

Velferdsrab

Enhetlig samhandlingsmodell med innbyggeren i førerete



Lørenskog
kommune

Innhold

Innhold	2
1. Kort oppsummering av prosjektet	3
1.1 Bakgrunn for prosjektet.....	3
1.2 Sammendrag av prosjektgjennomføringen	4
1.3 Oppnåelse av prosjektets mål.....	5
1.3.1 Effektmål.....	5
1.3.2 Resultatmål.....	6
1.3.3 Vurdering av måloppnåelse.....	6
2. Lørenskogs modell	12
2.1 Innbyggerfokus	13
2.2 Samordning	13
2.3 Investering	14
2.4 Mestring.....	14
3. Gevinstrealisering	16
4. Ros- og sårbarhetsanalyse	20
5. Suksesskriterier, utfordringer og læringspunkter	21
5.1 Suksesskriterier	21
5.2 Utfordringer	22
5.3 Læringspunkter.....	23
6. Avslutning og videreføring	23
7. Vedlegg	24

1. Kort oppsummering av prosjektet

1.1 Bakgrunn for prosjektet

Høsten 2019 var ledere og ansatte i Lørenskog kommune samlet til en workshop. En fiktiv historie om “Maud” ble presentert av HEFO (helseforebyggende tjenester) og NAV. En ung jente med kompliserte utfordringer; ikke bolig, ingen skoleplass/ jobb, lite fungerende nettverk og familie, gravid og alene. Hvem kan hjelpe Maud? Hvor mange dører skal hun banke på? Hvor mange ganger må hun fortelle sin historie?

Innbyggere med kompliserte utfordringer trenger noe annet enn de tradisjonelle forvaltningstunge tjenestene våre. Både for innbyggeren selv og for de tjenestene hen tar kontakt med kan det være vanskelig å skaffe seg oversikt over hvem som kan hjelpe og hva andre tjenester og eventuelt frivillige kan bidra med.

Asker kommune har gjennom prosjekt velferdsrab utviklet en modell for å jobbe sammen med innbyggere med kompliserte utfordringer. Modellen utfordrer kommunen fra å tenke forvaltning av innbyggere til å tenke investering i innbyggerne. Asker kommune viser til svært gode gevinster ved denne modellen. [Asker velferdsrab | Asker kommune](#)

Høsten 2019 ble det i Kommunedirektørens ledermøte besluttet at man innfører en lignende modell i Lørenskog kommune.

Det ble søkt om prosjektmidler fra Statsforvalteren, og i oktober 2020 var vi i gang med prosjekt *Velferdsrab - en enhetlig samhandlingsmodell med innbyggeren i førersetet*.

1.2 Sammendrag av prosjektgjennomføringen

Det ble ansatt en prosjektleder i 50 % stilling, ansatt i Styring- og virksomhetsutvikling (STYV). Denne ble lønnet med prosjektmidler i 2021, og lagt inn i stilling ved OUS fra 1.1.22. To *investeringsledere* ble frikjøpte i 50 % fra NAV og barneverntjenesten. Disse tre har vært en kjernegruppe i prosjektperioden. Prosjektstøtte ble gitt fra STYV det første året.

En arbeidsgruppe med virksomhetsledere/ fagledere fra utvalgte virksomheter fra Oppvekst- og utdanningssektoren (OUS) og Helse, omsorg og mestring (HOM) har sammen med kjernegruppen utviklet velferdsrab som metode i Lørenskog.

Styringsgruppen har bestått av prosjekteier og direktør i HOM, direktør i STYV og direktør i OUS.

Utgangspunkt har vært Asker kommunes modell og kjernegruppen har jevnlig mottatt veiledning fra Asker kommune. Likevel har man vært opptatt av å lage Lørenskogs egen modell basert på både innbyggernes og virksomhetenes behov.

Målgruppene for prosjektet:

- Familier med vedvarende lavinntekt
- Ungdommer mellom 18 og 30 år uten jobb eller skoletilbud
- Familier med barn med alvorlig funksjonsnedsettelse

Selv om det har vært definerte målgrupper har fleksibilitet på vegne av innbyggerne vært praktisert. F.eks. har innbyggere like over 30 år fått bistand, og det har blitt koordinert tiltak i familier hvor ikke barnets funksjonsnedsettelse har vært så alvorlig, men hvor familiens situasjon likevel fremsto som komplisert og uoversiktlig.

Arbeidsgruppa møttes en gang i måneden det første året, og annenhver måned i 2022. På grunn av koronapandemien har de fleste møtene vært digitale og arbeidsgruppa har derfor brukt det digitale arbeidsbrettet "miro".

I løpet av prosjektperioden har om lag 70 innbyggere (da er en familie bare talt som én) på en eller annen måte fått oppfølging gjennom prosjektet. Enten direkte ved at innbyggeren har blitt fulgt opp av en investeringsleder, ved at investeringsledere har bistått ansatte i tjenester som følger opp innbyggeren eller mer indirekte ved at ansatte i tjenestene har mottatt veiledning fra investeringsledere.

13 innbyggere har blitt fulgt opp direkte av en investeringsleder. Rundt 20 innbyggere/ familier har hatt bistand fra investeringsleder via en ansatt i en tjeneste. I tillegg har ansatte mottatt veiledning av kjerneteamet rundt ca 40 innbyggere/ familier.

Veiledningen har ført til at ansatte har fått en kompetanse som de kan nyttiggjøre seg i andre saker, og på den måten er det sannsynlig at flere innbyggere har blitt møtt med prinsippene bak velferdsrab. De ulike tjenestene rundt en innbygger/ familie har gjennom velferdsrab blitt koblet sammen. De ansatte har blitt kjent med hverandre og med hverandres mandat, og på den måten fått en større forståelse for hverandres kompetanse.

Kjerneteamet har også jobbet med forankring av metodikken gjennom deltakelse på personalmøter i virksomhetene, arrangert egne workshoper i utvalgte virksomheter og vært deltagende i andre sammenhenger hvor det har vært naturlig å vise til prinsippene bak metodikken.

Det har vært stor tilslutning om metodikken i de ulike tjenestene/ virksomhetene. Det er likevel en lang prosess og sikre at alle ansatte jobber ut fra denne metodikken når de møter innbyggere som har kompliserte utfordringer.

Noen virksomheter er mer «forvaltningstunge» enn andre. Der er det større kultur på å forholde seg til lovteksten eller mandatet enn det å ha innbyggeren og hva som er viktig for innbyggeren i fokus.

