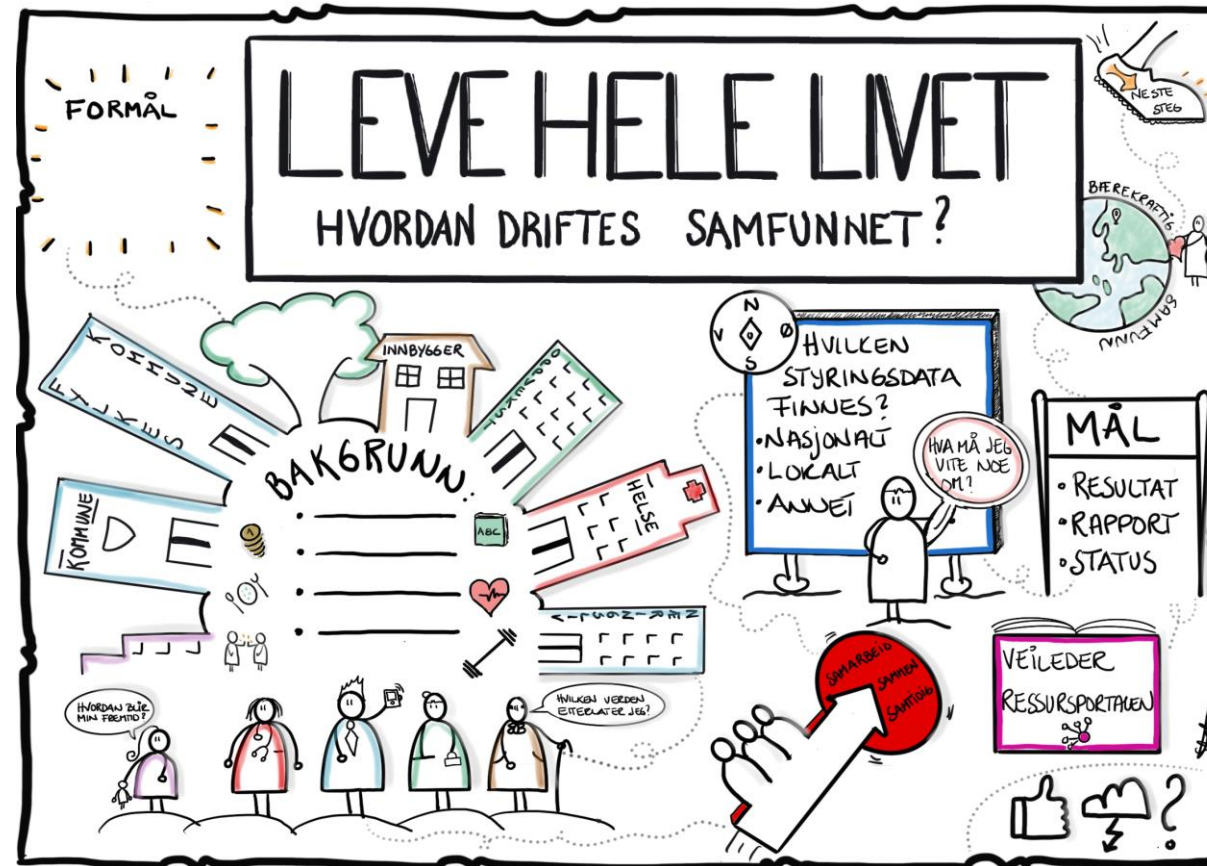


# Veiledningshefte

Et  
hjelpemiddel  
for planlegging  
av lokalt  
arbeid med  
reformen



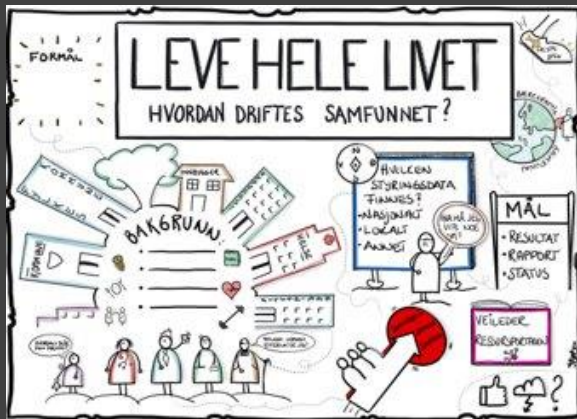
# Innhold



## Tema

- Introduksjon
- Bakgrunn
- Utfordringsbildet
- Mobilisering
- Innovasjon og nytenkning
- Samskaping
- Helsedirektoratets modell
- Kommunal planlegging
- Næringsliv- sølvøkonomien
- Sivilsamfunn- frivillighet
- Fra ord til handling- anbefalinger
- Gode spørsmål for å komme i gang
- Trinnene på veien
- Anbefalte lenker
- Andre nyttige lenker
- Prosessverktøy
- Slik ble veilederen til
- Tidslinje for gjennomføring av fase to
- Referanser

# Veileder



## Introduksjon

Denne veilederen retter fokus på hvordan kommuner kan mobilisere ressurser og være en pådriver i prosessarbeidet med reformen *Leve hele livet*.

Meldingen har fokus på at eldre skal få bedre hjelp og støtte til å mestre livet.

I *Leve hele livet* foreslås løsninger til hvordan samfunnet kan imøtekomme utfordringsbildet med en økende andel eldre og hjelpetrequende befolkning og hvor ressursene er knappere.

I veilederen presenteres en modell for planlegging og gjennomføring av endringsarbeidet. Modellen har hentet inspirasjon fra tjenestedesign som illustreres og beskrives i faser med tips og råd som kan være hensiktsmessig å følge.

Veilederen presenterer videre visuelt støttemateriell som kan benyttes i prosessen. Sist i dokumentet ligger en tidslinje for gjennomføring av *Leve hele livet* med fokus på fase to.

# Bakgrunn



## Stortingsmelding 15

Kvalitetsreformen *Leve hele livet* ble lansert 4. mai 2018 og skal bidra til at mennesker kan mestre livet lenger, ha trygghet for at de får god hjelp når man har behov og en mer profesjonalisert pårørenderolle.

Tjenesteytere skal kunne mobilisere sin kompetanse i tjenesteutøvelsen for å sørge for helhet og sammenheng i tjenesten.

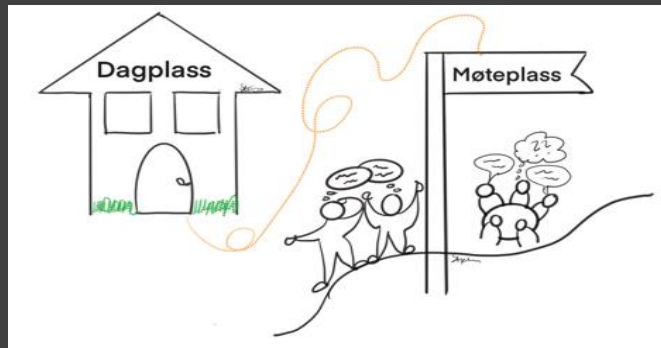
Å skape et aldersvennlig samfunn, finne nye og innovative løsninger knyttet til reformens hovedfokus aktivitet og fellesskap,

mat og måltider, helsehjelp, sammenheng og overganger i tjenesten.

Meldingen er ingen firkantet pakke som skal skrus sammen og brukes likt alle steder.

*Leve hele livet* skal være en verktøykasse. En verktøykasse som inneholder redskaper og materiale som kan brukes på ulike steder. Det er innsikt og gode erfaringer fra kommunene som har fylt opp verktøykassen.

# Utfordringsbildet



## Utfordringsbildet

*Leve hele livet* er en satsning som har et stort nedslagsfelt i en kommune og i et lokalsamfunn. Satsningen tydeliggjøres med et utfordringsbilde og et behov for endring og utvikling som er sammensatt.

For å imøtekomme utfordringsbildet kreves det mobilisering av alle samfunnets ressurser, statlige og kommunale aktører, frivillige lag og organisasjoner og næringsliv. Samfunnsressursene må dra i

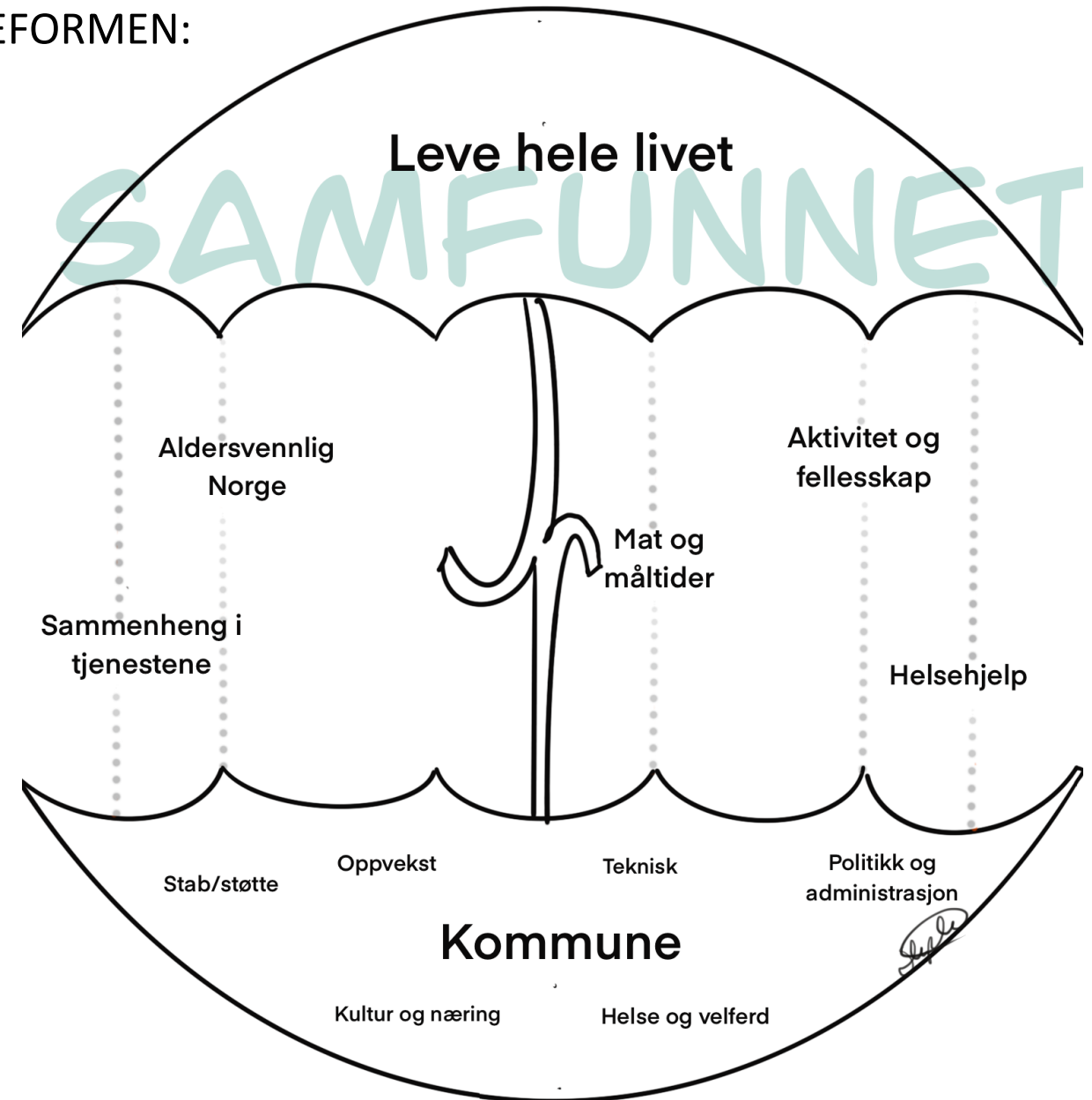
samme retning slik at hvert enkelt lokalsamfunn evner å bidra til gode liv for sine innbyggere – fra omsorgsboliger til aldersvennlige samfunn, fra dagplasser til møteplasser, fra ernæring til sosiale fellesskap.

