

0 - 24

SAMARBEIDET



Samarbeid om utsatte barn og unge og deres familier

Fremmer regional kompetansestøtte det tverrsektorielle samarbeidet i kommunene?

Et kunnskapsgrunnlag med anbefalinger om bedre samordning, tilpasning og tilgjengelighet av pedagogiske virkemidler på regionalt nivå.

Innhold

00 Sammendrag	4
01 Innledning og bakgrunn	8
Pedagogiske virkemidler	10
Roller og ansvarsområder på regionalt nivå	13
02 Fremgangsmåte for innsiktsarbeidet	14
03 Hva sier tidligere utredning og forskning?	16
Samordning mellom de regionale kompetansesentrene	17
Tilpasning til tjenestenes behov	19
Tilgjengelighet	20
Suksesskriterier for tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid i kommunene	20
Barrierer mot samarbeid og samordning	21
04 Gjennomgang av årsrapporter for 2019	22
I hvilken grad er statsforvalter, kompetansesentrene og NAV samordnet?	23
Hvor tilgjengelig er statsforvalterne, kompetansesentrene og NAV for kommuner og samarbeidspartnere i regionen?	24
Er tilbudene tilpasset kommunenes behov?	25
Oppsummering	25
05 Erfaring og innspill fra de regionale aktørene i workshop	26
Beskrivelse av nåsituasjonen	27
Tilpasset og tilgjengelig tilbud til kommunene	28
Hvilke tiltak kan styrke samordningen om det regionale tilbudet til kommunene?	28
Hvilke tiltak kan gjøre tilbudet mer tilgjengelig og tilpasset kommunenes behov?	29

06 Intervju med ledelsen i ti kommuner	30
Hvilke tverrsektorielle kompetansetilbud har kommunene benyttet?	30
Er kompetansetilbudene samordnet?	32
Er kompetansetilbudene tilgjengelige for kommunene?	34
Er tilbudene tilpasset kommunens lokale behov?	34
Hvilket forbedringspotensial peker kommuneledelsen på?	36
Oppsummering	38
07 Survey – kommuneundersøkelse	39
08 Funn og anbefalinger	43
Bedre samordning av de pedagogiske virkemidlene på regionalt nivå	44
Bedre tilpasning av tilbudene til kommunenes behov	46
Økt tilgjengelighet til tilbudene	48
Avsluttende kommentarer	50
09 Referanser	51
10 Vedlegg	54
Om det regionale nivået	54
Modeller som fremmer tverrfaglig samarbeid og samordning i kommunene	58

Sammenheng



0-24-samarbeidet er et samarbeid mellom Arbeids- og velferdsdirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Helse- direktoratet, Integrerings- og mangfolds- direktoratet, Utdanningsdirektoratet, Politidirektoratet og Sekretariatet for konfliktrådene (Sfk). Samarbeidet skal sikre bedre koordinerte tjenester og en mer helhetlig innsats for utsatte barn og unge under 24 år og deres familier.

I juli 2019 fikk 0-24-direktoratene et nytt, felles oppdragsbrev fra sine respektive departementer:

“Gjennom prosjektet BTS (Bedre tverrsektorielt samarbeid), skal direktoratene vurdere de pedagogiske virkemidlene knyttet til tverrsektoriell samordning for utsatte barn og unge og deres familier. Prosjektet skal vurdere tiltak for økt samordning, tilgjengelighet og tilpasning av virkemidlene, som ligger i direktoratene og KS.”



BTS-prosjektet har to leveranser:

1. En rapport utarbeidet av OsloMet, som vurderer de pedagogiske virkemidlene på nasjonalt nivå
2. En rapport utarbeidet av BTS-prosjektgruppen som vurderer tilbudene på regionalt nivå

Denne rapporten (rapport 2) presenterer kommunenes erfaringer med de regionale aktørenes tilbud om faglig støtte- og veiledningsressurser. Det regionale nivået består i denne sammenheng av statsforvalterne, kompetansesentrene¹, KS, Statped, Bufetat, NAV- fylke, politidistriktene og konfliktrådene/SLT². Gjennom intervjuer og spørreundersøkelse i kommunene, workshops med regionale aktører, og gjennomgang av tidligere forskningsrapporter og årsrapporter, har vi dannet oss et tydelig bilde av hva som er utfordringene.

I rapporten peker vi på svakheter knyttet til samordningen mellom de regionale aktørene. Vår kartlegging viser bl.a. at kommunene opplever tilbudene som uoversiktlig, ukoordinert og overlappende, og kommunene sliter med å finne fram og vite hvilke tilbud de skal benytte seg av. Videre er støtte- og veiledningsressursene som tilbys ikke fleksible og tilstrekkelig tilpasset kommunenes lokale behov og utfordringer.

Våre anbefalinger for å bøte på utfordringene og styrke tilbudet er det vi som prosjektgruppe vurderer skal til for å bedre samordning, tilpasning og tilgjengelighet til de pedagogiske virkemidlene. Anbefalingene er rettet til både departementene og direktoratene.

1) KoRUS, RVTS, RKBU og R-bup

2) Samordning av lokalt rus- og kriminalitetsforebyggende arbeid

Anbefalinger til departementene

1. Tverrsektorielle oppdrag, strategier og pedagogiske virkemidler knyttet til utsatte barn og unge og deres familier bør samordnes på ledernivå. Det må sikres god forankring, eierskap, prioritering og oppfølging i alle departementene. For å sikre eierskap til det felles ansvaret anbefaler vi at denne samordningen går på rundgang.
2. Større, tverrsektorielle satsinger og tiltak gis som felles oppdrag til velferdsdirektoratene. Omforente og lang-siktige tverrsektorielle satsninger bør prioriteres framfor utvikling av kort-siktige, sektorspesifikke tiltak.
3. Utrede behovet for et nasjonalt digitalt system som sikrer at alle statens tverrsektorielle kompetansehevings-tilbud er kvalitetssikret og lett tilgjengelig for kommunene. Her kan man se til erfaringer fra Veiviseren.no og andre nasjonale plattformer.
4. Iverksette en forskningsbasert evaluering av de tverrsektorielle pedagogiske virkemidlene som skal understøtte samhandling og oppfølging av utsatte barn og unge og deres familier. Evalueringen skal gi kunnskap om i hvilken grad de pedagogiske virkemidlene er tilpasset kommunenes behov, om de blir iverksatt, og i hvilken grad de bidrar til å endre praksis og gi tjenester av bedre kvalitet. Evaluering av tilbudet fra regionale tilbydere av kompetansestøtte bør inngå i oppdraget. Evalueringen bør innebefatte forslag til tiltak for å styrke virkemidlene.

Anbefalinger til direktoratene

1. Tverrsektorielle oppdrag, strategier og pedagogiske virkemidler knyttet til utsatte barn og unge og deres familier bør samordnes på ledernivå. Det må sikres god forankring, eierskap, prioritering og oppfølging i alle direktoratene. For å sikre eierskap til det felles ansvaret anbefaler vi at denne samordningen går på rundgang.
2. Gi føringer om at det videreutvikles forpliktende og formaliserte strukturer for samarbeid mellom de regionale aktørene som samordner, utvikler og formidler pedagogiske virkemidler til kommunene.
3. Direktoratene må påse at det avsettes nok ressurser til å implementere tverrsektorielle satsinger i kommunene. Kommunene har behov for bedre støtte til å implementere statlige satsinger slik at det fører til varige endringer i tjenestetilbudet. Statsforvaltere og regionale kunnskaps- og kompetansesentre må få et større ansvar for å sikre dette. Det er en forutsetning og en suksessfaktor at man samarbeider og forankrer satsinger i kommunens ledelse.
4. Kommunenes behov for tverrsektoriell kompetanseheving legges til grunn for nye oppdrag til statsforvalter og kunnskaps- og kompetansesentrene. Regionale aktører skal, gjennom sitt samarbeid med kommunene, ha kunnskap om utfordringer og behov i sin region. Direktoratene må utvikle systemer som sikrer at slik kunnskap formidles på tvers av forvaltningsnivåene, og legges til grunn for nye oppdrag i tildelings- og tilskuddsbrev, samt i rapporteringskrav.
5. Gi oppdrag til det regionale nivået om at kurs, veiledning og opplærings-tilbud digitaliseres i større grad, slik at tilbudene blir mer tilgjengelige for alle kommuner.