At vi er på god på vei er det flere innbyggere som gir uttrykk for. En SMS fra en innbygger beskriver dette:

“Hva har skjedd? Saksbehandleren vår var både hyggelig og forståelsesfull i samme mail. Tror det hjelper og at verden går fremover. Sikkert noen som jobber med å utvikle et bedre tjenestetilbud, eller no` 😊”

1.3 Oppnåelse av prosjektets mål

1.3.1 Effektmål

- Innbyggere opplever mestring og livskvalitet
- De ansatte i tjenestene jobber enhetlig og samordnet med innbygger i førersete.

Effektmålene beskriver hvor kommunen er på vei. Gjennom det endringsarbeidet som er i gang i kommunen både gjennom ny Helse, omsorg og mestringsplan (HOM-plan) og Oppvekstplan vil disse effektmålene være en del av kommunens helhetlige mål.

1.3.2 Resultatmål

- Innbyggere møter færre ansatte og mottar færre tjenester
- Innbyggere/ familier som tidligere var i en uholdbar eller utsatt livssituasjon, er i en stabil eller bærekraftig livssituasjon
- Innbyggere/ familier har riktige tjenester
- Større andel innbyggere er på vei inn i lønnet arbeid eller annen arbeidsrettet aktivitet
- Innbyggere opplever livskvalitet, mestring og kontroll over eget liv
- Økt tverrfaglig samarbeid på tvers av tjenester gjennom samordning og samtidighet på tiltak
- Kjennskap til hverandres tjenester
- Relasjonell kapasitet og åpenhet mellom tjenester
- Ansatte opplever at de har handlingsrom og vedtaksmyndighet

1.3.3 Vurdering av måloppnåelse

Slike endringsprosesser som dette er spennende, og vi opplever at flere av resultatmålene er nådd og andre er på vei. Et viktig mål er relasjonell kapasitet og åpenhet mellom tjenestene. Her ser vi resultater ved at skillet mellom de typiske «barnetjenestene og voksentjenestene» er mindre tydelige. Tidligere har det vært mindre vanlig at tjenestene rundt et barn (barnehage, PPT, barnefysioterapeuten) samarbeidet med «voksentjenester» (NAV, mors fastlege o.l.) Nå opplever vi f.eks. en lavere terskel for at NAV involverer pedagogisk-psykologisk tjeneste når en innbygger med et alvorlig sykt barn skal vurderes for arbeidstiltak. Eller at skolen inviterer NAV inn til et samarbeidsmøte rundt en familie som trenger mer helhetlig oppfølging. Vi ser også at andre

tjenester og frivillige har blitt naturlige samarbeidspartnere, for eksempel boligkontoret eller frivillighetskoordinator.

Ansatte forteller at de opplever mer mestring gjennom å jobbe sammen helhetlig. Det gir mening, man blir en del av noe større og ser raskere resultater hos innbyggere.

Gjennom de innsamlede dataene etter intervjuer og spørreundersøkelser er det gode indikasjoner på at det har skjedd endringer både i innbyggers liv og hvordan ansatte i kommunen jobber målrettet sammen med innbyggere og samarbeidspartnere.

Nedenfor vil disse dataene bli presentert.

1.3.3.1 Data fra intervju med innbyggere

Tilbakemeldingene fra innbyggere har vi fått gjennom semi-strukturerte intervjuer med noen av de innbyggerne som har fått oppfølging fra investeringslederne eller prosjektleder. Intervjuene er gjort av en nøytral ansatt i kommunen.

Det vises også til vedlegg 1, en større evaluering av tiltakene rundt en familie.

Samlet sett gir intervjuene en tilbakemelding om fornøyde innbyggere. Viktigheten av å ha en person å forholde seg til trekkes frem. En som kjenner innbyggeren godt, har oversikt og vet hvilke tjenester man kan kontakte.

Flere gir tilbakemelding om at spesielt samarbeidet med NAV er blitt bedre med velferdsrab, og at saksbehandlingen oppleves raskere.

Innbyggerne opplever at investeringsleder har fulgt opp at tjenestene har gjort det de skulle, og gir uttrykk for at det har vært bra. Flere sier de opplever å ha vært mer deltagende i prosessen nå, noe de opplever som nyttig. En har tidligere erfaring med at NAV ikke inkluderte hen i prosessen om å søke på arbeidsrettete tiltak, og da kom hen seg ikke ut i dette tiltaket. Nå har hen endelig kommet ut i et arbeidstiltak og fått den nødvendige helsemessige oppfølgingen.

Flere innbyggere forteller at de opplever økt livskvalitet. En sier at hens leder på arbeidstiltaket har bemerket at hen ser mye friskere ut.

Under er et par sitater fra intervjuene:

«Jeg håper at man fortsetter med velferdsrab videre i Lørenskog. Jeg kunne hatt god nytte av å ha blitt funnet enda tidligere for dette har vært bra for meg»

“Jeg har opplevd å bli veldig sett og forstått. Å bli hørt er herlig. Jeg gråt i første samtalen fordi jeg endelig ble hørt. NN er veldig god til å lytte”

1.3.3.2 Innbyggere på «investeringsferden»

Innbyggere som følges opp gjennom velferdsrab er i endring. I Asker velferdsrab ble denne endringsprosessen beskrevet som en «investeringsferd». Den illustrerer at en innbygger som flytter mot høyre i investeringsferden vil medføre gevinster for innbygger, kommune og samfunnet som helhet. Når en innbygger flyttes mot høyre representerer dette en forbedring i innbyggerens situasjon med tilhørende effekter. Gevinstene av denne endringen i situasjon er unngåtte samfunnskostnader som uføretrygd eller økt produksjon dersom innbyggeren kommer ut i jobb. Tabellen nedenfor viser en forenklet beskrivelse av de fire ulike nivåene på investeringsferden.

UHOLDBAR	UTSATT	STABIL	BÆREKRAFTIG
Innbygger/familie er i uholdbar situasjon når de for eksempel er uten en egnet bolig, lever under fattigdomsgrensen, har lite/ikke nettverk og har utfordringer med rus, fysisk og/eller psykisk helse. De har ofte ikke de tjenestene som trengs fra hjelpeapparatet.	Innbygger/familie er i en utsatt situasjon når de for eksempel har en ustabil boligsituasjon, ikke er i aktivitet på dagtid, har en krevende økonomisk situasjon og har utfordringer med fysisk og/eller psykisk helse. De kan ha noe kontakt med hjelpeapparatet men ofte ikke nok og riktig oppfølging.	Innbyggeren/familien er i en stabil situasjon når de for eksempel har en egnet bolig, er i aktivitet på dagtid, har en avklart helsesituasjon og har en avklart økonomisk situasjon. De har ofte nok og riktig oppfølging fra hjelpeapparatet.	Familie/innbygger er i en bærekraftig situasjon når de for eksempel har en egnet bolig, har stabil økonomi, har fast inntekt, har nettverk og deltar i fritidsaktiviteter. De får sporadisk eller lite oppfølging fra hjelpeapparatet.

