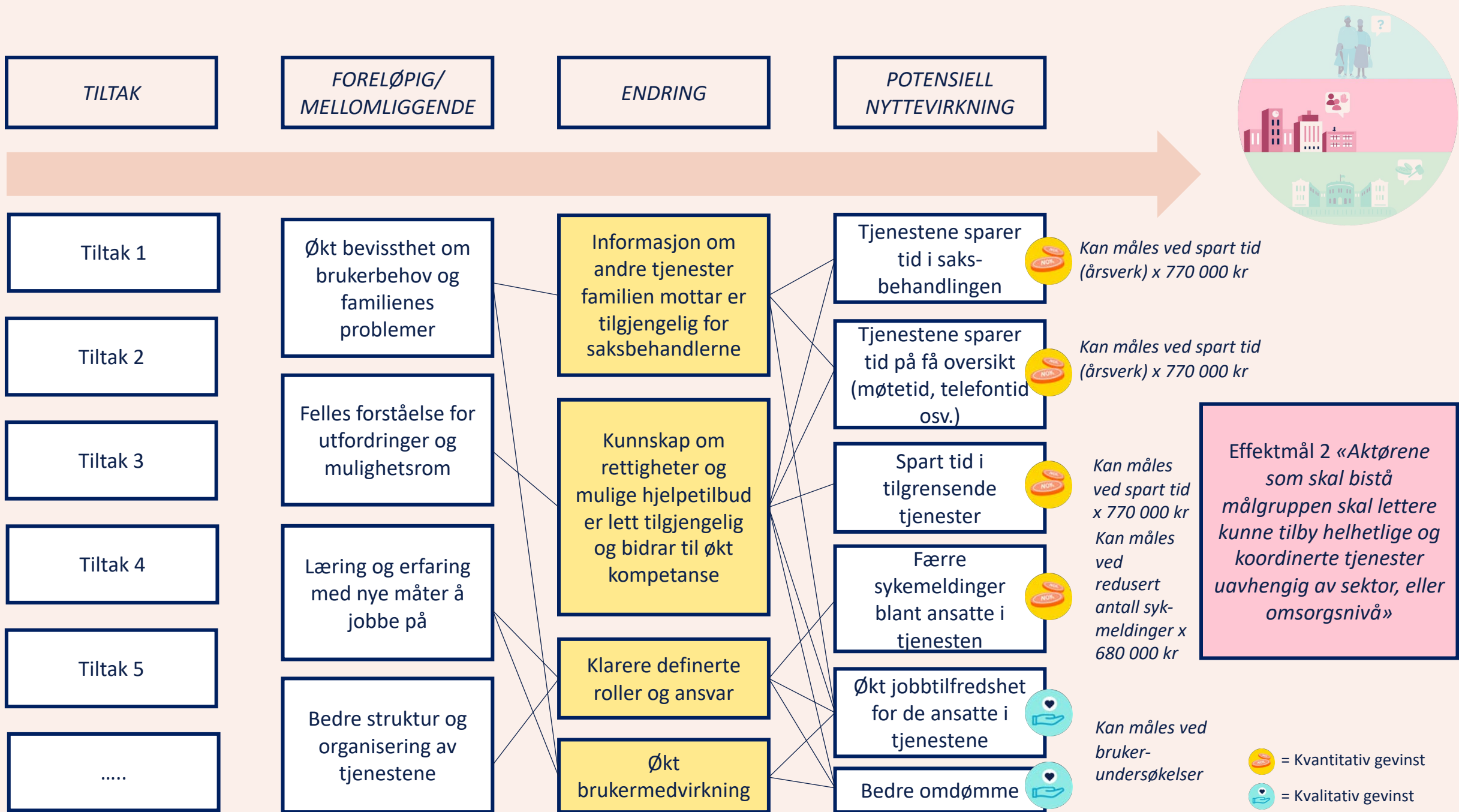
Kan måles ved gevinst av livsløpsinntekt per ekstra skoledag

Kan måles ved brukerundersøkelser

Kan måles ved brukerrapportert forbedring av tjenester

Effekt mål 1 «Barn og unge og deres familier skal få mer helhetlige og koordinerte og tilpassede tjenester»

= Kvantitativ gevinst  
 = Kvalitativ gevinst



TILTAK

FORELØPIG/  
MELLOMLIGGENDE

ENDRING

POTENSIELL  
NYTTEVIRKNING



Tiltak 1

Tiltak 2

Tiltak 3

Tiltak 4

Tiltak 5

.....