Arbeidet med «*Leve hele livet*» kan betegnes som samskaping, der flere aktører i samfunnet går sammen om å utvikle felles løsninger til både kommunens og samfunnets utfordringer.

## SATSINGSOMRÅDENE TIL REFORMEN:

1. Aldersvennlig samfunn
2. Aktivitet og fellesskap
3. Mat og måltid
4. Helsehjelp
5. Sammenheng i tjenesten

Demografiske utfordringsbildet peker i retning av at omsorgstjenestene ikke kan klare satsningen alene, man må se utover eget tjenesteområde og mobilisere samfunnet.



# Mobilisering



## Mobilisering

I fremtidens kommuner vil ledelsen utfordres, og det vil kreve et politisk og administrativt perspektivskifte.

Fra: et innadvendt, oppgaverettet ressursutnyttelses-perspektiv

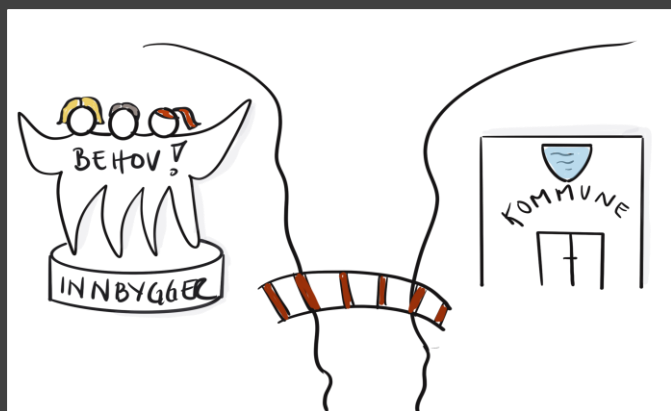
Til: et utadvendt, formålsrettet, ressursmobiliserings-perspektiv

*Eva Sørensen 2020*

## Lokale løsninger og behov

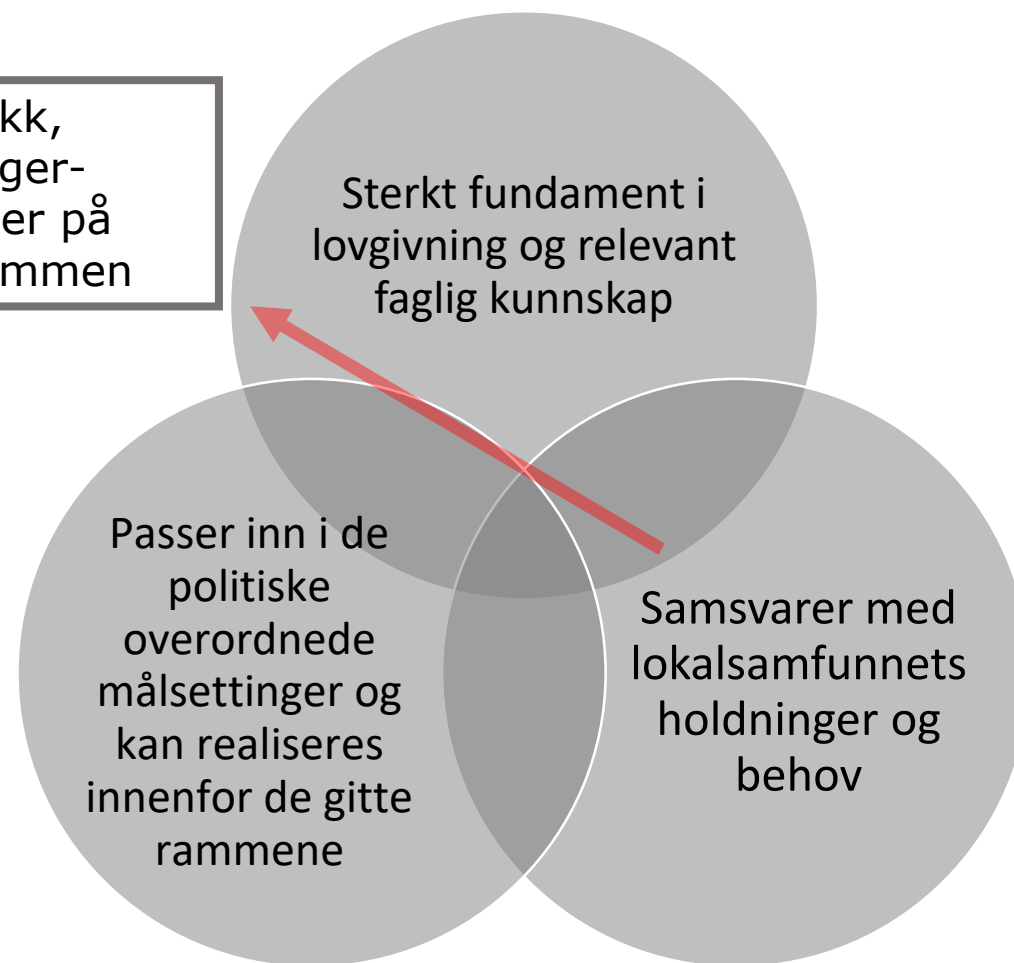
Selv om utfordringsbildet er gjenkjennbart for de fleste kommuner og lokalsamfunn, er det nødvendig at det utarbeides løsninger som samsvarer med lokale behov. Løsningene må videre ses i et helhetsperspektiv og være synlige i strategiske planer. Dette krever godt samarbeid på tvers av sektorer og nivåer, og sivilsamfunnet.

# Innovasjon og nytenkning



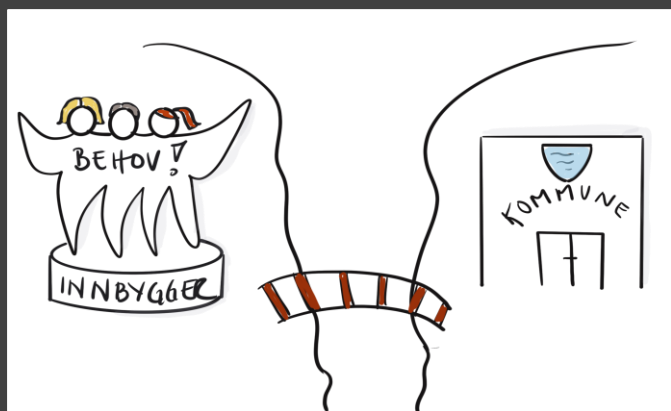
## Robust innovasjon, mobilisering av samfunnet

Forutsetter at politikk, faglighet og innbyggerperspektiver kommer på bordet og spiller sammen





# Samskaping



## Samskaping i kommunen

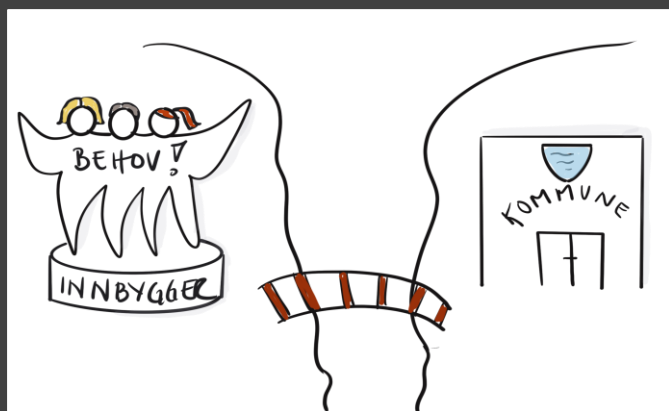
*En kommune er både et sted og en organiassjon. Et sted der folk bor, jobber og oppholder seg på fritiden. Fler og fler velferdsytelser gjennomføres nå gjennom tverrsektorielle samarbeidsmodeller, hvor frivillige foreninger, offentlige organisasjoner og private virksomheter, arbeider sammen i likeverdighet.*

*Ved samskaping må kommunene inngå i likeverdige samarbeid med enkeltpersoner og ulike interessenter.*

*Samskaping representerer et brudd med sektorsamfunnets logikk. Aktører som møtes på tvers, over slitne sektorskiller, tradisjonelle profesjonsinteresser, og med bruk av innbyggerressurser i sivil-samfunnet, har et potensial for å demokratisere kommunale velferdsløsninger.*

*Realisering av gevinster avhenger av hvordan samarbeidet utformes og handlingsrommet rigges.*