01 Innledning og bakgrunn



De fleste barn i Norge har gode oppvekstvilkår, likevel har noen større risiko for å havne i utenforskap. Barn som lever med risikofaktorer som for eksempel helse- og rusproblematikk, vold, nedsatt omsorgsevne hos foreldre og familier med utfordringer knyttet til økonomi og lavinntekt, er særlig utsatt¹. Barn med minoritetsbakgrunn, og barn med funksjonsnedsettelse eller behov for tilpasset opplæring, har økt risiko for å bli marginalisert.

Barn og unge med sammensatte problemer er en spesielt sårbar gruppe, som kan ha behov for samordnede tjenester fra ulike sektorer. En rekke tilsyn og rapporter viser at manglende samhandling om denne målgruppen³ er et vedvarende og gjenstridig problem⁴. Rapporten Svikt og svik fra 2017⁵ viser at barn som har vært utsatt for vold, seksuelle overgrep og omsorgssvikt, ikke har fått den hjelpen de har behov for på grunn av manglende samarbeid mellom tjenestene. Ny forskning viser at korona-pandemien har ført til at allerede

3) Utsatte barn og unge. Barn og unge med risiko for å utvikle problemer som kan lede til mangelfull grunnopplæring, med påfølgende utfordringer knyttet til utdanning, arbeid og helse, og som står i fare for fremtidig marginalisering. (0–24-samarbeidet. Strategi 2017-2020:1) Barn og unge med behov for hjelp fra ulike tjenester er en særlig utsatt gruppe.

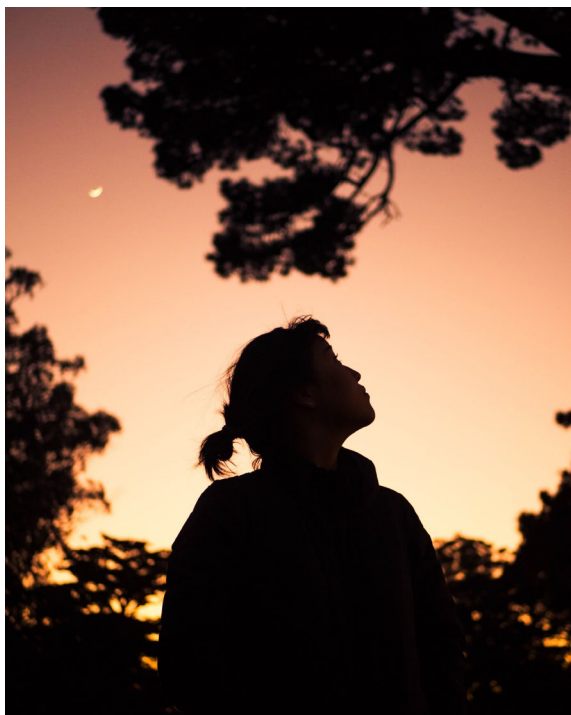
4) 0-24-samarbeidet Et kunnskapsgrunnlag. Fafo-notat 2019:21

5) NOU 2017: 12. (2017). Svikt og svik - Gjennomgang av saker hvor barn har vært utsatt for vold, seksuelle overgrep og omsorgssvikt. Barne- og familiedepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2017-12/id2558211/>

utsatte barn og unge er ekstra utsatte nå⁶. Situasjonen har gjort det tydelig at behovet for bedre statlig samordning om utsatte barn og unge er viktig⁷.

En årsak til samarbeidsutfordringer i kommunene, kan spores tilbake til manglende samordning på statlig nivå. Den sektorierte statlige forvaltningen blir ofte kritisert for å fremme en «silotenkning» som hemmer samordning og forplanter seg til de andre forvaltningsnivåene.

De regionale tjenestene får oppdrag og tilskudd enkeltvis og fra ulike departement og direktorat som ikke samhandler nok om felles oppdrag. Dette innebærer at de regionale aktørene ikke gir et helhetlig og samordnet kompetansetilbud til kommunene. I sin ytterste konsekvens kan det medføre at tilbudene som gis til skoler,



helsestasjoner, barnevern, BUP og andre viktige tjenester for utsatte barn og unge ikke ivaretar behov for helhetlige tjenester.

Et av målene med 0-24-samarbeidet er å samordne økonomiske, juridiske og pedagogiske virkemidler, for å hjelpe kommuner og fylkeskommuner med å etablere godt tverrsektorielt samarbeid om utsatte barn og unge. Bedre tverrsektorielt samarbeid-prosjektet (BTS-prosjektet) er et prosjekt innenfor rammen av 0-24-programmet. I juli 2019 fikk 0-24-direktoratene et fornyet felles oppdragsbrev, med et særskilt oppdrag knyttet til tverrsektoriell samordning av pedagogiske virkemidler:

«Gjennom BTS- prosjektet skal direktoratene vurdere de pedagogiske virkemidlene knyttet til tverrsektoriell samordning for utsatte barn og unge og deres familier som ligger i direktoratene og KS. Prosjektet skal vurdere tiltak for økt samordning, tilgjengelighet og tilpasning av disse virkemidlene.»

Som svar på oppdraget har BTS-prosjektet to leveranser:

1. En rapport utarbeidet av OsloMet, som vurderer de pedagogiske virkemidlene på nasjonalt nivå
2. En rapport utarbeidet av BTS-prosjektgruppen som vurderer tilbudene på regionalt nivå

Denne rapporten (rapport 2) presenterer kommunenes erfaringer med de regionale aktørenes tilbud om faglig støtte- og veiledningsressurser. Det regionale nivået består i denne sammenheng av stats-

6) https://bufdir.no/aktuelt/ny_kunnskapsoppsummering_om_pandemiens_konsekvenser/

7) 1. Statusrapport. Utsatte barn og unges tjenestetilbud under Covid 19 pandemien. 20.04.2020.

forvalterne, kompetansesentrene⁸, KS, Statped, Bufetat, NAV-fylke, politidistriktene og konfliktrådene /SLT⁹.

Prosjektgruppen har bestått av:

Navn	Direktorat/departement
Elisabeth Holte (prosjektleder)	Utdanningsdirektoratet
Baard Johannessen	Utdanningsdirektoratet
Tine Sveen	Helsedirektoratet
Silje Vie Solhjell	Barne-, ungdoms og familiedirektoratet
Nina Sømmer Andresen	Barne-, ungdoms og familiedirektoratet
Katrine Bakke Lossius	Integrerings- og mangfoldsdirektoratet
Elisabeth Munch-Ellingsen	Arbeids- og velferdsdirektoratet
Knut Skedsmo	Sekretariatet for konfliktrådene (Sfk)
Monja Marie Evdahl	Kunnskapsdepartementet

Pedagogiske virkemidler

Med pedagogiske virkemidler menes faglige støtte- og veiledningsressurser. Pedagogiske virkemidler har som formål å øke kompetansen i kommunen, bidra til utvikling og nytenkning, og gi bedre kvalitet i kommunal forvaltning og tjenesteproduksjon.

Viktige pedagogiske virkemidler er blant annet rundskriv, veiledere, retningslinjer, opplæring- og tjenestestøtte og modeller og verktøy for samhandling rundt barn, unge og deres familier.

De pedagogiske virkemidlene utvikles primært sektorvis. Departementene og direktoratene lager veiledere, rundskriv, nettressurser og annet for å støtte de kommunale tjenestene på sine sektorområder.