Økt bevissthet om brukerbehov og familiens problemer

Felles forståelse for utfordringer og mulighetsrom

Læring og erfaring med nye måter å jobbe på

Mindre kulturutfordringer ved mindre avstand til innbygger

Statlige tilskudd er koordinert og bedre tilpasset kommunens behov

Mer effektiv samhandling mellom offentlig virksomheter

Færre statlige veiledere og mer koordinerte styringssignaler

Bedre samarbeid med og samordning av kommunene, evt. mindre interaksjons-behov mellom stat og kommune

Mer effektiv bruk av statlige midler, "slankere stat"

Færre, men mer treffsikre statlige satsinger ved at tiltak styres mot samme mål, bedre lønnsomhet

Bedre omdømme og større tillit til offentlig sektor

Effekt mål 3 «Aktørene har fått nye egnede tilnærminger/metoder for organisering og styring av hvordan løse utfordringer og utvikle tjenester på tvers av virksomheter/ sektorer»

= Kvantitativ gevinst  
 = Kvalitativ gevinst



# Nullpunktsmålninger

## – hvordan har vi jobbet med indikatorene?

- Gjennomgått relevant forskning på området
- Gjennomført workshop med foreldre fra foreldrepanelet
- Gjennomgått andre undersøkelser som retter seg mot vårt tema slik at våre svar kan sammenlignes med andre undersøkelser:
  - *SSBs livskvalitetsundersøkelse, tidskartleggingsundersøkelse, levkårsundersøkelse*
  - *Ungdata og Ungdata Junior*
  - *Frambus undersøkelse til pårørende med alvorlige diagnoser*
  - *Undersøkelsen Oppvekst med funksjonshemming – familie, livsløp og overganger (Tøssebro og Wendelborg)*
- Møte med Bufdir
- Kvalitetssikring hos enkeltmedlemmer i prosjektgruppen



# Gjennomføring av nullpunktsmåling

Det er laget to undersøkelser i MS forms:

- Foreldre og foresatte til barn og unge med sammensatte behov
- Ungdommer med sammensatte behov

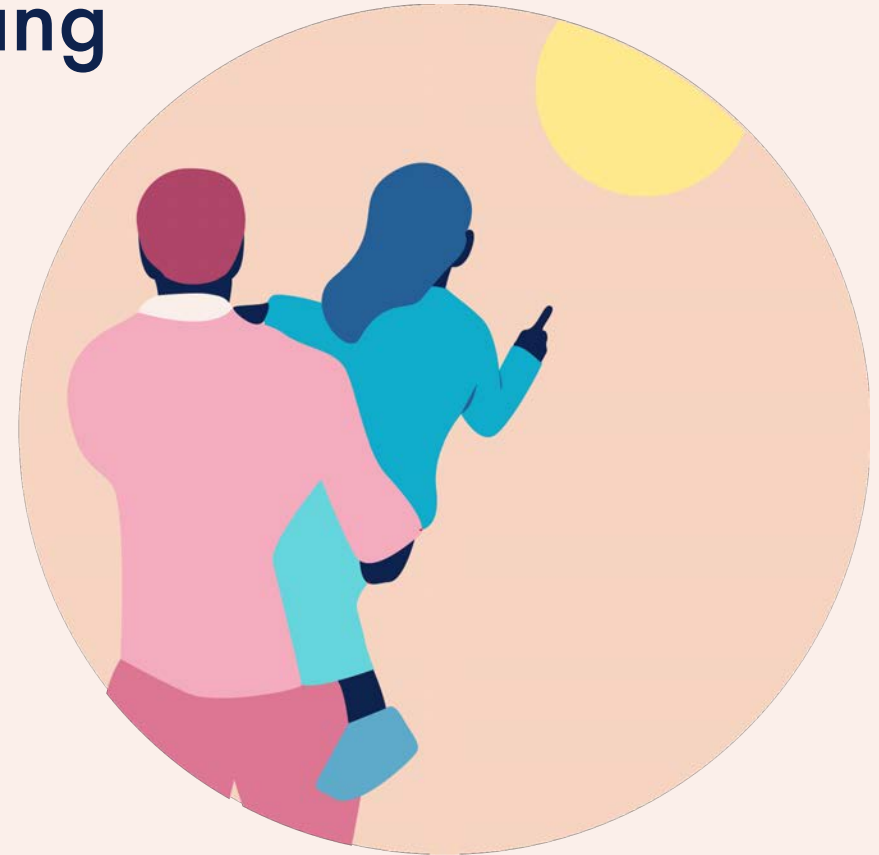
Undersøkelsene hadde spørsmål knyttet til alle identifiserte gevinster av prosjektet – livskvalitet, deltagelse i arbeidsliv og skole, tidsbruk, tilfredshet med tjenestetilbudet