# Samskaping

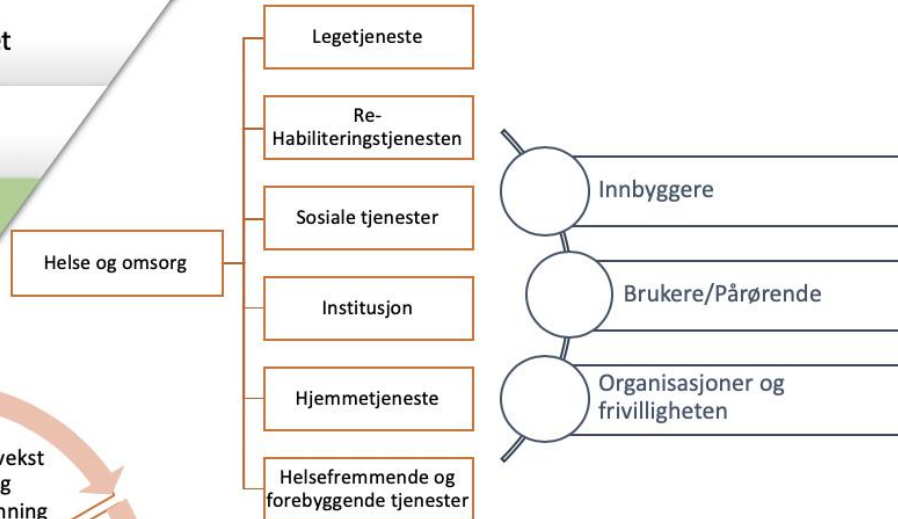
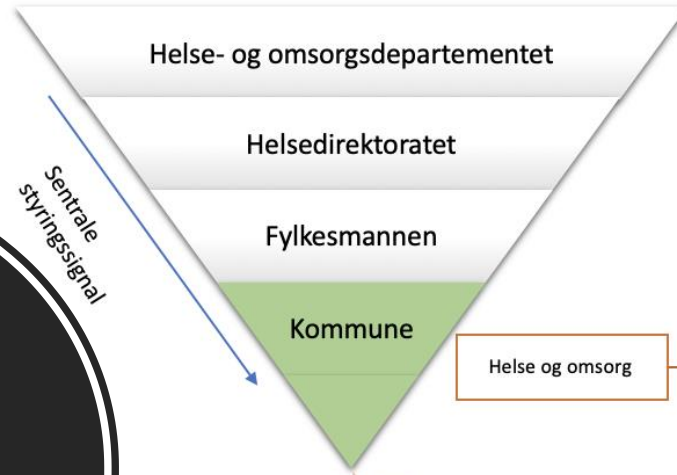


## Gode spørsmål i mobilisering av ressurser

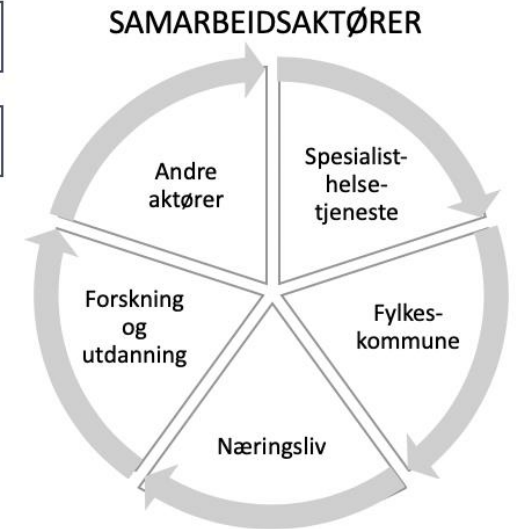
1. Hva kan vi oppnå sammen?
2. Hvem kan hjelpe til ?
3. Hvordan kan alle aktøernes ressurser mobiliseres for å skape robust innovasjon?
4. Hvordan kan vi arbeide for å skape noe nytt sammen?
5. Skjer det noe andre steder i kommunen, som kan understøttes?
6. Hvilke allianser må inngås hvis det skal skje forandring?

*Eva Sørensen 2020*

Å kartlegge, analysere og planlegge i en kompleksitet

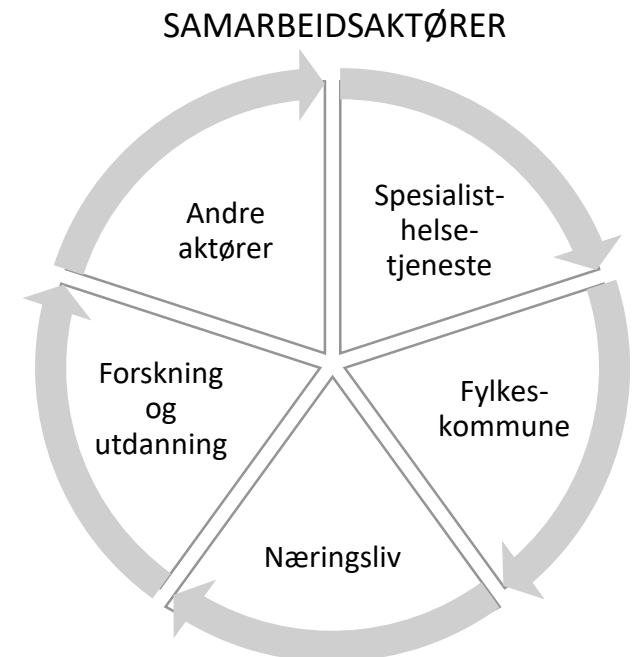
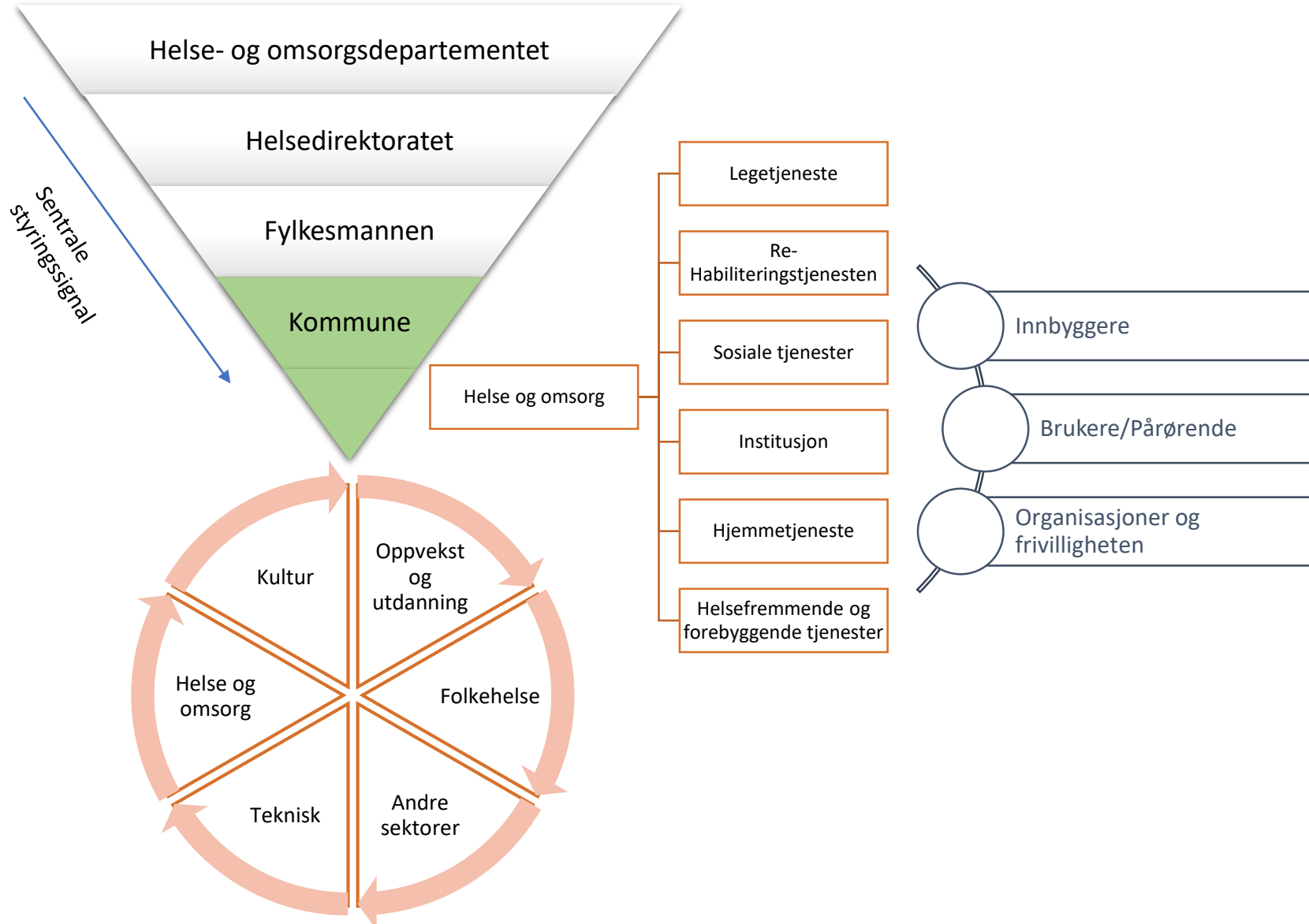