I Lørenskog har vi valgt å visualisere investeringsferden i en trappemodell.



I Asker velferdsrab erfarte de at det kan ta fra tre til fem år før en innbygger som tidligere var i en uholdbar eller utsatt livssituasjon til innbyggeren er i en stabil eller bærekraftig livssituasjon.

Tabellen nedenfor viser innbyggere som har blitt fulgt opp gjennom velferdsrab i Lørenskog, deres livssituasjon ved oppstart og frem til nå, samt hvor lenge de har blitt fulgt opp av investeringsleder.

Innbygger	Livssituasjon ved oppstart	Dagens livssituasjon	Varighet på oppfølging fra investeringsleder
Familie i lavinntekt	Uholdbar	Stabil	5 mnd
Familie i lavinntekt	Utsatt	Bærekraftig	9 mnd
Familie med barn med funksjonsnedsettelse	Utsatt	Stabil	2 mnd
Familie med barn med funksjonsnedsettelse	Utsatt	Bærekraftig	18 mnd
Familie med barn med funksjonsnedsettelse	Uholdbar	Stabil	2 mnd
Familie med barn med funksjonsnedsettelse/ familie i lavinntekt	Uholdbar	Stabil	2 mnd

Familie med barn med funksjonsnedsettelse/ familie i lavinntekt	Uholdbar	Stabil	6 mnd
Ung voksen	Uholdbar	Utsatt	12 mnd
Ung voksen	Uholdbar	Stabil	12 mnd
Ung voksen	Utsatt	Stabil	14 mnd
Ung voksen	Uholdbar	Utsatt	15 mnd
Ung voksen	Utsatt	Stabil	11 mnd
Ung voksen	Uholdbar	Utsatt	15 mnd

1.3.3.3 Spørreundersøkelse blant ansatte som har samarbeidet med kjerneteamet rundt velferdsrab

30 av 50 ansatte fra ulike tjenester/ virksomheter som sammen med investeringslederne har jobbet med velferdsrab som metode rundt innbyggerne i prosjektperioden har svart anonymt på en digital undersøkelse.

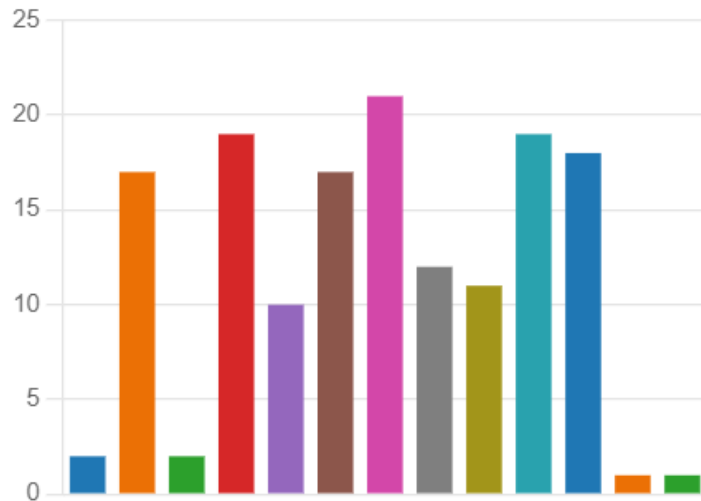
De ansatte fordeler seg fra disse tjenestene/ instansene:

Kommunalt ansatte	Barnehage, skole, læringsmiljøsentret, pedagogisk psykologisk tjeneste, rådgivende og støttende team mot mobbing, fraværsteamet, fysio- og ergoterapitjenesten for barn og voksne, boligkontoret, NAV, koordinerende enhet, samhandling og forvaltning, hjemmetjenesten, helsestasjonen, barneverntjenesten, forebyggende psykisk helsetjeneste og botilbud med rusoppfølging.
Statlige ansatte	Barne- og ungdomspsykiatrien og barnehabiliteringen
Ansatte fra private organisasjoner	Spiss.no og Kirken

De ansatte ble stilt spørsmålene:

- Hva har du som ansatt fått ut av samarbeidet med velferdsrab som metode?
- Hva mener du innbyggerne har fått ut av samarbeidet rundt velferdsrab?

Spørsmål 1: Hva har du som ansatt fått ut av samarbeidet med velferdsrab som metode?

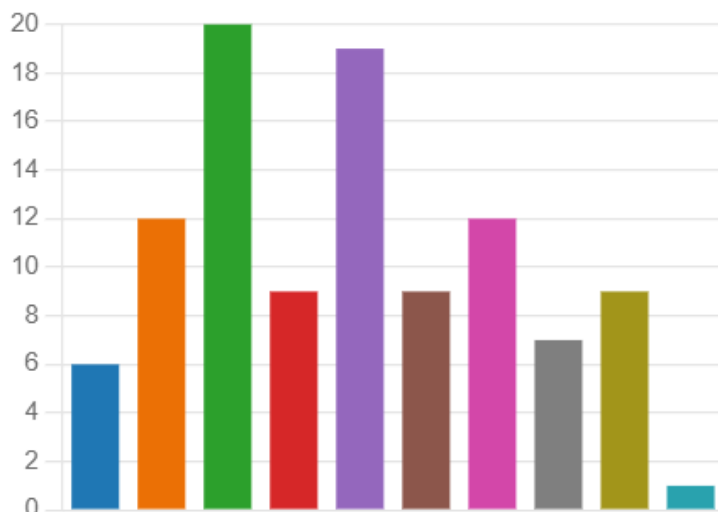


- Jeg har blitt tryggere i rollen (2)
- Jeg har mer oversikt over en eller flere andre tjenester i kommunen (17)
- Jeg har mer oversikt over frivillige tjenester (2)
- Jeg kjenner at jeg ikke er alene i utfordrende saker lengre (19)
- Mer effektiv saksbehandling (10)
- Økt helhetsforståelse (17)
- Jeg har etablert nye relasjoner på tvers av tjenester/ større nettverk (21)
- Jeg har fått nye innspill på mulige løsninger (12)
- Jeg har fått økt forståelse for andre tjenester og deres mandat (11)
- Jeg har erfart at vi kan jobbe på nye måter/ større handlingsrom (19)
- Velferdsrab som metode gir økte muligheter (18)
- Ikke noe (1)
- Annet (1)

Svarene viser at flertallet (63 %) av de som har svart har erfart at de kan jobbe på nye måter, at de har et større handlingsrom. Flertallet svarer også at velferdsrab som metode gir økte muligheter (60 %) I tillegg svarer 70 % at de har etablert nye relasjoner på tvers av tjenester, de har fått et større nettverk. 56 % svarer at de har fått mer oversikt over andre tjenester i kommunen.