Undersøkelsene ble distribuert via interesseorganisasjoner, prosjektets Facebook side og prosjektgruppen, Bufdir (UNG-redaksjonen og Foreldrehverdag)

- Foreldre og foresatt undersøkelsen ble sendt 4. november og ble avsluttet 5. desember 2021
- Ungdomsundersøkelsen ble sendt ut 11. november og avsluttet 5. desember 2021

Antall respondenter:

- Foreldre og foresatte 421 respondenter, 32 spørsmål - 45 min på å gjennomføre undersøkelsen
- Ungdommer 102 respondenter, 23 spørsmål - 35 min på å gjennomføre undersøkelsen



# Resultater av foreldreundersøkelsen

Foreldrene er hovedsakelig rekruttert via interesseorganisasjoner og det vil kunne gi utvalgsskjevheter. Men funnene i undersøkelsen samsvarer i svært stor grad med tidligere spørreundersøkelser rettet mot målgruppen, slik at det er grunn til å tro at bildet som tegnes her i stor grad speiler slik foreldre til barn med funksjonsnedsettelse opplever sin hverdag. Den dokumenterer også at selv om det er gjennomført mange tiltak for å bedre situasjonen for målgruppen så har de i liten grad hatt noe effekt.

## FUNN I UNDERSØKELSEN

*Livskvalitet* – svært lav både subjektiv og objektiv livskvalitet. Sammenlignet mot resten befolkningen (SSB leveårsundersøkelse) svarer 125% flere av foreldrene til barn med funksjonsnedsettelse at de har lav tilfredshet med livet. De er også vesentlig mindre fornøyd med egen fysisk og psykisk helse, og de dokumenterer at de opplever mer psykiske og fysiske plager enn resten av befolkningen. Foreldrene har også dårligere økonomi enn resten av befolkningen. Sammenlignet mot resten av befolkningen oppgir 240% flere av foreldrene at de er lite fornøyd med fritiden de har til rådighet. De dokumenterer også at de i mye mindre grad enn resten av befolkningen trener hver uke (78% vs. 30%), treffer venner (36% vs. 8%) eller deltar på andre fritidsaktiviteter.

*Arbeidslivet* – 79% oppgir at de i stor eller middels grad har gjort tilpasninger i arbeidslivet på grunn av deres barns funksjonsnedsettelse.

*Tidsbruk* – foreldrene svarer at de bruker 12 timer i uka i løpet av en gjennomsnittssuke på å lete etter informasjon, kartlegge rettigheter og skrive søknader/klage. Tilsvarende oppgir de at de bruker 10 timer i uka på å koordinere mellom tjenestene og administrere at barns rettigheter blir oppfylt i skole/barnehage, og på fritiden. Denne ukentlige tidsbruken tilsvarende omtrent en 60% stilling. De anslår også at de brukte ca. 13 timer på den siste søknaden de sendte.

*Tjenestetilbudet* – 53% er misfornøyd med informasjonen de har mottatt knyttet til hjelpetilbudet. Dette funnet samsvarer godt med at foreldrene svarer at de 3 viktigste kildene for å skaffe seg informasjon om barnets diagnose, rettigheter og mulige hjelpetilbud er andre foreldre i samme situasjon, nettstedet til interesseorganisasjoner og sosiale medier. 64% av foreldrene er misfornøyd med hjelp og veiledning de har fått for å kunne skaffe seg de tjenestene de har behov for. Det er kun 12% av foreldrene som svarer at de fikk veiledning fra kommunen om klagerettigheter i forbindelse med avslaget på sin siste søknad. 29% av foreldrene er svært misfornøyd med koordinering mellom tjenestene, mens 35% er misfornøyd. Foreldrene er derimot litt mer fornøyd med kvaliteten på tjenestene de mottar- her er kun 23% av foreldrene misfornøyd eller svært misfornøyd. 52% av foreldrene er også svært bekymret eller bekymret for at deres barn ikke får nok hjelp fra det offentlige. Det fleste foreldrene opplever i liten grad (64%) at de får medvirke og blir hørt av kommunen før de tar avgjørelser som tjenestetilbudet til barna deres.

# Resultater av ungdomsundersøkelsen

Det har dessverre vært vanskelig å skaffe mange ungdomsrespondenter. De fleste av respondentene i ungdomsundersøkelsen er mellom 16-24 år. 56% av ungdommene svarer at det gikk over et halvt år fra de sa ifra om at de ønsket hjelp til de fikk den hjelpen de hadde behov for.

## FUNN I UNDERSØKELSEN

*Livskvalitet* – 86% av ungdommene som har svart på undersøkelsen sier at de har lav tilfredshet med livet. I UNGDATAs spørreundersøkelse svarer kun 19% av ungdommene at de har lav tilfredshet med livet.