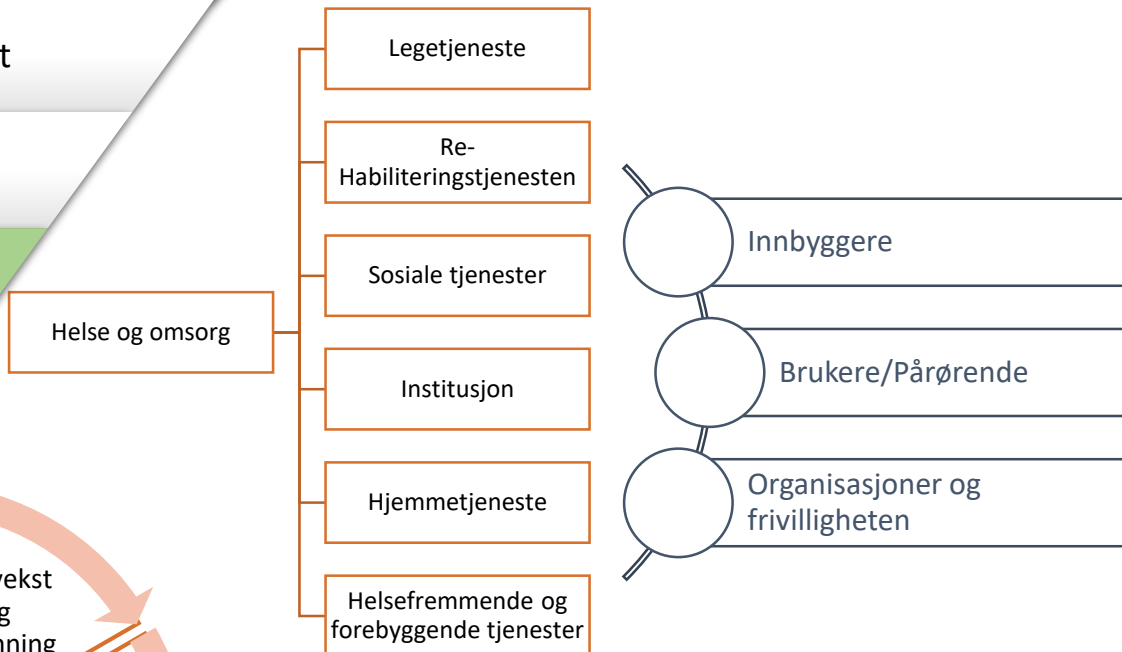
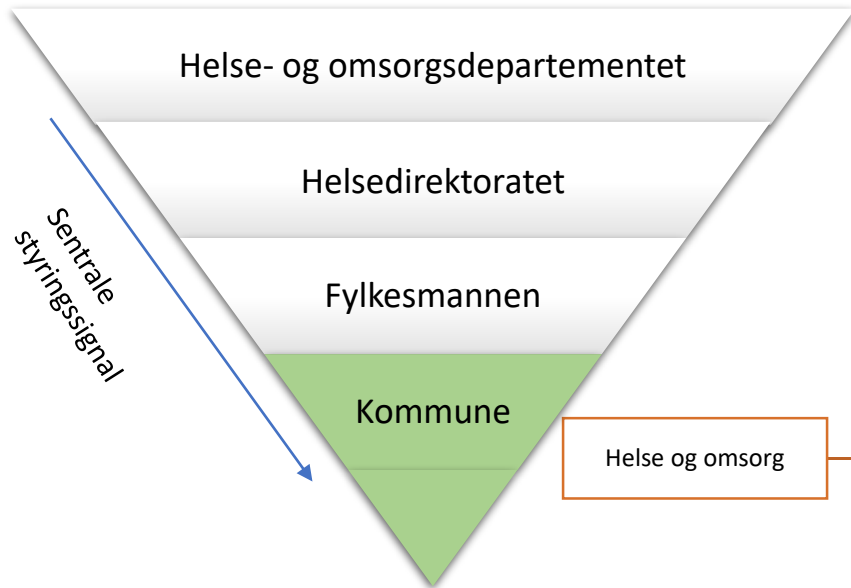
**Leve hele livet**  
- en kvalitetsreform for eldre



# Å kartlegge, analysere og planlegge i en kompleksitet

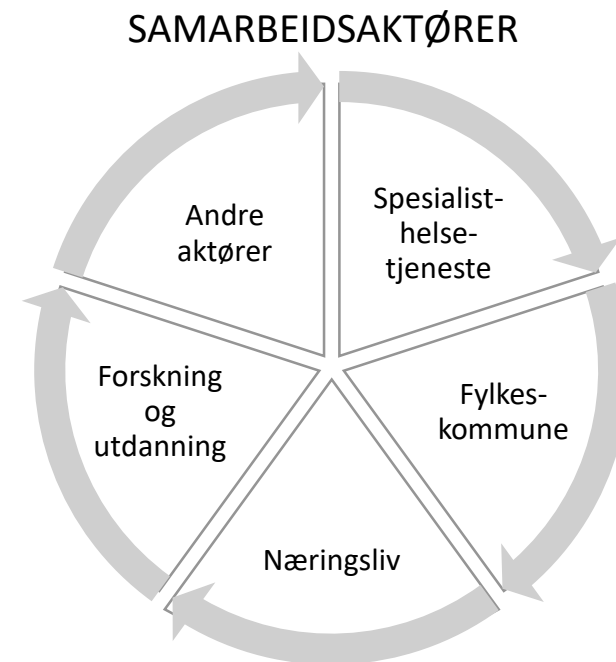
Avhenger av mange aktører deltakelse, mellom sektorer og nivåer og mellom offentlig og privat virksomhet





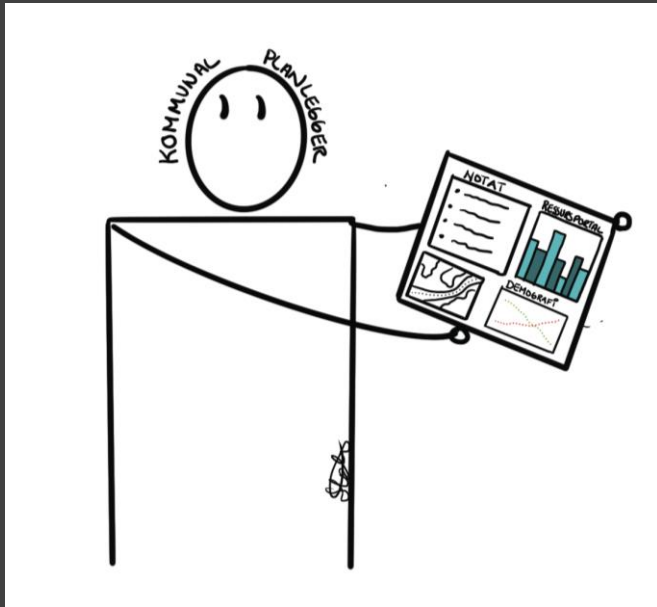
**Tverrsnitt av kommunens tjenester som blir berørt**

**Omsorgstjenestene med omgivelser som vi ikke kan greie oss uten**



**Andre aktører som har en rolle som samarbeidsaktører ut fra behovet til den enkelte**

# Kommunal planlegging



Stortingsmelding *Leve hele livet* bør kobles mot kommuneplanens samfunnsdel og økonomi- og handlingsplan. Tilhørende målrapporing må tydeliggjøres. Intensjonen bak satsningen vil bli forsterket ved å bli samordnet med andre lokale mål og satsninger.

Intensjon med *Leve hele livet* utfordrer alle kommunens tjenester og vil mer eller mindre forutsette bidrag fra alle tjenesteområdene, og for øvrig.

Tidlig involvering av kommunens sentrale planleggingskompetanse kan bli avgjørende for at kommunen lykkes med arbeidet.

I veilederen løftes det frem eksplisitt næringsliv og frivillighet da dette er to krevende, men sentrale aktører.

«Kommunal planlegging blir et sentralt virkemiddel i arbeidet, og det skal derfor legges til rette med veiledere og verktøy for kommunal samfunnsplanlegging.

# Næringsliv og «Sølvøkonomien»

«The Silver Economy» blir definert som de økonomiske mulighetene som oppstår ved offentlig og privat forbruk som er relatert til aldringen av befolkningen og de spesifikke behovene til personer over 50 år.

(Growing the European Silver Economy, 2015)

Det å mobilisere næringslivet inn i denne forståelsen vil kunne forsterke bidraget fra næringslivet til å legge bedre til rette for regionens aldrende marked ved å spørre:

- Hvilke tjenester og produkter er det (særlig) friske, eldre og bemidlede kvinner og menn ønsker seg?
- Mange regioner i Europa, som i Sverige, Finland og Frankrike, er kommet mye lengre enn Norge på dette feltet.
- «sølvøkonomien» kan på den måten jobbe frem gode eksempler på tiltak som kan bidra til bedre politikkutforming rettet mot de eldre som *ressurs* og *marked*.

*«Utover sentrale aktører vil også næringslivet påvirkes av endringene i samfunnet og være en viktig aktør i utviklingen av et aldersvennlig samfunn»*

# Sivilsamfunn og frivillighet

Alle områder i samfunnet berøres av en aldrende befolkning og det vil fremover være viktig å utløse ubenyttede ressurser som finnes i lokalsamfunnet. Frivillig sektor vil være en aktør som må anerkjennes, benyttes og involveres i arbeidet.

Offentlige aktører bør derfor rette større oppmerksomhet på å utvikle tettere samarbeid til frivillig sektor. Det bør «bygges broer» på flere områder for å mobilisere felles ressursinnsats:


- Utarbeidelse av lokal frivillighetspolitikk med tydelig mandat og konkrete satsningsområder
- Forankring og synliggjøring av mandat i strategiske planer og delplaner
- Drive aktiv involvering av innbyggerne, anerkjenne deres kompetanse og rette fokus på varige løsninger

(NIBR: 2019:11)

*«Frivillig sektor har en viktig rolle som aktør og pådriver i et lokalsamfunn. Innsats som skjer i regi av frivillig sektor både forsterker og supplerer bidrag til aktiviteter som drives i næringsliv- og i kommunale tjenester»*