8) KoRUS, RVTS, RKBU og R-bup

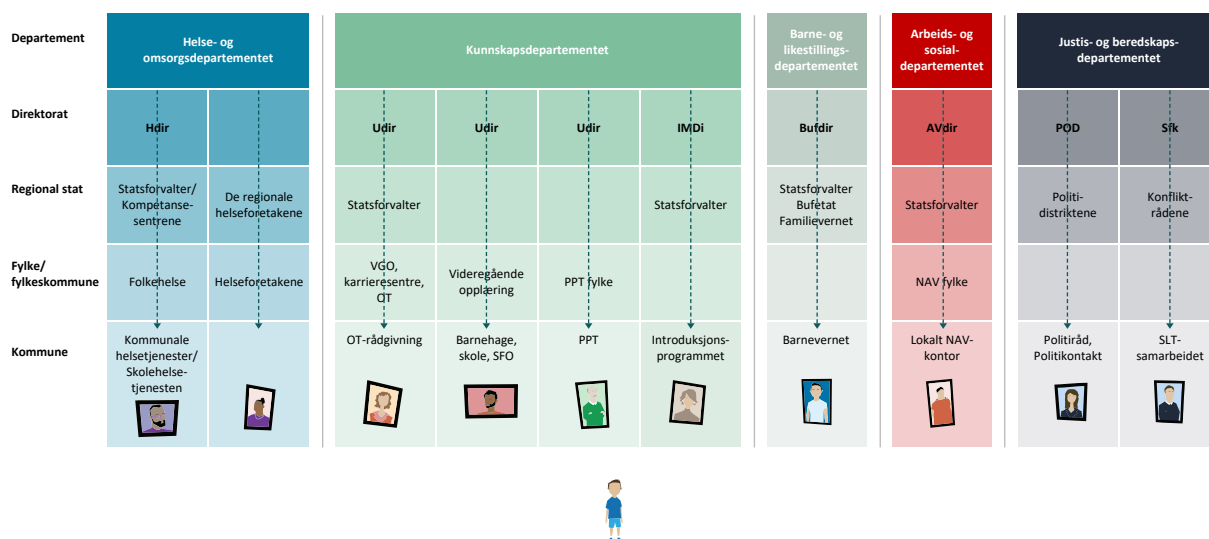
9) Samordning av lokalt rus- og kriminalitetsforebyggende arbeid

Utdanningsdirektoratet utvikler for eksempel ressurser for barnehage og skole, Barne- ungdoms- og familiedirektoratet for barnevernet, Helsedirektoratet for helsestasjonen osv, som illustrert under.

I tillegg til de sektorspesifikke virkemidlene, utvikles det også virkemidler som har to eller flere tjenester eller sektorer som målgruppe. Dette er prosjektgruppens definisjon av tverrsektorielle pedagogiske virkemidler. Virkemidlene skal bidra til å styrke kompetansen innen tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid om utsatte barn

og unge, og føre til bedre samordning mellom kommunenes tjenester på sikt.

Regionale aktører som statsforvalter, kompetansesentrene, KS, Bufetat, Statped, NAV-fylke og konfliktrådet/SLT, har en viktig rolle i å formidle, tilpasse og gjøre tilgjengelig statens pedagogiske virkemidler til kommunene. De regionale aktørene utvikler også egne støtte- og veiledningsressurser innenfor rammen av sine oppdrag og mandat. Regionale aktørers rolle for å utvikle og formidle tverrsektorielle støtte- og veiledningsressurser til kommunene beskrives nærmere i kapitlet nedenfor¹⁰.



Figuren er en forenklet illustrasjon, og er derfor ikke en nøyaktig framstilling.

10) Se vedlegg for mer informasjon

Departement	Helse- og omsorgsdepartementet		Kunnskapsdepartementet				Barne- og likestillingsdepartementet	Arbeids- og sosialdepartementet	Justis- og beredskapsdepartementet	
Direktorat	Hdir		Udir	Udir	Udir	IMDi	Bufdir	AVdir	POD	Sfk
Regional stat	Statsforvalter/ kompetansesentrene	De regionale helseforetakene	Statsforvalter			Statsforvalter	Statsforvalter Bufetat Familievernet	Statsforvalter	Politi-distriktene	Konflikt-rådene
Fylke/ fylkeskommune	Folkehelse	Helseforetakene	VGO, karrieresentre, OT	Videregående opplæring	PPT fylke			NAV fylke		
Kommune	Kommunale helse tjenester/ Skolehelse-tjenesten		OT-rådgivning	Barnehage, skole, SFO	PPT	Introduksjons-programmet	Barnevernet	Lokalt NAV-kontor	Politiråd, Politikontakt	SLT-samarbeidet

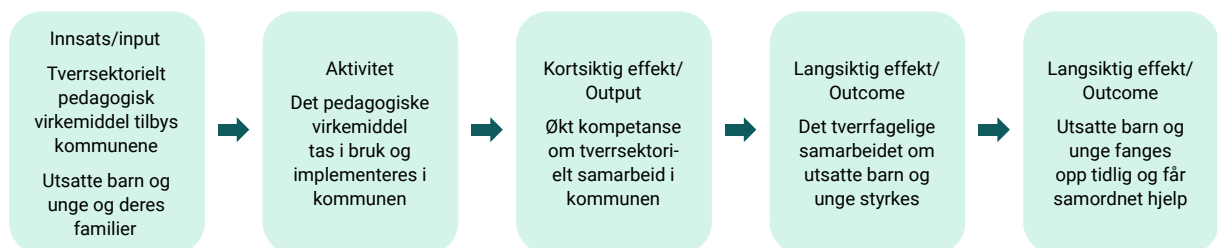


Det er en kjede av ulike aktiviteter og faktorer som må virke sammen hvis effekt-målet om bedre samarbeid om utsatte barn og unge i kommunene skal nås¹¹.

Diagrammet under visualiserer innsats-faktorer og aktiviteter som kan styrke samarbeidet om utsatte barn og unge i kommunene (Funnell & Rogers, 2011¹²).

Prosjektgruppen mener at diagrammet kan gi et rammeverk for å analysere og

forklare både suksess og manglende suksess når det gjelder en ønsket effekt av innsatsen. Diagrammet kan enkelt vise en sammenheng mellom aktiviteter og ønskede resultat. Endringsteorien til Rogers og Funnell kan benyttes for å oppnå informasjon om årsakssammenhenger for at man skal lykkes med gode og tilpassede tiltak til kommunene. Denne teorien peker på risikoen for at aktiviteter blir et mål i seg selv og at man mister de egentlige mål-settingene av syne.



11) Deloitte. Delrapport 3 Følgeevaluering av 0-24-programmet August 2020

12) Funnell, Sue C. & Patricia J. Rogers (2011): *Purposful Program Theory: Effective use and theories of change and logic models*. Jossey-Bass.

Roller og ansvarsområder på regionalt nivå

Statsforvalterne, kompetansesentrene (KoRUS, RVTS, RKBU, RBUP)¹³, Statped, Bufetat, NAV-fylke, politidistriktene og Sfk (gjennom SLT-samarbeidet) får til dels oppdrag fra direktoratene om å utvikle og formidle pedagogiske virkemidler, til dels utvikler de disse selv¹⁴. Også KS-region tilbyr og utvikler støtte- og veiledningsressurser til kommunene.