I foreldreundersøkelsen svarer 56% av foreldre at de vurderer deres barns livskvalitet som lav. Foreldrene er altså mer positive enn ungdommene. Til påstander om ungdommens liv (mitt liv er bra, jeg liker meg selv som jeg er) så svarer under 10% av ungdommene at de er helt enig i disse påstandene, mens i UNGDATA er det 60% av ungdommene som er helt enig den første påstanden og 42% som er helt enig i den andre påstanden. Ungdommene i undersøkelsen svarer også at de i mye mindre grad enn ungdom i UNGDATA har opplevd positive følelser den siste uken som å være glad, ha masse energi osv. Ungdom i undersøkelsen er betydelig mindre aktive på fritiden enn sine jevnaldrende, for eksempel treffer ungdommen i undersøkelsen i mye mindre grad enn annen ungdom vennene sine ukentlig (3% vs. 70%). 88% av ungdommene sier at de er mindre aktive på fritiden enn de selv kunne ønske og at det som hindrer dem er hovedsakelig helseplager (74%) eller at de er utmattet (50%).

*Tjenestetilbudet* – 81% av ungdommene er lite fornøyde med informasjonen om hjelpen de kan få eller har rett på. I mange av fritekst svarene beskriver ungdommene at de savner informasjon og i ungdomspanelet til prosjektet beskriver ungdommene at hjelpetjenestene ikke formidler informasjonen på en måte som er tilpasset ungdom. 90% av ungdommene i

undersøkelsen synes at de må gjenta informasjon om seg selv mange ganger til de ulike hjelpetjenestene. Ungdommene er også kritiske til brukermedvirkningen i tjenestene - 70% synes at de i liten grad får fortelle hva som er viktig for dem og at deres mening i liten grad blir tatt på alvor i møte med hjelpetjenestene. De opplever heller ikke at de får den hjelpen de trenger, kun 8% av ungdommene som har svart på undersøkelsen opplever at de i stor grad får den hjelpen de trenger.



**9. Anbefaling for videre arbeid med livshendelsen**  
**Alvorlig sykt barn**



# ASB anbefalinger framover

## ASB SOM EN FLERÅRIG SATSNING

Intensjonen i Digitaliseringsstrategien er at livshendelsene skal være flerårige, tverrsektorielle satsninger som varer ut 2025. I 2021 ble livshendelsen ASB finansiert av StimuLab midler og ressurser fra Hdir, Direktoratet for e-helse, NAV, Statped, Utdanningsdirektoratet, KS og Flekkefjord kommune. Videre satsing etter 2021 mangler p.t. finansiering. Usikkerhet knyttet til finansiering og ressurser for det videre arbeidet gjør det utfordrende å planlegge langsiktig.

På tross av usikkerhet kan vi stadfeste at det er behov for å etablere en fastere struktur for videre drift av ASB. Det komplekse utfordringsbildet, som til sammen utgjør samfunnsflokken Alvorlig sykt barn – barn og unge med sammensatte behov, kan ikke løses ved punktinnsetts i noen få enkeltstående prosjekter. Det er behov for en flerårig og helhetlig innsats på tvers av sektorer og forvaltningsnivå. Denne innsatsen må styre en rekke tiltak, prosjekter og initiativer som rettes mot samme mål. Noen av disse vil være allerede pågående prosjekter, som ved mindre justeringer kan bidra til å nå ASB sine mål. Andre vil være nye prosjekter og satsninger som må igangsettes av ASB, og noen vil være samarbeid mellom sektorer rundt spesifikke problemstillinger. Det er behov for en helhetlig styring av disse fordi:

- Kartleggingen i StimuLab-fasen viser at det er en rekke avhengigheter mellom ulike pain-points og utfordringer i ulike sektorer, og gevinstpotensialet på ulike delproblematikker vil i mange tilfeller kunne utløses ved at det gjøres samtidig innsats på flere områder og på tvers av sektorer og/eller forvaltningsnivå.
- En del av utfordringene som tegner seg i kartleggingen har ikke nødvendigvis én hovedeier. Om det ikke eksisterer en hovedinteressent, så vil det ikke være noen som naturlig setter i gang et tverrgående arbeid. Slik tverrsektoriell innsats må styres ett sted, men med forpliktende innsats fra flere.
- Finansiering av innsatser/tiltak må sees på i et helhetsperspektiv. Det må etableres hensiktsmessige finansieringsmodeller som tar høyde for at gevinster realiseres et annet sted enn der innsatsen finansieres.

Det henvises til kapittelet om missionsinspirert tilnærming for anbefaling av organisering av videre arbeid rundt livshendelsen.