Helsedirektoratet

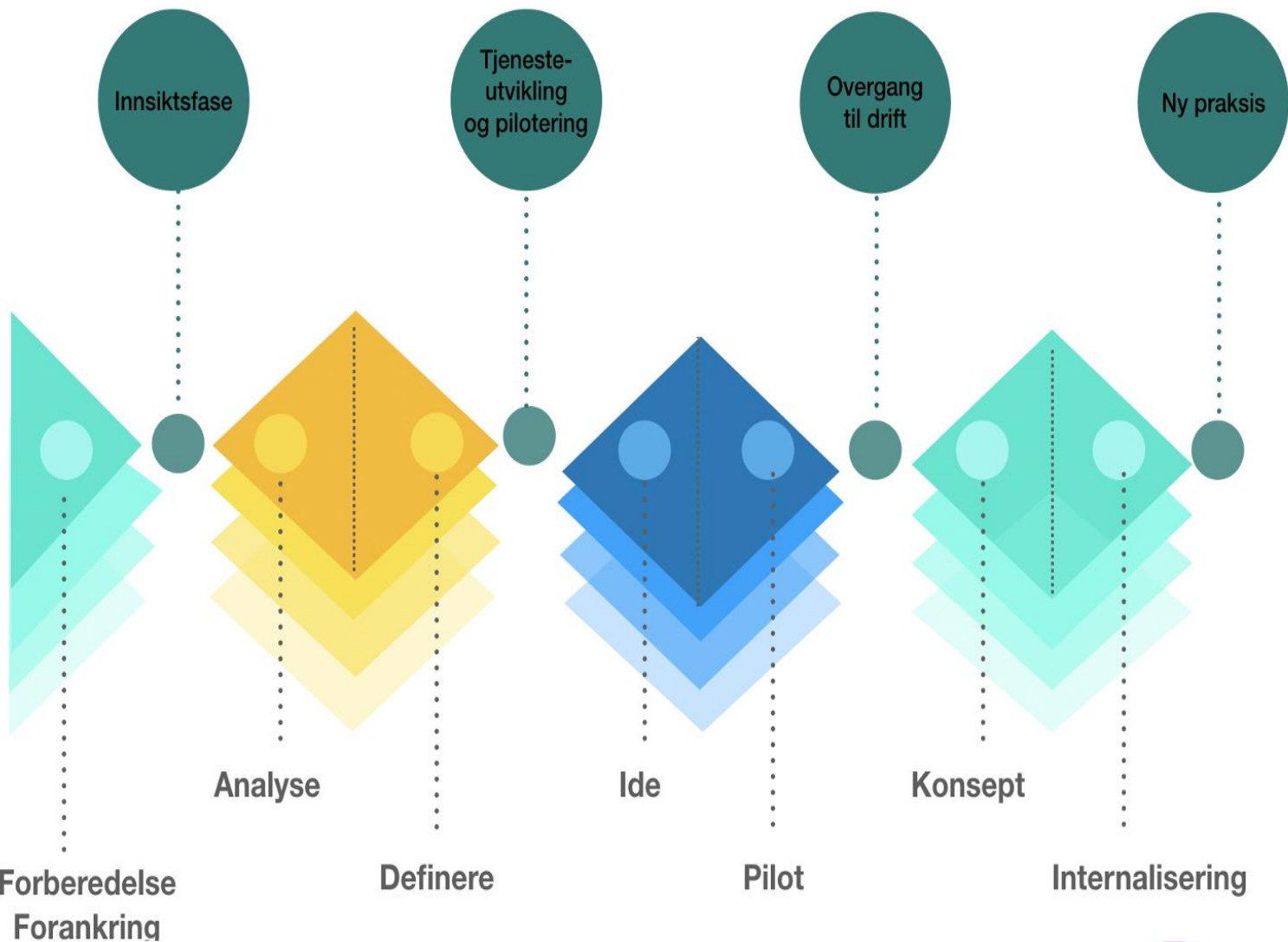




*Vi må vite hva  
som er behovet  
før vi vet hva  
som er riktig  
løsning*

Fra ord til handling

Anbefalinger



I prosessen med å utarbeide veilederen har vi brukt modellen til venstre.

Modellen illustrerer at en gjennom en tjeneste-designprosess går gjennom ulike faser. «Sirupsnippene» visualiserer at de ulike fasene har en åpen inngang og en lukkefase hvor man velger videre retning.

Før vi  
begynner ...

## Gode spørsmål for å komme i gang

Hvilke planleggingsverktøy bruker vi i dag?

Hvilke verktøy har vi mest nytte av i planleggingen?

Utover det vi har nytte av i dag, hvilke behov har vi for å få et godt bilde av dagens ståsted?

På hvilken måte kan vi se sammenhenger mellom *Leve hele livet* og FNs bærekraftsmål?



Før vi  
begynner ...

## Gode spørsmål for å komme i gang

Hva er godt nok?

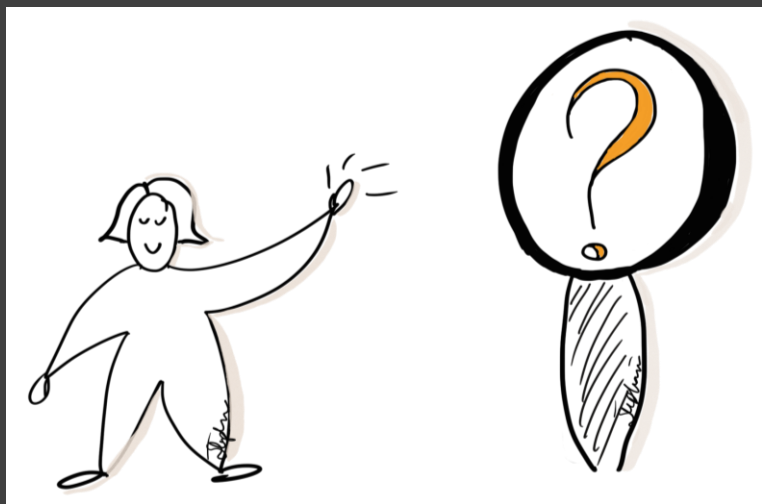
Hva er status, og hva mangler vi?

Hva kan mulighetsrommet vårt bli?

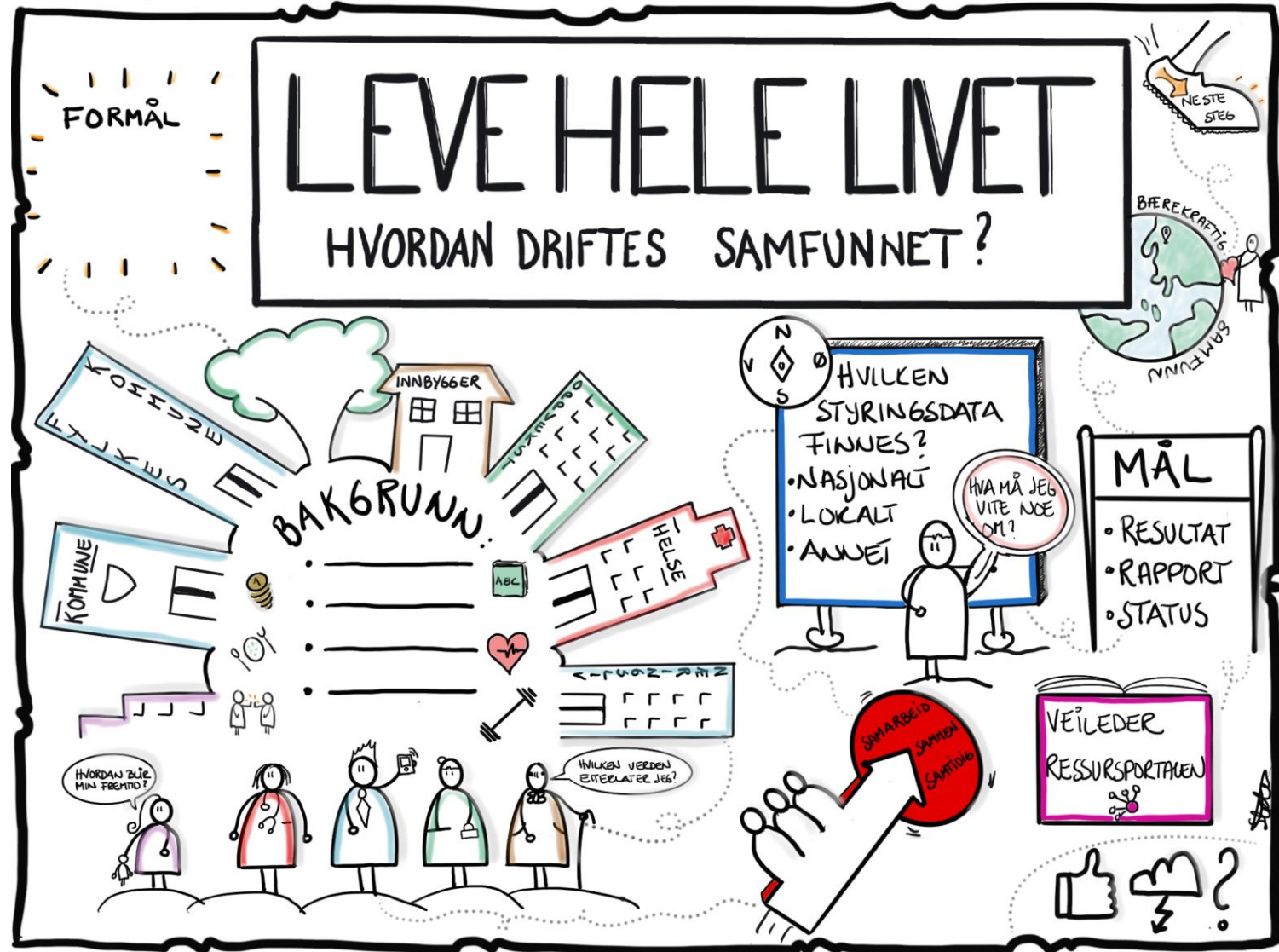
Hva kan vi mobilisere sammen?

Hva kan vi påvirke?

Hvordan kan vi påvirke?

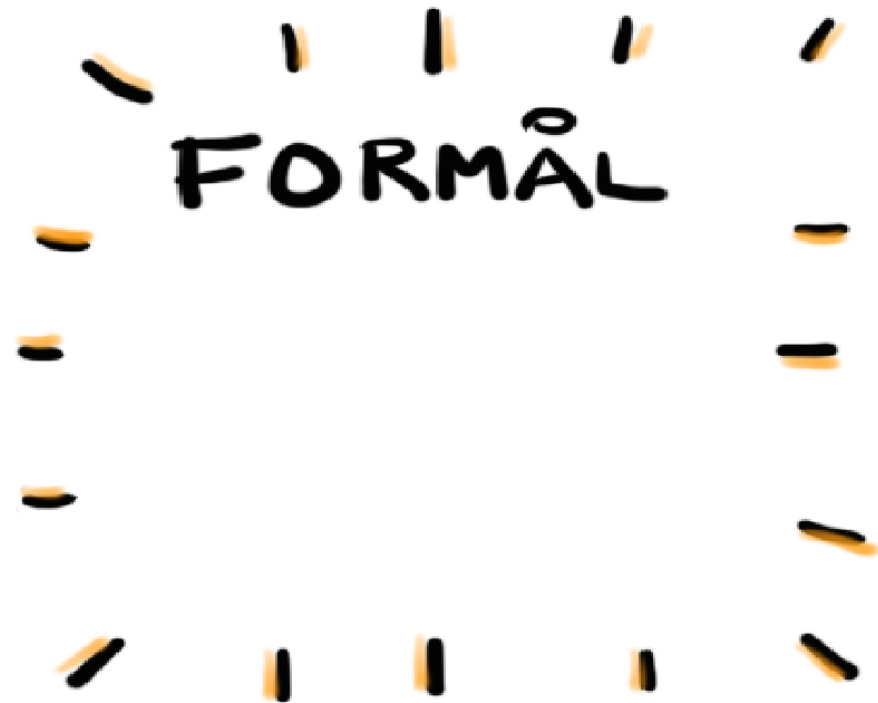


# Trinn for trinn



# Trinn 1 – Formål

Hva vil vi at *Leve hele livet* skal bety for våre innbygger og vår kommune?



## Trinn 2 - Forankring

Forankre arbeidet hos alle berørte aktører og interessenter, og skap strukturer som støtter prosessene.

### Hjelpespørsmål:

- Hva vil kjennetegne god forankring i vår kommune?



