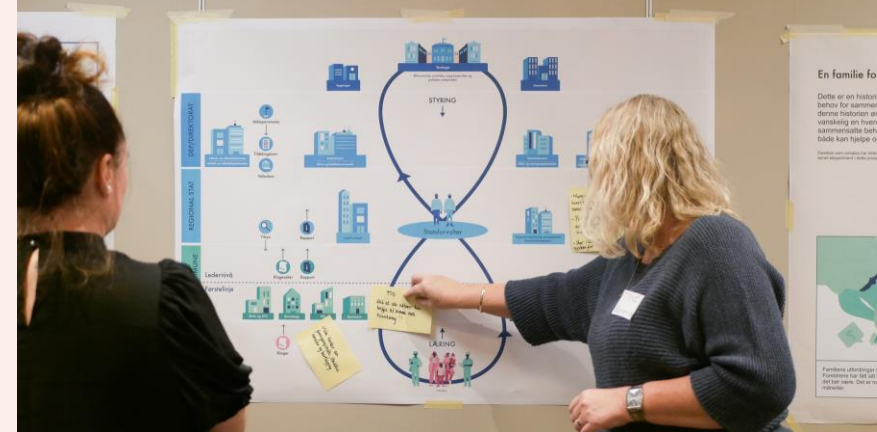


Alvorlig sykt barn – en av syv livshendelser

Innsiktsrapport

Eksperimentering med bedre og
tverrsektorielle tilbakemeldingssløyer
mellom stat og kommune

Stimulab prosjekt 2024



Forord – samlet rundt de som trenger oss mest

Sammen bygger vi bro mellom stat og kommune – for de som trenger det mest

Forestill deg et system der barn og unge med behov for sammensatte tjenester, og deres familier, alltid møter tjenester som virkelig ser dem og samarbeider for deres beste. Dette er visjonen vi har jobbet mot i dette prosjektet. Ved å samle aktører fra stat og kommune på tvers av sektorer og nivåer, har vi gått løs på en av våre største utfordringer – å styrke samspillet mellom sektorer og forvaltningsnivåer for å gi bedre tjenester til de som trenger det mest.

Gjennom eksperimenter har vi utfordret tradisjonelle måter å jobbe på. Sammen har vi begynt å forme en ny måte å tenke på – en **tverrsektoriell tilbakemeldingssløyfe** som ikke bare leverer data, men ekte innsikt. Denne innsikten vil kunne hjelpe oss til å prioritere bedre, samarbeide smartere og bygge et system som vil kunne gjøre en forskjell for barn, unge og deres pårørende.

Vi har også identifisert tiltak som har potensial til å påvirke store deler av systemet, og vi har tatt store steg mot å forstå hva som skal til for at kunnskapen fra kommunene faktisk blir nyttig for beslutningstakere i sentralforvaltningen. Det handler om mer enn rapporter – det handler om tillit, om å dele ansvar og gi kommunene rom til å skape løsninger lokalt.

Å tenke nytt – og sammen

Underveis har vi forsøkt å stille spørsmål ved etablerte sannheter. Må styringsinformasjon alltid standardiseres? Hvordan kan vi faktisk sette brukernes perspektiver i sentrum på alle nivåer? Og hvordan kan vi bygge et system der stat og kommune virkelig spiller på lag? Dette arbeidet er ikke bare utfordrende, det er også meningsfylt – vi vet at resultatene kan skape en bedre fremtid for mange.

Arbeidet begynner nå

Men arbeidet er ikke ferdig med dette prosjektet. For å lykkes må vi fortsette å løfte arbeidet, sette det på agendaen og gi det prioritet. Fremtiden for dette arbeidet ligger i gode hender hos Helsedirektoratet, gjennom programstrukturen til **Livshendelsen "Alvorlig sykt barn"**.

La oss sammen vise at vi kan tenke stort, jobbe på tvers og være en del av løsningen. Dette handler om mer enn effektivitet – det handler om å gjøre en reell forskjell for mange barn og deres pårørende. Og til deg som leser denne rapporten - er du med?



Innhold

1. Introduksjon til prosjektet

2. Metode

- Systemdemonstrator
- Eksperimentering

3. Arbeidsprosess

- Trippel diamant
- Aktiviteter og erfaringer fra prosjektets ulike faser
- Funn fra innsiktsarbeid

4. Oppsummering av eksperimentene

- Forberedende aktivitet: Kartlegging av familie
- Eksperiment: Medlytt og Lær
- Eksperiment: Tverrsektorielt kommunebilde

5. Veien videre

- Tiltak for videre arbeid

Om dokumentet

Sluttleveranse for prosjektet

Dette dokumentet er sluttleveransen på prosjektet «Systemdemonstrator: Eksperimentering med bedre, tverrsektorielle tilbakemeldingssløyfer mellom stat og kommune» som Sopra Steria/EGGS, part of Sopra Steria har gjennomført på oppdrag for, og i samarbeid med, Helsedirektoratet.

Dokumentet er ikke en standard rapport, men en oppsummering av hvordan vi har jobbet i prosjektet, beskrivelse av eksperimenter og resultater av disse i tillegg til annen dokumentasjon, som bilder og illustrasjoner.

Etter avtale med Helsedirektoratet har vi valgt å ha sluttleveransen som en Power Point, slik at det skal være enkelt å gjenbruke materialet i presentasjoner senere.

Noen steder i dokumentet vil det samme innholdet være presentert på litt ulike måter, for å kunne tilpasse innholdet til ulike settinger og for å vise hvordan vi har brukt ulike maler og verktøy i arbeidet. Dette gjør at informasjonen kan virke gjentakende dersom rapporten leses fra start til slutt.



1. Introduksjon til prosjektet

- Prosjektets mål
- Prosjektrammer
- Prosjektrigg
- Hva skal prosjektet løse – målgruppen og problemstillinger

Systemdemonstrator

Eksperimentering med bedre og tverrsektorielle tilbakemeldingssløyer mellom stat og kommune

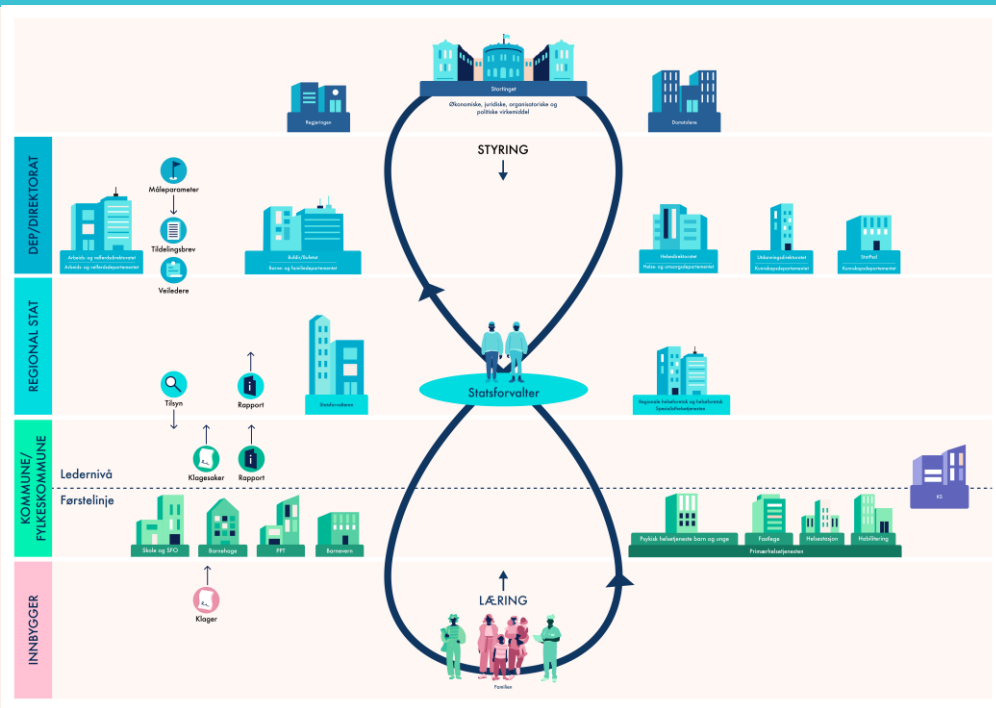


Sammen mot felles mål

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

Hva har vi gjort?

Vi har utforsket og eksperimentert med bedre og tverrsektorielle tilbakemeldingssløyer mellom stat og kommune og prøvd ut en såkalt systemdemonstrator.



Spørsmål vi stilte:

- Kan bedre tilbakemeldingssløyer bidra til at læring fra brukere og tjenesteytere formidles til premissgiverne i forvaltningen?
- Hvordan kan forvaltningen nyttiggjøre seg av et mer helhetlig kunnskapsgrunnlag når ny politikk utformes?

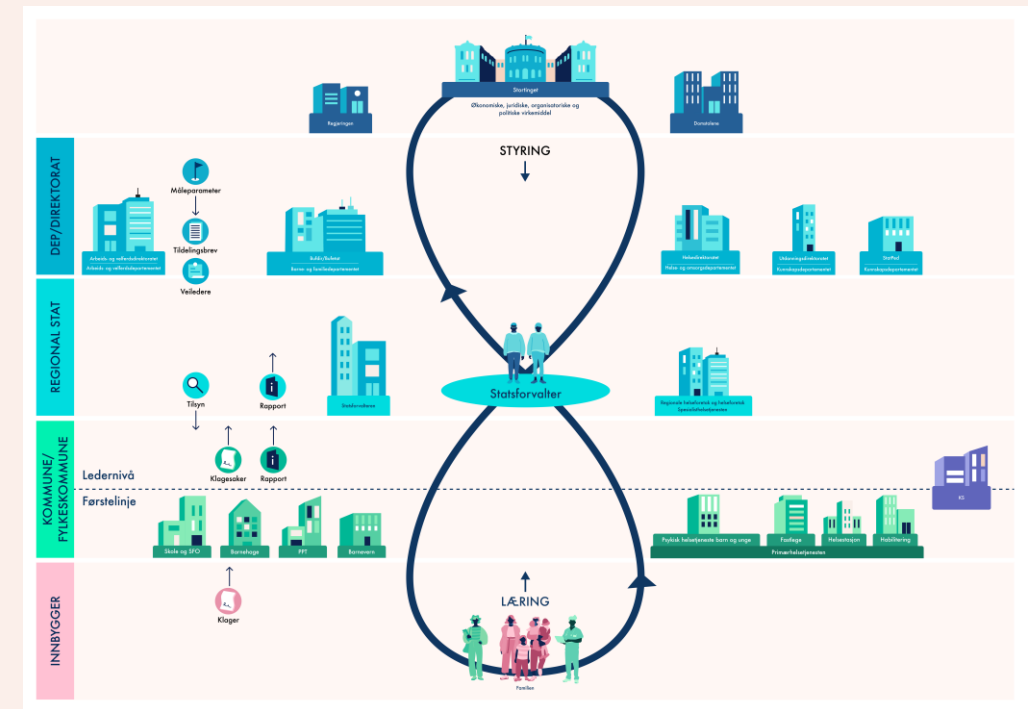


Les mer om livshendelsen på alvorligsyktbarn.no

Prosjektmål – Bedre tverrsektoriell tilbakemeldingssløyfe

Bedre tverrsektoriell tilbakemeldingssløyfe mellom stat og kommune

Målet til prosjektet er å etablere en bedre, tverrsektoriell tilbakemeldingssløyfe mellom stat og kommune innenfor livshendelsen Alvorlig sykt barn. Tilbakemeldingssløyfen skal bidra til bedre flyt, av data og kunnskap, i samarbeidet på tvers av nivåer. Vi har utforsket bedre tilbakemeldingssløyfer som ivaretar at læring fra brukere og tjenesteytere formidles til premissgiverne i forvaltningen – fagdirektoratene og departementene. Formålet er å få til nødvendige endringer i sentralforvaltningens innretting og innsatser ved at et mer helhetlig kunnskapsgrunnlag legges til grunn for politikkutforming.



Prosjektets rammer

Stimulab – innovasjon i offentlig sektor

Prosjektet er et Stimulab-prosjekt som er tilknyttet Livshendelsen Alvorlig sykt barn – barn og unge med behov for sammensatte tjenester. Dette er en av syv prioriterte livshendelser i regjeringens digitaliseringsstrategi «En digital offentlig sektor».

Den overordnede ambisjonen til livshendelsen er å gi familier med barn/unge med sammensatte behov et sammenhengende, sømløst, individtilpasset 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.

Stimulab er en ordning som skal stimulere til offentlig innovasjon fra brukernes perspektiv. Stimulabordningen støtter statlige og kommunale virksomheter som våger å tenke nytt om roller og systemer, og som er villige til å endre disse for å levere bedre tjenester til brukerne.

Samarbeid om gjennomføring

Prosjektet er gjennomført i samarbeid mellom Helsedirektoratet og Sopra Steria/EGGS part of Sopra Steria, Udir og Statped.

Statsforvalteren i Trøndelag, Røros kommune og Flekkefjord kommune vært sentrale samarbeidspartnere i gjennomføringen.

I tillegg har andre virksomheter hatt sentrale roller i prosjektet. Dette beskrives nærmere under beskrivelsen av Prosjektrigg.

Prosjektperiode

Prosjektet er gjennomført i perioden januar til desember 2024.



Feb

Apr

Mai

Jul

Aug

Okt

Nov

Jan 2025

Fase 1 - Diagnose

Fase 2 - Utforske og definere

Fase 3 - Utvikle og levere

Prosjektoppstart

Endringsbilag

Kommunebildet - Eksperiment med Røros kommune, statsforvalter i Trøndelag og Statsforvalterens fellestjenester

Oppfølgingsintervju med Statsforvalter i Trøndelag

Medlytt og lær, del 2 - Workshop med statsforvaltere

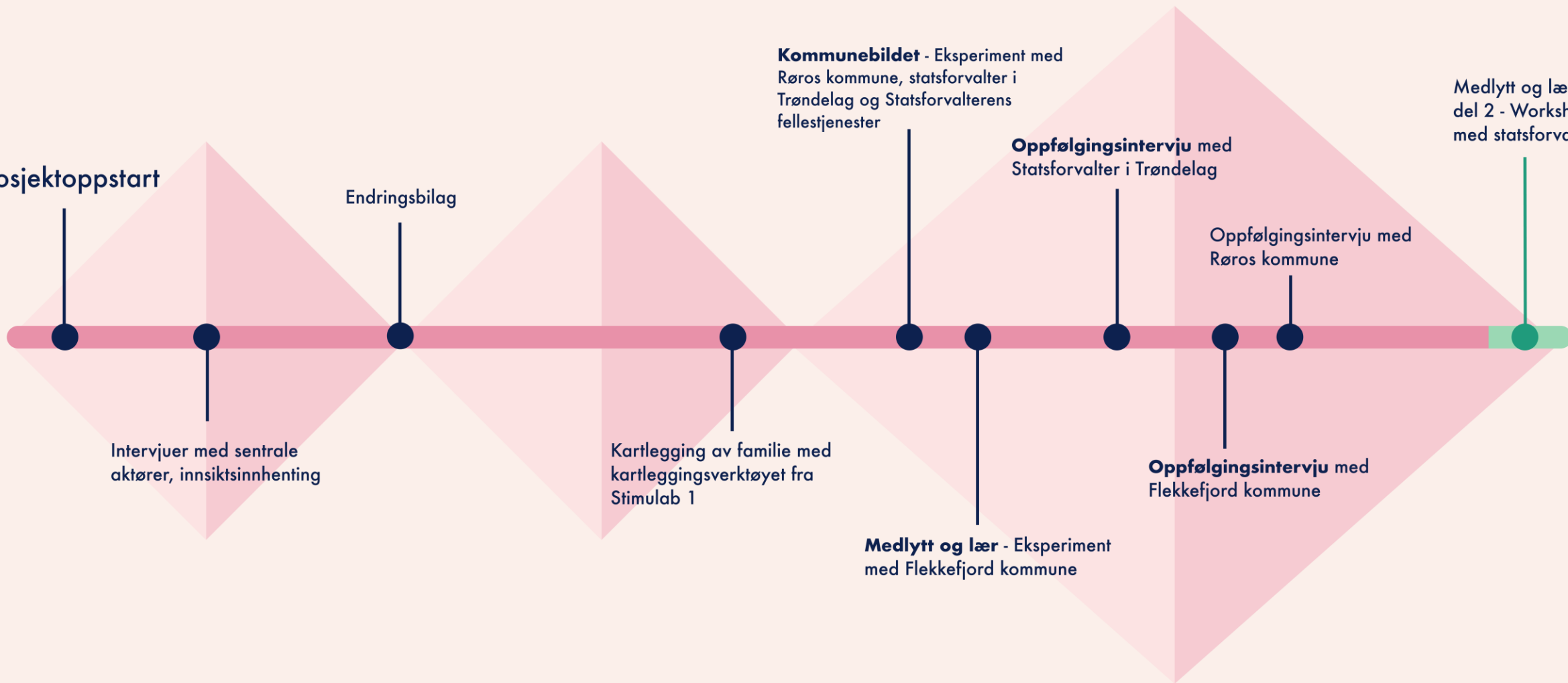
Intervjuer med sentrale aktører, innsiktsinnhenting

Kartlegging av familie med kartleggingsverktøyet fra Stimulab 1

Medlytt og lær - Eksperiment med Flekkefjord kommune

Oppfølgingsintervju med Flekkefjord kommune

Oppfølgingsintervju med Røros kommune



Prosjektrigg

Prosjektets organisering har blitt lagt opp for å sikre styring og forankring i hele systemet, og tilgang til operative ressurser fra sentrale virksomheter. Riggeren har bestått av styringsgruppe, prosjekteier og prosjektleder, operativ arbeidsgruppe, ekspertgruppe og en systemdemonstratorgruppe. Riggeren beskrives nærmere på neste side,

Forankring i hele systemet

Styringsrådet og den strategiske styringsgruppen til Livshendelsen har også fungert som styringsgruppe for prosjektet. Disse har fått mulighet til å gi innspill til prioriteringer underveis.

Systemdemonstratorgruppen har bestått av deltagere fra kommuner, statsforvaltere, direktorater og departementer. Gruppen har representert alle nivåer i tilbakemeldingssløyfen, gitt innspill til problemforståelse, løsninger og vært deltagere i eksperimenter.

Krevende å holde et stort systemlandskap engasjert og involvert

Det er utfordrende å involvere et stort systemlandskap når flere deltagere har mer perifere roller i prosjektet. Samtidig var det svært verdifullt for prosjektet å ha tilgang til hele «systemet» gjennom systemdemonstratorgruppen da enkelte deltagere herfra spilte sentrale roller i eksperimentene som ble gjennomført.

Tverrfaglig operativ arbeidsgruppe med tid og kapasitet

Arbeidsgruppen i prosjektet har vært en operativ arbeidsgruppe med deltagere fra Helsedirektoratet, Statped, Udir og Sopra Steria. Her har også prosjektleder fra Helsedirektoratet og Sopra Steria vært deltagere. Deltagerne har bistått inn i alle aktiviteter i prosjektet og hatt faste samarbeidsmøter gjennom hele perioden. Dette har sikret god forankring i deltagende virksomheter i tillegg til at deltagerne har fått inngående kunnskap om metodene som er benyttet.

Det var sentralt for fremdrift at arbeidsgruppen bestod av personer med kapasitet til å jobbe aktivt med prosjektets ulike oppgaver.

Deltagelse i eksperimenter

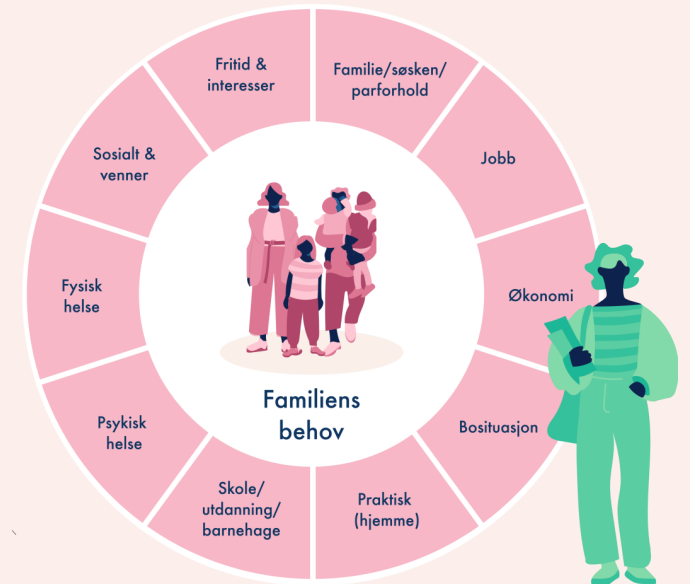
Det er gjennomført to eksperimenter med deltagere fra Flekkefjord kommune, Røros kommune og statsforvalter i Trøndelag.