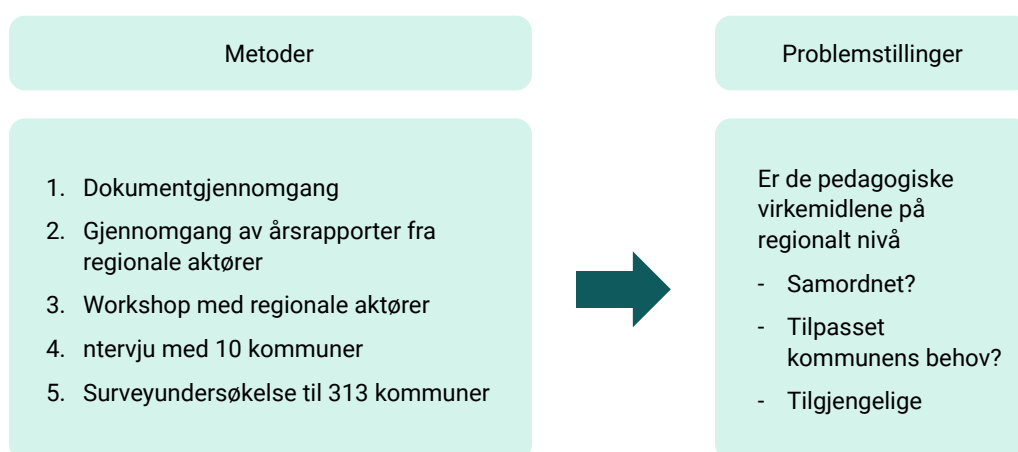
De regionale aktørene utvikler og formidler tverrsektorielle støtte- og veiledningsressurser i ulik grad. Kompetansesentrene spiller en særlig viktig rolle som kompetanseleverandører innen tverrsektorielt samarbeid. Det samme gjør statsforvalter, både med tanke på generell kompetanseutvikling, og fordi statsforvalter er gitt et særlig samordningsmandat. Som følge av sine sentrale roller for å under-

støtte tverrsektoriell kompetanseutvikling i kommunene, legger vi derfor mest vekt på statsforvalter og kompetansesentrene i vår kartlegging.

Statped, Bufetat, NAV, politidistriktene og konfliktrådene leverer tjenester til kommunene og innbyggerne, og bidrar også med kompetanse- og tjenesteutvikling på sine områder. Felles for disse er at de i stor grad retter seg mot egen sektor, og ikke i like stor grad vektlegger kompetanse- og utviklingsstøtte for tverrsektorielt samarbeid.

Ved bruk av ulike metoder har prosjektgruppen undersøkt om tilbudet på regionalt nivå er samordnet, om støtte- og veiledningsressursene er anvendelige, tilgjengelige og tilpasset kommunenes behov.

Funn fra vårt innsiktsarbeid er inndelt i tre temaer: 1. Samordning, 2. Tilgjengelighet og 3. Tilpasning.



13) De regionale kompetansesentrene utenfor spesialisthelsetjenesten innrettet mot rusfeltet, vold, traume og selvmord, psykisk helse barn og unge

14) Se vedlegg for beskrivelse av aktører på regionalt nivå

02 Fremgangsmåte for innsiktsarbeidet



I innsiktsarbeidet har vi benyttet ulike metoder for å innhente kunnskap:

1. Gjennomgang av tidligere utrednings- og forskningsrapporter
2. Gjennomgang av årsrapportene fra regionale kompetansesentre, statsforvalter og NAV for 2019
3. Workshop med regionale aktører fra to regioner
4. Intervjuer med ledelsen i 10 kommuner
5. Surveyundersøkelse til 313 kommuner

Prosjektgruppen har gjennomgått tidligere utredninger, forskning og årsrapporter for å se på om de regionale aktørene er samordnet, tilgjengelige og hvordan de tilpasser sine pedagogiske virkemidler til kommunenes utfordringer og behov. Da det er begrenset forskning på de regionale aktørene har vi lagt særlig vekt på kompetansesentrene. Vi har også kartlagt suksessfaktorer og barrierer for tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid i kommunene¹⁵.

¹⁵⁾ I vedlegg til denne rapporten beskriver vi også tre sentrale modeller for tverrsektorielt samarbeid.

På vegne av prosjektgruppen gjennomførte OsloMet i sin studie våren 2020 en survey undersøkelse hvor kommunene blant annet ble spurt om hvilken nytte de har av tilbudene fra de ulike regionale aktørene. 56 % av kommunene besvarte surveyen, enten fra helsesektoren og/eller utdanningssektoren.

Det er gjennomført to workshops, i henholdsvis region Sør og region Vest, med deltakere fra kompetansesentrene, KS og statsforvalter. Her fikk vi innspill om hvordan det regionale nivået arbeider med tverrfaglige støtte- og veiledningsressurser til kommunene. Det var planlagt å gjennomføre en tilsvarende workshop med aktører fra NAV, politiet, Sfk, Statped m.fl., men pandemien førte til at planene ble skrinlagt.

Prosjektgruppen har gjennomført intervjuer med ledere fra både helse- og utdanningssektoren i ti kommuner. Vi ønsket å høre om deres erfaringer og synspunkter på tilbudet om regionale støtte- og utviklingsressurser. I utvelgelsen av kommuner tilstrebet vi geografisk spredning og variasjon i kommunestørrelse. Intervjuene varte i ca. en time, og det ble skrevet referat fra samtalen. Både kommuner og respondenter er anonymisert.

Ved å sammenligne funn fra ulike kilder har vi forsøkt å identifisere mønstre i hvilken grad tilbudene fra de regionale aktørene er samordnet, tilpasset og tilgjengelige for kommunene. Samlet gir våre funn tydelige indikasjoner på utfordringene.

03 Hva sier tidligere utredning og forskning?



Utfordringer knyttet til samordning av regionale aktørers tilbud til kommunene har opptatt norske myndigheter i lang tid, og mandatet til BTS-prosjektet overlapper i stor grad med mandat gitt i tidligere oppdrag.

I kunnskapsgjennomgangen har vi lagt vekt på de regionale ressursentrene om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging (RVTS-ene), de regionale kunnskaps-

sentrene for barn og unges psykiske helse (RBUP/RKBU-ene) og kompetansesentrene for rusfeltet (KORUS-ene). Det er to grunner til at vi har valgt å prioritere disse. I forhold til barn og unge er dette sentrale, regionale aktører som gir kompetanse- og veiledningsstøtte til kommunene og de kommunale tjenestene. Det er også disse som har gitt flest treff i vårt litteratursøk.



Samordning mellom de regionale kompetansesentrene

Fra de regionale kompetansesentrenes ble opprettet på 1990-tallet har mangel på samordning av deres tilbud vært tema i en rekke undersøkelser. Det er gitt en rekke anbefalinger om hvordan samordningen kan bli bedre. Vår kartlegging tyder på at kommunene opplever de regionale kompetansesentrene mer samordnet i dag enn for 5-10 år siden, men at det fortsatt bør bli bedre.

En utredning gjennomført av Helse- direktoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet fra 2014 viser at kunnskaps- og kompetansesentrenes tjenestetilbud var uoversiktlig og manglet en overordnet struktur og god koordinering. Man konkluderte med at formelle samarbeidsstrukturer og koordinering mellom sentrene manglet i stor grad, og at sentre innen samme fagfelt hadde behov for en avklart rolle- og ansvarsfordeling¹⁶. Noen av de samme utfordringene ble identifisert i 2016 av «Kompetanse- og kvalitetsutvalget»¹⁷.

Året etter, i rapporten «Svikt og svik» fra 2017,¹⁸ viser Barnevoldsutvalget til flere evalueringer, både av sentrene samlet og mer individuelt. Det tegnes et bilde av at arbeidet med å heve kompetansen i tjenestene er fragmentert¹⁹. Ett av funnene var at det er uklart for kommunene hvilke av sentrene de skal kontakte ved ulike behov, og at rollefordelingen mellom sentrene og det ordinære tjenesteapparatet er uklart.

16) Helse- og familiedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (2014). Gjennomgang av kunnskaps- og kompetansesentre utenfor spesialisthelsetjenesten. Delrapport 2

17) Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Helse- og familiedirektoratet (2014). Gjennomgang av kunnskaps- og kompetansesentre utenfor spesialisthelsetjenesten. Delrapport 2 <https://bufdir.no/bibliotek/Dokumentside/?docId=BUF00002728>

18) NOU 2017: 12. (2017). Svikt og svik - Gjennomgang av saker hvor barn har vært utsatt for vold, seksuelle overgrep og omsorgssvikt. Barne- og familiedepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2017-12/id2558211/>

19) Rambøll 2010. Evaluering av forankringen av de regionale ressursentrene om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging, Rambøll 2008a. Evaluering av region- sentre for barn og unges psykiske helse, Helse- og familiedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet 2013. Gjennomgang av kunnskaps- og kompetansesentrene utenfor spesialisthelsetjenesten. Delrapport 1 og 2.