# Hovedmodell for problemkomplekset

***Gjennom StimuLab-perioden i arbeidet med livshendelsen ASB har det blitt utarbeidet en hovedmodell (se neste side) for problemstillingene. Denne peker på fem hovedområder (se illustrasjon neste side). Innenfor disse fem områdene er det behov for dyptgripende endringer, for å oppnå målene til ASB om sømløse og koordinerte tjenester. Hvert av de fem områdene har detaljert ut en rekke problemstillinger som må løses.***

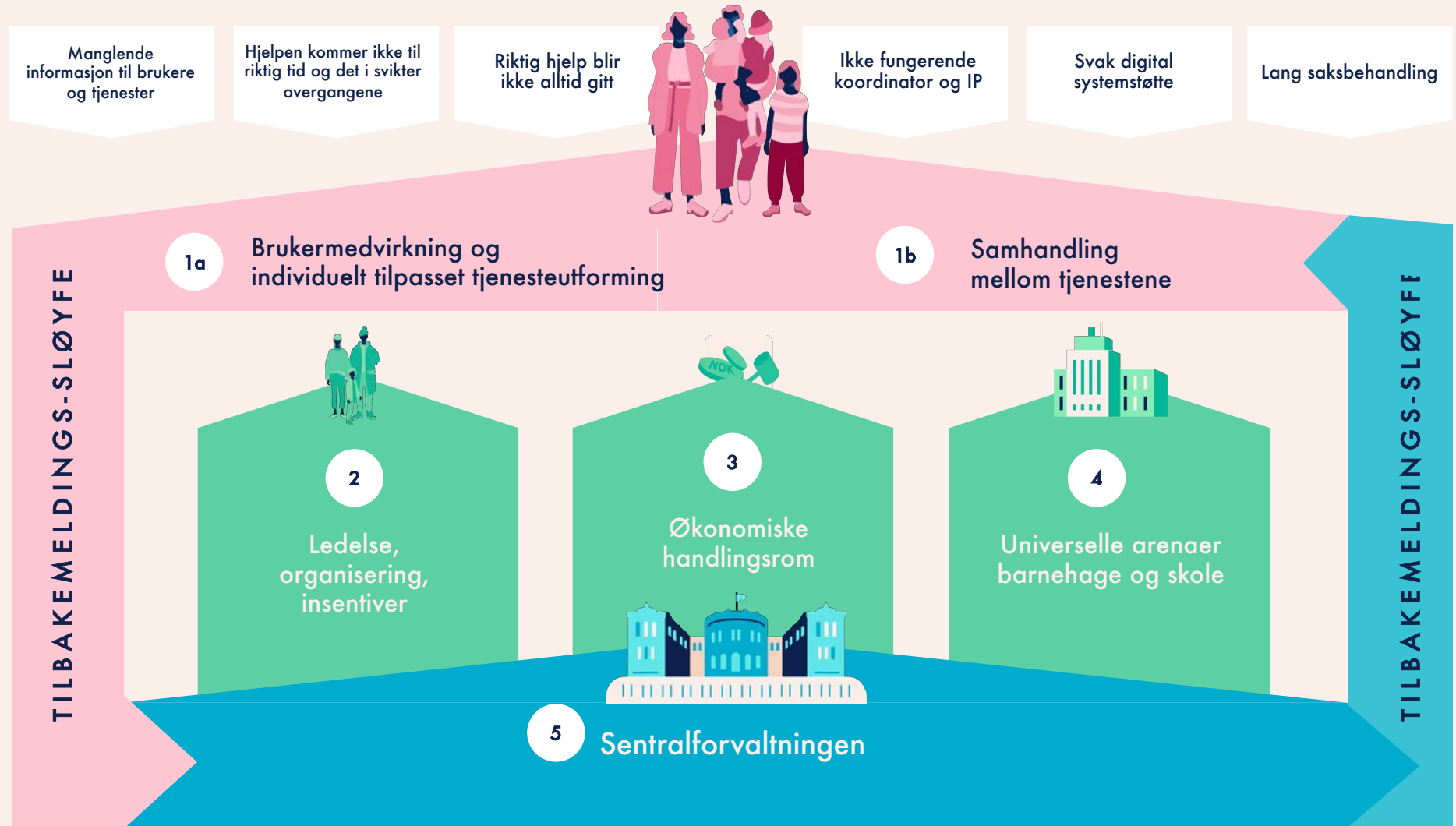
Vi anbefaler at denne hovedmodellen legges til grunn for det videre arbeidet med ASB. Den er en inngangsport til problemkomplekset, og bør benyttes som et underlag for å organisere og prioritere videre innsats. Ved å benytte hovedmodellen som utgangspunkt, vil man kunne holde oversikt over endringsarbeidet, se avhengigheter og sørge for at de rette innsatsene gjøres samtidig. Den kan også i veien fremover benyttes som et underlag for målstyring og kobles sammen med gevinstrealiseringsarbeidet. Modellen er godt egnet som et styringsverktøy for en missionsinspirert plattform.