Prosjektrigg



Styringsgruppe	Styringsrådet og strategisk styringsgruppe for Livshendelsen ASB	Styringsrådet og strategisk styringsgruppe til Livshendelsen har også fungert som en tonivå styringsgruppe for prosjektet. Deltagerne er Helsedirektoratet, Utdanningsdirektoratet, Statped, Digitaliseringsdirektoratet, NAV, Flekkefjord kommune, KS og Norsk helsenett. Disse har fått fortløpende status på prosjektet og mulighet til å gi innspill til prioriteringer underveis.
Prosjekteier og prosjektleder	Helsedirektoratet	Prosjekteier har vært en avdelingsdirektør i Helsedirektoratet. Prosjekteier har hatt øverste ansvar for prosjektet og ansvar for å forankre prosjektet i blant annet styringsgruppen for livshendelsen. Helsedirektoratet har hatt en intern prosjektleder som har samarbeidet tett med prosjektleder fra Sopra Steria.
Arbeidsgruppe	Hdir, Statped, Udir, Sopra Steria	Arbeidsgruppen i prosjektet har vært en operativ arbeidsgruppe med deltagere fra Helsedirektoratet, Statped, Udir og Sopra Steria. Deltagerne har bistått inn i alle aktiviteter i prosjektet og hatt faste samarbeidsmøter gjennom hele perioden. Dette har sikret god forankring i deltagende virksomheter i tillegg til at deltagere har fått inngående kunnskap om metodene som er benyttet.
Ekspertgruppe	Hdir, kommunikasjon, ETI	Ekspertgruppen har bistått med faglige innspill og støtte underveis i prosjektet. Ekspertgruppen har bestått av Helsedirektoratet, kommunikasjonskonsulent og prosjektdeltagere fra Livshendelsens andre prosjekt «Enklere tilgang til informasjon».
Systemdemonstrator-gruppe	Kommuner, statsforvaltere, direktorater, departementer	Systemdemonstratorgruppen har bestått av deltagere fra kommuner, statsforvaltere, direktorater og departementer. Gruppen har representert alle nivåer i tilbakemeldingssløyfen, gitt innspill til problemforståelse, løsninger og vært deltagere i eksperimenter.

Om barn og unge med behov for sammensatte tjenester og deres pårørende



En eksempelfamilie

Eksempelen er basert på en kartleggingssamtale med en familie, som er gjennomført som en del av prosjektet. Les mer om familien og kartleggingen senere i rapporten.

Familien består av to foreldre og fire barn. Det eldste barnet i familien er 12 år, og har behov for sammensatte tjenester. Dette gjør at han trenger støtte fra flere tjenester på tvers av sektorer.

Foreldrene bruker alle sine ressurser på å koordinere tjenester, og for å få en kompleks og vanskelig hverdag til å gå rundt. I møte med systemet opplever familien at tjenestene rundt dem både kan hjelpe og forverre situasjonen på samme tid.



Sammensatte utfordringer

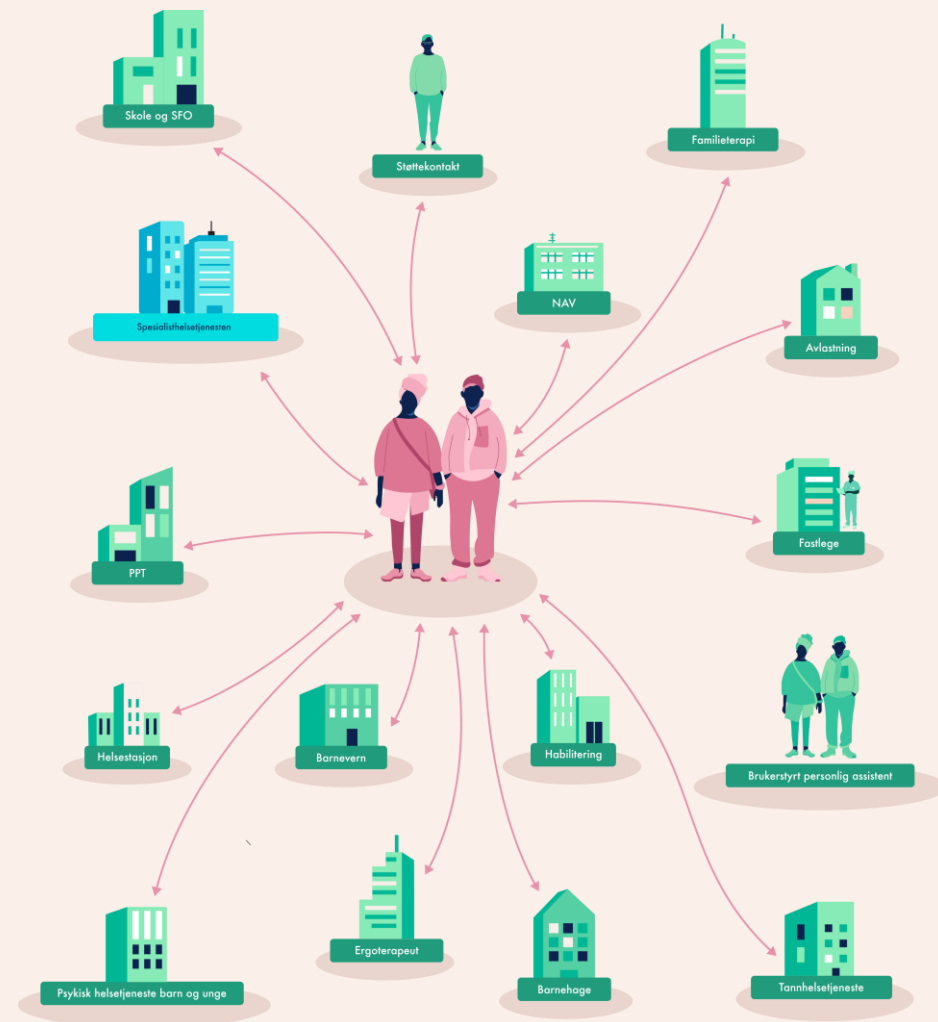
Barnet har ADHD og autisme, i tillegg til andre utfordringer. Det fører til vansker med blant annet kommunikasjon, læring, prosessering av sanseinntrykk, fysisk utagering og mer. Utfordringene krever at flere tjenester er involvert samtidig.

Søsken som pårørende

Utfordringene til gutten preger situasjonen hjemme, spesielt for søsknene. De har blitt utsatt for fysisk og psykisk vold av storebror i flere år, og kjenner på frykt og mangel på trygghet hjemme.

Hva drømmer familien om?

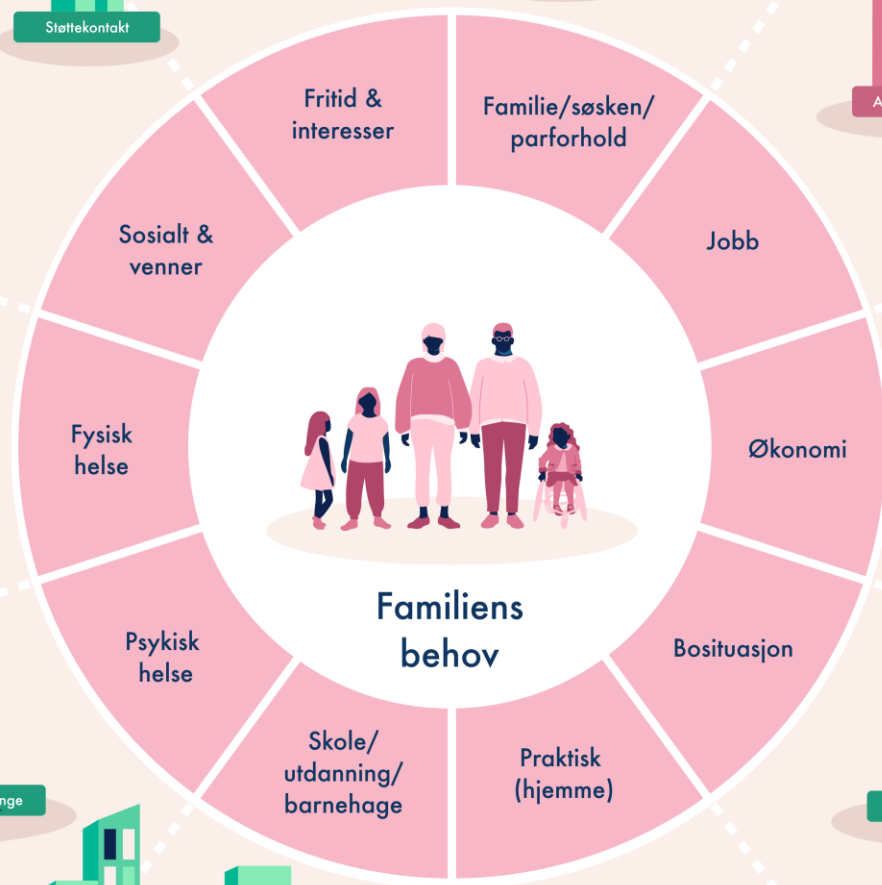
Foreldrene drømmer om en rolig start på dagen, med hvilepuls. De drømmer om å kunne gjøre ting sammen som familie, og de drømmer om at søsknene til gutten skal kunne få besøk av vennene sine. Situasjonen gjør at det blir vanskelig å få til. De drømmer om en trygg fremtid for hele familien, der deres behov blir ivarettatt.



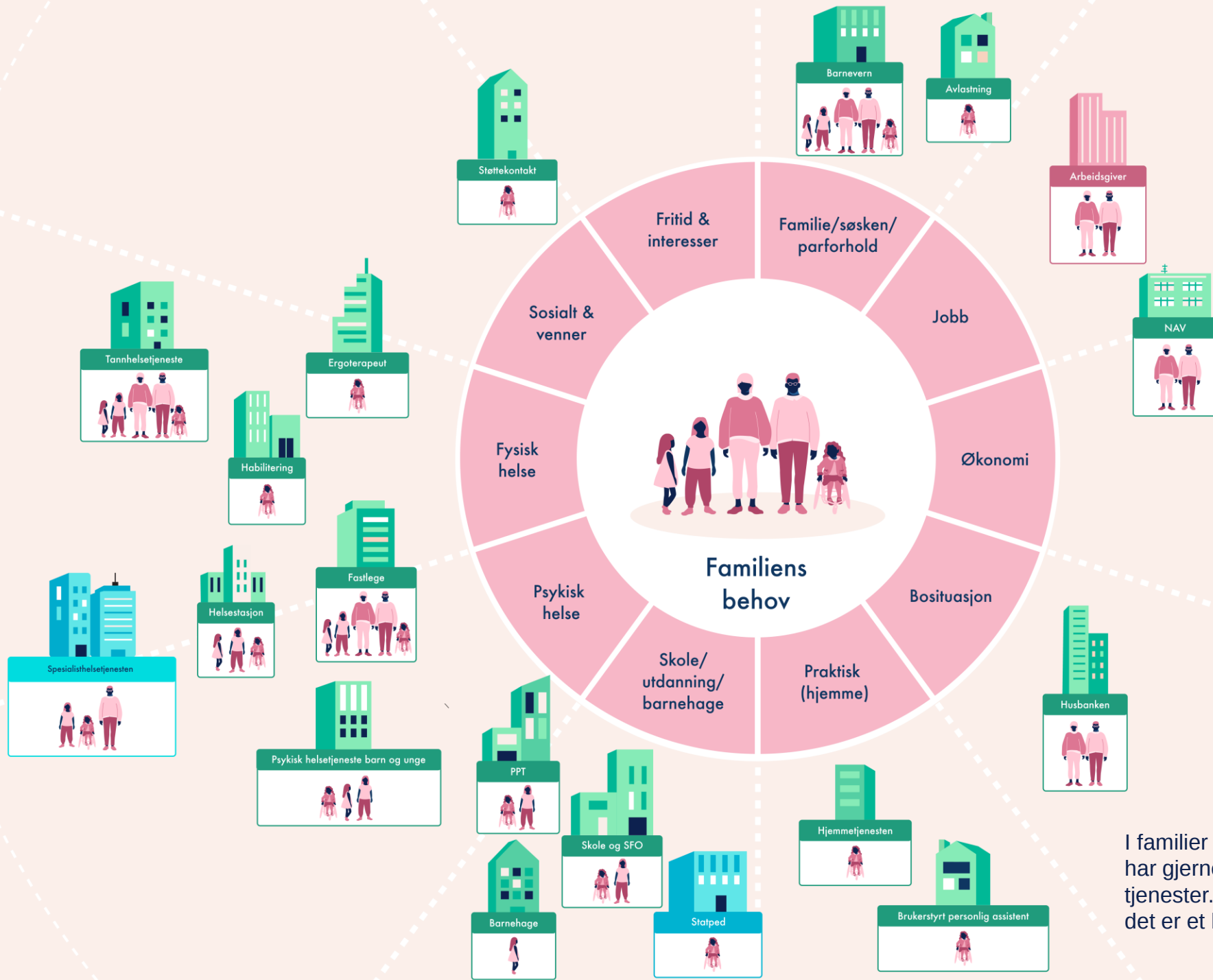
Mangel på informasjon og tilpassede, helhetlige tjenester

Foreldrene bruker alle ledige ressurser på å koordinere tjenester. De har mistet mye av sitt nettverk, og har sjelden mulighet til å møte venner.

Foreldrene opplever mangel på kommunikasjon mellom tjenestene, og informasjon. De føler ikke at gutten deres har fått behovene sine dekket av de kommunale tjenestene.



Familier med barn med sammensatte behov er i kontakt med mange ulike tjenester som ikke nødvendigvis samarbeider. For både familiene og tjenestene er det et komplekst landskap å navigere i.



I familier med barn med sammensatte behov har gjerne alle i familien behov for ulike tjenester. For både familiene og tjenestene er det et komplekst landskap å navigere i.

Tjenestene har ulikt omfang, hyppighet og fokus

Tjenester og aktører barnet er i kontakt med



Involvering over tid



Hvem ser helheten?

Ulike tjenester er ofte inne på forskjellige tidspunkt, og har ulike fokus- og ansvarsområder.

Uten samarbeid på tvers, skapes det hull mellom tjenestene, og familienes behov blir ikke sett på som en helhet.

Hvem skal ta ansvar for helheten?



2. Metode

- Systemdemonstrator
- Eksperimentering

Metodene som er benyttet i prosjektet

Utfordringene knyttet til livshendelsen er omfattende, de er knyttet til ulike nivåer i forvaltningen og representerer tilsammen en gjenstridig samfunnsfloke. Vår inngangsport er tjenstedesign – og systemorientert designmetodikk, der vi setter brukers behov i sentrum for utviklingsarbeidet.

Prosjektet har jobbet med utgangspunkt i to ulike metoder:

Systemdemonstrator – Tilnærming for å teste systemomstilling i en kontrollert virkelighet.

Eksperimentering – Metodikk for å teste og utfordre hypoteser og årsakssammenhenger.

De to metodiske tilnærmingene har gitt oss mulighet til å utfordre eksisterende rammebetingelser samtidig som vi tar hensyn til hele systemet tilbakemeldingssløyfen skal operere innenfor.



Systemdemonstrator

En systemdemonstrator er en kontrollert måte å teste et bærekraftig systemskifte med mange gjensidige avhengigheter. Endring vil fordre flere innovative løsninger på tvers av ulike forvaltningsnivåer og områder:

Teknologi, produkter og prosesser

Forretningsmodeller og innkjøp

Politikk og regelverk

Atferd, kultur og verdier

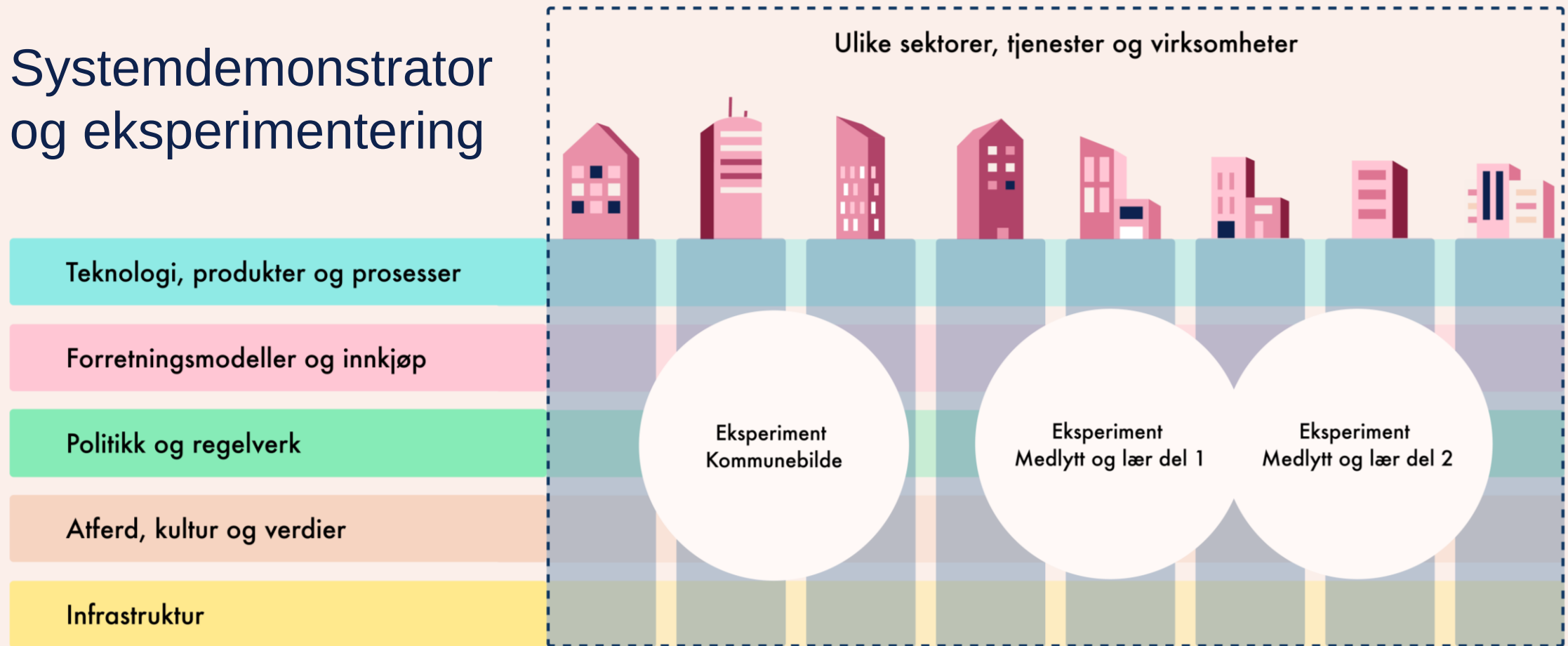
Infrastruktur

Proessen er dynamisk og lærende, og gjennomføres i et reelt miljø som er tilpasset konteksten endringene skal fungere i.

Vi ser også på floken fra et systemisk perspektiv, med oppmerksomheten rettet mot strukturer i offentlig sektor, økonomiske- og juridiske rammebetingelser, og samordning og samhandling mellom de tjenestene sluttbrukerne møter.



Systemdemonstrator og eksperimentering



I dette prosjektet har **systemdemonstrator** fungert som et overordnet tilnærming, mens **eksperimentene** har bidratt til fokusert og avgrenset testing og læring i ulike kontekster.

Ved bruk av systemdemonstrator som tilnærming har vi skapt et handlingsrom på tvers av sektorer, tjenester og virksomheter, med en systemisk tilnærming som tar hensyn til ulike områder som teknologi, lovverk, politikk, prosesser og mer.

Eksperimentering

Prosjektet har også brukt eksperimentering som metode. Eksperimentering i en innovasjonsprosess er en metode for å teste en hypotese, eller undersøke årsakssammenhenger.