Flere tiltak er iverksatt for å sikre en bedre samordning av de regionale kompetansesentrene. Et eksempel er at Helse- og omsorgsdepartementet og Barne- og familiedepartementet utformet et nytt felles samfunnsoppdrag i 2015. I den sammenheng ble det satset på å definere og implementere forventningen i de ulike sentrene. Denne satsingen kan ha bidratt til at sentrene er blitt mer samordnet, også flere har omorganisert måten å jobbe på for bedre å imøtekomme kravene.

Sintef-rapporten «Kommunalt psykisk helse og rusarbeid» fra 2019 tyder på en positiv utvikling. 84-96 prosent av kommunene rapporterer at de er godt fornøyde med tilbudet de hadde fått fra de regionale kompetanse- og ressursentrene. Kun 15 prosent av kommunene opplevde at sentrene i liten grad opptrer samordnet og koordinert i sitt tilbud ut til kommunene.²⁰ Det er en utvikling som tyder på at det er en forbedring av samordning og koordinering fra 2015- 2019, men med variasjon og noe tilbakegang i enkelte kommuner og fylker.

En undersøkelse gjennomført av NIFU i 2019 viser at det fortsatt er geografiske forskjeller når det gjelder kompetansehevingstilbudet og hvilke temaer som dekkes. Temaer som æresrelatert vold og mangfoldskompetanse ser ikke ut til å dekkes godt nok.²¹ Dette kan føre til ulik kvalitet i tjenester rettet mot barn og unge, og at tjenestene dermed ikke er like tilgjengelig i alle kommuner.

Flere utredninger vurderer at de regionale ressursentrenes finansiering og organisering står i veien for god samordning av deres tilbud ut mot kommunene. I stedet for dagens organisering med ulike eiere, har det vært anbefalt at de bør ha samme eierskap:

*«Statlig eierskap legger til rette for nasjonal styring for å sikre måloppnåelse, god ressursutnyttelse og ivaretagelse av målgruppens behov for et enhetlig, likeverdig og samordnet tjenestetilbud».*²²



20) Kommunalt psykisk helse og rusarbeid 2019. SINTEF-rapport 2019:01307

21) Oppsummering NIFU (2019) s.4

22) Helsedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (2014). Gjennomgang av kunnskaps- og kompetansesentre utenfor spesialisthelsetjenesten. Delrapport 2

Tilpasning til tjenestenes behov

De regionale kompetansesentrene skal ivareta kommunenes behov for kompetanseutvikling, støtte og veiledning. Vi har sett på tidligere rapporter og forskning for å finne ut hvorvidt de regionale aktørenes tilbud er tilpasset kommunenes behov.

Rapporten "Gjennomgang av kunnskaps- og kompetansesentre utenfor spesialisthelsetjenesten" (2014), viser at det er begrenset kunnskap i hvilken grad kunnskaps- og kompetansesentrene møter praksisfeltets behov, og om praksisfeltet er fornøyd med tilbudet²³.

En kartlegging av NIFU i 2019, viser at vi vet for lite om de ulike pedagogiske virkemidlene brukes i kommunene. Kartleggingen konkluderer med at før nye veiledere utarbeides, bør bruken av eksisterende virkemidler og behovet for nye, kartlegges²⁴.

Studier peker på at departementene er for lite opptatt av effekter når det gjelder pedagogiske virkemidler. Målene er uklare og tvetydige, og rapporteringen er tiltaks- og oppgavebasert²⁵.

NIFUs kartlegging viser at det finnes få effektstudier av kompetansesentrenes tilbud til kommunene.

Kompetanse- og kvalitetsutvalget (2016) anbefaler tiltak som handler om tilpasning av de regionale kompetansesentrenes tilbud til kommunenes behov. Et tiltak som nevnes er å kartlegge tjenestenes



utfordringer og behov for kompetanseutvikling i samarbeid med kommunene, og å iverksette lokalt forankrede programmer for kompetanseheving. Et annet tiltak er å etablere strukturer som sikrer varig kompetanseutvikling i kommunene, samt etablere fora for brukermedvirkning²⁶.

23) Helsedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (2014). Gjennomgang av kunnskaps- og kompetansesentre utenfor spesialisthelsetjenesten. Delrapport 2

24) Trude Røsdal, Aleksander Å. Madsen, Terje Næss, Even Hellan Larsen. NIFU-rapport 2019:26. Kompetanse om vold og overgrep i nære relasjoner: innledende kartlegging av føringer, opplæringsstrukturer og kompetansebehov - Innspill til tverrsektoriell kompetansestrategi.

25) DFØ 2008, Riksrevisjonen Dokument 1 2014-15 og 2018-19

26) Sluttrapport og anbefalinger fra Kompetanse- og kvalitetsutvalget (2016). Fremtidens kunnskaps og kompetansesentre. En tjeneste for tjenestene.

Tilgjengelighet

Kompetansesentrene bidrar til å understøtte en kunnskapsbasert praksis i de kommunale tjenestene. Dette gjøres blant annet ved at de iverksetter nasjonalfaglige retningslinjer, veiledere og kompetansehevende tilbud. Det er viktig at kompetansesentrenes tilbud gjøres kjent og er tilgjengelig for kommunene.

I en rapport fra BarnUnge21 (2020), slår man fast at det varierer i hvor stor grad de kommunale ledere er kjent med veiledere for samhandling. Et nettbasert «torg» hvor relevante veiledere for samhandling er lagret, blir foreslått som et aktuelt tiltak²⁷.

I evalueringen av kunnskaps- og kompetansesentre (2014)²⁸ heter det at de nasjonale og regionale sentrene innen samme fagfelt mangler en avklart rolle og ansvarsdeling, og at kunnskaps- og kompetansesentrenes ressurser ikke blir utnyttet godt nok.

Rambøll sine evalueringer (2007, 2008 og 2011), viser at kjennskapen til kompetansesentrene var lav blant kommuner som ligger langt fra senterne. For å gjøre de regionale ressurs- og kompetansesentrene mer kjent, brukt og tilgjengelig anbefalte Kompetanse- og kvalitetsutvalget (2016)²⁹ en del tiltak. Blant annet at man utarbeider en samlet oversikt over sentrenes aktiviteter i regionen, arbeider tettere på tjenestene, etablerer lett tilgjengelig oversikt over sentrenes samlede kurs og kompetanseprogrammer og at man benytter digitale virkemidler slik at flere kommuner kan delta i kompetanseutviklingen.

Andre utredninger tyder på en mer positiv utvikling, ved at kjennskapen til, og bruken av, de regionale kompetansesentrene har vært økende. I 2019 var KoRUSene de kompetansesentrene flest kommuner hadde vært i kontakt med eller brukt (89 prosent). Regionale ressursentre om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging (RVTS) var også brukt av mange kommuner (83 prosent). Totalt sett ble RBUP/RKBU benyttet av 62 prosent av kommunene.³⁰

Suksesskriterier for tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid i kommunene

I KS-rapporten «Trygg oppvekst» (Møre-forskning, 2015) ble arbeidet med utsatte barn og unge i kommunesektor gjennomgått. Formålet var å undersøke hva som kjennetegner kommuner som gir gode tjenester til utsatte barn og unge. Gjennom kvalitative og kvantitative metoder undersøkte forskerne hvordan kommunene arbeider med utsatte barn og unge, og hvordan de jobbet med tverretattlig og tverrfaglig samhandling og samarbeid.

“Trygg oppvekst” viser til en rekke suksesskriterier for at man skal kunne lykkes med samhandling rundt utsatte barn og unge i kommunene. Kultur for å samhandle og ha felles verdier blant ledelse og ansatte er viktig. Forankring av overordnede målsettinger i strategi- og plandokumenter for tverrsektoriell samhandling trekkes fram som viktige suksesskriterier for å skape ønsket endring.

27) <https://www.barnunge21.no/siteassets/3-delrapport-ledelse.pdf> (2020)

28) Helsedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (2014). Gjennomgang av kunnskaps- og kompetansesentre utenfor spesialisthelsetjenesten. Delrapport 2

29) Fremtidens kunnskaps- og kompetansesentre. En tjeneste for tjenestene. Sluttrapport og anbefalinger fra Kompetanse- og kvalitetsutvalget. Februar 2016.