Vi er fortsatt ikke helt i mål med resultatmålene, men undersøkelsen viser at mange av de ansatte som har jobbet etter denne metodikken opplever at det gir positive gevinster både for dem som ansatte og for innbyggerne.

Spørsmål 2: Hva mener du innbyggere har fått ut av samarbeidet rundt velferdsrab?



- Økt mestring (6)
- Økt fokus på hva som er viktig for seg/ medvirkning (12)
- Mer riktige tjenester og tiltak (20)
- Effektiv saksbehandling (9)
- Blir møtt helhetlig, færre saksbehandlere, færre møter (19)
- Mer oversikt (9)
- Se mulighetene, kjennskap til tjenester og frivillighet (12)
- En vei inn i kommunen (7)
- Økte muligheter (9)
- Annet (1)

63 % av de ansatte mener innbyggerne blir møtt mer helhetlig gjennom velferdsrab. De har færre ansatte å forholde seg til og dermed også færre møter. 66 % mener at innbyggerne får mer riktige tjenester og tiltak gjennom velferdsrab. Bare 40 % mener at metoden gir økt fokus på hva som er viktig for innbyggeren.

Svarene baserer seg på 30 av 50 ansatte som i svært ulik grad har jobbet med metodikken. Noen har som nevnt tidligere, bare fått en kort veiledning, mens andre har i lengre tid samarbeidet med investeringslederne.

2. Lørenskogs modell

I Lørenskog er velferdsrab en måte å jobbe sammen med innbyggeren på, man kan gjerne kalle det "å velferdsrabbe". Vi har vi endt opp med fire prinsipper eller begreper som best beskriver hvordan vi jobber ut denne metodikken eller dette «mindsettet».

2.1 Innbyggerfokus



Å ha innbyggeren i fokus handler om at innbyggeren selv eier sitt liv og sine utfordringer. Vedkommende vet selv best hva hen trenger av hjelp og støtte for å bli mer selvstendig og etter hvert klare seg mer selv.

Sammen med innbyggeren eller familien gjør vi en helhetlig kartlegging av hvilke ressurser de har i dag, hva som er viktig for dem, hvilke mål de har og hvordan vi sammen skal jobbe for å oppnå disse målene.

I noen tilfeller har ikke kommunen et tilbud som dekker den aktuelle innbyggeren eller familiens behov. Da må vi utfordre oss selv til å tenke nytt og kreativt - til å ta i bruk «kreativitetens muskelen».

2.2 Samordning



Mange innbyggere og familier trenger hjelp fra flere velferdstjenester. I møte med innbyggerne er det viktig at de ansatte i tjenestene tenker helhetlig og sørger for at de ulike tjenestene samarbeider om tilbudet til den aktuelle innbyggeren eller familien.

At de ulike hjelpetiltakene er samordnet er avgjørende for at innbyggeren skal nå målene sine. Enkelte tiltak må gjennomføres samtidig, mens andre tiltak bygger mer naturlig på hverandre. Her tar man alltid utgangspunkt i det innbyggeren eller familien synes er viktigst.

2.3 Investering



Velferdsrab er basert på en investeringstankegang, hvor kommunen tenker som en investor som investerer i mennesker, ikke bare en forvalter av saker og lovverk.

Å finne ut hva som er viktig for innbyggeren og bistå slik at innbyggeren etter hvert vil mestre hverdagen sin selv er en god investering. Når vi investerer i de riktige tiltakene, vil dette gi avkastning på lang sikt, både for de som mottar tilbudet og for kommunen.

2.4 Mestring



Mestring er først og fremst en veldig god følelse. Det er en følelse av glede, en følelse av stolthet, og ikke minst trygghet for at man håndterer de utfordringene livet kommer med. Mestringsfølelse gjør at man får tro på egne ressurser, enten det handler om å beherske ferdigheter, eller å beholde kontrollen over eget liv.

Kommunale tjenester skal bidra til at innbyggeren mestrer mest mulig på egen hånd.

Å møte innbyggerne med disse prinsippene vil bety et skifte fra et forvaltningsfokus til et innbyggerfokus. En helhetlig kartlegging av hva som er viktig for innbyggeren/ familien vil være grunnleggende når vi jobber velferdsrab. «Duken» nedenfor er et godt utgangspunkt for en slik kartlegging.

PLANEN TIL _____ DATO _____ TILSTEDE _____

Det som fungerer	Dagens situasjon	Det vi skal gjøre nå	På kort sikt innen _____	På lang sikt innen _____	Det jeg drømmer om
	Jobb				
Bosituasjon					
Fysisk helse					
Psykisk helse					
Det som er vanskelig	Økonomi				
	Skolen/utdanning				
	Frilid				
	Frivillighet				
	Rus				

Nettverk

«Duken» er en 360-graders kartlegging og tar utgangspunktet i hva som er viktig for innbyggeren.

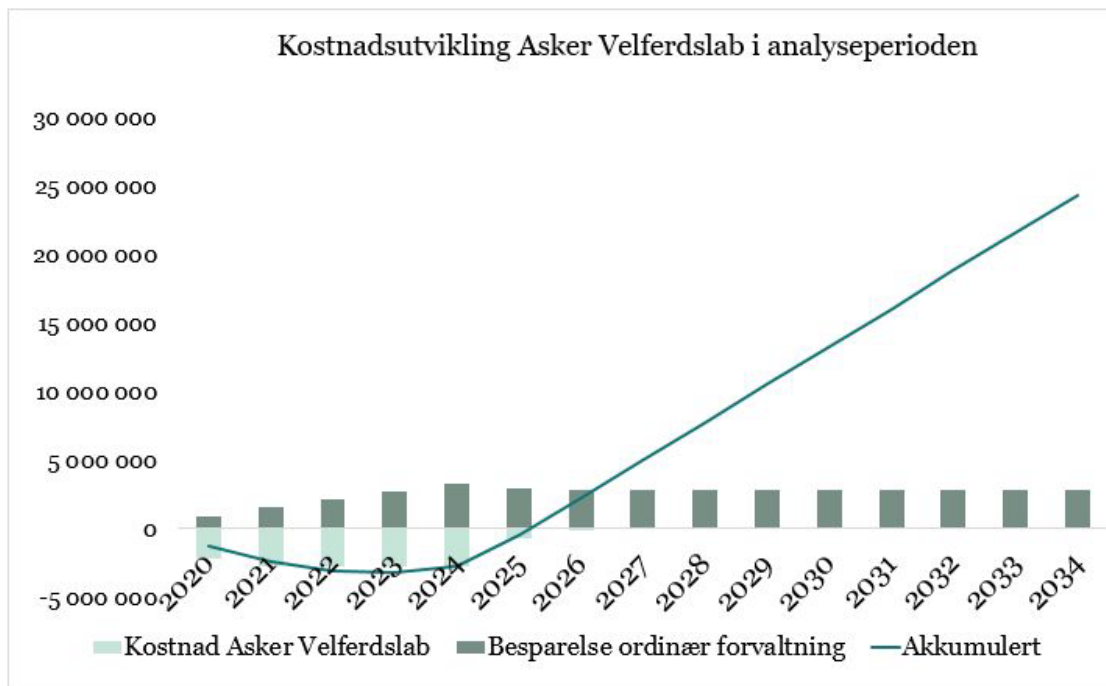
Det kreves også at innbyggeren investerer i seg selv og viser motivasjon for en endringsprosess. Sammen med innbyggeren lages en investeringsplan over hva innbyggerens mål er, hva innbyggeren selv skal bidra med og hva kommunen eller andre interessenter skal tilrettelegge for.