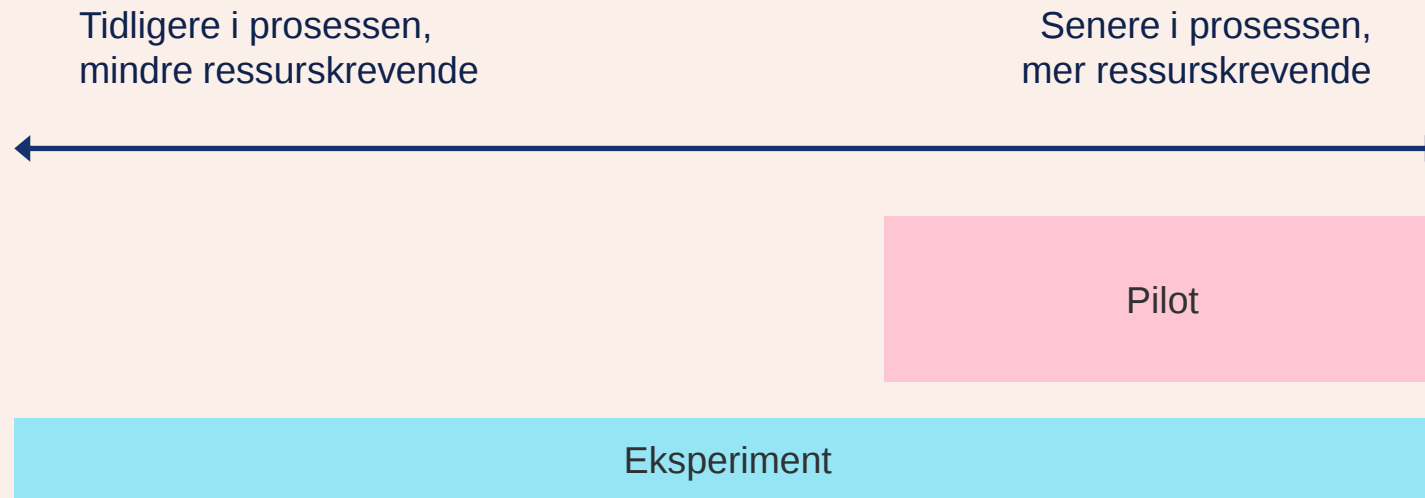
Når vi eksperimenterer i innovasjonsprosesser manipulerer vi eksisterende rammebetingelser, prosesser eller annet for å lære om handlingsrommet for innovasjon i den aktuelle tjenesten eller systemet.

Fordi eksperimenter gjennomføres i en begrenset periode eller kontekst, kan vi tillate oss å "fjerne" rammebetingelsene som påvirker tjenesten i vanlig praksis, slik som regelverk, prosesser, infrastruktur, kultur og teknologi.

På denne måten skaper vi rom for utforskning og idéer på tvers av roller, tjenester og styringsstrukturer.



Eksperiment vs. pilot



Det finnes mange måter å teste en antakelse/hypotese på. **Eksperimentering** kan gjøres gjennom hele prosessen, men i motsetning til en **pilot** – som er nærmere en skisse til en ferdig løsning – kan eksperimentering skje enda tidligere og bidra til å gi ny innsikt og idéer til mulige løsninger.

Erfaring fra bruk av ny metodikk

Ny metodikk

Prosjektet har operert i et komplekst landskap og har involvert et bredt spekter av både sektorer og forvaltningsnivåer. Metodene som er tatt i bruk, eksperimentering og systemdemonstrator, har vært nye for de fleste involverte.

Systemdemonstrator gir gjenklang

Vi har erfart at systemdemonstratormetodikken har gitt god gjenklang, særlig hos de som har hatt sentrale roller i prosjektet, enten gjennom deltagelse i arbeidsgruppe eller eksperimenter.

Deltagelse fra og forankring i hele systemet

Metoden systemdemonstrator har vært avhengig av deltagelse fra en rekke ulike sektorer og ulike nivåer. Innledningsvis i prosjektet, når det var behov for ny kunnskap og nye innspill var det enkelt å involvere hele systemet. Når vi senere i prosjektet prioriterte retninger for vider utforskning og eksperimenter, ble behovet for deltagelse fra alle deler av systemet mindre.

Det var i de senere deler av prosjektet en krevende øvelse å kommunisere og involvere hele systemet.

Eksperimentering ufarliggjør

Eksperimentering som metode er blitt tatt veldig godt i mot av de involverte. Eksperimentering er med på å ufarliggjøre uttesting av nye løsninger, fordi det i liten grad er forpliktende, i motsetning til en pilot som er nærmere en definert løsning.

Deltagere i eksperimentet var positive til å benytte metodikken til videre utvikling internt.

Dokumentasjonsoppdrag om metodikken

Erfaringen fra å bruke metodikken beskrives nærmere i «Dokumentasjon av systemdemonstratormetodikk» som utarbeides for Digitaliseringsdirektoratet i etterkant av prosjektgjennomføring.

3. Arbeidsprosess

- Trippel diamant
- Aktiviteter, erfaringer og innsikt i hver fase

Arbeidsprosess - trippel diamant

Den **triple diamant-prosessen** bygger på prinsipper fra designtenkning og legger vekt på å forstå reelle brukerbehov og utvikle løsninger gjennom en iterativ og brukersentrert tilnærming. Prosessen består av tre faser/diamanter:

1.Diagnose:

I den innledende diagnosefasen var målet å sikre at problemforståelsen var oppdatert. Denne fasen resulterte i et "endringsbilag" som skisserte en oppdatert problemforståelse og definerte retningen for det videre arbeidet.

1.Utforske og definere:

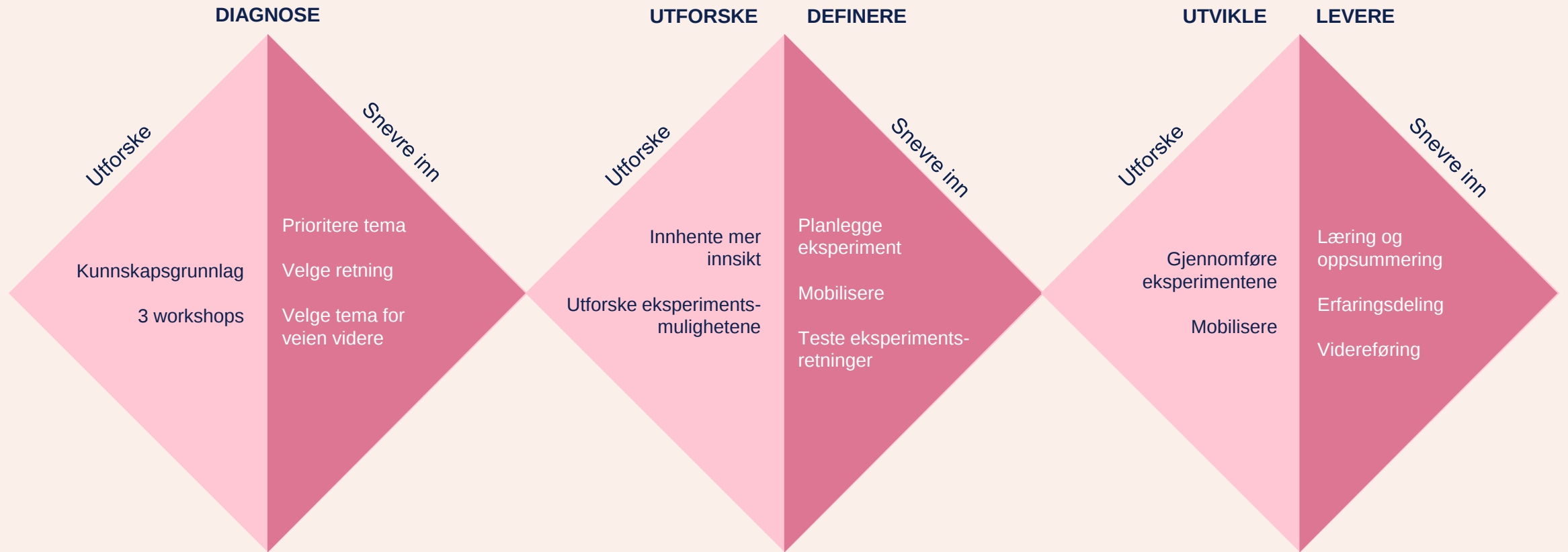
I denne fasen analyserte vi mulighetsrommet identifisert i diagnosefasen. Deltakere fra ulike fagområder utviklet og testet ideer og eksperimentskonsepter, med fokus på brukernes opplevelser og samfunnsmessige gevinster.

1.Utvikle og levere:

I siste fase designet og gjennomførte vi eksperimentene. Erfaringer fra prosessen deles også for å fremme læring i systemet og for å rigge videre arbeid.



Prosess: trippel diamant



Fase 1: Diagnose

Involvering fra hele systemet

I diagnosefasen inviterte prosjektet aktører fra hele tilbagemeldingssløyfen; kommuner, statsforvaltere, direktorat, departement, til å gi innspill på problemforståelse og løsninger.

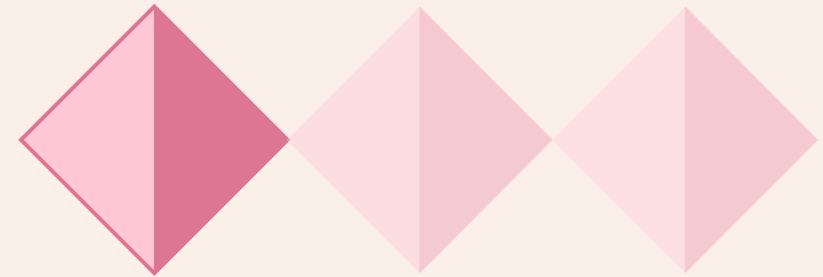
Innovativ metode

Prosjektet brukte ulike innovative arbeidsmetodikker for å aktivere deltagerne. For å demonstrere informasjonsflyt, samlet deltagerne seg i en fysisk sløyfe på gulvet og sendte kunnskap, i form av ballonger, gjennom sløyfen, for å visualisere hvordan kunnskap flyter mellom forvaltningsnivåene i dag. De jobbet på tvers av forvaltningsnivåer med å komme med innspill til løsninger og eksperimentretninger i en visuell fremstilling av dagens sløyfe. En mindre gruppe brukte Lego Serious Play-metodikk for å for å konkretisere ideer til eksperimenter.

Systematisere innspill

Arbeidsgruppen samlet innspillene, systematiserte og kategoriserte dem og kom frem til en oppdatert problemforståelse i tillegg til ulike retninger for løsninger og eksperimenter.

I diagnosefasen utarbeidet prosjektet utvelgelseskriterier for eksperimenter, som skulle bistå til å velge ut eksperimenter som var egnet til å nå prosjektets mål innenfor prosjektets rammer.



Kick off - Prosjektoppstart

Samlet i tilbakemeldingsløyfen

Som en innledning til prosjektet ble Systemdemonstratorgruppen samlet til en Kick Off for prosjektet. Denne bestod av aktører fra kommuner, statsforvaltere, direktorater og departementer.

Gruppen ble utfordret til å demonstrere hvordan informasjon flyter mellom kommune og stat i dag og beskrive hva som er utfordringer ved dages tilbakemeldingsstruktur.

Deltagerne jobbet på tvers av forvaltningsnivåer med å komme med innspill til løsninger og eksperimentretninger som kunne hjelpe prosjektet med å etablere en bedre, tverrsektoriell tilbakemeldingsløyfe mellom kommune og stat.



Innsikt oppsummert

- En tverrsektoriell tilbakemeldingssløyfe er avhengig av ny og tverrsektoriell kunnskap
- Offentlig sektor har en sektorforsterkende virksomhetsstyring
- Dagens tilbakemeldingsstruktur mangler et tverrsektorielt perspektiv
- Det er vanskelig å gi et godt bilde av tverrsektorielt samarbeid og brukerperspektivet basert på tilgjengelige tall



Innsikt oppsummert

1. En tverrsektoriell tilbakemeldingssløyfe er avhengig av ny og tverrsektoriell kunnskap

2. Offentlig sektor har en sektorforsterkende virksomhetsstyring

3. Dagens tilbakemeldingsstruktur mangler et tverrsektorielt perspektiv

4. Det er vanskelig å gi et godt bilde av tverrsektorielt samarbeid og brukerperspektivet basert på tilgjengelige tall



Innledende innsiktsarbeid - hovedfunn

Tverrsektoriell tilbakemeldingssløyfe – hva er det?

Kunnskap og ressurser i sammenheng

Dette prosjektet har utforsket bedre og tverrsektorielle tilbakemeldingssløyfer. Tverrsektorielt samarbeid i denne sammenheng er samarbeid mellom ulike sektorer i forvaltningen, som har som mål å oppnå bedre resultater enn det som kan oppnås ved å jobbe alene. Utfordringene for barn og unge med sammensatte behov og deres familier handler i stor grad om gap mellom og koordineringen av ulike tjenester. Tverrsektorielt samarbeid skaper merverdi ved å kombinere ulike sektors ressurser, kunnskap og virkemidler på samme tid, ikke sekvensielt, for å løse komplekse samfunnsutfordringer, som situasjonen til barn og unge med sammensatte behov og deres familier.

Samarbeid er mer enn å sammenstille

For å oppnå merverdi ved tverrsektorielt samarbeid er vi avhengige av noe mer enn at flere sektorer samles. At flere sektorer er samlet i samme rom eller å samle styringsinformasjon fra ulike sektorer i samme dokument gir ikke merverdi i seg selv. Når vi faktisk samarbeider og ser kunnskap, ressurser og virkemidler på tvers vil verdien av tverrsektorielt samarbeid være stor, og kan resultere i at én pluss én blir mer enn to. Samarbeidet kan føre til bedre koordinering av innsatsen, mer effektiv bruk av ressurser og bedre resultater for brukerne. I en tverrsektoriell tilbakemeldingssløyfe går vi fra å se kun på de sektorielle behovene, til å se hva slags behov kommunen har på tvers av sektorene for å bygge ned eventuelle barrierer for sammenhengende og koordinerte tjenester tilpasset brukerens behov.



Virksomhetsstyring

Sektorforsterkende virksomhetsstyring

Virksomhetsstyringen understøtter i stor grad sektorisering av tjenestene og man styrer primært på sektorielle mål. Det er få incentiver til tverrsektorielt samarbeid i styringen. Ofte er tverrsektorielt samarbeid beskrevet som overordnede mål og strategier, mens dette i liten grad gjenspeiles i aktiviteter det rapporteres og styres på.

Manglende brukerperspektiv

Rapporteringens form og innhold ivaretar ikke brukerperspektivet i tilstrekkelig grad. Måleindikatorene gjenspeiler ikke nødvendigvis brukernes ønsker og behov og særlig mangler behovet for helhet og sammenheng mellom tjenester.



Begrenset tilgang til og utnyttelse av data

Tilgang til og kvalitet på data kan være en hemmer for tverrsektoriell styring og ivaretagelse av brukerperspektiv. Manglende utnyttelse av eksisterende data fra tjenestene og kommunene gjør også at vi ikke utnytter potensialet som ligger i de tilgjengelige dataene. Å utnytte eksisterende data handler både om kunnskap om hvilke data som er tilgjengelig, hvordan man kan se data i sammenheng og de tekniske og praktiske mulighetene for deling av data.

Risiko og belønning ved tverrsektorielt samarbeid

Det er enighet om at det gir stor verdi, spesielt for bruker, når man samarbeider på tvers av sektorer. Samtidig ble det under kunnskapsinnhentingene trukket frem opplevde risikoer ved tverrsektorielt samarbeid. En risiko handler om å gi fra seg deler av kontrollen over noe man har et ansvar for innenfor egen sektor. En annen risiko handler om ressursbruk og at det kan være ressurskrevende å samarbeide

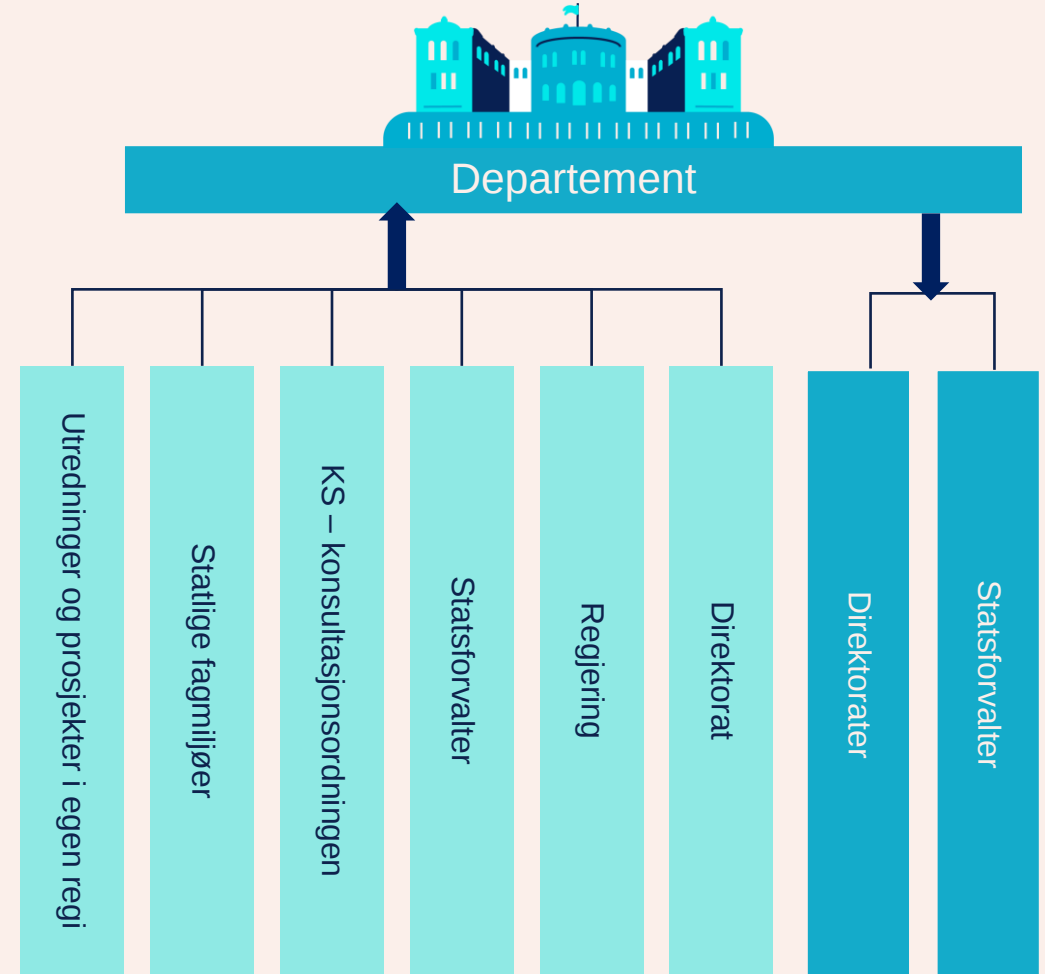
Dagens tilbakemeldingssløyfe har flere svakheter

Sektorisering i alle ledd

Departementene mottar i dag tilbakemeldinger fra en rekke aktører, som regjering, direktorater, statsforvaltere, KS konsultasjonsordning, kjernegrupper, statlige fag- og forskningsmiljøer og egne oppdrag og prosjekter.

Tilbakemeldingsstrukturen er primært sektorisert og omfatter spesifikke fagområder. Dette ivaretar de sektorspesifikke hensynene på en god måte, men koordineringen mangler i stor grad. Sentralforvaltningen tar i for liten grad tverrsektorielle hensyn og hensyn til helhetlige tjenester for brukerne i utforming av ny politikk.

Det er etablert tverrsektorielle aktører, som kjernegruppene, men det er krevende for dem å ivareta samordningsformålet på en tilstrekkelig god måte. Mengden informasjon er betydelig og det er krevende å forvalte og nyttiggjøre seg all informasjonen, både i kjernegrupper og på departementsnivå.