30) Ose, S.O., Kaspersen, S.L., Hilland, G.H., Kalseth, J., Ådnes, M. (2019). Kommunalt psykisk helse og rusarbeid (SINTEF-rapport 2019:01307). Helsedir.

Rapporten peker på at det er utfordrende for kommunene å finne gode organisatoriske løsninger som styrker samhandling på tvers av tjenester. Ingen spesifikke organisasjonsformer fremstår som bedre enn andre, mens prioritering av å ha nødvendig kompetanse i ledelsen og tjenestene er et kriterium for suksess.

Kunnskapsbasert tjenesteutvikling er viktig, og kommuner som lykkes godt i arbeidet kjennetegnes av å vektlegge utprøving og videreutvikling av tiltak i tjenestene. Samarbeid med eksterne kompetanse- og kunnskapsmiljø er også et suksesskriterium for arbeidet. Systematisk bruk av prosjekt som arbeidsform gir rom for slik utprøving, og kompetanse på å iverksette tiltak fremheves som sentralt for å lykkes med overgangen fra prosjekt til ordinær drift.

Faktorer som fremmer godt samarbeid er at ledelsen og de føringer som gis etterspør og premierer samarbeid, at man har god kunnskap om hverandres roller og mandater og at man samarbeider på konkrete oppdrag. I tillegg er tilstrekkelig kapasitet en forutsetning for samarbeid.

I tillegg vektlegges tidlig innsats som særlig viktig for å lykkes med samhandling rundt utsatte barn. Barnehager, skoler, helsestasjoner og barnevern er viktige arenaer. KS-rapporten anbefaler at det utvikles indikatorer for god samhandling, samt bruker- og ansatteundersøkelser som kommunene kan nyttiggjøre seg av.

Deloitte (2015)³¹ har evaluert Modellkommuneforsøket og NIBR (2013, 2018)³² evaluerte BTI-arbeidet. Begge evalueringene bekrefter at lederforankring, informasjon, planarbeid og prioritering av kompetanseutvikling er viktig for å lykkes med samhandling.

Barrierer mot samarbeid og samordning

Fafo (2019)³³ har identifisert tre utfordringer som hemmer samordnet innsats for utsatte barn og unge:

- 1) Manglende tradisjon til å følge opp behov som ikke blir vurdert å være innenfor eget ansvarsområde
- 2) Manglende kjennskap i tjenestene til hva ulike profesjoner og tjenester kan bidra med i oppfølging av utsatte barn og unge
- 3) At ingen har et tydelig ansvar for å koordinere tjenester til brukerne

Fafo beskriver et fragmentert tjenesteapparat, med lite kontakt og kunnskap om hverandres tjenesteområder og ikke minst at grenseflatene mellom tjenestene ikke har en klar definert ansvarsdeling.

31) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/public-sector/no-forste-delrapport-fra-folgeevalueringen-av-forsok-med-ny-ansvarsdeling.pdf>

32) <http://tidliginnsats.forebygging.no/Rapporter/Bedre-Tverrfaglig-Innsats-BTI-Folgeevaluering/>

33) Hansen, I.L.S., Jensen, R.S., Fløtten, T. (2020). Trøbbel i grenseflatene (Fafo-rapport 2020:02) <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/trøbbel-i-grenseflatene>

04 Gjennomgang av årsrapporter for 2019



I dette kapitlet gis en kort oppsummering fra årsrapportene til de regionale kunnskaps- og kompetansesentrene (KoRUS, RVTS, RKBU, RBUP), statsforvalter og NAV-fylke.

Arbeidsgruppen har gjennomgått årsrapportene fra 2019 med formål å belyse følgende spørsmål:

- Hvor samordnet er de regionale tjenestene?
- Hvor tilgjengelig er kompetansesentrene for kommuner og samarbeidspartnere?
- Hvor tilpasset er tilbudet til kommunenes behov?

I hvilken grad er statsforvalter, kompetansesentrene og NAV samordnet?

Statsforvalter har en viktig samordningsrolle i regionene. Statsforvalter har fått i oppdrag å iverksette en koordinert innsats for utsatte barn og unge og deres familier (0-24 samarbeidet):

«Statsforvalter skal gjennom sin kunnskap om situasjonen og behovene i fylket være en pådriver for tverrsektorielt samarbeid og samordning om utsatte barn og unge og deres familier, i fylket og i kommunene.»

I årsrapporteringen for 2019 redegjør statsforvalterne for at de har tatt initiativ til å samordne innsatsen om utsatte barn og unge mellom ulike aktører på regionalt nivå. Samtlige statsforvaltere viser til ulike tiltak, som for eksempel at de har etablert eller bidratt til å etablere regionale nettverk, felles møtearenaer, lederforankre samarbeidsavtaler, gi felles opplæring eller å samordne innsatsen i enkeltsaker. Mange embeter har etablert eller deltar i formelle samarbeid med andre regionale aktører for å samordne innsatsen om barn og unge, for eksempel «Velferdsforum» i Innlandet og

«Velferdsnettverket» i Trøndelag. De fleste statsforvaltere beskriver et relativt tett samarbeid med kompetansesentrene. Det kan se ut som statsforvalter har mindre samarbeider med KS på dette området, og kun tre av ti embeter nevner KS i årsrapportene.

Kompetansesentrene har likelydende oppdrag om samordning:

“Sentrene skal støtte opp om 0-24-samarbeidets målsetning om å tilrettelegge for bedre samordnede tjenester og mer helhetlig innsats for utsatte barn og unge under 24 år og deres familier. Statsforvalter har det koordinerende ansvaret for denne satsingen i regionen.”

Alle kunnskap- og kompetansesentrene i de fem regionene beskriver at deres aktiviteter på ulike måter er samordnet, men det er store variasjoner i hva de beskriver av samordnede aktiviteter. Alle kunnskaps- og kompetansesentrene er opptatt av at et tett og forpliktende samarbeid mellom dem er nyttig, og at denne samordningen bidrar til at de sammen og hver for seg kan tilby et bedre tjenestetilbud i regionen.

Samtlige kompetansesentre beskriver samarbeid med statsforvalterne, men at samarbeidet med KS regionskontor eller sentralt er fraværende eller svært begrenset.



Hvor tilgjengelig er statsforvalterne, kompetansesentrene og NAV for kommuner og samarbeidspartnere i regionen?

Statsforvalter prioriterer arbeidet med barn og unge og det er gode tilbakemeldinger fra kommunene på dette. Enkelte av statsforvalterne påpeker at omorganisering i forbindelse med regionreformen i 2019 har medført at de er mindre tilgjengelige for kommunene.

Kunnskap- og kompetansesentrene forsøker å nå ut til alle kommuner i sin region, men de har utfordringer med lang reiseavstand, uforutsigbare værforhold og perifere kommuner. I tillegg til å være fysisk til stede har sentrene ulike virkemidler for å nå kommunene. Det dreier seg om sentrenes nettsider, i digitale nyhetsbrev, på Facebook, Twitter og Instagram. Man benytter seg også av informasjonsfilmer, e-læring, webinarer, nettkurs og nettportaler som er åpne for alle. Sentrene ønsker å nå ut til alle kommuner med et likeverdig tilbud, men vår undersøkelse viser at det er et gjennomgående trekk at kommuner som ligger i nærheten av et eller flere av de regionale sentrene, i større grad benytter seg av tilbud fra kompetansemiljøene enn de som ligger lengere unna.

NAV-kontorene har ikke direkte kontakt med barn, men kartlegger familiesituasjonen og følger opp barna gjennom foreldre som mottar tjenester i NAV. NAV-kontoret har et lovpålagt ansvar å sørge for at barns særskilte behov blir ivaretatt. NAV prioriterer arbeidet med unge under 30 år.

Er tilbudene tilpasset kommunenes behov?