Hovedmodellen bør være dynamisk, og kan endre seg over tid.

Vi ønsker å peke på at det i alt arbeid bør jobbes for å etablere mekanismer som sikrer en fremtidig fungerende tilbakemeldingsløyfe gjennom forvaltningslagene, slik tegnet inn i hovedmodellen. Med en fungerende tilbakemeldingsløyfe vil man kunne få til varige endringer og et offentlig system som vokser organisk og makter å tilpasse seg endrede behov ettersom samfunnet utvikler seg.

# Hovedmodell

PROBLEMRÅDER SOM MÅ LØSES:





# Videre arbeid innenfor hovedmodellen

## PROBLEMOMRÅDE 1 A & B

Prioritert i år har vært å starte på utforskningen av 1 A og B; Brukermedvirkning, samhandling og individuelt tilpasset tjenesteutforming. Det er fremskaffet mye innsikt på en rekke av områdene i modellen, som peker på konkrete smertepunkter som må løses. Men det er også noen viktige punkter som ikke er svart ut enda, og hvor det foreløpig ikke foreligger konkrete beskrivelser av hvordan man kan bidra til å løse disse. Viktige problemområder å trekke fram spesielt her er **tidlig innsats** og til dels overganger. Sammen med de temaene det foreslås konkrete prosjekt på nå, er dette også tema som både foreldre og ungdom har løftet fra, som det haster å få løst innenfor hovedområde 1 A og B.

Det anbefales derfor å arbeide videre med utforskning av problemområde 1 A og B. Både ved å vurdere om flere av de foreliggende idéene på tiltak bør utvikles videre (hittil er det kun fem som er tatt videre), og ved å utvikle tiltak som kan møte de problemområdene som er identifisert, men ikke igangsatt løsningsarbeid på enda.

## PROBLEMOMRÅDE 2, 3, 4 OG 5

Alle fem områder i hovedmodellen, med tilhørende underpunkter, vil måtte arbeides med videre fremover. Det gjenstår videre utforskning og idégenerering av potensielle løsninger på alle de resterende områdene.

Spesielt område 4, Universelle arena barnehage og skole, har ikke vært utforsket i arbeidet hittil. Dette fordi det ble løftet opp til et hovedområde helt mot slutten av innsiktsfasen, på bakgrunn av viktige innspill og innsikt brukerpanelet for ungdommene bidro med. Det vil også være naturlig med en større forankring og deltakelse av utdanningssektoren, når vi går i gang med dette området.

Inngangsporten til arbeidet med tjenstedesign, systemorientert design, gevinstrealiseringsperspektivet og eksperimentering som metode har vist seg å fungere godt, og det anbefales å fortsette med det. I det fremtidige arbeidet, vil det – avhengig av tema - måtte kobles på annen kompetanse også.

Vi vil anbefale å styrke kapasiteten på gevinstrealisering fremover. Det er viktig både for å prioritere riktige tiltak og innsatsområder, for å dokumentere effekt av arbeidet og for å motivere tjenestene og aktørene til så dyptgripende endringsarbeid.

På neste side vises problempunktene, som må løses innenfor hvert hovedområde i modellen, for at man skal komme i mål

# Igangsetting av prosjekter

## IGANGSETTING AV BESKREVNE PROSJEKTMANDAT

I kapittelet «Prosjektmandat for prioriterte prosjekter», foreligger det henvisning til fem prosjekter som skisserer konkrete løsninger. Disse er basert på problemområdet 1 A og B:

1. Verktøy for kartlegging og formidling
2. Enklere søknadsprosesser
3. Rettighetsautomat
4. Lettere tilgjengelig informasjon
5. Statsforvalter

Alle disse fem anbefales igangsatt og bemannet med personell. Flere av disse er større prosjekter, som samlet vil gi stor effekt og reduksjon av belastning hos familiene, barna og de unge. Det forventes også at de vil avlaste forvaltningen i form av redusert tidsbruk hos tjenester for å fremskaffe informasjon om andre tjenester, og i form av redusert saksbehandlingstid på feilsendte søknader eller etterspørring av dokumentasjon fra søker.

Det anbefales å arbeide brukerorientert i alle prosjektene. Særlig i arbeidet med statsforvalterrollen og kartleggingsverktøy tror vi det kan være stort utbytte av å jobbe med eksperimentering som metode.