Oppgavene i prosjektperioden har vært todelt:

1. Investeringslederne og prosjektleder har jobbet tett på innbyggere, koordinert og samordnet tjenester og tiltak, fått på plass riktige tjenester, jobbet med nettverk og involvert frivillighet. I tillegg har det vært gitt veiledning til ansatte i tjenestene. Veiledningen har bestått i hvordan de selv kan møte innbyggeren på en helhetlig måte, sikre innbyggerfokus og samordning av eventuelle tiltak.
2. Den andre oppgaven har vært etableringen av en enhetlig samordningsmodell blant ansatte i Lørenskog. Kjernegruppen har arrangert flere workshoper og deltatt på personalmøter for å gjøre prinsippene kjent for de ansatte og starte prosessen for den holdningsendring/ kulturendring som kreves for å få til dette.

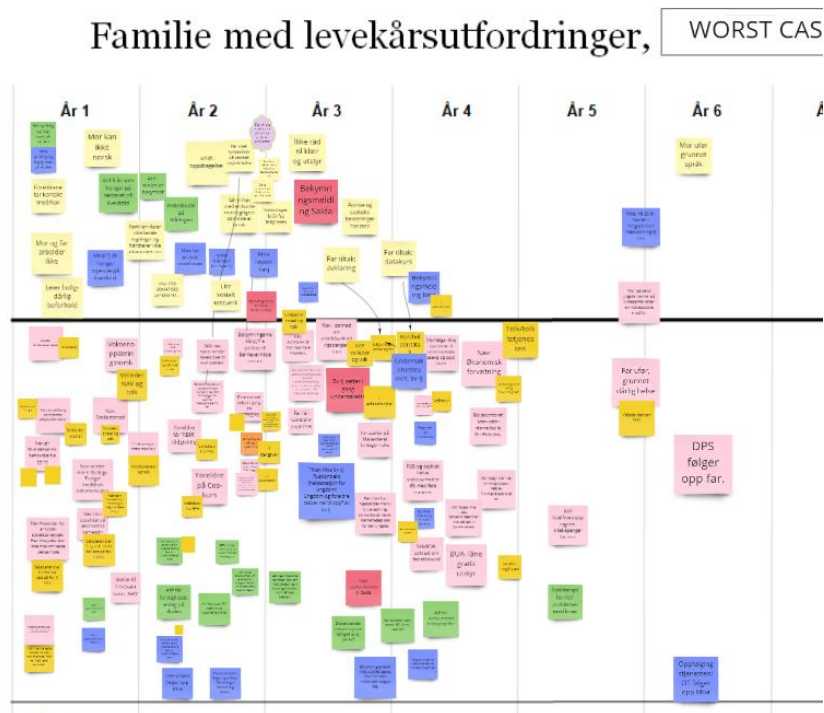
3. Gevinstrealisering

Asker kommune har i samarbeid med pwc utarbeidet en gevinstrealiseringsmodell.



Figuren illustrerer kostnadsutviklingen for Asker velferdsrab sammenlignet med kostnadsbesparelsen for ordinær forvaltning i kommune. Den akkumulerte linjen viser når Asker velferdsrab blir lønnsom, fra omkring 2025. Tallene er basert på fiktive innbyggere (personas) innenfor målgruppen for velferdsrab.

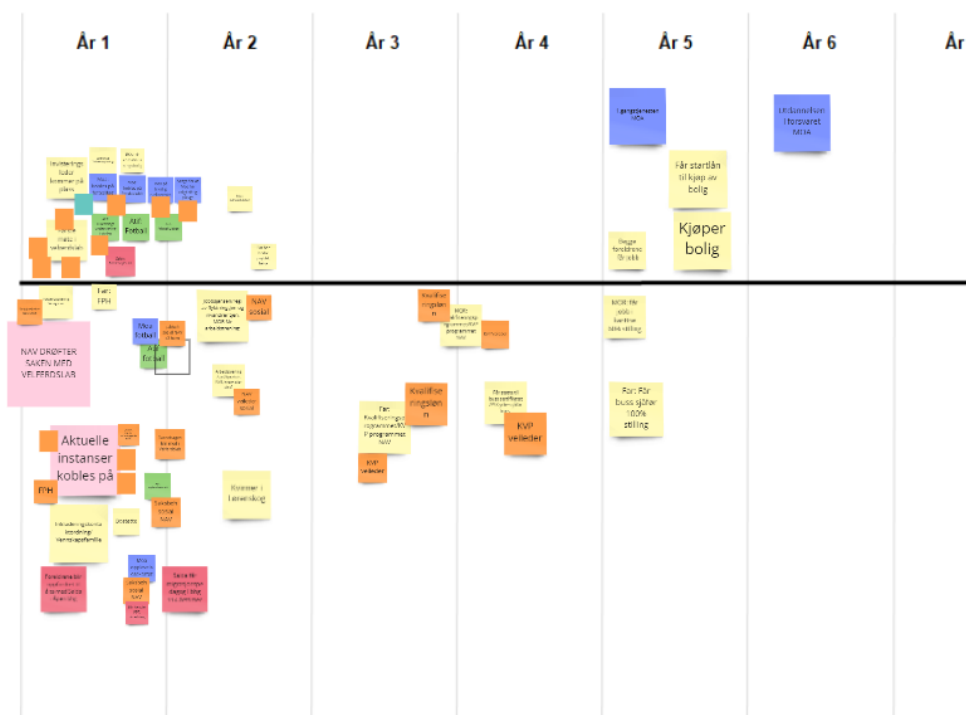
I Lørenskog var det et ønske om en egen gevinstberegning. Det var også et ønske om å inkludere flere tiltak med i beregningene, blant annet tiltak i barnehage, skole og helsestasjon. Arbeidsgruppen lagde tre ulike personaser, en for hver målgruppe. Disse ble hver presentert med et «worst case», basert på tradisjonell forvaltning rundt innbyggeren og et «best case» hvor det jobbes etter prinsippene bak velferdsrab.