Kunnskap- og kompetansesentrene i regionene beskriver at de har god dialog med kommunene, og at de utformer sine tilbud i nært samarbeid med dem. I prosjektgruppens intervjuer av kommuneledelsen kommer det frem at kommunene ikke har en opplevelse av denne dialogen med kompetansesentrene.

Det fremkommer ikke av årsrapportene hvordan kompetansesentrene skreddersyr sine faglige tilbud, og om de spør hva kommunene trenger. Alle regionale aktører beskriver at de har en kultur for å evaluere tilbudene som er gitt. I statsforvalters årsrapporter finner vi lite informasjon om hvorvidt statsforvalterne tilpasser sine tilbud til kommunenes ulike behov. Det er også stor variasjon i hvilken grad statsforvalterne samarbeider med NAV-fylke om felles kompetanseplan for de sosiale tjenestene.

Oppsummering

Statsforvalterne har rapportert at de har iverksatt en rekke aktiviteter for å samordne innsatsen mellom regionale samarbeidspartnerne. De har også et utstrakt samarbeid med kompetansesentrene og til dels NAV-fylke, mens samarbeidet med KS regionalt framstår som begrenset.

I NAV er det en pågående satsing for å øke kompetansen på ulike områder til veiledere i NAV. Satsingen er et supplement til kommunens ansvar for grunnkompetanse og statsforvalternes oppdrag på kompetanseområdet.

Kunnskaps- og kompetansesentrene beskriver i sine årsrapporter at de er relativt godt samordnet. Samtidig går det fram at de har mest oppmerksomhet mot sine spesifikke fagområder. Kunnskap- og kompetansesentrene er gjennom årene etablert i forbindelse med nasjonale myndigheter satsninger på ulike fag- og tjenesteområder, noe også deres kompetansetilbud ut mot kommunene reflekterer. Alle kunnskaps- og kompetansesentrene har gjort grep som viser at de ønsker å samordne tilbudene og tjenester ut mot kommunen, men utfra årsrapporteringene ser det ut til at noen regioner satser mere på samordning enn andre. Kompetansesentrene har etablert samarbeid med statsforvalter på en hensiktsmessig måte, mens samarbeidet med KS regionalt eller sentralt er svært begrenset.

05 Erfaring og innspill fra de regionale aktørene i workshop



Prosjektgruppen arrangerte to workshoper med representanter fra KoRUS, RVTS, RKBU/ RBUP, statsforvalter og KS i region sør og region vest. I workshopene beskrev deltakerne hvordan de samarbeidet og på hvilken måte de samordnet tilbudene til kommunene. De kom også med forslag

til tiltak for å styrke det tverrsektorielle tilbudet til kommunene om utsatte barn og unge. De regionale aktørene ble særlig bedt om å foreslå tiltak direktoratene og departementene kunne iverksette for å bidra til bedre samordning, tilpasning og tilgjengelighet.

Beskrivelse av nåsituasjonen

Samordning

I begge regioner er det etablert et samarbeidsforum mellom kunnskaps- og kompetansesentrene og statsforvalterne, og i en av regionene deltar også KS regionalt i samarbeidet. I begge regioner er samarbeidet forankret i faste møter, i tillegg til at det er samarbeid på konkrete oppdrag. På rus- og voldsområdet samarbeider enkelte av aktørene med politidistriktet på enkeltoppdrag. Det er kommunenes behov som er styrende for samordning på tvers av instanser, og de regionale aktørene har mye dialog med kommuner og tjenester.

Enkelte regionale aktører fremhevet at staten har blitt bedre på å samordne sine

oppdrag, og at dette styrker samordning på regionalt nivå ut mot kommunene.

Flere deltakere påpekte at det var silo-tenkning både i den statlige forvaltningen og i kunnskaps- og kompetansesentrenes organisering. Dette motvirker samordning ut mot kommunene. Det ble også vist til at til tross for sterkt søkelys på samarbeid, blir ikke effekten av samarbeidet evaluert og målt i tilstrekkelig grad. Resultatene av innsatsen kan derfor være vanskelig å se. På enkelte fagområder, eksempelvis på voldsfeltet, ble det initiert så mange ulike satsninger og verktøy at de stod i fare for å «slå hverandre i hjel». Noen deltakere sa at konkurranse mellom ulike aktører og ønsket om å «eie» innsatsen var hemmende for samarbeid på tvers. I tillegg er ulike styrings-signaler fra oppdragsgivere til hinder for samarbeid mellom de regionale aktørene.



Tilpasset og tilgjengelig tilbud til kommunene

Både statsforvalter og kompetansemiljøer understreker at de fra dialog, statistikk, tilsyn og kartlegginger har mye kunnskap om kommunenes behov. Flere deltakere fra kunnskap og kompetansesentrene understreker at deres tilbud til kommunene i all hovedsak styres av kommunenes etterspørsel og initiativ, og ikke av sentrenes vurderinger av hvilke kommuner som har størst behov. Kommuner som ønsker et tilbud tar kontakt, og kompetansesentrene analyserer deretter behovet sammen med kommunen. Selv om sentrene er i kontakt med de fleste kommuner i regionen i løpet av et år, er det noen som benytter seg av deres tilbud mer enn andre.

De regionale aktørenes tilbud til kommunene evalueres ikke systematisk med tanke på om de møter kommunens behov og oppfattes som tilgjengelige. Kurs, samlinger og opplæring evalueres, men den langsiktige virkningen av kompetanseutvikling, kurs og implementering av verktøy evalueres sjelden. Effekten for sluttbrukere – utsatte barn, ungdom og familier, er derfor ofte usikker.

Hvilke tiltak kan styrke samordningen om det regionale tilbudet til kommunene?

Departementer og direktorater har en viktig rolle i å bidra til at tilbudene fra de regionale aktørene blir mer samordnet. Mange av deltakerne mener at felles styrings-signaler er avgjørende for i hvilken grad de regionale aktørene opptrer samordnet. Felles oppdrag på tvers av direktorater, og klare forventninger om samhandling og samordning, bør ligge til grunn. Felles rapportering på samordning og samarbeid, og utvikling av indikatorsett som måler samhandling og sluttbrukers tilfredshet, ble fremhevet som gode tiltak. Direktoratene bør styre på målsettinger, og ikke på aktivitet, og legge dette til grunn for føringer og oppgaver i tildelings- og tilskuddsbrev.

Flere av deltakere fra regionale kompetansesenter mente at en samorganisering av sentrene kunne gi et mer samordnet tilbud til kommunene. En felles dør inn for henvendelser fra kommunene, og større mulighet til å sy sammen et helhetlig tilbud, vil gi rom for mer tilpasning og samordning av tilbud. En samorganisering ville også kunne bidra til mer kompetanse og læring på tvers av fagområder og ulike kulturer i kompetansesentre.

Hvilke tiltak kan gjøre tilbudet mer tilgjengelig og tilpasset kommunenes behov?

Det er behov for felles oppdrag, føringer og styringsparametere knyttet til samhandling rundt utsatte barn og unge. Dette kan bidra til et mer samordnet tilbud til kommunene.

Et forslag for å sikre at tilbudene er mer tilpasset kommunenes behov og utfordringer er at kunnskaps- og kompetansesentrene og statsforvalterne i større grad involveres i utforming av egne oppdrag og tilskuddsbrev. Det foreslås at de regionale nivåene får i oppdrag å kartlegge hva som er kommunenes utfordringer og behov for kompetanse, og at dette skal være utgangspunktet for de virkemidlene man tilbyr kommunene. Noen deltakere fra kunnskaps- og kompetansesentrene sa at direktoratene gir svært mange oppgaver og føringer om utvikling av pedagogiske verktøy og virkemidler. Dette gjør det vanskelig for kommunene å manøvrere mellom alle satsningene og iverksette disse. For å sikre at tilbudet til kommunene er tilpasset og tilgjengelig bør en samle ressurser og informasjon om ulike virkemidler og tilbud om kompetanseheving, eksempelvis som i nettportalen dinutvei.no på voldsområdet. Tilbudene til kommunene bør kvalitetssikres, samles og gjøres tilgjengelig på felles plattformer.