Rettighetsautomat anbefales gjennomført av DigiUng, tilpasset dette programmets organisering. De øvrige prosjektene anbefales gjennomført av livshendelsen Alvorlig sykt barn, innenfor den organiseringen som besluttes for livshendelsen. Som tidligere nevnt foreligger det ikke en avklart finansiering av videre arbeid p.t. Dersom livshendelsen ikke får finansiering til videre arbeid, an man med et minimum av ressurser vurdere å søke medfinansieringsordningen for digitaliseringsprosjekter. Eventuelt kan et satsingsforslag for livshendelsen bidra til å finansiere disse prosjektene.

Forøvrig vises det til anbefalingene i kapittel 1, side 9, om etablering av en fast struktur for livshendelsen ASB, finansiering, mandat, kontinuitet, mm.

# Forvaltning av innovasjonsporteføljen

## MISSIONSTILNÆRMING

Kapittelet om Missions tilnærming beskriver en organisering og forankring av arbeidet og at livshendelsen ASB, med alle sine tiltak, prosjekter og samarbeid samles under en mission.

## NULLPUNKTSMÅLING

Det anbefales å følge opp nullpunktsmålingen årlig for å dokumentere effekter. Videre anbefaler vi å utvide nullpunktsmålingen for å fremskaffe datagrunnlag for gode indikatorer på tjeneste- og systemnivå også. Det sistnevnte vil være særlig relevant for å fremskaffe datagrunnlag som synliggjør gevinster og potensielle innsparinger hos tjenestene.

## SAMARBEID

ASB bør samarbeide med de andre livshendelsene med utspring fra Digitaliseringsstrategien. Det bør søkes videre dialog og eventuelt samarbeid med aktuelle, tilstøtende prosjekter. KS sitt arbeid med Partnerskap for radikal innovasjon er særlig relevant for arbeidet i ASB, og det har også vært jevnlig møtepunkter gjennom det siste året der vi har delt erfaringer og resultater. Dette bør kontinueres og eventuelt styrkes. Spesielt bør det vurderes hvordan det best kan samkjøres med KS sin innovasjonsporteføljes forankringsstruktur opp mot departementene.

*Vi ønsker å takke for tilliten dere har vist oss ved å la oss delta i denne utrolig spennende oppdagelsesferden i ukjent farvann, der vi har utforsket metoder i nye kontekster. Vi har lært sammen, økt kunnskapen og innsikten sammen og funnet et forslag til navigasjon i kompleksiteten gjennom en hovedmodell. Og ikke minst – vi har funnet metoder og produsert løsningsforslag vi alle har troen på. Takk!*



# Leverandørteamet



**Synne Christiansen**  
[Synne.christiansen@eggsdesign.no](mailto:Synne.christiansen@eggsdesign.no)  
Prosessleder, tjenstedesign



**Jens plathe**  
[jp@proba.no](mailto:jp@proba.no)  
Samfunnvitenskap,  
kunnskapsgrunnlag, innsikt,  
utredning, evaluering



**Jan Walter Parr**  
[jan.parr@eggsdesign.no](mailto:jan.parr@eggsdesign.no)  
Fagansvarlig på design



**Åshild Stav**  
[ashild.stav@eggsdesign.no](mailto:ashild.stav@eggsdesign.no)  
Lead tjenstedesigner, prosessfasilitator



**Henriette Marki**  
Tjenstedesign,  
systemdesign



**Lena Sendstad**  
[lena.sendstad@eggsdesign.com](mailto:lena.sendstad@eggsdesign.com)  
Tjenstedesign,  
organisasjonsendring,  
mobilisering



**Hege Bogen**  
[hege.bogen@agendakaupang.no](mailto:hege.bogen@agendakaupang.no)  
Adm. prosjektleder, samfunnsøkonomi,  
gevinstarbeid, finansieringsmodeller



**Therese Neråsen**  
[Therese.Nerasen@agendakaupang.no](mailto:Therese.Nerasen@agendakaupang.no)  
Organisasjonsutvikling, organisasjonsfaglig,  
kulturelle endringer



**Gjermund Lanestedt**  
[gjermund.lanestedt@agendakaupang.no](mailto:gjermund.lanestedt@agendakaupang.no)  
Forvaltningskunnskap, politiske  
føringer, IT-politikk,  
policy- og strategiutvikling



**Kristin Brænden**  
[kristin.braenden@agendakaupang.no](mailto:kristin.braenden@agendakaupang.no)  
Informatikk, interaksjonsdesign,  
personvern, velferdsteknologi