# Trinn 3 – Innsikt

Vi skaffer innsikt i bakgrunn og behov for endring i vår kommune. I dette arbeidet brukes det ulike innsiktsmetoder.

## Hjelpespørsmål:

- Hvilke gode eksempler har vi på god planlegging i kommunen i dag?
- Hvordan ser kommunens demografiske utvikling ut?
- Hvordan er kommunes rammebetingelser, økonomiske prognoser og planer?





# Trinn 4 – Analyse

- Statistikk og tall gir innblikk i objektive fakta om tjenester – demografi, tilgjengelige ressurser, kompetanse, ressursbruk og kvalitet.
- Statistikk og tall brukes til å analysere hvordan kommunen organiserer tjenester og utnytter ressurser, og hvilke resultater dette gir.

## Hjelpespørsmål:

- Hva er relevant for vår kommune?
- Hvilke kilder er skal vi hente fra?
- Har vi god nok innsikt i behov?

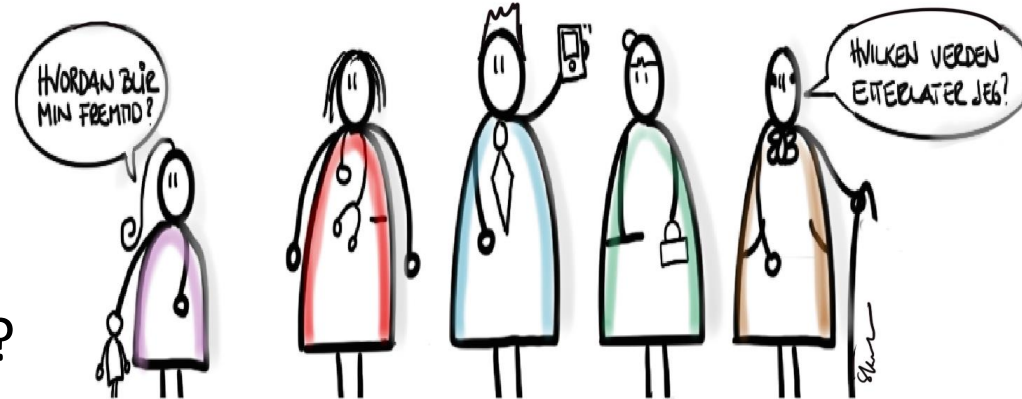


# Trinn 5 – Aktører og interesser

Vi skaffer oversikt over relevante aktører som bør involveres i *Leve hele Livet*. Involvering skjer fra første dag.

## Hjelpespørsmål:

- Hvem blir berørt?
- Hvordan kan vi få de berørte med?
- Hvilken interesse har de ulike aktørene?

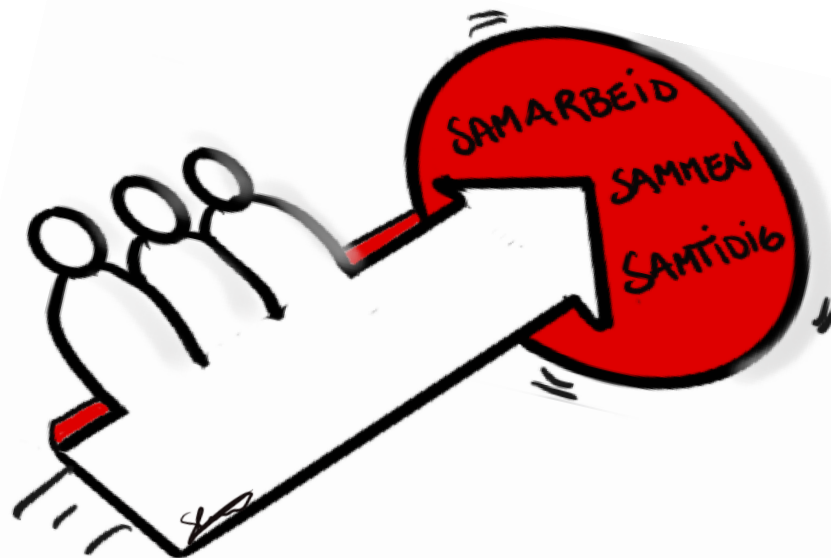


# Trinn 6 – Forutsetninger for å lykkes

Kommunen bør være en pådriver i å understøtte gode initiativ fra innbyggere og organisasjoner.

## Hjelpespørsmål:

- Hvilke arenaer har vi som ivaretar involvering og samskaping?
- Bør vi etablere nye?



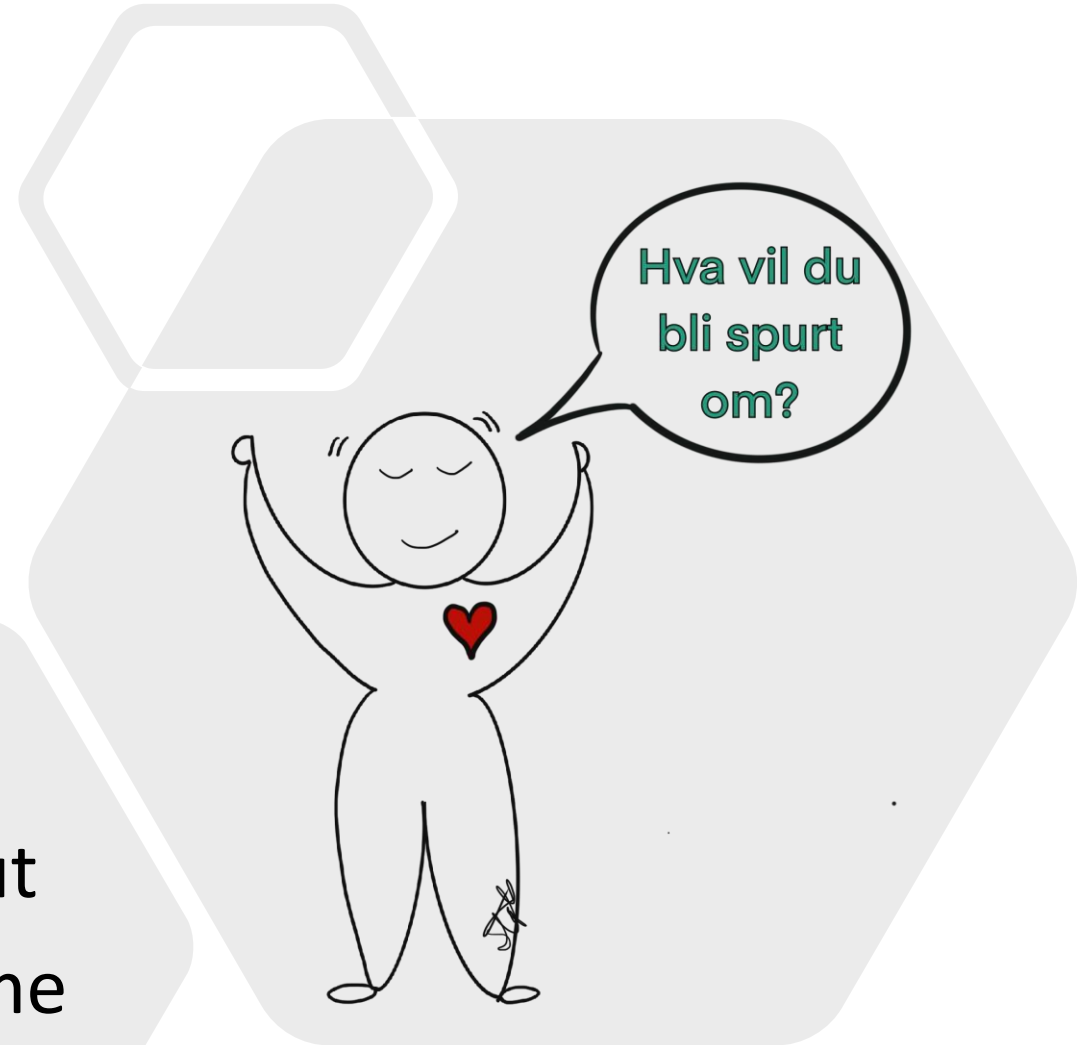
# Den åpne inngangen

*«Kommunen må utvikle kultur og verktøy for å lette dialogen og jobbe for å inngå «kommunemedvirkning», ikke bare trekke innbyggerne inn i Innbyggermedvirkning»*

Heimburg og Hofstad, 2019:27

Nothing about  
me without me

V.Billingham, *Through the Patient's Eyes*, 1998



# Trinn 7 – Kunnskapsgrunnlaget

Kommunen forstår kunnskapsgrunnlaget

## Hjelpespørsmål:

- Har vi fått med oss innbyggerstemmen?
- Er fremtidens mottakere av tjenestene tatt med?
- Finnes andre gode og relevante planverktøy som bør anvendes?



## Trinn 8 – Mål

Når kommunen har fått tilstrekkelig med innsikt i kunnskapsgrunnlag, inkludert styringsdata, hvilke mål setter vi oss?

### Hjelpespørsmål

- I hvilke planer må vi integrere målene?
- Hvordan sikrer vi at målene vurderes?
- Hvem skal etterspørre resultater og status?



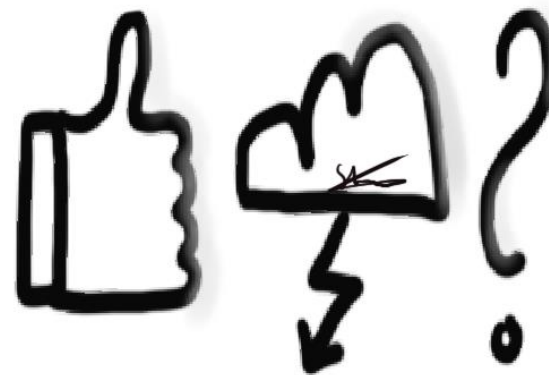
## Trinn 9 – Vurdering

Få tilbakemeldinger på hva som er bra, og hvorfor?

Hvis noe ikke er bra, gi også rom for at det løftes frem med en begrunnelse.

Vær åpen for spørsmål underveis i prosessen.

Hvilke systemer og strukturer har kommunen for å fange opp det som faktisk skjer?



*Vi må vite hva  
som er behovet  
før vi vet hva  
som er riktig  
løsning*

# Nyttige lenker og arbeidsverktøy





## Ressursportal

- for analyse og planlegging

Kommunal planlegging er et sentralt virkemiddel i arbeidet med *Leve hele livet*.

Det er derfor utviklet et verktøy hvor man får tilgang til styringsdata som kommunen kan ha nytte av

[Ressursportal.no](https://ressursportal.no).