Bildet over er hentet fra det digitale arbeidsbrettet “miro” og viser eksempler på hvor mange tjenester med ulike tiltak som er engasjerte rundt en familie med levekårsutfordringer/ familie i lavinntekt. Bildet under viser tiltak og tjenester rundt den samme familien, men etter velferdsrab som arbeidsmodell. Bildet under viser en tydelig investering i 1. og 2. år, og få tiltak i etterkant.

Familie med levekårsutfordringer,

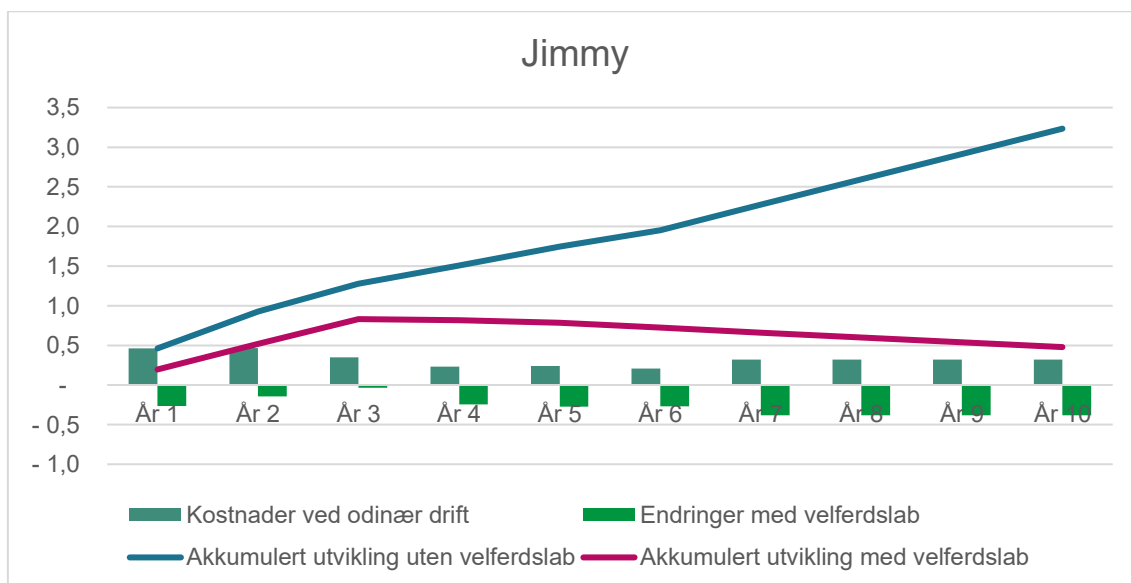
BEST CASE



Alle tiltakene på de tre personasene fra Lørenskog ble prissatt, og på den måten har vi fått tydeliggjort hva Lørenskog kommune kan oppnå av besparelser og inntekter ved å jobbe etter prinsippene fra velferdsrab rundt innbyggere innenfor målgruppen.

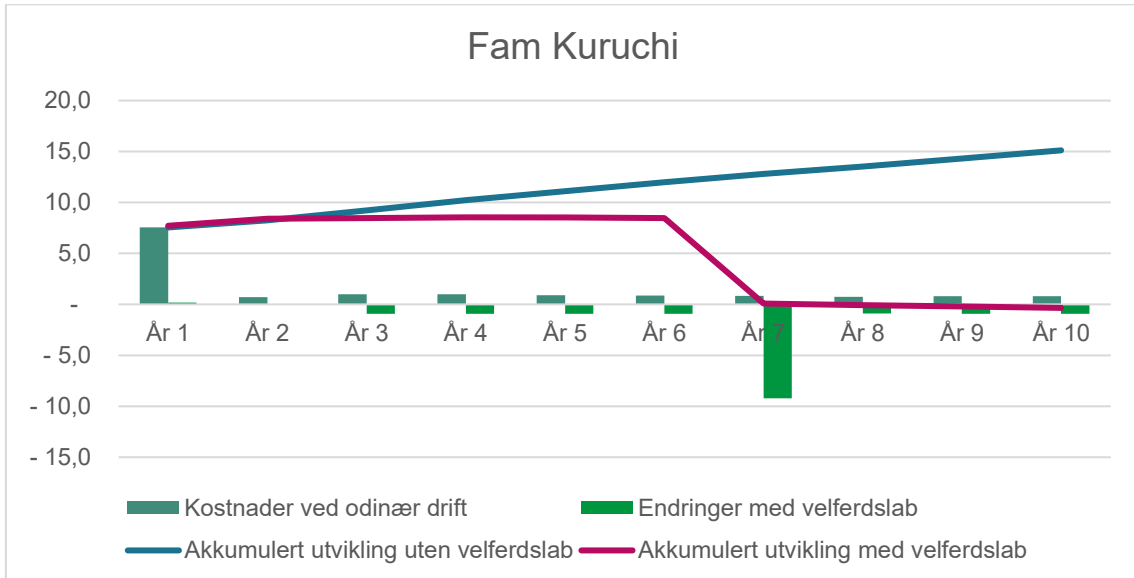
Nedenfor presenteres en grafisk fremstilling av gevinstberegningene rundt hver av personasene.

1. Gevinstberegning fra målgruppen sårbar ungdom mellom 18 - 30 år:



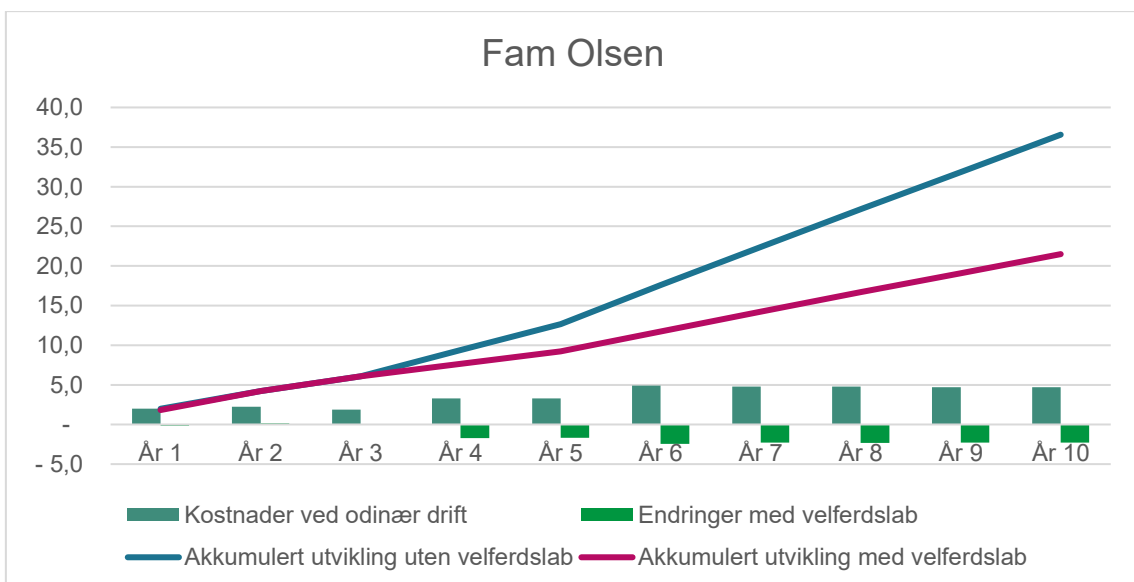
Ved «worst case» koster «Jimmy» samfunnet 3,2 millioner samlet på 10 år. Ved «best case» vil han koste 477 000 på 10 år.