# Prosjektgruppen

## Line Borgvin Hansen

Prosjektleder, Helsedirektoratet

[Line.Borgvin.Hansen@helsedir.no](mailto:Line.Borgvin.Hansen@helsedir.no)

## Lene Margrethe Linnerud

Prosjektstøtte, Helsedirektoratet

[Lene.Margrethe.Linnerud@helsedir.no](mailto:Lene.Margrethe.Linnerud@helsedir.no)

## Bente Steinnes

Metodeansvarlig, Helsedirektoratet

[Bente.Steinnes@helsedir.no](mailto:Bente.Steinnes@helsedir.no)

## Astrid Twenebowa Larssen

Tjenestedesigner, Helsedirektoratet

[Astrid.Twenebowa.Larssen@helsedir.no](mailto:Astrid.Twenebowa.Larssen@helsedir.no)

## Midia Aminzadeh

Fagressurs helse, Helsedirektoratet

[Midia.Aminzadeh@helsedir.no](mailto:Midia.Aminzadeh@helsedir.no)

## Anne Merete Crosby

Samfunnsøkonom,  
Direktoratet for e-helse

[Anne.Merete.Crosby@ehelse.no](mailto:Anne.Merete.Crosby@ehelse.no)

## Christina L. Johannessen

Fagressurs helse,  
Direktoratet for e-helse

[Christina.L.Johannessen@ehelse.no](mailto:Christina.L.Johannessen@ehelse.no)

## Birgit Leirvik

Skole- og læringsmiljø,  
Utdanningsdirektoratet

[birgit.leirvik@udir.no](mailto:birgit.leirvik@udir.no)

## Astrid Sliwka

Tjenestedesigner, Nav

[Astrid.Sliwka@nav.no](mailto:Astrid.Sliwka@nav.no)

## Sturle Nes

Fagressurs helse,  
Helsedirektoratet

[Sturle.Nes@helsedir.no](mailto:Sturle.Nes@helsedir.no)

## Håkon Tverrli

Virksomhetsarkitekt,  
Direktoratet for e-helse

[Hakon.Tverrli@ehelse.no](mailto:Hakon.Tverrli@ehelse.no)

## Tine Sveen

Fagressurs helse,  
Helsedirektoratet

[Tine.Sveen@helsedir.no](mailto:Tine.Sveen@helsedir.no)

## Sophie Bouffard

Koordinator, Flekkefjord kommune

[Sophie.bouffard@flekkefjord.kommune.no](mailto:Sophie.bouffard@flekkefjord.kommune.no)

## Adélie Dorseuil

Unginfo, Helsedirektoratet

[Adelie.dorseuil@helsedir.no](mailto:Adelie.dorseuil@helsedir.no)

## Maja Gran Erke

Lege og fagressurs,  
Direktoratet for e-helse

[MajaGran.Ekre@ehelse.no](mailto:MajaGran.Ekre@ehelse.no)

## Yvonne Hansen

Kommunikasjonsrådgiver, Karabin

[Yvonne.Hanssen@karabin.no](mailto:Yvonne.Hanssen@karabin.no)

# Styringsgruppen

## Ellen Margrethe Carlsen

Leder av styringsgruppen  
Avdelingsdirektør, Helsedirektoratet  
[Ellen.Margrethe.Carlsen@helsedir.no](mailto:Ellen.Margrethe.Carlsen@helsedir.no)

## Karin Bøhlerengen

Produktansvarlig, sykdom i familien  
NAV  
[Karin.bohlerengen@nav.no](mailto:Karin.bohlerengen@nav.no)

## Norunn Elin Saure

Avdelingsdirektør, Direktoratet for e-helse  
[Norunn.Elin.Saure@ehelse.no](mailto:Norunn.Elin.Saure@ehelse.no)

## Kristing Standal / Kjell Åsheim

KS  
[Kristin.Standal@ks.no](mailto:Kristin.Standal@ks.no) / [Kjell.Aasheim@ks.no](mailto:Kjell.Aasheim@ks.no)

## Espen R. Haram / Lise Kristoffersen

Avdelingsdirektør, Statped  
[Espen.r.haram@statped.no](mailto:Espen.r.haram@statped.no) / [lise.kristoffersen@statped.no](mailto:lise.kristoffersen@statped.no)

## Øystein Nilsen

Avdelingsdirektør, Utdanningsdirektoratet  
[Oystein.Nilsen@udir.no](mailto:Oystein.Nilsen@udir.no)

## Hanne Margrethe Matsen

Agder, ved Listerregionen og Flekkefjord  
Enhetsleder Flekkefjord  
[Hanne.Matsen@flekkefjord.kommune.no](mailto:Hanne.Matsen@flekkefjord.kommune.no)