**Leve hele livet**  
- en kvalitetsreform for eldre



**Aldersvennlig Norge**

Hovedfokuset i reformen Leve hele livet er å skape et mer aldersvennlig Norge, og finne nye og innovative løsninger på de kvalitative utfordringene knyttet til aktivitet og fellesskap, mat og måltider, helsehjelp, sammenheng og overganger i tjenestene.

Her finnes informasjon som vil være av relevans for støtteapparat og kommuner i analyse og planlegging av Leve hele livet og et mer aldersvennlig Norge.



Grunnlagsinformasjon



Aldersvennlig Norge



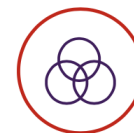
Aktivitet og fellesskap



Mat og måltid



Helsehjelp



Sammenheng

Anbefalte  
lenker

## HÅNDBOK I LOKAL SAMSKAPENDE SOSIAL INNOVASJON



### BÆREKRAFT



Anbefalte  
lenker

## MEDVIRKNINGSVERKTØYET FOLKETRÅKK



## ALDERSVENNLIG NORGE



Anbefalte  
lenker

## FORSKRIFT FOR KVALITET OG LEDELSE



## PLATTFORM FOR SAMSPILL MELLOM FRILLIGHET OG KOMMUNAL SEKTOR



# Andre nyttige lenker

**Video med gode råd om plan legging  
og bruk av planverktøy**

Klikk [her](#)

**Veikart for tjeneste innovasjon**

Klikk [her](#)

**Kunnskapsside om heltidskultur**

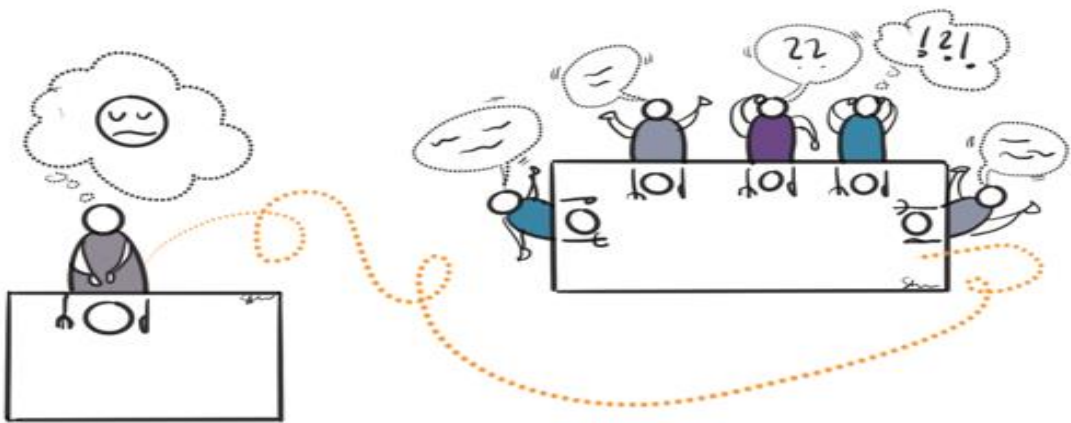
Klikk [her](#)

**Veileder for bruk av statistikk og tall**

Klikk [her](#)

**Ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og  
omsorgstjenesten**

Klikk [her](#)



# Prosessverktøy

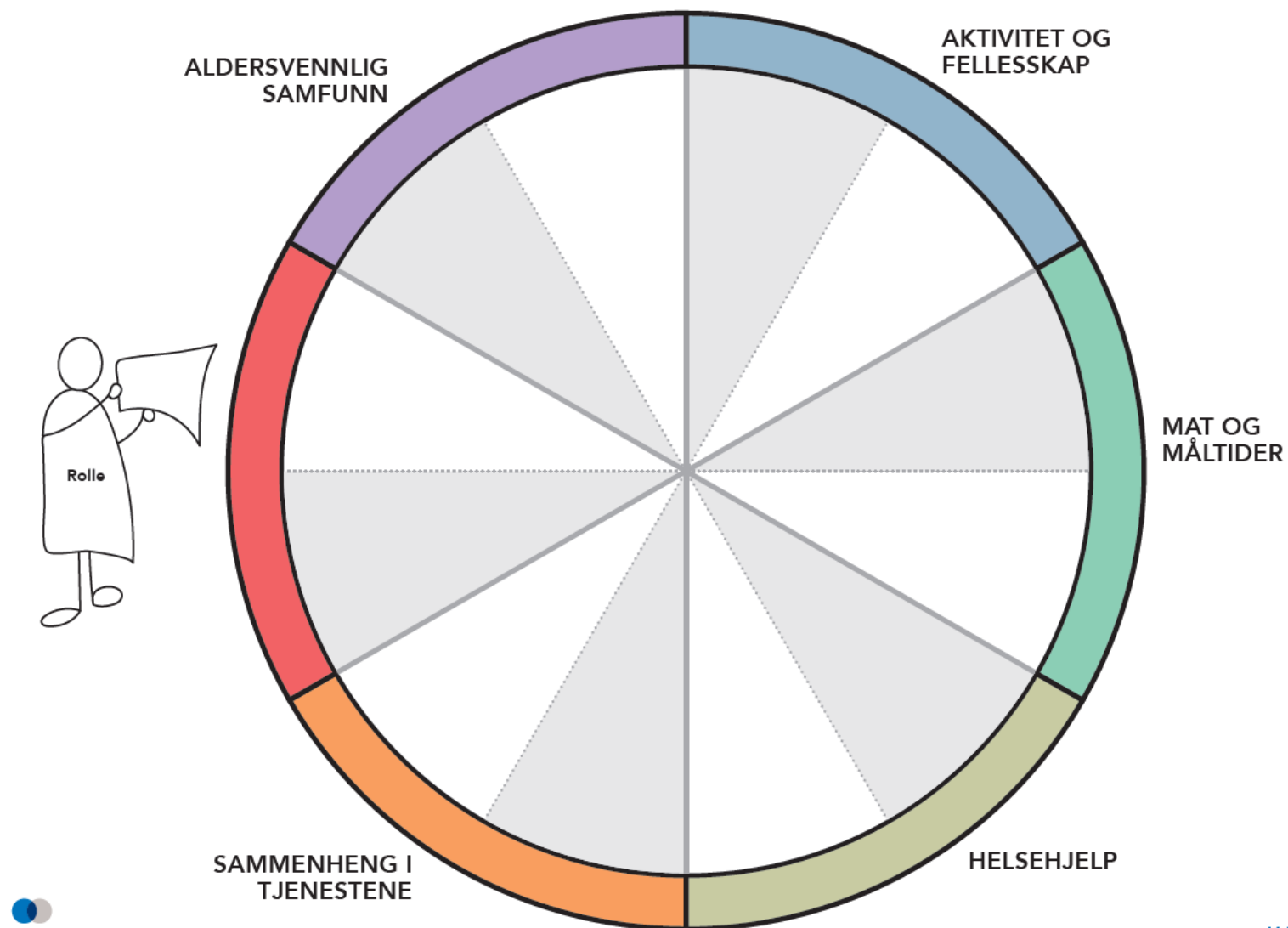
Illustrasjonen kan anvendes når man er i ulike faser av *Leve hele livet*, lokalt i egen kommune/arbeidsplass.

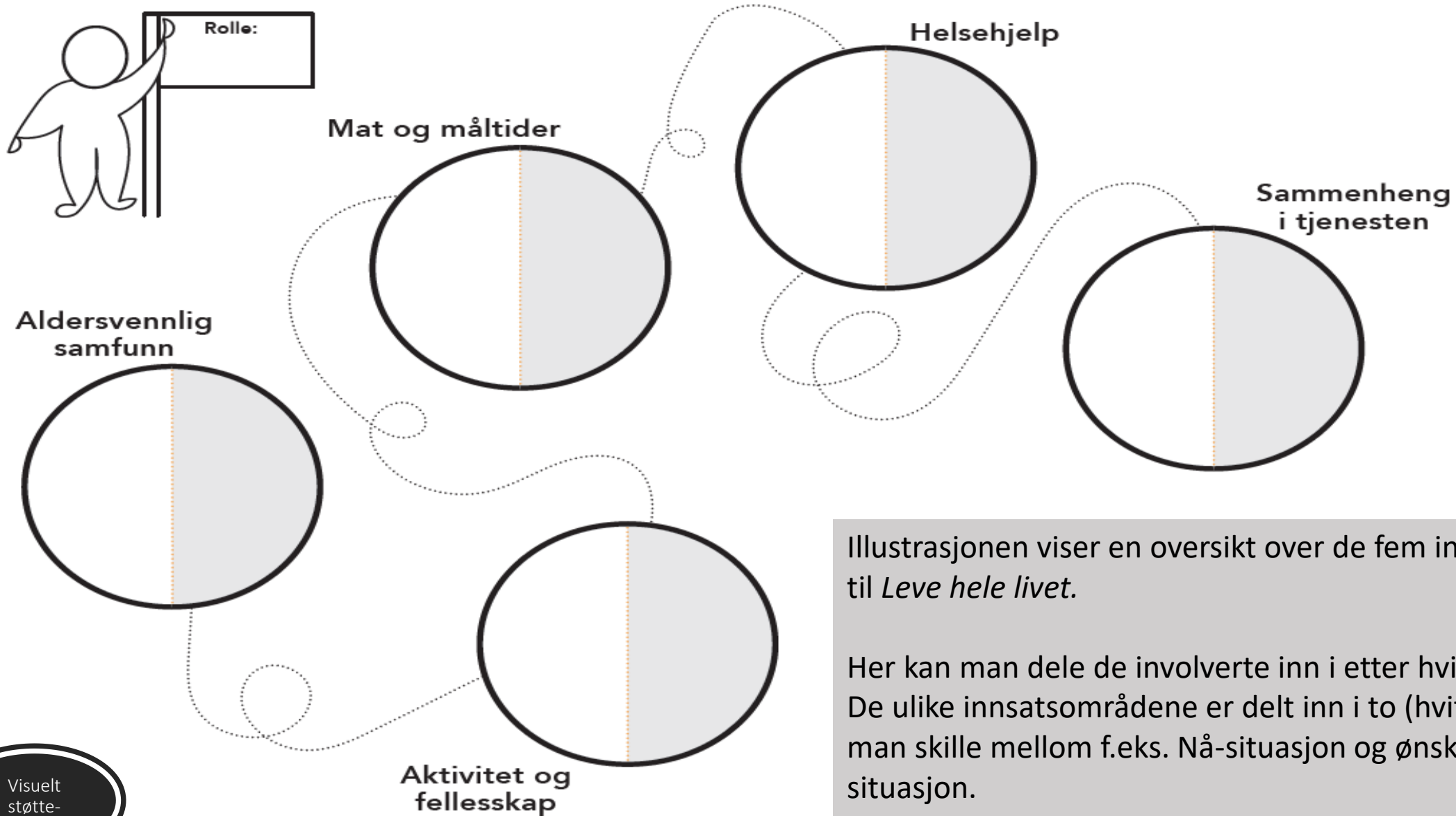
Ved å anvende illustrasjonen, så kan den ha flere hensikter som feks:

- Inkluderende
- Alle ser hva alle gjør/arbeider med/foreslår
- Visuell
- Forklarende
- Kreativ
- Aktiverende

Her kan det samles inn erfaringer, tanker, innspill mm fra alle involverte.