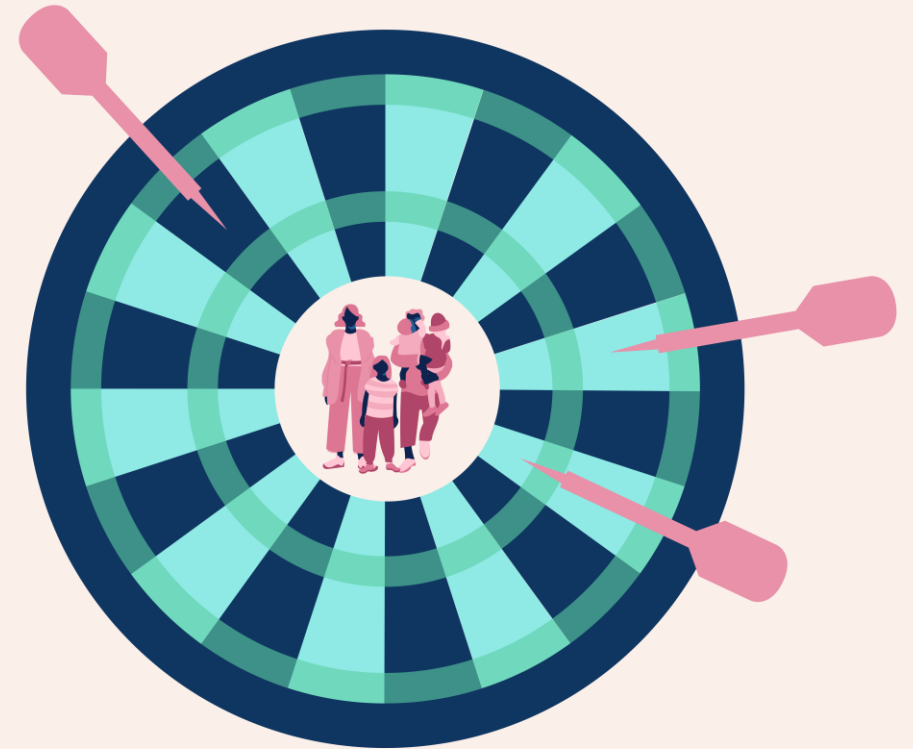


Dagens tilbakemeldingssløyfe

Dagens tilbakemeldingssløyfe har flere svakheter

Tilgjengelige tall viser ikke nok om kvalitet

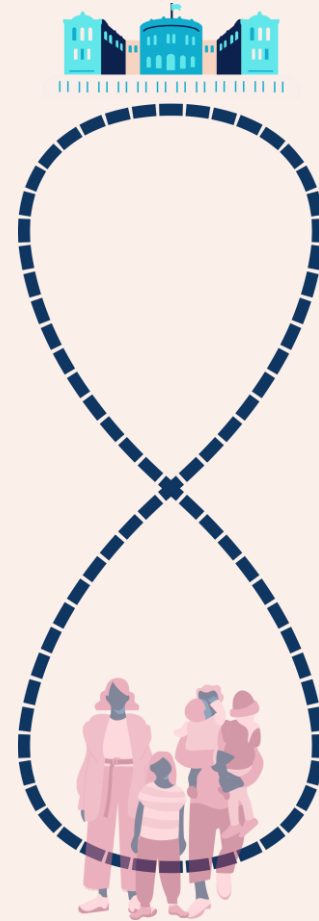
De tallene vi har tilgjengelig for å fortelle oss om tverrsektorielt samarbeid rundt brukere med sammensatte behov er blant annet statistikk om virksomme individuelle planer og koordinator i tillegg til tall på vedtak og klagesaker til statsforvalteren. Utfordringen med disse tallene er at de ikke forteller noe om kvaliteten i tjenesten, og de sier heller ikke noe om tjenestene treffer brukernes **faktiske behov**.



Dagens tilbagemeldingssløyfe har flere svakheter

Brukerperspektivet forsvinner når vi beskriver status med tall

Brukerperspektivet er i for liten grad ivaretatt i tilbagemeldingssløyfen mellom kommune og stat og informasjonen flyter for dårlig mellom de ulike nivåene. På jakt etter tall som skal beskrive situasjonen i kommunene forsvinner brukernes opplevelse og vurdering av situasjonen.



Innspill til løsninger og eksperimenter

Systemdemonstratorgruppen kom med innspill og løsninger

Systemdemonstratorgruppen kom med innspill til problemforståelsen og mulige løsninger på utfordringene ved dagens tilbakemeldingsstruktur

Sortere og systematisere innspill

Etter å ha samlet og sortert innspillene til løsninger og eksperimentretninger fra systemdemonstratorgruppen identifiserte vi 5 retninger for videre utforskning.

1. Tverrfaglig veiledning og tverrfaglige veiledere
2. Kartleggingsverktøy på alle nivåer
3. Man får det man måler
4. Frigjøre kapasitet og ressurser der behovet er størst
5. Data ut av enkeltsaker

Retningene bygget på en rekke arbeidshypoteser; antagelser og idéer som vi brukte som utgangspunkt for å identifisere eksperimenter. Arbeidshypotesene var til dels basert på begrenset informasjon og så behovet for å undersøke disse nærmere i den neste fasen. Arbeidshypotesene ga retning for videre undersøkelser, analyser og utvikling.



Innspill til løsninger og eksperimenter

Systemdemonstratorgruppen kom med innspill og løsninger

Systemdemonstratorgruppen kom med innspill til problemforståelsen og mulige løsninger på utfordringene ved dagens tilbakemeldingsstruktur

Sortere og systematisere innspill

Etter å ha samlet og sortert innspillene til løsninger og eksperimentretninger fra systemdemonstratorgruppen identifiserte vi 5 retninger for videre utforskning.

Retningene bygget på en rekke arbeidshypoteser; antagelser og idéer som vi brukte som utgangspunkt for å identifisere eksperimenter. Arbeidshypotesene var til dels basert på begrenset informasjon og så behovet for å undersøke disse nærmere i den neste fasen. Arbeidshypotesene ga retning for videre undersøkelser, analyser og utvikling.



5 retninger for videre utforskning:



Tverrfaglig veiledning og tverrfaglige veiledere



Kartleggingsverktøy på alle nivåer



Man får det man måler



Frigjøre kapasitet og ressurser der behovet er størst



Data ut av enkeltsaker

Innspill til løsninger og eksperimentretninger

Etter å ha samlet og sortert innspillene til løsninger og eksperimentretninger fra systemdemonstratorgruppen identifiserte vi 5 retninger for videre utforskning.

1. Statsforvalters tverrsektorielle veiledning og tverrsektorielle veiledere	2. Kartleggingsverktøy på alle nivå	3. Man får det man måler	4. Frigjøre kapasitet og ressurser der behovet er størst	5. Data ut av enkeltsaker
Arbeidshypoteser - Statsforvalter kan i større grad veilede kommuner tverrsektorielt og gi tverrsektoriell tilbakemelding til departement - Det er behov for å tydeliggjøre hva veileder for samhandling betyr for kommuner Eksempler eksperimenter: Sammenstille veileder ved bruk av AI for å utarbeide helhetlig veileder for barn med sammensatte behov Statsforvalter gir innspill på veiledere som treffer målgruppen	Arbeidshypoteser - Uforløst potensiale for statsforvalterens veilederrolle fordi de ikke er et samlet bilde av behovene tjenestene i en kommune har. - Brukerbehov kan settes i system og videreformidler bedre enn i dag til alle nivåer Eksperimenter: Statsforvalterne videreutvikler et kartleggingsverktøy for å få et bilde av samlet kapasitets- og brukerbehov hos kommuner. Versjon av kartleggingsverktøyet som mal for samlet tilbakemelding til øvre forvaltningsnivåer Koordinatorskole Statsforvalter for alle barnekoordinatorer – bruk av kartleggingsverktøy i opplæring	Arbeidshypoteser - Det kan gjøres mer helhetlig måling på tvers av sektorer for å gi et bedre grunnlag for politikktutforming på tvers. - Måling av tverrsektoriell innsats vil kunne føre til mer helhetlige tjenester til målgruppen. Eksperimenter: Måle og rapportere på tverrsektoriell innsats – gi kommuner score på helheten av hva de tilbyr av tjenester, hvor gode de er på samhandling på tvers, om de bruker felles språk (standardisering) Benytte kunstig intelligens (KI) til å innhente ny kunnskap	Arbeidshypoteser - Samlet ressursbruk blir mer treffsikker og kostnadseffektiv om man frigjør seg fra eksisterende sektor- og faginndelinger. - Det er ikke tilstrekkelige mekanismer eller kultur for å omdisponere innsats mellom sektorer/tjenester. - Det er ikke mekanismer for å rette opp i kroniske ubalanse i finansiering i/av kommunale tjenester. Eksperimenter: Dynamisk sammensetting av team på tvers (som er behovsbasert og ikke sektorbasert) Bruke saksbehandlingsdata på tvers av tjenester for så etablere kontinuerlig oppdaterte kunnskapsgrunnlag om behov.	Arbeidshypoteser - Ved hjelp av bedre data og teknologi, kan man få effektivisert innsatsen mot innbyggerne, tjenestene og systemet? - Kommuner vet ikke nok om brukerne sine, men har samlede data som ikke tas i bruk - Aggregerte data for en kommune kan gi bedre beslutningsgrunnlag for nye tjenester - Riktige (de nødvendige) data om brukeren kan automatiseres (opp til dep/dir) Eksperimenter: Sees i sammenheng med retning 3



Fase 2: Utforske og definere – Hvordan jobbet vi

Teste og verdioke innsikten i systemdemonstratoren

Etter å ha systematisert innsikt og identifisert mulige eksperimentretninger tok vi med innsikten ut til aktørene. Vi testet arbeidshypotesene gjennom intervjuer og innsiktsarbeid for å se om de er gyldige og relevante for prosjektets formål og for å utvikle relevante eksperimenter. Vi fikk innspill til hvilke av eksperimentretningene som hadde størst potensiale til å nå målet for prosjektet og hvordan eksperimentene kan rigges for å gi størst mulig verdi.

Kommuner, statsforvaltere, direktorat og departementer ble involvert i arbeidet med å verdioke eksperimentretningene.

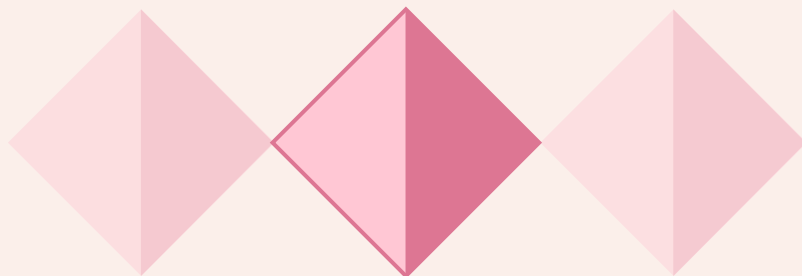
Definere eksperimenter

Vi satt til slutt igjen med fire eksperimenter rettet mot ulike deler av tilbakemeldingssløyfen, fra kommune, til statsforvalter og departement.

Systemdemonstratorgruppen var tydelig på at det er nødvendig med tiltak på flere nivåer for å lykkes med å etablere en tverrsektoriell tilbakemeldingssløyfe.

De fire eksperimentretningene var:

- KUBU-kanalen
- Tverrsektorielt kommunebilde
- Fra tilsyn til kommuneveiledning (endre navn)
- Medlytt og lær – brukerperspektiv i praksis



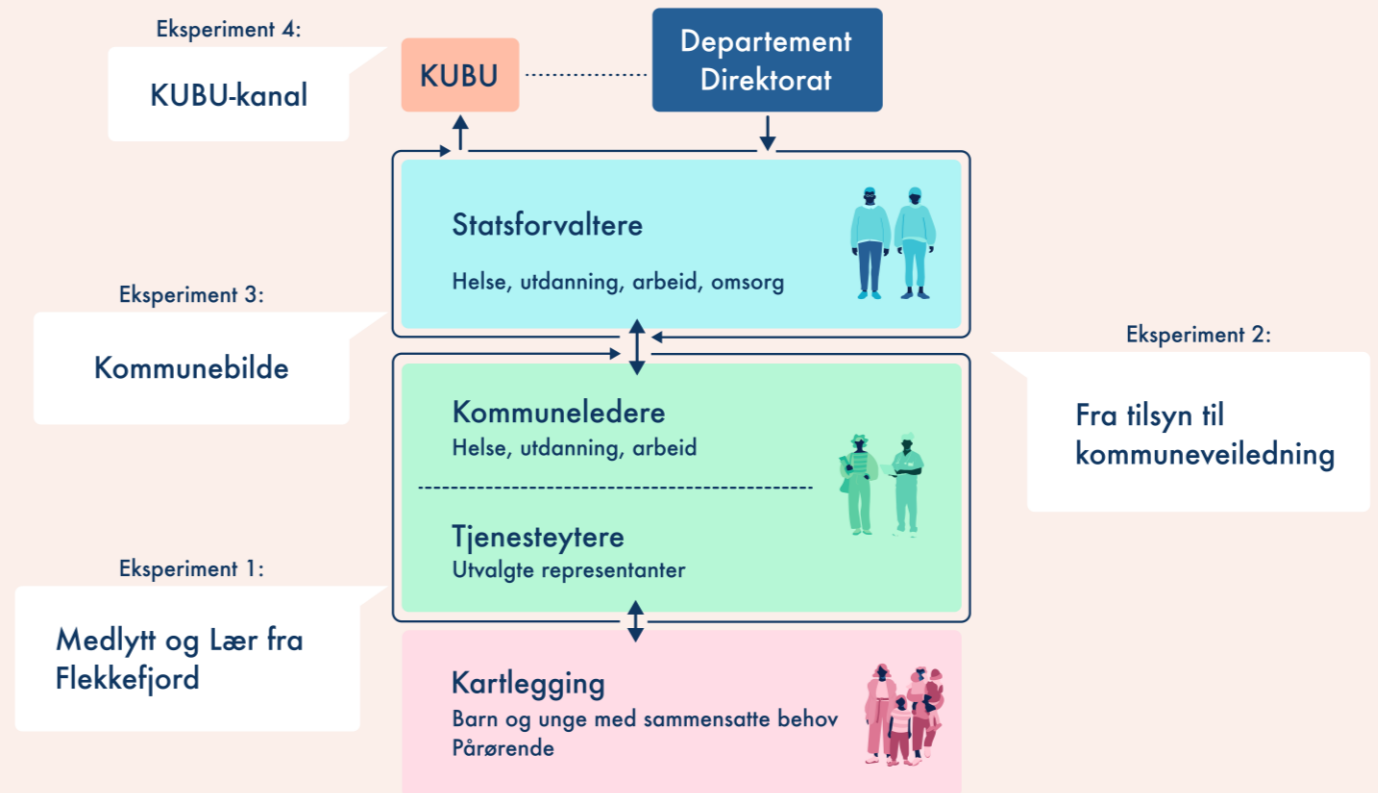
Eksperimentsskisser

De fire eksperimentretningene som ble utforsket i diamant 2 representerte ulike deler av tilbakemeldingssløyfen.

Disse fire eksperimentretningene angriper problemstillingene prosjektet skal løse på forskjellige nivå i tilbakemeldingssløyfa.

Prosjektet så hvert eksperiment opp mot kriterier for utvalgelse for å sikre at vi gjennomførte de eksperimentene som var best egnet til å nå prosjektets mål innenfor prosjektets begrensede tidsmessige og økonomiske rammer.

Prosjektet besluttet å gå videre med de to eksperimentene «Tverrsektorielt kommunebilde» og «Medlytt og lær»



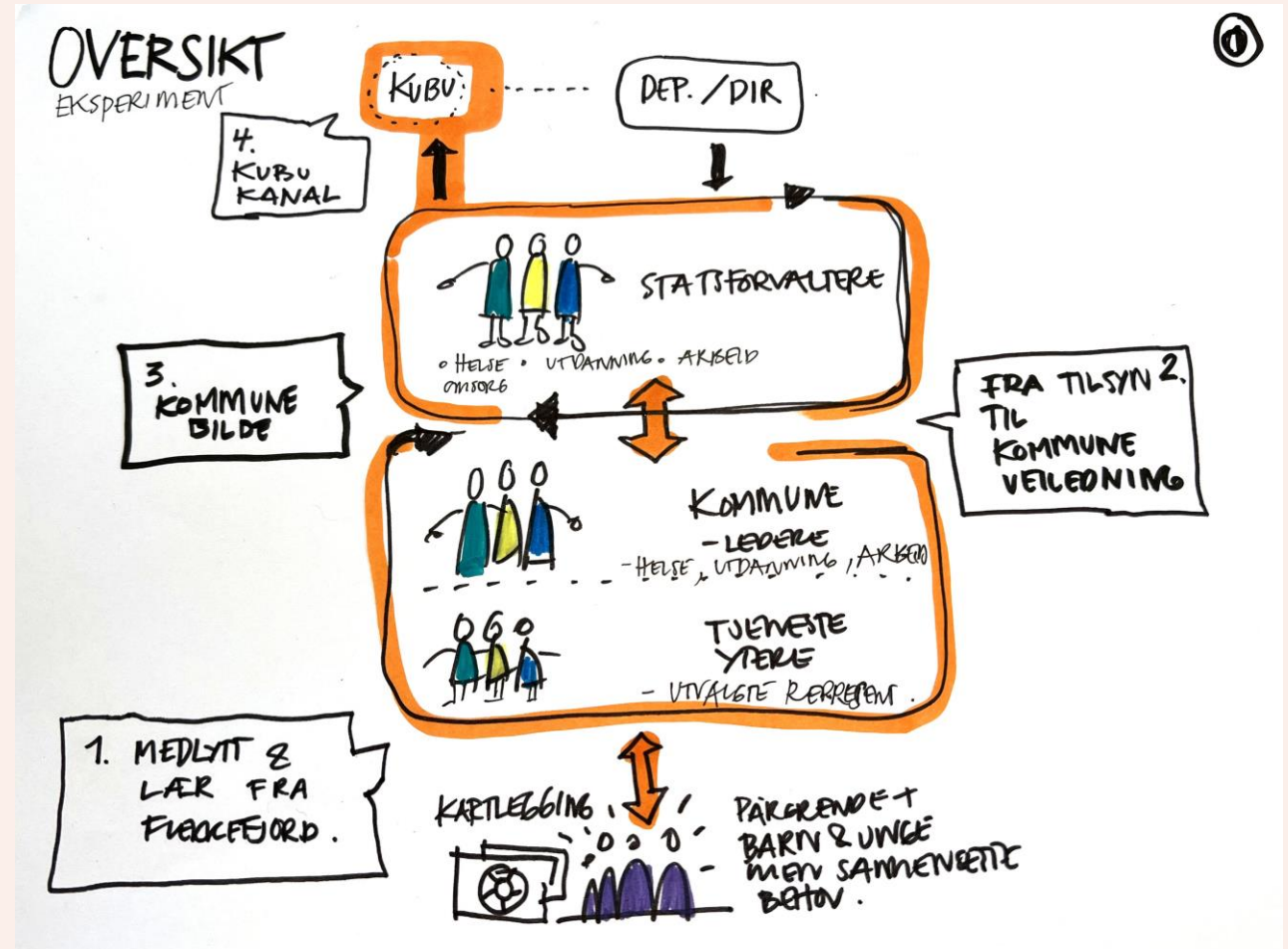
Eksperimentsskisser

De fire eksperimentretningene som ble utforsket i diamant 2 representerte ulike deler av tilbakemeldingssløyfen.

Disse fire eksperimentretningene angriper problemstillingene prosjektet skal løse på forskjellige nivå i tilbakemeldingssløyfa.

Prosjektet så hvert eksperiment opp mot kriterier for utvalgelse for å sikre at vi gjennomførte de eksperimentene som var best egnet til å nå prosjektets mål innenfor prosjektets begrensede tidsmessige og økonomiske rammer.

Prosjektet besluttet å gå videre med de to eksperimentene «Tverrsektorielt kommunebilde» og «Medlytt og lær fra Frøckefjord».



Kriterier for utvelgelse av eksperimenter

Formål med kriteriene: Sikre at vi velger ut eksperimenter som er egnet for å nå prosjektets mål innenfor prosjektets rammer.

Kriteriene:

Systemisk potens

Eksperimentet gir stor verdi, er tverrsektorielt og påvirker større deler av tilbakemeldingssløyfen, eventuell overføringsverdi til andre områder

Grad av strategisk viktighet

Eksperimentet henger godt sammen med de overordnede målene for livshendelsen og andre overordnede planer og strategier

Gjennomførbarhet

Eksperimentet lar seg gjennomføre og man kan se resultater av eksperimentet innenfor prosjektets rammer, både praktisk, økonomisk og tidsmessig



Eksperimentsretningene opp mot kriterier

Hvilke eksperimenter vil gi oss mest verdi?

For å sikre at vi velger ut eksperimenter som er egnet for å nå prosjektets mål innenfor prosjektets rammer vurderte vi hvert enkelt eksperimentforslag opp mot de definerte kriteriene.

Innenfor prosjektets rammer kunne vi ikke gjennomføre mer enn 1-2 eksperimenter.

Medlytt og lær og Tverrsektorielt kommunebilde var eksperimentene som ble med videre. Disse hang godt sammen, ville være mulig å gjennomføre innenfor prosjektets rammer, skåret til sammen høyt på systemisk potens og sikret et tydelig brukerperspektiv inn i arbeidet.

Eksperiment	Systemisk potens	Grad av strategisk viktighet	Gjennomførbarhet
Medlytt og lær	4 Brukermedvirkning – viktig forutsetning. Prinsippet har stor potens, men formen på eksperimentet har liten potens.	6 Brukermedvirkning står sentralt i strategier, men er mangelvare	10 Eksperimentet lar seg ganske enkelt gjennomføre og Flekkefjord kommune er på ballen
Kommunebilde	9 Motivere til endring i kommunen gjennom styring,	8 Digitalt element som treffer at Livshendelsen er en del av digitaliseringsstrategien	9 Avhengig av deltagelse fra statsforvalter. Mulig å se «ny kunnskap» og identifisere oppfølgingsbehov
KI-sporet	5 Avhengig av hvor i systemet kunnskapen benyttes.	3 Digitalt element som treffer at Livshendelsen er en del av digitaliseringsstrategien	3 Dyrt og tidkrevende å gjennomføre
Veiledningsrollen	9 Henger sammen med kommunebildet og kommunedialog, medlytt og lær.	9 Mulig å ta ut tverrsektoriell veiledning.	3 Utfordrende å utføre og se effekt av.
KUBU-kanalen	5 Kan løse strukturelle barrierer	7 Bedre kvalitet i tilbakemeldingssløyfen gir grunnlag for informerte beslutninger – endringer til det bedre for bruker	3 Krever ny systemtenkning. Etatssamarbeidet er kanskje et nødvendig mellomledd?