2. Gevinstberegning fra målgruppen familie med vedvarende lavinntekt:



Familien «Karuchi» koster ved worst case 15 millioner på 10 år. Ved «best case» kommer totalsum på 10 år på - 350 000, en avkastning for kommunen. Gevinsten i år 7 er på bakgrunn av at familien kjøper sin bolig av kommunen.

3. Gevinstberegning fra målgruppen familier med barn med alvorlig funksjonsnedsettelse:



Hos denne familien er det de unngåtte kostnadene som blir viktige, og ikke den reelle avkastningen. På grunn av et sterkt funksjonshemmet barn vil barnet etter hvert som det vokser ha behov for økte tjenester fra kommunen. «Worst case» blir her 36

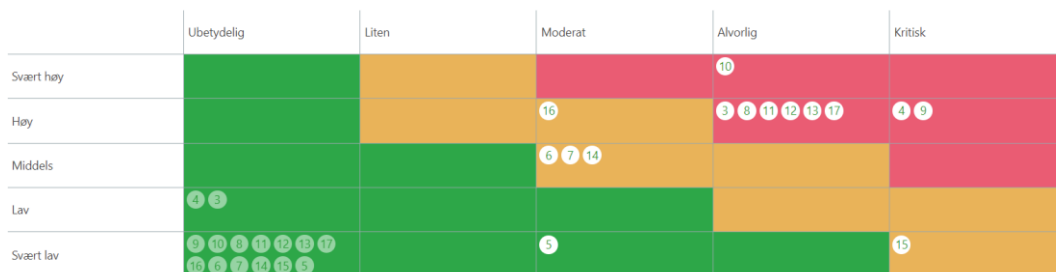
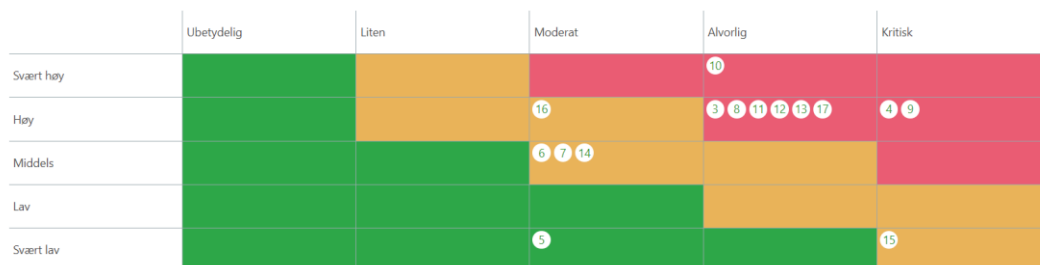
millioner på 10 år, mens «best case» total blir 21 millioner. 15 millioner i unngåtte kostnader på 10 år.

De gevinstene vi ikke har med i denne beregningsmodellen er helsegevinster som kan måles ved QALY (quality adjusted life years). Asker kommune og pwc har regnet inn disse gevinstene i sin beregningsmodell, og viser da også til en raskere gevinstrealisering for kommunen.

«Helseeffekten tar utgangspunkt i verdsettelse av helse ved hjelp av QALY, i henhold til Helsedirektoratets høringsutkast fra våren 2018. Helseeffekten er beregnet med utgangspunktet at en etter hvert som en ung voksen flytter seg til en bedre livssituasjon oppnår vedkommende en høyere livskvalitet enn tidligere.» (Fra følgenotat for videreutviklet effektmodell for Asker velferdsrab)

4. Ros- og sårbarhetsanalyse

Arbeidsgruppen har gjennomført en ROS-analyse for å komme frem til riktige og nødvendige tiltak for at kommunen skal nå målene, og gi de ønskede gevinstene. [Velferdsrab \(sharepoint.com\)](#)



Bildene viser risikonivået på de identifiserte risikoene før (øverst) - og etter (nederst) tiltak.

Ut fra de identifiserte risikoene ble det utarbeidet en liste over de seks viktigste tiltakene for å sikre måloppnåelse og gevinstrealisering:

Tiltak	Status
Forankring etter prosjektperioden	Arbeidet videreføres i "Koordinerende team" som er et av prosjektløpene i Oppvekstreformen
Felles arenaer for å bli kjent med hverandres tjenester og oppnå forståelse for hverandres mandat	Frokostnettverk og kaffenettverk våren og høsten 2022 for felles kompetanseheving mellom tjenestene
Tilgang til digitale verktøy for å optimalisere samhandling	Dette følges opp gjennom oppvekstreformen
Kompetanseheving i prinsippene bak metodikken; innbyggerfokus, mestring, investering og samordning	Dette arbeidet er i gang og videreføres i "Koordinerende team"
Kompetanseheving på taushetsplikt og etablering av samtykke til samarbeid	Taushetsplikt og samtykke har vært tema på to frokostnettverk i 2022. Sammen med kommuneadvokatene er det utarbeidet nye samtykkeskjemaer til bruk i tverrfaglig samarbeid.
Ansatte møter med delegert myndighet i investeringsmøter	Dette tydeliggjøres ved at virksomhetsledere inviteres inn i veiledningsamtaler med investeringslederne.

5. Suksesskriterier, utfordringer og læringspunkter

5.1 Suksesskriterier

Sammensetningen av arbeidsgruppen er et suksesskriterie som må trekkes frem. Gruppen har bestått av ledere eller fagansvarlige fra NAV, boligkontoret, Helsefremmende- og forebyggende tjenester, barneverntjenesten, pedagogisk psykologisk tjeneste, Rus- og psykisk helse, utekontakten, flyktning- og innvandrertjenesten, Samhandling og forvaltning og SLT-kordinator. At nettopp disse tjenestene var med sikret en tidlig og bred forankring.