Den egner seg til både individ og grupper.





Illustrasjonen viser en oversikt over de fem innsats-områdene til *Leve hele livet*.

Her kan man dele de involverte inn i etter hvilken rolle man har. De ulike innsatsområdene er delt inn i to (hvitt/grått). Her kan man skille mellom f.eks. Nå-situasjon og ønsket situasjon.

Egner seg til individ og gruppe

Visuelt støtte-materiell





Hvordan ble  
veilederen til?

# Hvordan ble veilederen til?

Veilederen har blitt utarbeidet på bakgrunn av dialogmøter med ressurspersoner fra kommunene som har representert ulike roller og ståsted. Veilederen er et resultat av diskusjoner, drøftinger og erfaringer som har fremkommet i prosessen. Personene som har deltatt i ressurspanelet er følgende:

Jørgen Amdam - ordfører Volda kommune

Svein Henry Berdal - rådmann Orkdal kommune

Gro Sæten – rådgiver Rana kommune

Gerd Jakobsen – folkevalgt Rana kommune

Terje Eikin – varaordfører Arendal kommune

Tone M. Worren Klocker – rådgiver Arendal kommune

Lisbeth Iversen – rådgiver Arendal kommune

Margrethe Kristiansen – avd.direktør Tromsø kommune

Gunhild Johansen – folkevalgt Tromsø kommune

Hanne Nyhus – folkevalgt Orkland kommune

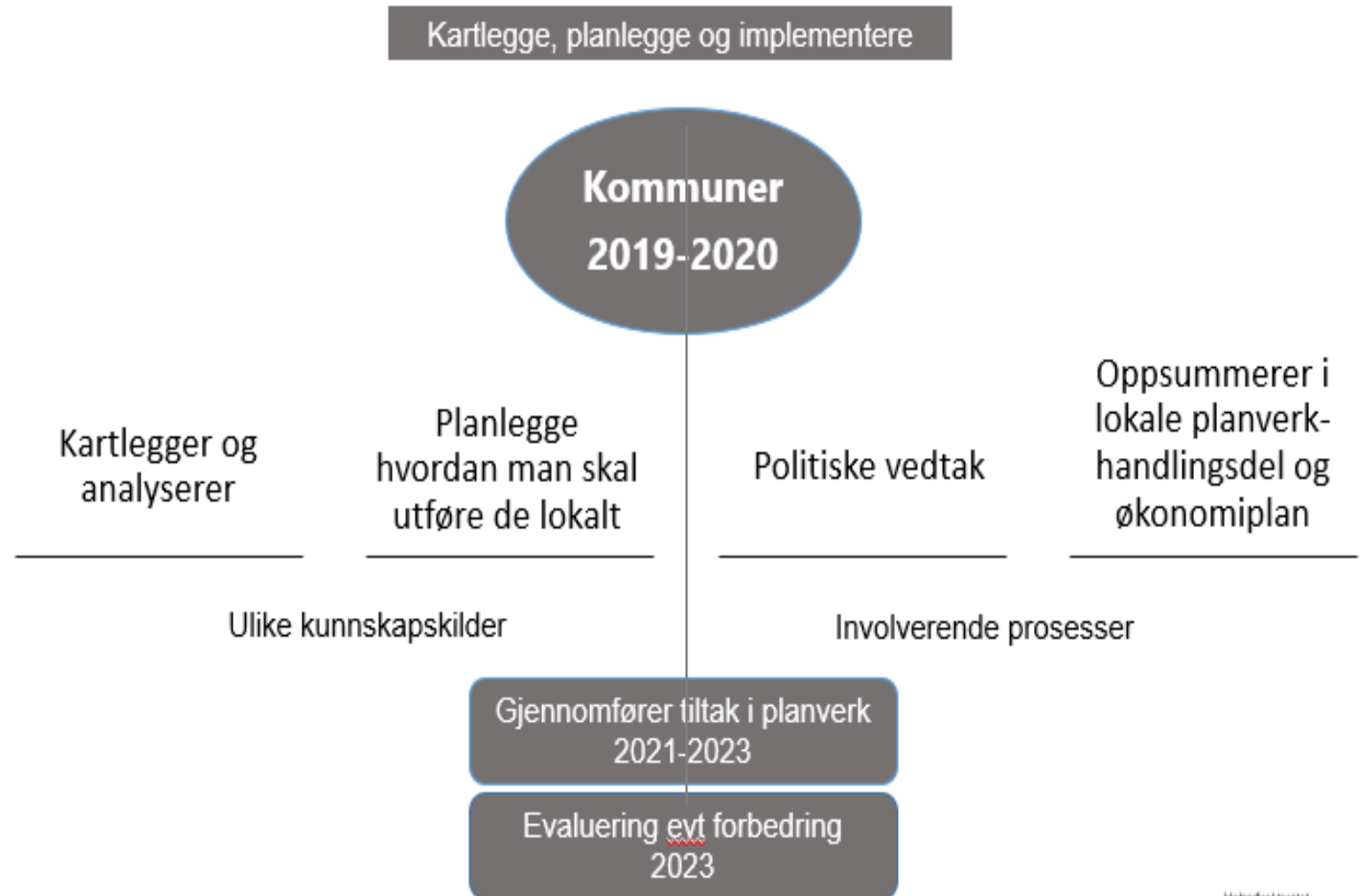
Karen Espelund – direktør Trøndelag fylkeskommune





Lykke til!

Tidslinje for gjennomføring av *Leve hele livet* med vekt på fase to



# Forberedelse

Kartlegge, planlegge og implementere

## *Fase 1 Forberedelse og oppstart (2019)*

Det første året skal Leve hele livet settes på dagsorden i kommuner og fylkeskommuner, helseforetak og i allmennheten. Det vil innebære å spre informasjon og kunnskap om reformen, etablere et regionalt støtteapparat og utvikle verktøy og materiell for gjennomføring av reformen lokalt. Støtteapparatet regionalt skal informere alle kommuner om reformen og invitere til deltakelse i læringsnettverk, ha dialogmøter, drive oppsøkende virksomhet og gi faglig veiledning og støtte.

Regjeringen.no

2023

# Kartlegging og planlegging

Kartlegge, planlegge og implementere

## *Fase 2 Kartlegging og planlegging (2019–2020)*

Kommunene har perioden 2019–2020 til å ta stilling til løsningene i reformen og planlegge hvordan de vil utforme og gjennomføre dem lokalt. Det legges opp til at kommunene og fylkeskommunene kartlegger egne behov og utfordringer, og gjennom politiske vedtak tar stilling til forslagene i Leve hele livet.

Spesialisthelsetjenesten vil bli fulgt opp i ordinære styrings- og rapporteringssystemer.

Regjeringen.no

Evaluering evt forbedring  
2023

merer i  
anverk-  
sdel og  
niplan

# Implementering og gjennomføring

Kartlegge, planlegge og implementere

## *Fase 3 Implementering og gjennomføring (2021–2023)*

Når kommunene har tatt stilling til forslagene i reformen, og beskrevet hvordan de vil utforme dem, starter arbeidet med gjennomføring lokalt. Det legges opp til en samlet implementering i årene 2021–2023. Kommuner som omstiller seg i tråd med reformen, vil bli prioritert innenfor relevante eksisterende og eventuelle nye øremerkede ordninger. Det er imidlertid flere forslag til løsninger som ikke krever langvarige planleggingsprosesser og kan iverksettes umiddelbart, slik som for eksempel endringer av måltidstider mv. Kommunen må selv ut fra lokale forhold og behov, vurdere hvilke forslag til løsninger som er mulig å iverksette tidligere i reformperioden

Regjeringen.no

Kartlegger og  
analyserer

mmerer i  
planverk-  
ngsdelen  
og  
omiplan

Helsebudsjetter

# Evaluering og forbedring

Kartlegge, planlegge og implementere

Kommuner

## *Fase 4 Evaluering og forbedring (2023)*

Reformen skal evalueres gjennom følgeforskning i et representativt utvalg kommuner. Midtveis i reformperioden skal det utarbeides en forskningsrapport for blant annet å kunne følge beslutninger, planer og endringer, og kunne justere kurs og virkemiddelbruk. Følgeforskningen avsluttes med resultatevaluering av hele reformen etter 2023.

Regjeringen.no

2021-2023

Evaluering evt forbedring  
2023

Kommuner i  
planverk-  
ningsdel og  
omiplan



# Referanser

Meld. St. 15 (2017-2018) «*Leve hele livet- En kvalitetsreform for eldre*»

*Grimsrud G. M., Munkejord, M. C. «Kommunalt tilflyttings- og inkluderingsarbeid. Kartlegging av bruk av kunnskap fra Distriktssenteret og eksempler på nyskapende arbeid» Notat 2: 2016. Rokkansenteret.*

*Heimburg, D. , Hofstad, H. «Samskaping som samarbeids. Og styringsform for kommunenes folkehelsearbeid: Hva vet vi? Hva er utfordrende? Og hvor går vi videre?» By- og regionsforskningsinstituttet. Nibr-rapport 2019:11*

*Kobro, L. U. (red.) «La oss gjøre det sammen!»- Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon. Høgskolen i Sørøst-Norge/Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon (2018)*

*KS – BÆREKRAFT*

*<https://www.ks.no/fagomrader/samfunnsutvikling/barekraft/barekraftsmalene/>*

*Forskrift for ledelse og kvalitet, veileder: <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/ledelse-og-kvalitetsforbedring-i-helse-og-omsorgstjenesten>*

*Sørensen, E. Nord Universitetet / Roskilde universitet forelesning 07.01.2020*