Fase 3: Utvikle og levere

Utvikle eksperimenter

De to utvalgte eksperimentene «Tverrsektorielt kommunebilde» og «Medlytt og lær» ble utviklet sammen med sentrale aktører. Flere av de som var mest involvert i utviklingen skulle også delta i eksperimentene. Vi hadde tett dialog gjennom e-poster, Teamsmøter og telefonsamtaler.

Sentrale ildsjeler – en suksessfaktor for gjennomføring

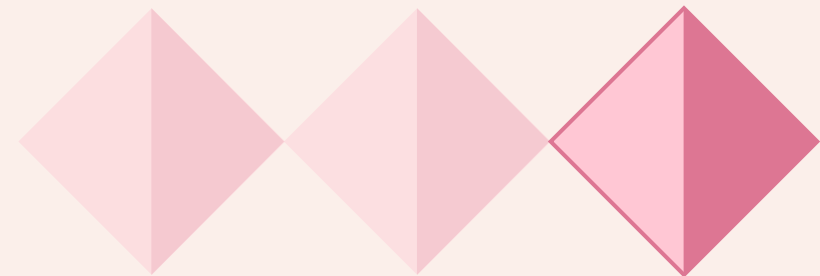
I denne fasen var prosjektet svært avhengig av at personer i ulike deler av tilbakemeldingssløyfen ønsket og kunne prioritere å delta. Kompleksiteten i prosjektet gjorde oss avhengige av ressurser og aktører prosjektet ikke hadde noen formell forbindelse til, og det var ikke mulig for Helsedirektoratet å pålegge deltagelse. Sentrale ildsjeler hos ulike virksomheter ble tette samarbeidspartnere i denne fasen. Disse bidro til forankring av eksperimentene og til å finne deltagere.

En av de sentrale aktørene for ett av eksperimentene hadde ikke anledning til å delta i prosjektet grunnet andre viktige oppgaver og trakk seg ut på et relativt sent tidspunkt.

Gjennomføring og oppsummering av eksperimenter

Det ble gjennomført to eksperimenter i denne fasen i to ulike kommuner, Flekkefjord og Røros. Eksperimentene ble gjennomført med deltagere fra ulike deler av tilbakemeldingssløyfen, både kommuner og statsforvalter.

Vi undersøkte læring og resultater av eksperimentene underveis i planlegging og gjennomføring samt i etterkant av eksperimentene.



4. Eksperimentene

- Forberedende aktivitet – Kartlegging av familie
- Tverrsektorielt kommunebilde
- Medlytt og lær

Forberedende aktivitet: Kartlegging av familie med sammensatte behov

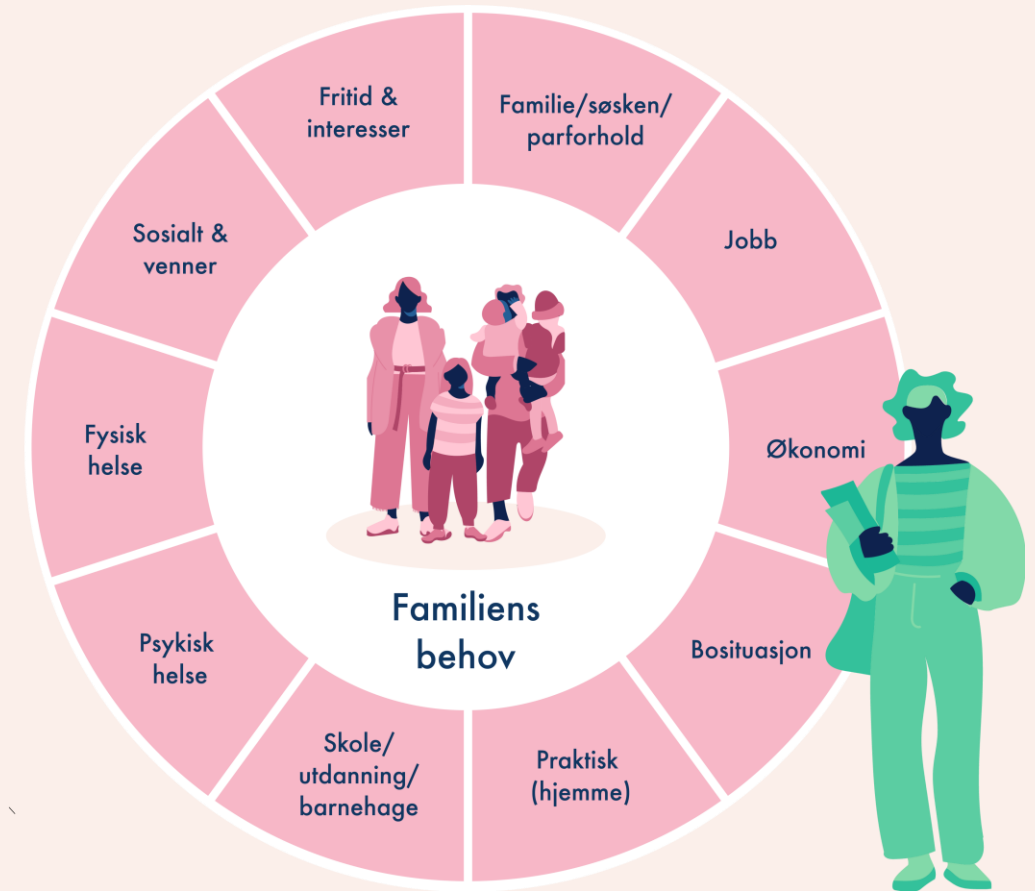
Tydeliggjøre brukerstemmen

Brukerperspektivet har vært en sentral del av prosjektet. Et av målene for prosjektet har vært å undersøke hvordan læring fra brukere kan formidles til premissgivere i forvaltningen.

Som en forberedelse til eksperimentene gjennomførte barnekoordinator i Flekkefjord en kartlegging av en familie med et barn med sammensatte behov.

Barnekoordinator brukte kartleggingsverktøyet som ble utviklet i forrige Stimulab som ser på hele familiens situasjon. Kartleggingssamtalen ble gjennomført med mor og far i en familie som har et barn med sammensatte behov.

Det ble tatt opp lyd fra hele kartleggingssamtalen, og lydklipp fra kartleggingen ble brukt i begge eksperimentene.



Storyboard: En familie forteller

En familie forteller

Dette er en historie fra virkeligheten, om et barn med behov for sammensatte tjenester og hans familie. Med denne historien ønsker vi å få frem hvor kompleks og vanskelig en hverdag kan bli i en familie med barn med sammensatte behov, og hvordan systemet rundt familien både kan hjelpe og forverre situasjonen på samme tid.

Familien som omtales har deltatt i en kartlegging med Flakkefjord kommune, som en del av et annet eksperiment i dette prosjektet. Familien er ikke fra Flakkefjord.

Start her!



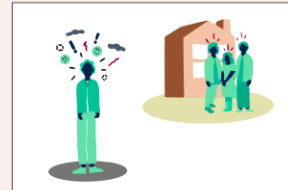
Familien denne historien handler om består av mamma, pappa og fire barn.



Det eldste barnet er 12 år, og har sammensatte utfordringer, og særskilte behov. Dette gjør at han trenger støtte fra flere tjenester på tvers av sektorer.



Barnet har ADHD og autisme, i tillegg til andre utfordringer. Det fører til vansker med blant annet kommunikasjon, læring, prosessering av sanseinput, fysisk utagering og mer.



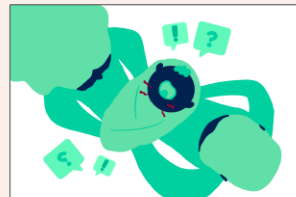
Utfordringene til gutten preger situasjonen hjemme, spesielt for søsknene. De har blitt utsatt for fysisk og psykisk vold av storebror i flere år, og kjenner på grunn av dette på mye frykt og mangel på trygghet hjemme.



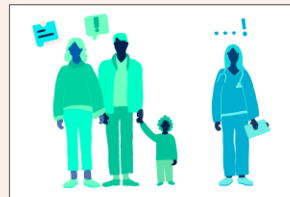
Foreldrene forteller at tilkjenningen i kommunen i stor grad er svekket etter flere år med mangel på kommunikasjon, informasjon og at de ikke føler at gutten deres har fått behovene sine dekket av de kommunale tjenestene.



Foreldrene drømmer om en rolig start på dagen, med hvilepuls. I dag er det løft allerede før klokken er seks om morgenen. De drømmer om å kunne gjøre ting sammen som familie, og de drømmer om at søsknene til gutten skal kunne få besøk av vennene sine. Situasjonen gjør at det blir vanskelig å få til.



Familiens utfordringer starter allerede i guttens første leveuke. Foreldrene har fått sitt første barn, og skjønner at noe ikke er helt som det bør være. Det er noe som ikke stemmer, og han gråter konstant i 6 måneder.



Når han er tre år blir PPT en utredning av han, og ber familien dra til fastlegen for å få en videre henvisning. Fastlegen mener det ikke er nødvendig, og nekter først å henviset, men snur etter mye motstand fra far, og gutten blir henviset videre til BUP og HABU.



Livet fortsetter, og utfordringene vedvarer. Barnet begynner på skolen, og skolestarten, spesielt SFO, gjør at problemene eskalere. Familien får avlastning, men opplever at dette bare forverrer guttens situasjon, og konfliktsituasjon hjemme og volden mot søsknene øker. Familiens opplevelse er at tjenestetilbudene ikke er godt nok tilpasset barnets behov.



Foreldrene forteller om mange vanskelige år fra gutten var liten og frem til i dag. De opplever avvisninger, mangel på kommunikasjon og gjensidig respekt, for eksempel når relevante personer ikke møter opp i ansvarsgruppemøter. Foreldrene føler seg som kasteballer i systemet.



Det blir et vendepunkt for familien når de bytter fra kommunal til privat avlastning. Avlasteren og barnet har god kjemi, og gutten gleder seg til avlastningsplassene. Allikevel er det en sårbar og personavhengig løsning - hva skjer dersom avlaster for eksempel flytter, får egne barn, eller av en eller annen grunn ikke kan fortsette?



Slik situasjonen er i dag, har familien for første gang en litt mer stabil hverdag. Mor har fått plesespenger, som gjør at hun kan være hjemme når det trengs, og at gutten slipper å gå på SFO. Dette, sammen med avlastning som fungerer godt for alle, har senket konfliktnivået hjemme. Til tross for dette er guttens og familiens fremtid fortsatt usikker.



Foreldrene spør seg allerede: Hva skjer egentlig med barnet vårt i fremtiden? Hva skjer når han skal starte på ungdomsskole? Hvor skal han bo når han blir voksen? Og hva skjer når han blir myndig? Og hvordan skal det gå med søsknene? De reflekterer over sårbarhet, og foreldrene har behov for at det legges en plan for å sikre en så forutsigbar fremtid som mulig.

Kartleggingen av familien ble sammenfattet i et visuelt storyboard, som forteller familiens historie fra det eldste barnet ble født og frem til i dag. Storyboardet ble brukt under begge eksperimentene, hvor formålet var å sette deltakerne inn i brukerfokus, og skape forståelse for brukernes situasjon og opplevelse.

"Likte veldig godt det skjemaet. Her er det noen spørsmål vi aldri har stilt oss før. Så jeg synes det var et veldig bra skjema"

- Familien



Eksperiment

Tverrsektorielt kommunebilde

med Røros kommune, statsforvalter i Trøndelag og
Statsforvalterens fellestjenester

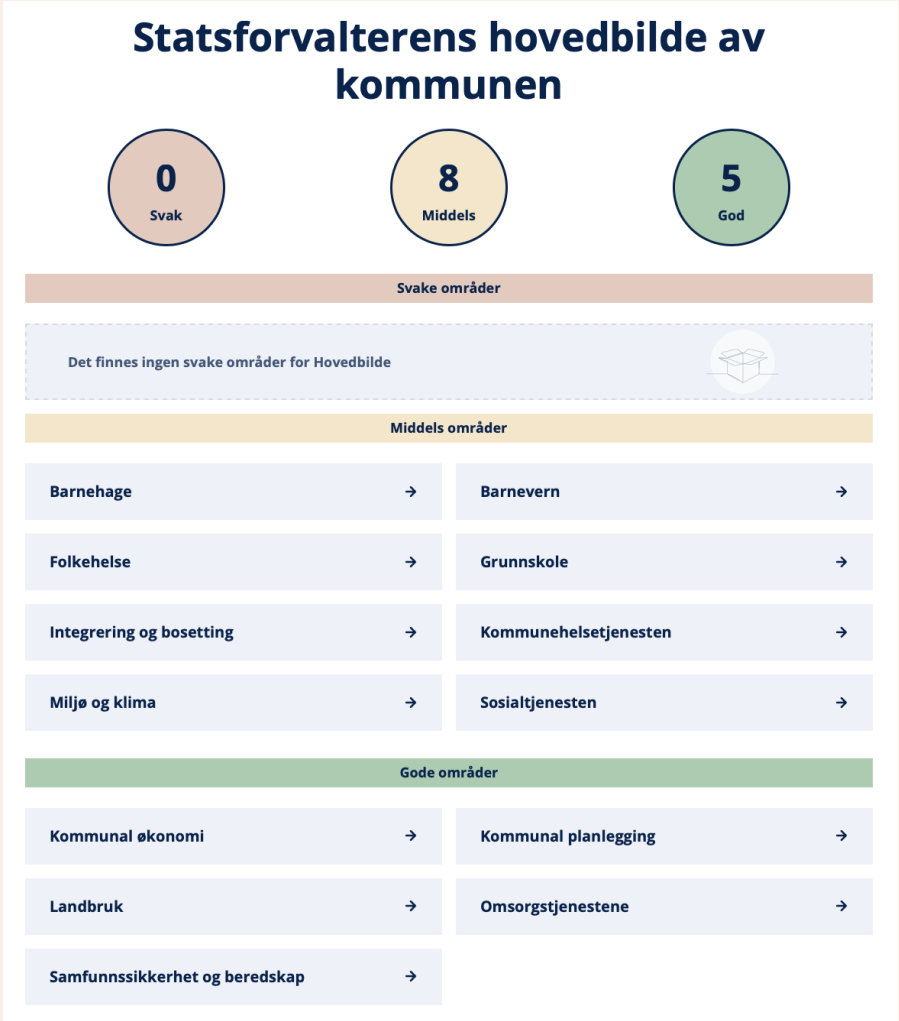
- Bakgrunn for eksperimentet
- Beskrivelse av eksperiment
- Læring fra eksperimentet

Kommunebilde slik det er i dag

Kommunebildet er et digitalt verktøy og publisasjon statsforvalteren bruker for å presentere nøkkeltall og fakta om kommunene på en enkel og visuell måte. Kommunebilde gir en oversikt over risiko- og sårbarhetsfaktorer innen ulike fagområder. Formålet med Kommunebildet er å danne et grunnlag for kunnskapsbasert dialog mellom Statsforvalteren og kommunene, samt å identifisere utfordringer og muligheter på sentrale områder.

I dagens Kommunebilde gjør Statsforvalter en sektorisert vurdering av kommunene.

Vurderingene fra Kommunebilde tas med inn i kommunedialog som gjennomføres hvert 4. år. I kommunedialogen møtes kommunens ledelse og representanter fra statsforvalter.



Bakgrunn for valg av eksperiment

Mangler tverrsektoriell kunnskap og styring på alle nivåer

I dag mangler man tverrsektoriell kunnskap på alle nivåer, fra kommune til departement. Det måles og styres nesten utelukkende i sektorene, noe som medfører sterk sektorisering på alle nivåer. Statsforvalter følger opp kommunene sektorvis og rapporterer sektorvis til øvre forvaltningsnivåer. Prosjektet har hatt dialog med blant andre KUBU, som ønsker kunnskap på tvers. Det er uklart hvordan denne kunnskapen vil se ut eller hva innholdet skal være.

Kommunebildeverktøyet kan være knuten i tilbakemeldingssløyfen

Kommunebildet er et verktøy som er under utvikling og som skal tas i bruk av alle embetene. Kommunebildet ivaretar i dag store deler av tilbakemeldingssløyfen, og kan potensielt bidra til å «knytte sløyfen». Verktøyet brukes i kommunedialog mellom statsforvalter og kommune som et underlag i dialogen mellom kommunens ledelse og statsforvalterens ulike avdelinger. Enkelte statsforvaltere bruker også verktøyet som bakgrunn for rapportering til departement.

Mangler tverrsektoriell dimensjon

Kommunebildet mangler i dag en tverrsektoriell dimensjon. Publikasjonen er i dag fordelt i kapitler som gjenspeiler sektorene. De som jobber med utvikling av verktøyet er interessert i å implementere en tverrsektoriell dimensjon, men har vært usikre på hvordan dette kan gjøres på en kvalitetsmessig god måte som dekker kommunenes, statsforvalternes og øvrige forvaltningsnivåers behov.

Eksperimentet: Tverrsektorielt kommunebilde



I dagens Kommunebilde gjør Statsforvalter en sektorisert vurdering av kommunene.

Vi lurte på:
Hva skjer hvis vi i tillegg til å vurdere kommunene sektorvis, innfører et tverrsektorielt kapittel i Kommunebilde hvor kommunen vurderes på sin evne til å samarbeide tverrsektorielt?

Og hva skjer hvis vi tar med det tverrsektorielle perspektivet inn i kommunedialog, der statsforvalter møter en samlet kommunal ledelse?



Forme eksperimentet

Vi har brukt maler og verktøy for eksperimentering utviklet av EGGS, part of Sopra Steria i arbeidet, blant annet når vi utarbeidet eksperimentene



Steg 1: Vi vet..., men vi vet ikke...

Det måles og styres nesten utelukkende i sektorene. Dette medfører sterk sektorisering på alle nivåer.

Statsforvalter følger opp kommunene sektorvis og rapporterer sektorvis til øvre forvaltningsnivåer.

Øvre forvaltningsnivå etterspør kunnskap på tvers, men vi vet ikke hvordan denne kunnskapen vil se ut eller hva innholdet skal være.

Steg 2: Hypoteser for verdiskapning

Kommunebildet er et verktøy som i dag fungerer i store deler av tilbakemeldingssløyfen og som alle statsforvaltere bruker

Det er stort potensialet i å bruke kommunebildet til å styre på og innhente kunnskap om tverrsektorielt samarbeid i kommuner.

Måling og synliggjøring av om man lykkes med helhetlige tjenestetilbud og samarbeid på tvers kan potensielt bidra til å nå målet om mer helhetlige tjenester for barn og unge med sammensatte behov

Steg 3: Vi skisserer eksperimenter

I eksperimentet lager vi et nytt kapittel I kommunebildet:
"Tverrsektoriell samhandling rundt barn og unge med sammensatte behov" med et definert innhold.

Statsforvalter og kommune fyller ut hver for seg og har senere en felles arbeids- og refleksjonsøkt.

Vi undersøker hvilken kunnskap som statsforvalter og kommune har og hvilken ny kunnskap som oppstår.

Vi ser hvordan den nye kunnskapen kan påvirke innhold I kommunedialog, veiledning og rapportering til øvre forvaltning

Formål med eksperimentet

Eksperimentet har to hovedformål:

- Vi ønsket å undersøke om og hvordan kommunebilde kan være et verktøy for å styrke fokuset på sammenhengende tjenester i veiledningen til kommune.
- Vi ville eksperimentere med hva vi kan lære av å måle tverrsektorielt samarbeid og hvordan dette kan påvirke dialogen mellom statsforvalter og kommune



Om eksperimentet

Vi videreutviklet (i test) Kommunebildeverktøyet med et tema kalt «Tverrsektorielt samarbeid rundt barn og unge med sammensatte behov»

Vi brukte kartleggingsverktøyet som ble utviklet i et tidligere Alvorlig sykt barn-prosjekt, veiledere og annet til inspirasjon for innholdet i eksperimentet

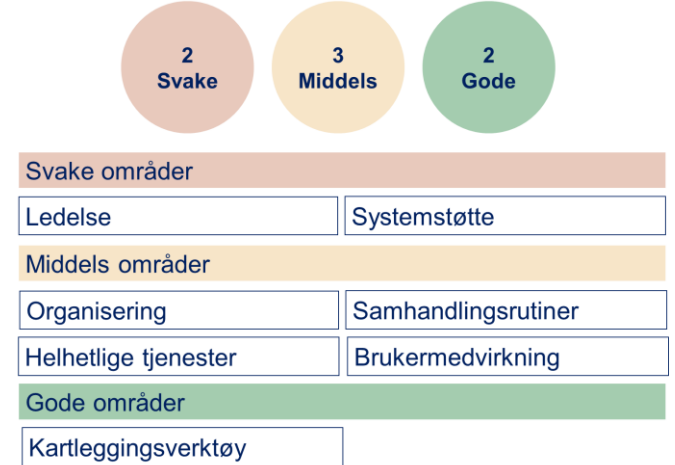
Eksperimentet ble rigget slik at vi kunne undersøke hvilken kunnskap statsforvalteren og kommunen hadde om status på tverrsektorielt samarbeid i kommunen i dag og hvilken kunnskap som oppstår i eksperimentrommet når man har dialog.