Et annet suksesskriterie er NAVs deltagelse i prosjektet. Mange av de kommunale tjenestene som barneverntjenesten, forebyggende psykisk helse, pedagogisk psykologisk tjeneste, skoler og barnehager har god erfaring med å jobbe sammen. NAV har sjelden vært en del av dette samarbeidet. Gjennom velferdsrab har veien inn til NAV blitt tydeligere og enklere. Telefonnummer har blitt utvekslet på tvers og det er mer naturlig å inkludere også NAV med på samarbeidsmøter i skole og barnehage.

I tillegg må man trekke frem at kjernegruppen i utgangspunktet hadde god kompetanse på de fleste tjenestene i kommunen etter lang fartstid i kommunen. I oppstarten ble det i tillegg etablert samarbeid med viktige tjenester, både kommunale og frivillige. Slik kom man tidlig i gang med å knytte ansatte sammen for å samordne tiltak rundt innbyggere. Det at kjernegruppen har jobbet direkte med innbyggere og ansatte i tjenestene rundt innbyggere samtidig som de har hatt dialog på alle nivåer (direktørnivå, virksomhetsledernivå, ansattnivå) har gjort at mye av forankringen har skjedd underveis.

Prosjektleder ble ansatt i STYV (styring- og virksomhetsutvikling), og var på den måten nøytralt plassert i kommunen. Man unngikk da at prosjektet enten ble et oppvekstprosjekt eller et helseprosjekt, men heller et prosjekt uavhengig av sektortilhørighet. I tillegg ble det gitt prosjektstøtte fra STYV. Prosjektleder ble, pga ansettelsen i STYV-digitalisering, involvert i kommunens andre prosjekter og fikk en mulighet til å se velferdsrab som en del av en større helhet. Dette er også et suksesskriterie da det fortsatt er like mye eierskap til velferdsrab i alle de tre involverte sektorene.

5.2 utfordringer

Det har dukket opp utfordringer underveis i prosjektet. Tidlig ble det et behov for tilgang til et sikkert journalsystem, da investeringslederne hadde behov for å føre en journal over kontakt og kommunikasjon med innbyggere.

Investeringslederne var fra før tilknyttet fagsystem på NAV og barneverntjenesten, men ingen av disse kunne la seg benytte på innbyggere som ikke var registrert inn i disse systemene. Det jobbes fortsatt for å løse denne utfordringen, i mellomtiden brukes Websak som en foreløpig lagring av journalnotater. Når kommunen får et digitalt samhandlingssystem som kan brukes på tvers av tjenester vil denne utfordringen være løst.

Vi har erfart at samarbeid på tvers av tjenester av og til ikke skjer eller skjer for seint på grunn av at ansatte er redde for å gjøre feil med hensyn til personvern/taushetsplikt. Dette er nyttige erfaringer som vi nå jobber med for å løse i samarbeid med kommuneadvokatene.

Det at ikke alle ansatte i kommunen, inkludert NAV, er tilgjengelig på Outlook er en annen utfordring. At heller ikke alle er like aktive på Teams gjør at det kan være utfordrende å planlegge en avtale eller en rask avklaring. Ansatte på NAV bruker f.eks ikke sin kommunale mail, og man kan heller ikke finne de NAV-ansattes telefonnummer i de kommunale systemene. Her handler det om å være kreative og se etter gode konkrete løsninger for å unngå at dette stopper en i å få til et samarbeide.

5.3 Læringspunkter

Hele dette prosjektet har vært læring, og når det nærmer seg avslutning av prosjektet begynner man å få en kompetanse man gjerne skulle hatt ved starten. Likevel er det kanskje bra at man er litt blank når man starter en slik reise, da undrer man seg mer og stiller spørsmål ved de ulike praksiser og kulturer.

Velferdsrab er et innovasjonsarbeid, vi skal endre etablerte måter å jobbe på, vi skal endre en kultur. Det lar seg ikke gjøre ved å sende ut en mail til alle ansatte om at vi nå skal gjøre ting på en annen måte. Folk må eie sin egen prosess, endringen må komme innenfra. Utfordringene blir å stille de gode spørsmålene som bidrar til den endringen som må til. Dette er det viktigste læringspunktet fra prosjekt velferdsrab.

I tillegg er et viktig læringspunkt at endring tar tid. Selv om mange ansatte og flere tjenester allerede jobber med innbygger i førersetet, og samordner seg med andre tjenester tidlig, så er andre ansatte og andre tjenester et stykke i fra.

6. Avslutning og videreføring

“Er det slik at tjenestene og den enkelte ansatte ikke har nok handlingsrom?

eller

Er det slik at de ikke bruker det handlingsrommet de har godt nok?”

Disse spørsmålene er hentet fra presentasjonen av Stimulabs sluttrapport på Livshendelsen Alvorlig sykt barn. [Sluttrapport StimuLab 2021 — Livshendelsen - Alvorlig sykt barn](#)

Dette er spørsmål som også er stilt under prosjekt velferdsrab.

Velferdsrab er en måte å synliggjøre dette handlingsrommet på. Å finne ut konkret hva som er viktigst for innbygger gjennom en helhetlig kartlegging, være kreativ rundt tiltak som gir mestring og selvstendighet, sette de ulike tjenestene sammen og samordne tiltakene. Innenfor et slikt handlingsrom skjer det endring.

Velferdsrab er innovasjon, det er kulturendring. For mange tjenester er det en ny måte å tenke rundt innbyggere på, mens andre tjenester har jobbet slik lenge. Det oppleves et skille mellom tjenester som er lovpålagte og tradisjonelt knyttet til et mandat/ et oppdrag og mellom tjenester som har kultur for å jobbe forebyggende, kultur for å hjelpe uavhengig av en lovparagraf eller et mandat. Det handler om å bevisstgjøre ansatte på handlingsrommet de har for å kunne hjelpe en innbygger helhetlig. Ansatte må tørre å se det handlingsrommet og være kreative i bruk av det.

Vi er ikke ferdige med "å velferdsrabbe" i Lørenskog. Velferdsrab videreføres i «Koordinerende team» som er et av prosessløpene under Oppvekstreformen. Dette teamet skal jobbe proaktivt og forebyggende mot innbyggere/ familier som i perioder har eller vil ha behov for samordning og koordinering. De skal også ha ansvaret for den fortsatte implementeringen av prinsippene bak velferdsrab slik at det fortsatt jobbes mot en enhetlig samhandlingsmodell i Lørenskog kommune.

7. Vedlegg

1. En reell historie om samordning og god investering
2. Prosjektmandat velferdsrab



Lørenskog
kommune

Lørenskog kommune

Hasselveien 6, Postboks 304, 1471 Lørenskog
Telefon: 67 93 40 00
postmottak@lorenskog.kommune.no
www.lorenskog.kommune.no