Vi testet også hvordan det å lytte til et lydklipp fra en kartlegging med en reell familie med et alvorlig sykt barn påvirket brukerfokuset blant deltagerne.

I eksperimentet undersøkte vi hva som skjer når man får ny, tverrsektoriell kunnskap og hvordan dette kan påvirke statsforvalterens dialog med kommunen

4. Statsforvalterens hovedbilde av tverrsektorielt samarbeid om barn og unge med sammensatte behov

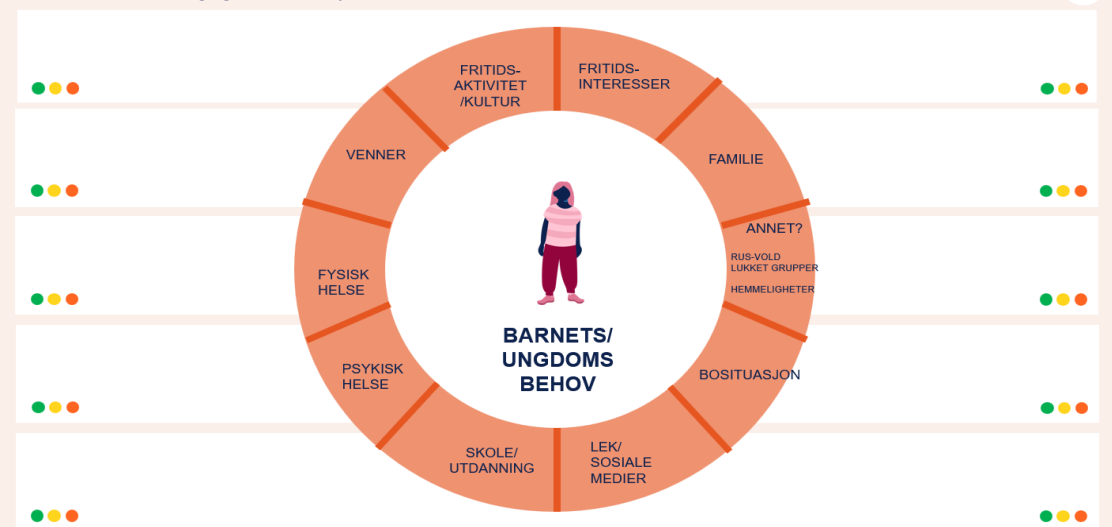
4.1 Samlet vurdering av området



5 : **Barnet/ ungdoms perspektiv** Hvordan ser hverdagen din ut innenfor de områdene? Skriv 1-2 setninger generelt om situasjonen.

Sett ring rundt fargen som beskriver best din situasjon
● Det går bra ● Faresone/ forbedringspotensial ● Behov for endring

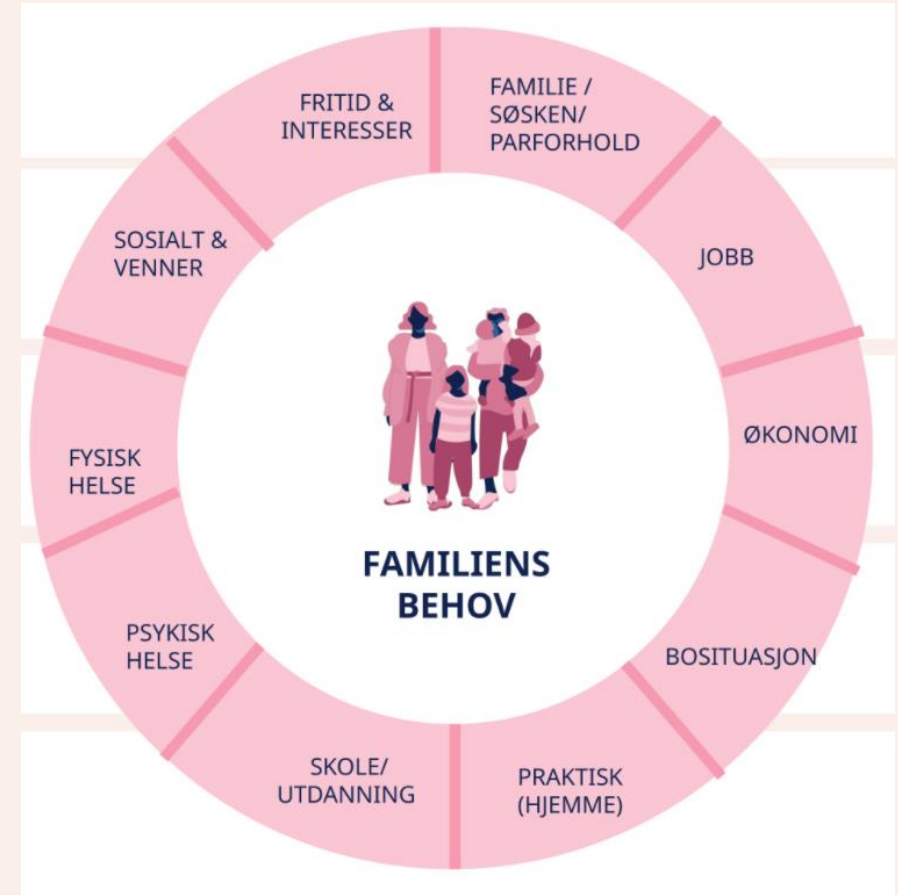
s.8



Oppsummerte hovedfunn fra tverrsektorielt kommunebilde

Hovedfunn fra eksperiment «Tverrsektorielt kommunebilde»

- Oppfølging og måling av tverrsektorielt samarbeid er både mulig og hensiktsmessig
- Brukernes vurdering er viktig for å vurdere kvalitet
- Eksponering for brukerens historie endret fokus til å bli mer brukernært
- Statsforvalters rolle er godt egnet til å følge opp tverrsektorielt samarbeid i kommunene
- Kommunebildet og kommunedialogen er et egnet format for å gi tverrsektorielt samarbeid prioritet på flere nivåer
- Gjennom å identifisere barrierer kan man bidra til å redusere disse – både i kommunen og forvaltningen



Grunnlag for analyse og funn

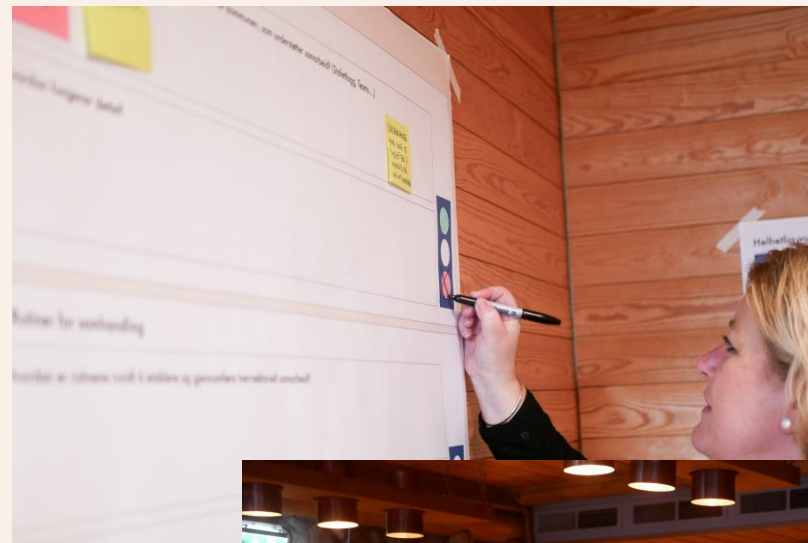
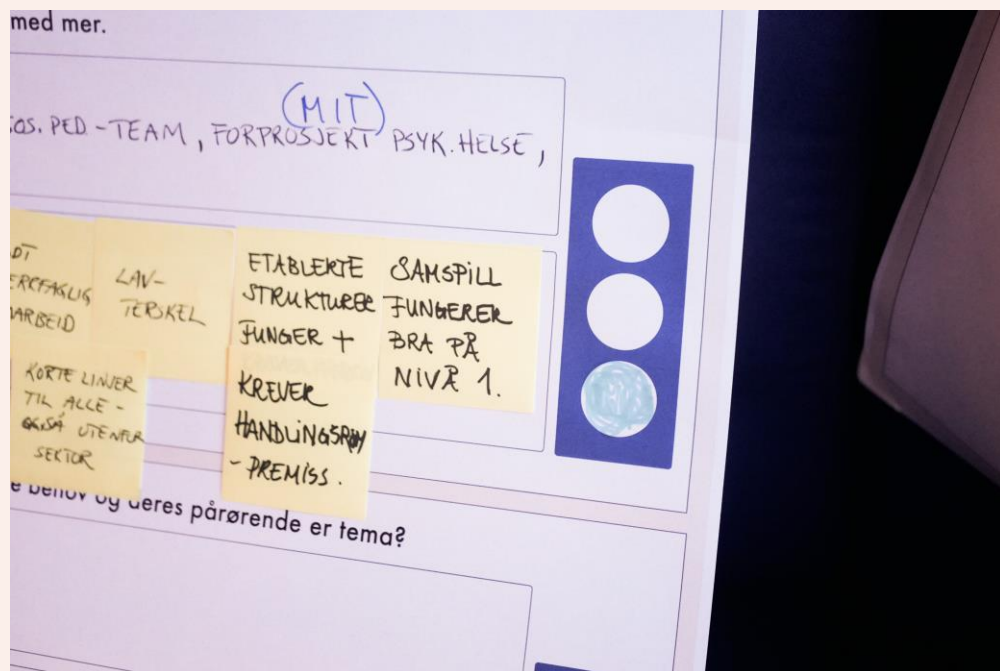
Analysen og funnet baserer seg på følgende:

- Observasjoner under eksperimentdagen
- Oppgaveark fra eksperimentdagen
 - Kommunebilde – oppgaveark
 - Tilbakemeldingsskjema som ble fylt ut under Statsforvalters og kommunens presentasjoner
- Oppsummeringer skrevet av arbeidsgruppen
- Felles oppsummering i plenum i arbeidsgruppen
- Intervju med Statsforvalter i Trøndelag
- Intervju med Røros kommune



Bilder fra Tverrsektorielt kommunebilde

Representanter fra både kommunen og statsforvalteren fylte ut og vurderte et fiktivt kapittel i kommunebildet om tverrsektorielt samarbeid, og presenterte for hverandre.



Bilder fra Tverrsektorielt kommunebilde

Ved å samles på tvers av sektorer, roller og nivå oppstod gode rom for refleksjon, diskusjon og læring.



Hovedfunn- Måle og vurdere tverrsektorielt samarbeid

Oppfølging og måling av tverrsektorielt samarbeid er både mulig og hensiktsmessig

Eksperimentet viste at det å ha tverrsektorielt samarbeid som et tema i kommunebildet førte til økt kunnskap og kunnskapsdeling både innad i kommunen og statsforvalter og mellom kommune og statsforvalter. Det å ha tverrsektorielt samarbeid som tema vil, i følge eksperimentdeltagerne, kunne bidra til kunnskap, prioritering og forbedring av tverrsektorielt samarbeid i kommunen.

Eksperimentet viste at tverrsektorielt samarbeid ikke kan måles gjennom et fåtall målbare indikatorer. Målbare indikatorer gir oss ikke tilstrekkelig kunnskap om status på tverrsektorielt samarbeid i kommuner. Det som objektivt kan måles og beskrives, slik som andel med individuell plan, at kommunen har anskaffet et gitt system eller har en rutine, gir oss ikke nok kunnskap om hvordan dette faktisk fungerer og kvalitet. Tverrsektorielt samarbeid må følges opp med flere indikatorer og det er viktig å ha med vurdering av hvordan ting fungerer, ikke utelukkende hva kommunen har av tjenester og tilbud eller hva de har tilgjengelig av for eksempel systemer og rutiner.



Hovedfunn – Brukerstemmen

Brukerperspektivet ble tydeligere når deltagerne ble spurt direkte om dette

I gjennomføringen av eksperimentet ble brukerens stemme i stor grad utelatt frem til det ble stilt konkrete spørsmål om brukeropplevelse. I utfyllingen av kommunebildet ble deltagerne bedt om å vurdere hvordan systemer og rutiner fungerte. Det var ingen føringer i oppgaven knyttet til hvilket perspektiv de skulle ta når de gjorde denne vurderingen. Det ble primært gjort vurderinger ut fra hvordan systemer og rutiner fungerer for kommunen.

Lydklipp med brukernes egne stemmer skiftet fokus i gruppen

Deltagerne ble senere i eksperimentet eksponert for lydklipp fra en ekte familie. I lydklippet beskrev familien sin opplevelse av blant annet ansvarsgruppe Deretter fikk deltagerne i eksperimentet spørsmål om brukerens perspektiv. I denne delen av eksperimentet skiftet fokus i gruppen tydelig over på brukers perspektiv og dette skapte nye refleksjoner og vurderinger.

Brukerens perspektiv er helt sentralt for å si noe om kvalitet i tjenester og tilbud

Både kommunen og statsforvalter var på eksperimentsdagen tydelige på at brukerens vurdering bør være tema i et eventuelt fremtidig tverrsektorielt kommunebilde. Eksperimentet viste at det er nødvendig å stille disse spørsmålene direkte.

I eksperimentet «Medlytt og lær» testet vi tilnærminger til brukerperspektiv ytterligere.

Det ble etterspurt nasjonale verktøy for å innhente brukerperspektiv.



Hovedfunn – kommunebildet og kommunedialog som verktøy

Statsforvalters rolle er godt egnet til å følge opp tverrsektorielt samarbeid i kommunene

Statsforvalter har allerede en struktur der de møter ledere tverrsektorielt i kommunen gjennom kommunedialog. De har også totalt sett mye kunnskap om kommunen gjennom de rollene de har overfor kommunen.

Gjennom dialog rundt temaer som organisering, ledelse og systemstøtte kom det frem ny felles kunnskap og refleksjoner som vil kunne bidra til å videreutvikle tverrsektorielt samarbeid i kommunen

Kommunebildeformatet er godt egnet format for å følge opp tverrsektorielt samarbeid

Kommunebildet består av en kombinasjon av objektive indikatorer og kvalitativ vurdering og er derfor godt egnet til å ivareta den kompleksiteten som rapportering av tverrsektorielt samarbeid krever.



Når man mangler noe å vurdere på, blir «gult» fargen for vet ikke

Statsforvalter benyttet det «gule» trafikklyset i eksperimentet delvis som en «vet ikke» kategori. Det vil kunne gi et feil inntrykk av hva status faktisk er og kanskje det er behov for at man i stedet registrerer «behov for mer informasjon».



Hovedfunn – Redusere barrierer på ulike nivåer

Gjennom å identifisere barrierer kan man bidra til å redusere disse – både i kommunen og forvaltningen

Deltagere i eksperimentet som jobber med utvikling av kommunebildeverktøyet jobber for at kommunebilde kan brukes mer aktivt i rapporteringen til direktorater og departementer.

Deltagerne i eksperimentet fikk i oppgave å beskrive barrierer for tverrsektorielt samarbeid. Det ble trukket frem flere barrierer knyttet til ulike nivåer i forvaltningen, fra internt i kommunen, til systemer og rammebetingelser kommunen må operere innenfor.

Flere av temaene dreide seg om forhold der veiledning fra statsforvalter kan bidra til å redusere barrieren, som for eksempel usikkerhet rundt taushetsplikt.

«Rammene styrer oss, men vi kan kanskje være mer kreative innenfor rammene?» – kommune

Andre barrierer knytter seg til rammevilkår, som regelverk og økonomi som ikke kan løses internt i en kommune. Når statsforvalter får aggregert kunnskap om barrierer for tverrsektorielt samarbeid vil det kunne gi ny, verdifull kunnskap til direktorater og departementer.

Barrierer knyttet til kommunetyper

Gjennom å identifisere barrierer for tverrsektorielt samarbeid i alle kommuner gjennom kommunebilde, vil man kunne gjøre analyser og se om det er barrierer som treffer ulike kommunetyper, for eksempel basert på kommunestørrelse.



Hovedfunn – maler for tverrsektorielt samarbeid

Det er behov for verktøy/maler for å måle tverrsektorielt samarbeid.

Under eksperimentet ble det løftet fram at det per i dag ikke finnes felles verktøy for tverrsektorielt arbeid. Deltagere fra kommunen etterspurte dette. I dag brukes det mye tid i kommunen på «hjemmelagde» verktøy. For eksempel mangler det verktøy og systemer for tilbakemeldinger fra familiene, slik som standardiserte brukerundersøkelser.

Ønsker verktøy for tverrsektoriell kartlegging

Kommunen viste også interesse for maler/verktøy for helhetlig kartlegging av brukernes, inkludert de pårørendes, behov.



Hovedfunn – Eksperimentering for videreutvikling

Eksperimentering som metode er godt egnet for videre utvikling av kommunebilde

Deltagerne opplevde at eksperimentering som metode fungerte godt for utvikling av kommunebildet og kunne godt brukt tilsvarende metodikk for den videre utviklingen. Det kom imidlertid frem at eksperimentering som metode er ukjent for deltagerne og at de vil ha behov for opplæringsmateriell for å ta i bruk metodikken selv. Det ble også trukket frem at det var en styrke at det var eksterne som fasiliterte eksperimenteringen når flere virksomheter deltok, slik at rollefordelingen var tydelig for alle involverte.



Hovedfunn – Ny kunnskap og refleksjon

Statsforvalter har begrenset kunnskap om tverrsektorielt samarbeid i kommunen

Statsforvalter erfarte gjennom eksperimentet at de hadde begrenset kunnskap om tverrsektorielt samarbeid i kommunen. Tverrsektorielt samarbeid har vært tema i mange år og det stilles forventinger til at kommunene skal samarbeide på tvers av sektorer. Eksperimentet tydeliggjorde at disse prosessene og forventningene er lite konkrete og at det er lite statistikk og informasjon å gjøre vurderinger på. Kommunen var overrasket over hvor lite statsforvalter visste om status på tverrsektorielt samarbeid i kommunen.

Kommunen fikk ny kunnskap og nye refleksjoner ved å se på systemer og rutiner for tverrsektorielt samarbeid sammen – det er verdifull kunnskap for kommunebildet

Deltagerne fra kommunen kjenner kommunen godt, men de genererte også ny kunnskap i eksperimentrommet når de samarbeidet om oppgavene. De fikk en felles oversikt over hva de har av systemer og rutiner og ble overrasket over hvor mye kommunen har på plass for å sikre tverrsektorielt samarbeid. I

tillegg ga dialog og refleksjon ny kunnskap om hvordan systemer og rutiner fungerer, for både kommunen og brukerne.

Tverrsektorielt brukerfokus endrer måten kommunen reflektere rundt tjenester til brukergruppen

Eksperimentet fikk kommunen til å reflektere rundt hvordan de møter brukerens faktiske behov og om de kan møte behovet til brukeren på en rimeligere og bedre måte dersom de forsøker å imøtekomme behovet heller enn å tilby tjenester fra en fast meny.

Kommunen kan ta en ny rolle i utfylling av Kommunebilde

Statsforvalter ser at kommunene kan ta en annen rolle i kommunebildet og i større grad være den som fyller det ut. Kommunen sitter på mye kunnskap selv, som ikke er lett tilgjengelig for statsforvalter. En slik prosess endrer dynamikken og gir samtidig et rom for kommunen til å samles rundt tematikken.

Hva har skjedd som følge av eksperimentet?

Det ble opprettet testversjon av nytt tema i Kommunebildet

Underveis i planleggingen av eksperimentet opprettet Statsforvalterens fellestjenester (STAF) en testversjon av tverrsektorielt kapittel i kommunebilde for den medvirkende kommunen. Deltagerne fra statsforvalter satte seg ned i etterkant av eksperimentet og fylte ut informasjon som kom frem under eksperimentet i testversjonen.

Tverrsektorielt samarbeid ble tema i kommunedialog

Deltagerne i eksperimentet forberedte Statsforvalter slik at han kunne løfte tema under kommunedialogen. Tverrsektorielt samarbeid ble tema når statsforvalter og kommunens ledelse var samlet.

Deling via Brukerforum kommunebilde

Det ble informert om eksperimentet på brukerforum for kommunebilde, som er et forum på tvers av embetene. Flere skulle gå hjem og se hvordan de kunne videreutvikle egen bruk av kommunebilde for å ta inn et tverrsektorielt perspektiv.



Eksperiment Medlytt & lær

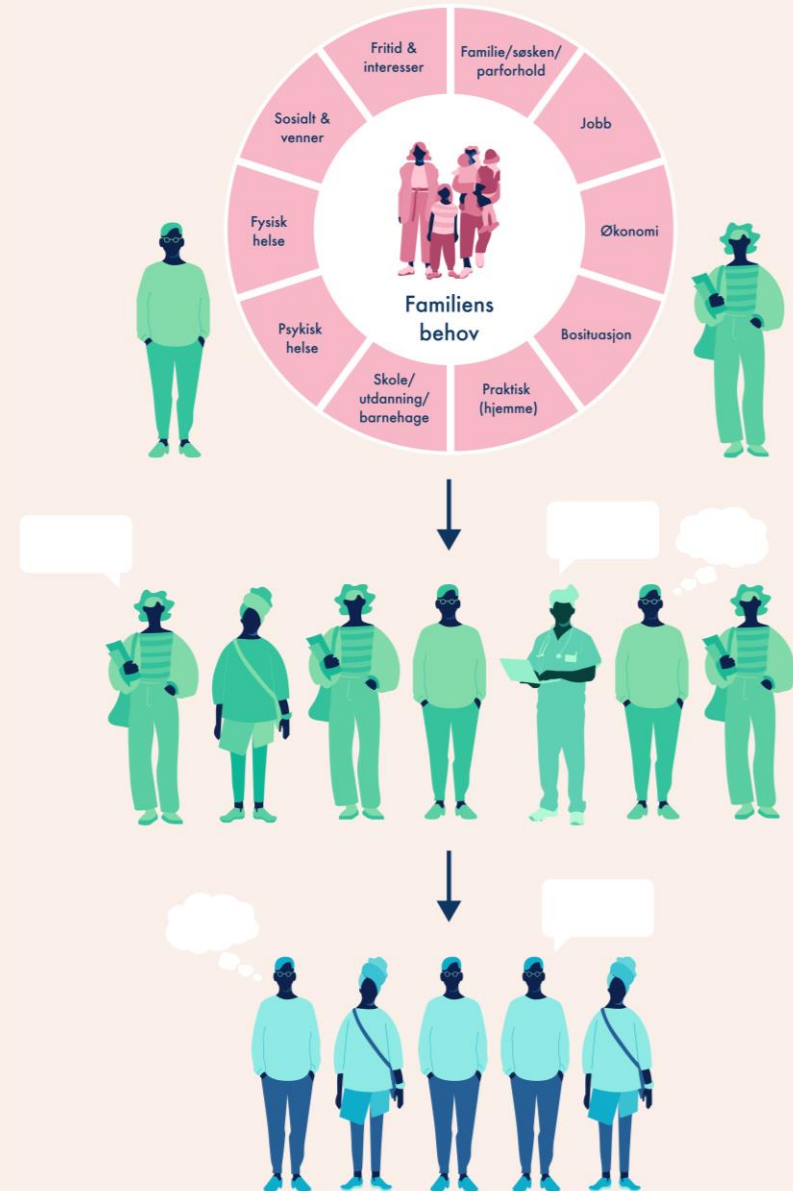
Med Flekkefjord kommune, statsforvaltere og etatssamarbeidet/KUBU

- Bakgrunn for eksperimentet
- Beskrivelse av eksperiment
- Læring fra eksperimentet
- Veien videre

Medlytt og lær

Hva skjer hvis representanter fra ulike sektorer i Flekkefjord kommune får lytte til en kartleggingssituasjon hvor kommunen, ved hjelp av kartleggingsverktøyet, gjennomfører en helhetlig kartlegging av og med en familie med et barn med sammensatte behov?

Og hva skjer hvis Statsforvalter får lytte til både kartleggingssituasjonen, men også kommunens betraktninger i etterkant av kartleggingen? Hvilke refleksjoner gir dette rundt egen rolle og hvordan de understøtter kommunene i sitt arbeid?



Bakgrunn for valg av eksperiment

Familier med alvorlig syke barn får per i dag ikke et helhetlig, persontilpasset og forutsigbart tilbud. De bruker store ressurser på å lete etter informasjon og koordinere tjenester rundt barnet.

I forrige Stimulab ble det gjennomført et eksperiment i Flekkefjord der man så på hvordan en helhetlig kartlegging kunne brukes til å utforme et mer helhetlig tilbud.

Erfaring fra Flekkefjord har vist at det å bruke kartleggingsverktøyet, hjelper å sette sluttbrukerens behov i sentrum, høre brukerens stemme og få til mer tilpassede og helhetlige tjenester. Tjenestene jobber mer fleksibelt, og mer sammen mellom ulike fagfelt og kompetanse.

Hypotesen vi testet i forrige eksperiment handlet om hvor vidt det var tjenestene som ikke hadde godt nok handlingsrom, eller om handlingsrommet ikke ble brukt godt nok. Handlingsrommet viste seg å være større enn man trodde.

Det er «gull» i Flekkefjords erfaringer – og vi trodde noe av dette kunne ha «systemisk potens» Vi ønsket å undersøke hvilke faktorer statsforvalterembetet kan spille på for å utløse noe av denne potensen.



Forme eksperimentet

Vi har brukt maler og verktøy for eksperimentering utviklet av EGGS, part of Sopra Steria i arbeidet, blant annet når vi utarbeidet eksperimentet.

Steg 1: Vi vet..., men vi vet ikke...

Det måles og styres nesten utelukkende i sektorene. Dette medfører sterk sektorisering på alle nivåer. Statsforvalter følger opp og veileder kommunene sektorvis og rapporterer sektorvis til øvre forvaltningsnivåer.

Erfaring fra Flekkefjord har vist at det å bruke kartleggingsverktøyet, hjelper å sette sluttbrukerens behov i sentrum, høre brukerens stemme og få til mer tilpassede og helhetlige tjenester. Tjenestene jobber mer fleksibelt, og mer sammen mellom ulike fagfelt og kompetanser.

Helhetlig kartlegging og utforming av et helhetlig tjenestetilbud for alvorlig syke barn og deres familier fordrer utstrakt samarbeid på tvers av sektor og utfordrer dagens modell både lokalt i kommune og oppover i systemet mht veiledning og tilrettelegging for denne måten å jobbe på.

Steg 2: Hypoteser for verdiskapning

Å føle og erfare familiens samlede behov (emosjonell nærhet) synliggjør behovet for helhetlige tjenester og kan være handlingsdrivende (empati med og respekt for brukernes situasjon og forståelse av hva som må endres)

Å erfare utfordringene kommunene står i når de skal tilby helhetlige tjenester tydeliggjør systemiske utfordringer (empati med kommunens situasjon)

Høyere opp i systemet merker man ikke like godt den "brennende plattformen" brukerne representerer. Hva skjer hvis Statsforvalter eller etatssamarbeidet får være "flue på veggen" både i kartleggingssituasjonen og i kommunens debrief etter en kartlegging? Hvilke refleksjoner gir dette rundt egen rolle og hvordan de understøtter kommunene i sitt arbeid (hva er mulighetsrommet?)

Steg 3: Skisse til eksperimenter

Ansatte i Flekkefjord kommune gjennomfører en kartleggingsøkt hjemme hos en familie der de demonstrerer kartleggingsverktøyet i bruk. Det gjøres opptak.

De som gjennomførte kartleggingen og relevante aktører i Flekkefjord kommune møtes og hører på opptak fra kartleggingen. De har deretter en debrief og en refleksjonsøkt der de tenker høyt om hvilke utfordringer og muligheter dette utgjør for kommunen etter kartleggingen. Det gjøres opptak.

Det gjennomføres en workshop på systemnivå der man går gjennom både kartleggingen og debriefen i Flekkefjord med en påfølgende refleksjonsøkt.

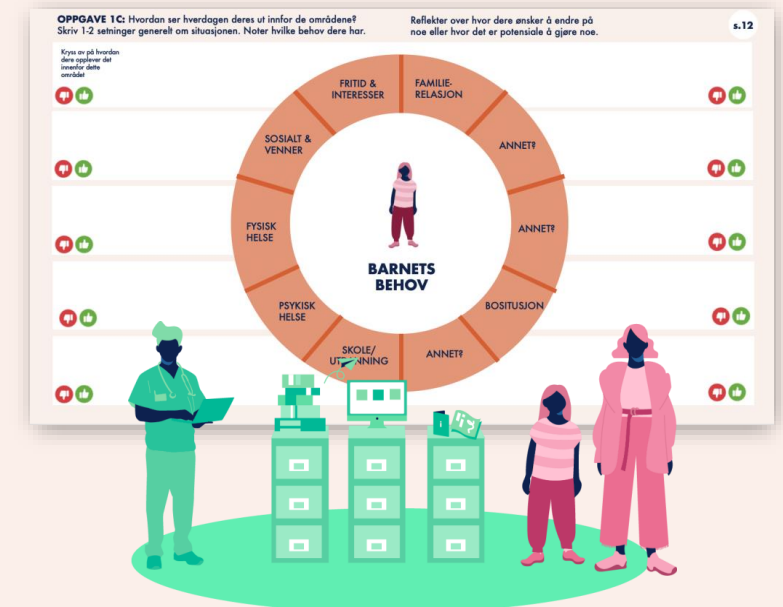
Tematikker til refleksjon:

- Gitt det vi har sett og erfart. Hva betyr dette for oss?
- Hvordan kan vi tenke annerledes rundt våre roller (veiledning, organisering, samarbeid, tilsyn)
- Hvordan kan vi legge til rette for kommunen når de står i denne typen dilemmaer? (organisering, samarbeid, roller)

Formål med eksperimentet

Demonstrere hvilken nytteverdi denne typen helhetlig kartlegging kan ha for familiene

- Utforske hva som må skje «oppover i systemet» for at kommunene skal lykkes med å tilby helhetlige tjenester til familier med barn og unge med sammensatte behov
- Avdekke hvilke faktorer på statsforvalternivå det vil gi mest effekt å jobbe med (å endre) for å hjelpe kommunene å lykkes med et helhetlig og tilpasset tjenestetilbud



Hypoteser vi ønsker å teste ut

I eksperimentet ønsket vi å teste følgende hypoteser:

- Å føle og erfare familiens samlede behov (emosjonell nærhet) synliggjør behovet for helhetlige tjenester og kan være handlingsdrivende (empati med og respekt for brukernes situasjon, samt forståelse av hva som må endres)
- Å erfare utfordringene kommunene står i når de skal tilby helhetlige tjenester tydeliggjør systemiske utfordringer (empati med kommunens situasjon og forståelse av hva som må endres)

Påstand: Høyere opp i systemet merker man ikke like godt den "brennende plattformen" brukerne representerer

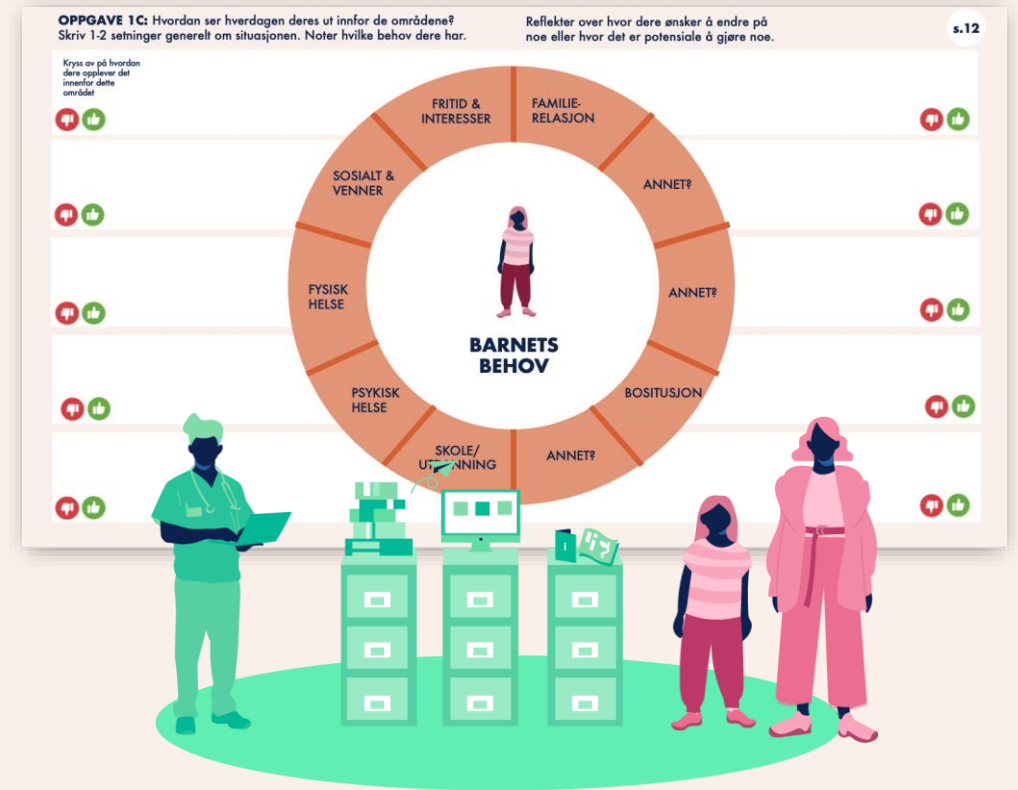
- Hva skjer hvis Statsforvalter får være "flue på veggen" både i kartleggingssituasjonen og i kommunens debrief etter en kartlegging? Hvilke refleksjoner gir dette for Statsforvalter rundt egen rolle og hvordan de understøtter kommunene i sitt arbeid. Hva er mulighetsrommet?



Oppsummerte hovedfunn fra Medlytt og lær

Hovedfunn fra Medlytt og lær

- Kartleggingsverktøyet kan potensielt spille en rolle som tverrsektoriell «nullpunktsmåling» for familienes situasjon
- Brukernære elementer påvirket deltageres refleksjoner
- Helhetlig kartlegging styrker familiens medvirkning
- Møter på tvers av sektorer og nivåer gir ny innsikt
- Brukerfokus gir ny innsikt om, og interesse for, sentrale roller som koordinatorrollen og ansvarsgruppen





Hovedfunn - Verktøy for tverrsektoriell inngang til målgruppen

Helhetlig kartlegging styrker familiens medvirkning

Kartleggingsverktøyet slik det er prøvd ut i Flekkefjord styrker familienes medvirkning.

Det styrker medvirkning både i den enkelte families tilfelle, men kan også bidra til økt kunnskap om familienes behov i kommunen slik at det medvirker til utvikling av kommunenes tjenester.

Tverrsektoriell nullpunkt for familien

Kartleggingsverktøyet kan potensielt spille en rolle som tverrsektoriell «nullpunktsmåling» for familienes situasjon og brukes videre i tverrsektoriell oppfølging og evaluering av om tilbudet treffer. Familiens trafikklys-score sett opp mot opplevelsen av om tilbudet treffer kan være relevant indikatorer det kan måles på.

Standarder og verktøy for tverrsektorielt samarbeid

Kommunen ønsker å gi hjelp som faktisk hjelper, og ha en tverrsektoriell «standard» for hvordan de møter familiene. Deltagerne ytret at det er behov for kvalitetssikrede verktøy for tverrsektoriell kartlegging, oppfølging og evaluering for å sikre at tilbud treffer familienes behov.



Hovedfunn – Brukerstemmen endrer perspektiv

Brukernære elementer påvirket deltageres refleksjoner

Under eksperimentet erfarte deltagerne at lydklippet ga en tydelig brukerorientert ramme for dialog som handlet om systemer og tjenester. Lydklippet var en effektiv og virkningsfull måte å føle empati med brukeren. Enkelte deltagere fortalte at lydklippet påvirket dem emosjonelt og at denne følelsen satt i gjennom arbeidet med oppgaver.

Flere refererte tilbake til kartleggingssamtalen og lydklippet gjennom workshopen.

Visualiseringer av systemet og storyboard med brukerhistorien var nyttig for å få samtalen på riktig nivå.

Eksperimentet «Tverrsektorielt kommunebilde» viste det samme resultatet.

«Lydklipp har en helt annen kraft enn om vi skulle lest kartleggingen som ble gjort med familien.»



Hovedfunn - Roller og strukturer rundt målgruppen

Brukerfokuset gir ny innsikt om, og interesse for, sentrale roller som koordinatorrollen og ansvarsgruppen

Under eksperimentet fikk deltagerne et nytt rom for å reflektere rundt eksisterende roller og strukturer.

Koordinatorrollen fremheves som avgjørende for å sikre helhet og fremdrift. Det er ønskelig å styrke denne både med tydeligere rolle/mandat, økt /riktig kompetanse, tilstrekkelig tid/handlingsrom og rolle inn i ansvarsgruppemøter.

Ansvarsgruppemøter utpeker seg som en viktig arena for å koordinere laget rundt barnet og sikre helhetlig og god oppfølging. Det er behov for å sikre riktige deltakere, ansvarliggjøring av deltakere og høy prioritet av disse møtene. Barnekoordinator spiller en viktig rolle, og møtene er en god arena for å følge opp tiltak og evaluere om behovene treffer.



Felles oppfølging av tverrsektorielle roller

Eksperimentet viste at det er behov for å se på de sentrale rollene og strukturene i fellesskap for å sikre at disse fungerer etter intensjonen.

Kommunen fikk oppdatert kunnskap som de tok med seg inn i påfølgende møter.



Hovedfunn – Møter på tvers av sektorer og nivåer

Tverrsektorielle møter rundt brukerstemmen gir ny innsikt

Deltakerne opplevde det som nyttig å møtes på tvers av sektor – det gjør de ikke så ofte ellers. Dette genererte nye avtaler om tverrsektorielle samlinger i kommunen.

Møter mellom kommune og øvrig forvaltning

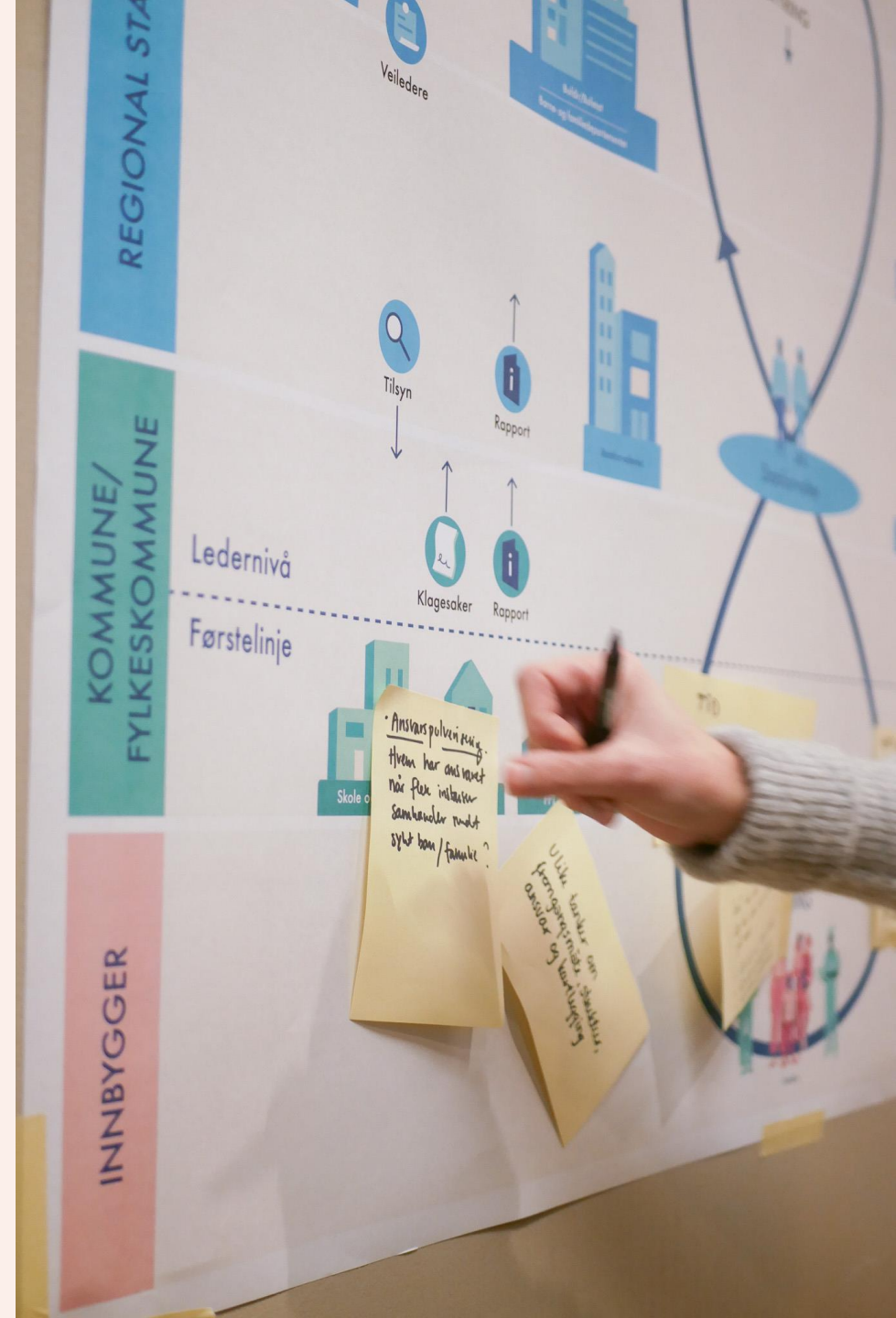
Det kom positive tilbakemeldinger på at direktoratene inntok en «ny» rolle. Ikke normerende, men lyttende/lærende/spørrende.

Vi opplevde at det var nyttig å dra ut til kommunen fremfor å invitere dem til oss, eller ha en digital samling. Nyttig å observere praten i «mellomrommene» i pauser og lunsj.



Hva har skjedd som følge av eksperimentet?

- Lydopptakene gjorde inntrykk, og gjorde noe med de som skal gi hjelp. De opplevde å få et annet perspektiv når de hørte opptak av familien. Har vært i noen møter med familier etter dette, og har tenkt at de i større grad må ta seg tid til å lytte til hva familiene virkelig trenger og hvor tøft de virkelig har det.
- Har hatt en tverrsektoriell samling for å følge opp ideer som kom ut av workshopen – der har de jobbet med konkrete forbedringstiltak
- Opplever en Tettere kobling mellom helse og oppvekst. Har fokus på å få verktøyene i helse og oppvekst til å henge bedre sammen.
- Har hatt en runde med fastlegene - de må kobles på for å lage felles tverrfaglig behandlingsplaner.
- De er inspirert av metodikken og kommunesjef har tatt kurs i tjenstedesign





Bilder fra Medlytt og lær

Her lytter deltakerne til en kartleggingssamtale hvor en familie snakker om sine behov, utfordringer og drømmer.



Bilder fra Medlytt og lær

Deltakerne diskuterer, ved hjelp av systemkart, ulike barrierer for tverrsektorielt samarbeid.



Bilder fra Medlytt og lær

Deltakerne diskuterer barrierer og muligheter for tverrsektorielt arbeid, og hvordan de ser for seg at Statsforvalter kan bidra.

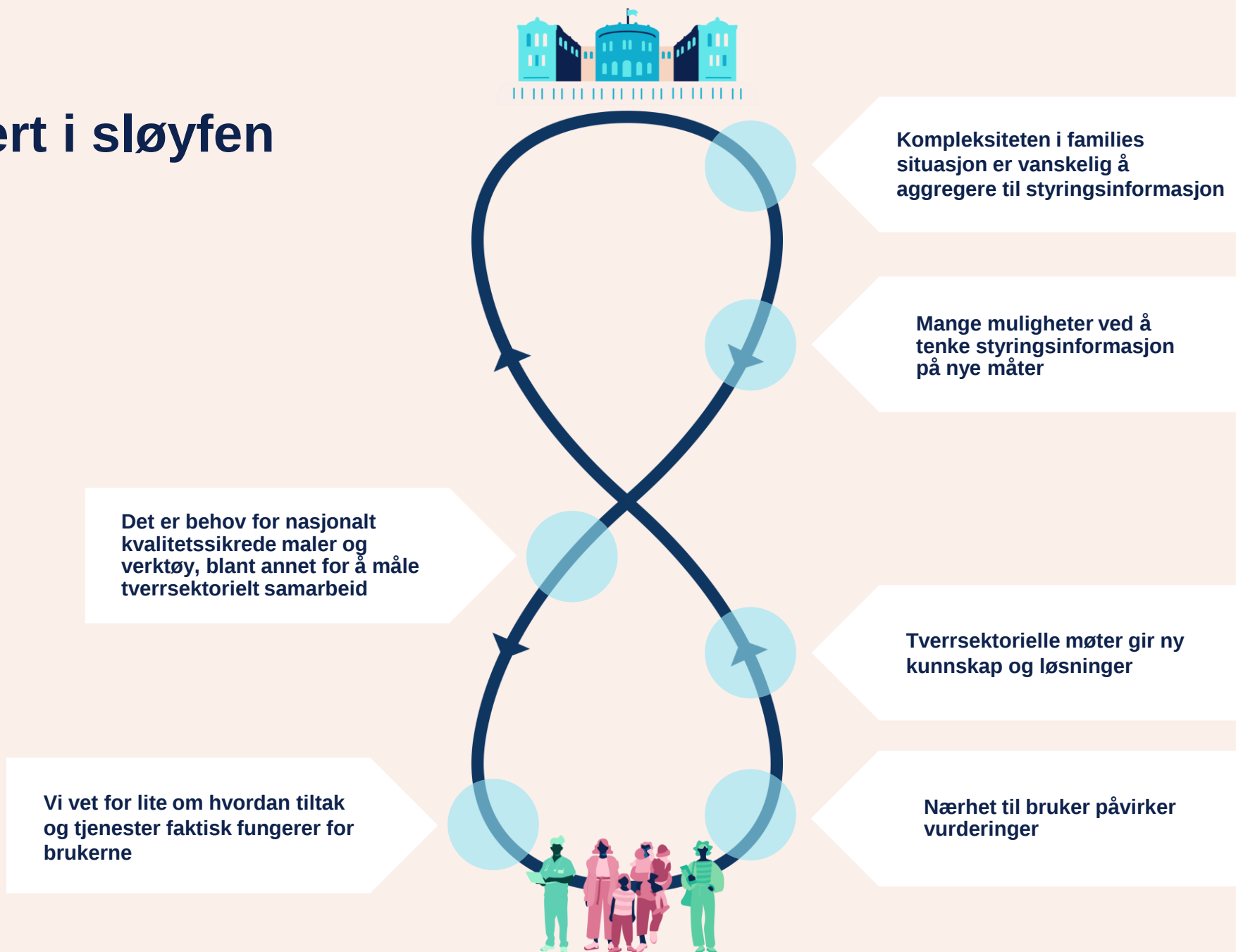


Hovedfunn fra prosjektet

- Tverrsektorielt brukerperspektiv
- Måle behov og effekt
- Nasjonale verktøy og maler



Funn plassert i sløyfen



Hovedfunn fra prosjektet – tverrsektorielt brukerperspektiv

Nærhet til bruker påvirker vurderinger

Begge eksperimentene viste tydelig at nærhet til bruker påvirker perspektiv og refleksjoner. Ved å bli utsatt for en ekte families situasjon og lytte til deres historie, vurderte deltagerne roller og tjenester ut fra brukerens perspektiv.

Brukerstemmen ser ut til å utfordre de perspektivene man inntar gjennom den ordinære virksomhetsstyringen.

Tverrsektorielle møter gir ny kunnskap og løsninger

Tverrsektorielle møter ser i eksperimentene ut til å spille en avgjørende rolle i å fremme ny kunnskap. I eksperimentene ble ansatte fra ulike sektorer samlet rundt spørsmål knyttet til alvorlig syke barn og deres pårørende. Ved å dele erfaringer, perspektiver og spesialkompetanse skapes en helhetlig forståelse av barnas og familienes behov i tillegg til kunnskap om hvordan kommunen som helhet imøtekommer disse. Samarbeidet ser ut til å bidra til å kunne identifisere løsninger og styrke koordineringen av tjenester. I eksperimentsrommene så vi at denne kunnskapsutvekslingen kan bidra til å styrke kunnskapen i ulike sektorer og på ulike nivåer.



Hovedfunn fra prosjektet – måle behov og effekt

Vi vet for lite om hvordan tjenester og tilbud faktisk fungerer

I begge eksperimenter ble det tydelig at vi, med dagens virksomhetsstyring, får for lite informasjon om hvordan det tjenestetilbudet til barn og unge med sammensatte behov og deres pårørende faktisk fungerer og om vi dekker deres behov.

Kompleksiteten i familienes situasjon er vanskelig å aggregere

Kompleksiteten i familienes situasjon er vanskelig å aggregere fordi hver familie har unike behov, erfaringer og ressurser, som ofte er kontekstavhengige og i tillegg vil de variere over tid. Å omsette komplekse forhold til standardiserte styringsdata er utfordrende, da det gjerne innebærer at informasjonen blir omgjort til alt for generelle kategorier og styringsinformasjon som ikke fullt ut gjenspeiler de reelle behovene familiene har.

Nye måter å tenke styringsinformasjon på

En mulig løsning på utfordringen med å aggregere kompleksiteten familiene står i er å utvikle mer fleksible metoder for datainnsamling og analyse. Dette kan inkludere bruk av kvalitative data som supplement til kvantitative data, samt mer personlige og individuelle tilnærminger i kartleggingen av behov.

I tillegg kan tverrsektorielt samarbeid bidra til å samle inn bredere innsikt fra ulike fagområder. Bruken av teknologi og kunstig intelligens kan også bidra til å identifisere mønstre og trender uten å miste de unike aspektene ved hver families situasjon.



Hovedfunn fra prosjektet – nasjonale verktøy og maler

Nasjonalt kvalitetsikrede maler og verktøy

I begge eksperimentene kom det tydelig frem at det er ønskelig med nasjonalt kvalitetssikrede maler og verktøy for å lette kommunens arbeid.

Kommuner bruker mye tid på å utarbeide maler og verktøy selv basert på lov- og regelverk. Det er tidkrevende og kvaliteten kan bli tilfeldig avhengig av hvilke ressurser kommunen har til rådighet.

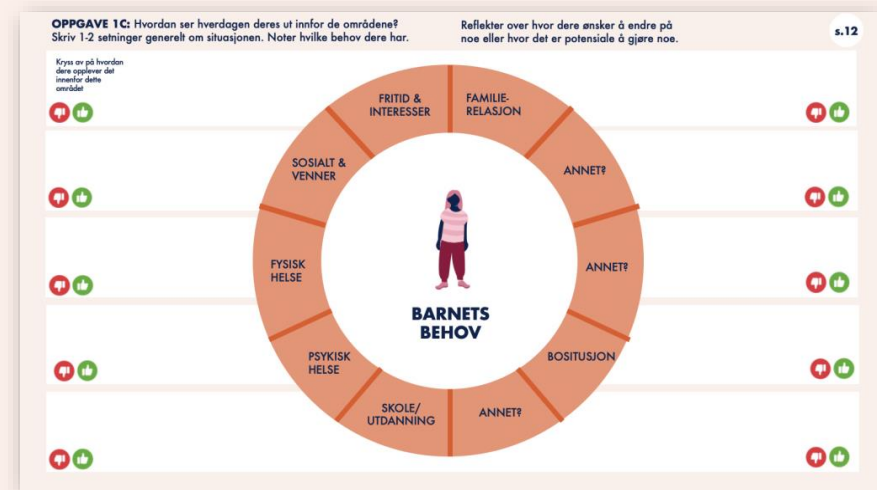
Nasjonale maler og verktøy trenger ikke være noe kommunene er pålagt å bruke, men en bistand til de kommunene som ikke har tilstrekkelig med ressurser til å utarbeide dette selv.

Verktøy/maler for å måle tverrsektorielt samarbeid.

Under eksperimentene ble det løftet fram at det per i dag ikke finnes felles verktøy for å måle tverrsektorielt arbeid. For eksempel mangler det verktøy og systemer for tilbakemeldinger fra familiene, slik som standardiserte brukerundersøkelser.

Ønsker verktøy for tverrsektoriell kartlegging

Tverrsektoriell kartlegging av brukernes behov fikk mye oppmerksomhet i begge eksperimentene. Flekkefjord har utarbeidet et kartleggingsverktøy i et tidligere Stimulab-prosjekt og ser verdien av dette. I eksperimentet med Røros og statsforvalteren i Trøndelag viste deltagerne interesse for maler/verktøy for helhetlig kartlegging av brukernes, inkludert de pårørendes, behov.



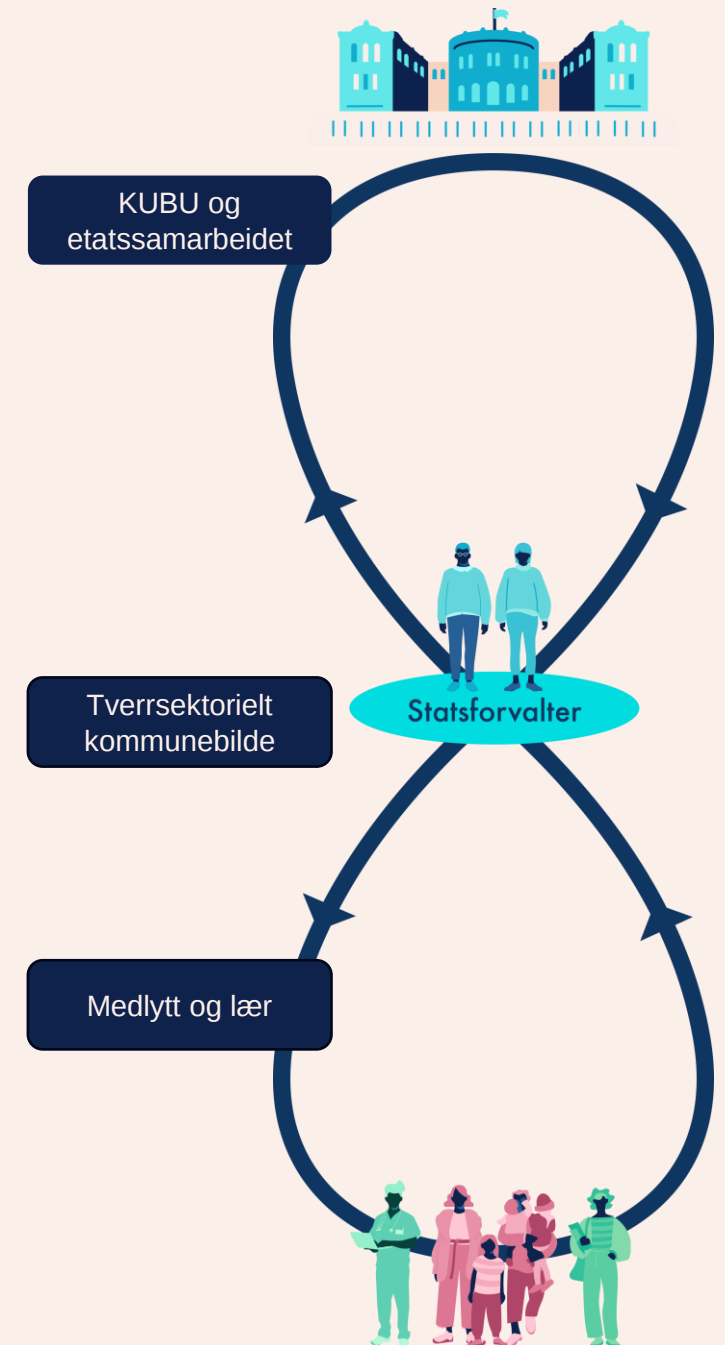
5. Veien videre

- Følge opp departementer og direktorater
- Fortsette samarbeid med STAF om videreutvikling av Kommunebildet
- Utarbeide materiell som sikrer brukernærhet

Oppfølgende tiltak i hele sløyfen

For å sikre at vi i fremtiden har en etablert tverrsektoriell tilbakemeldingssløyfe mellom stat og kommune er det nødvendig å følge opp de ulike nivåene i sløyfen med ulike tiltak. Gjennom eksperimentene har vi jobbet med kommune og statsforvalternivå. Dette arbeidet må følges opp videre. En helhetlig sløyfe må også henge sammen med det statlige nivået. Det er livshendelsen Alvorlig sykt barn som har ansvare videre. Vi har identifisert følgende overordnede oppfølgingspunkter for arbeidet:

- Følge opp departementer og direktorater for å sikre at arbeidet fortsetter å ha prioritet
- Fortsette samarbeid med STAF om videreutvikling av Kommunebildet
- Utarbeide materiell som sikrer brukernærhet



Følge opp departementer og direktorater

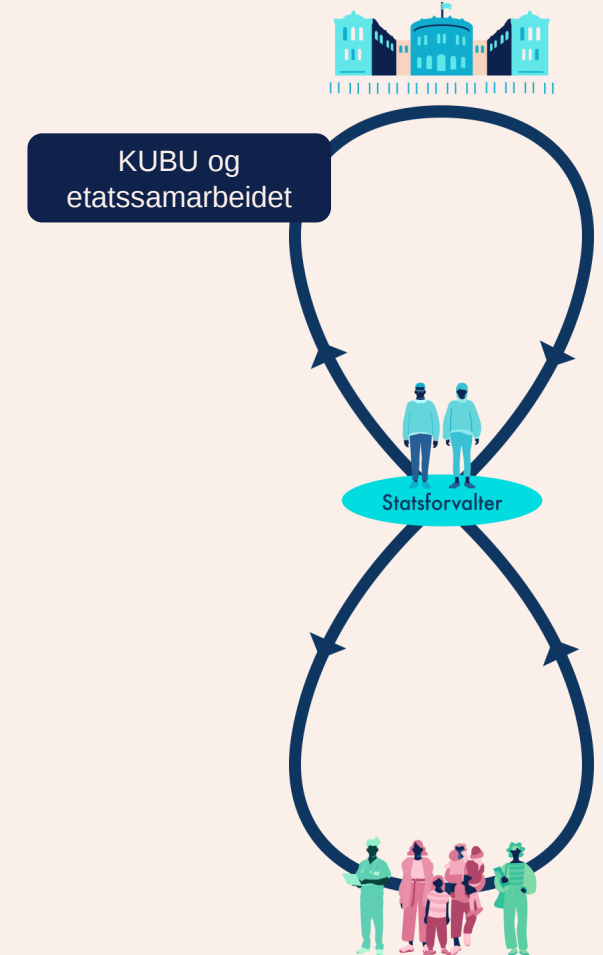
Bakgrunn:

Både direktorater og departementer har vært invitert inn i arbeidet med tverrsektorielle tilbakemeldingssløyfer. Eksperimentene som er gjennomført har imidlertid konsentrert seg om den nedre delen av sløyfen fra bruker til kommune og til statsforvalter

For at arbeidet skal sikres prioritet i fremtiden er det nødvendig at arbeidet forankres i og gis prioritet av øvre forvaltningsnivåer. Det er disse som har mulighet til å stille forventninger til systemet og det er også disse nivåene i forvaltningen som kan nyttiggjøre seg av et mer helhetlig kunnskapsgrunnlag i utarbeidelse av politikk og sentrale føringer.

Mulige tiltak

- Presentasjon i etatssamarbeidet og KUBU
- Arbeide for at Statsforvalter, i tildelingsbrevet, får i oppdrag å følge opp tverrsektorielt samarbeid i kommunene, slik at de kan prioritere videreutvikling av dette arbeidet.



Fortsette samarbeid med STAF om videreutvikling av Kommunebildet

Bakgrunn:

Statsforvalteren fellestjenester (STAF) har vært en sentral samarbeidspartner i prosjektet og er ansvarlig for utvikling av verktøyet Kommunebildet, som har vist stort potensialet for å knytte sløyfen mellom stat og kommune.

STAF har begrenset med muligheter til å fortsette dette utviklingsarbeidet uten at det er gitt prioritet fra øvre forvaltningsnivåer.

Mulige tiltak

- Livshendelsen fortsetter samarbeidet med STAF om utvikling av indikatorer og innhold i en tverrsektoriell del av kommunebildet og å teste dette i flere kommuner.
- Livshendelsen sørger for forankring av arbeidet i øvrige forvaltningsnivåer



Utarbeide materiell og verktøy som sikrer brukernærhet

Bakgrunn:

Et av målene i prosjektet er å bidra til læring fra brukere. Innsikten fra prosjektet tilsier at det er behov for nasjonale kvalitetssikrede verktøy for kartlegging, oppfølging, brukerinnsikt og evaluering, verktøy som bistår kommunene med å innhente og arbeide rundt brukerens perspektiv og behov. Tilbakemeldingene i eksperimentene har vært at det generelt er for mange oppgaver knyttet til å utvikle verktøy og maler basert på lovverk som er lagt til kommunen, som har begrenset med ressurser og kompetanse til dette.

I eksperimentene er det blant annet brukt helhetlig kartleggingsverktøy utviklet i forrige Stimulab for å sikre brukerens perspektiv. Tilbakemeldingene fra deltagere i prosjektet er at det er behov for denne type verktøy, i tillegg til verktøy for brukerundersøkelser, for å sikre læring fra brukerne i fremtiden.

Mulige tiltak

- Videreutvikle og spre kunnskap om kartleggingsverktøyet
- Utvikle verktøy til bruk på ulike nivåer i forvaltningen med mål om å sikre læring fra brukere.