06 Intervju med ledelsen i ti kommuner



I intervjuene med kommuneledelsen, har vi kartlagt hvilke erfaringer og tanker ledelsen har om bruk av kompetanse- og utviklingsstøtte fra de regionale aktørene. Vi ønsket også å vite om de opplevde at tilbudene var tilgjengelig, samordnet og tilpasset deres behov.

Hvilke tverrsektorielle kompetansetilbud har kommunene benyttet?

Vi startet med å spørre om hvilke tverrsektorielle kunnskap- og kompetansehevingstilbud kommunene hadde benyttet seg av de siste fire årene. De fleste mente at tilbudene de hadde benyttet seg av ikke nødvendigvis svarte til disse forventningene. At tilbudene i seg selv skulle dreie seg om koordinering og samarbeid var ikke nødvendigvis et tema.

Derimot var det enkelte som hadde benyttet BTI-modellen som rammeverk for å etablere strukturer for tverrsektorielt samarbeid. De som hadde benyttet modellen mener at modellen er nyttig, og at den bidrar til å øke kompetansen på å samarbeide tverrsektorielt. Flere av de som jobbet med BTI-modellen sa at det gjennom arbeidet også ble etablert nyttige relasjoner til både de regionale kompetansesentrene på rusfeltet (KoRUS) og ressursentrene om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging (RVTS).

De fleste kommunene jobbet også etter SLT-modellen, en samordningsmodell for lokale, forebyggende tiltak mot rus og kriminalitet.

Flere kommuner forteller at de har en høy andel av barn som lever i vedvarende fattigdom, og som er risikoutsatt av ulike årsaker. Kommunene var opptatt av hvilken kompetanse de hadde til å fange opp utfordringer i familiene, sende bekymringsmelding til barnevernet og om det var kompetanse til å snakke med barna.

Lokal kunnskap om utfordringer og kompetansebehov er vesentlig hvis man skal få til varig forankring og endring i kommunen. En av kommunene vi hadde kontakt med deltar i pilot for programfinansiering, rettet mot frafall i videregående skole. En annen kommune trekker fram at Velferdsteknologiprogrammet i regi av Helse-direktoratet var et program som fungerte godt. Her jobber kommunene samlingsbasert, og får blant annet konkrete oppgaver knyttet til hvordan arbeidet skulle iverksettes i den enkelte kommune.



KoRUS blir hyppig nevnt å være blant de som tilbyr kompetanse til kommunene. I et fylke samarbeidet fire kommuner med KoRUS om «Barn i rusfamilier». I en kommuneledelse sier man at dette tilbudet ble valgt da det allerede var en ruspolitisk handlingsplan i kommunen som var forankret i de interkommunale politiske handlingsplanene, og at satsingen passet inn i kommunenes helhetlige modell for tidlig innsats. Ledelsen sier videre at dette arbeidet var nyttig da man er opptatt av lokal forankring, at man bruker

lokalkunnskapen og lokal koordinering av innsatsen. Kommunene er opptatt av de ulike lokale utfordringene og henviser til blant annet til folkehelseoversikten.

Alle våre intervju objekter sier at statsforvalterne er viktig når det gjelder å tilby kompetanseheving til kommunene. Statsforvalterne tilbyr kurs og opplæring på ulike områder, og de anses å være særlig uvurderlige i juridisk opplæring og veiledning. Mange av kommunene brukte statsforvalter som sparringspartner for å kartlegge behov for å øke kompetansen i kommunen, og mange deltar på ulike nettverkssamlinger i deres regi. Kommuneledelsen opplever imidlertid ikke at statsforvalterne er en spesiell pådriver for å utvikle den tverrsektorielle kompetansen. De mener det skyldes at statsforvalternes oppdrag kommer fra ulike departement og direktorater, og at tverrsektorielt arbeid ikke er et sentralt tema for de ulike sektorene. Alle ønsket at statsforvalterne skulle ta en større rolle i å koordinere og samordne ulike faglige satsinger og innspill, og påse at disse var tilpasset den enkelte kommunes utfordringer og behov.

“Statsforvalter bør ta rollen som koordinator og pådriver i mange sammenheng – det er behov for det.”

Ifølge kommuneledelsen gir Konfliktrådet og politiet få tilbud om kompetanseheving. Statped gir hovedsakelig kompetanseheving til profesjonelle som arbeider med elever med spesielle behov. Ingen av informantene nevnte at de hadde deltatt på kompetanseheving fra KS, og KS framstod da også som en mindre sentral aktør på dette området.

Er kompetansetilbudene samordnet?

De regionale aktørene som kunnskaps- og kompetansesentrene, NAV-fylke, KS og statsforvalter, gir ulike tilbud om kompetanseheving til de respektive sektorene i kommunen. De fleste kommunelederne mener at tilbudene er lite samordnet. De ulike regionale aktørene henvender seg enkeltvis til kommunene, og det er tilfeldig hvem i kommunene som har kontakt med dem, og hvilke kunnskaps- og kompetansetjenester som mottas. Kommuneledelsen sier at de ikke har full oversikt over hvilke kompetansetiltak som blir benyttet, eller hvem som formidler tilbudet, fordi tiltak ble initiert og forankret på enhetsledernivå. Flere av kommunene uttrykte frustrasjon over at spesielt barnevernssektoren tilbyr kompetansetiltak ved å henvende seg på enhetsledernivå.

“Nei, det er en frustrasjon at tilbudet er lite samordnet og at alle henvender seg enkeltvis. Våre administrasjoner blir nedbygd, samtidig som vi som jobber administrativt får flere og flere oppgaver, og det betyr jo at vi har ikke tid til å sitte å lete opp ting.”

En utfordring som trekkes frem er at kompetansesentrene er opptatt av å løse sine oppdrag, og at dette kan være et hinder for å samordne tilbudene ut mot kommune.

Kommuneledelsen er også frustrert over at det iverksettes mange parallelle tilbud fra både utdanning, barnevern og helse, som ikke er samkjørt. Det gjør det vanskelig

for kommunene å foreta en overordnet, strategisk planlegging av den tverrsektorielle kompetanseutviklingen i kommunene. Følgende sitat kan belyse noe av dette:

“Bufdir – bufetat- kommunalt barnevern er en akse som er veldig lukket og veldig fri for totaloversikt over hvordan man skal drifte prosjekter og forankring av det. Det er en stat i staten...”

“Vi opplever at Helse- og Utdanningsdirektoratet ikke snakker sammen på høyere nivå. Og da blir det ikke det lengere nedover heller, det er tette skott.”



“Plutselig så kommer det en satsing og man hiver seg på uten å tenke så mye over det, da blir den strategiske tenkningen borte. Alle lager planer og veiledere, men ingen felles strategi. Burde vært krav om en overordnet strategi.”

Informantene sier at flere av de kompetansehevende tiltakene som tilbys kommunene har overlappende innhold og formål, og mange av dem tilbys samtidig. BTI-modellen og Sjumilssteget blir nevnt som eksempler. Antall tilbud er overveldende, og kommuneledelsen ønsker en bedre samordning av tilbudene på regionalt nivå og gjerne i samarbeid med kommunene.

“En generell utfordring er at det dundrer inn masse ulike oppdrag parallelt.”

En annen leder oppsummere det på følgende humoristiske måte:

“Det er mye som skulle vært sunget, sa dama, ho bladre gjennom salmeboka.”

Samtidig pekte en av kommunene på at direktoratene nå framstod bedre koordinert enn tidligere:

“Før korona var direktoratene mer konkurrerende – nå virker det som de mer samordnet – se på smittevernregler for barnehage og skole. Både Helsedirektoratet og Utdanningsdirektoratet er samkjørte og har utviklet det sammen. Til etterfølgelse.”

Er kompetansetilbudene tilgjengelige for kommunene?

Kommuneledelsen uttrykte at det er vanskelig å få en oversikt over tilgjengelige kompetansetilbud, og at det er tilfeldig hvordan kommunene blir informert om de ulike tilbudene. Kunnskap om hvilke tilbud som er i markedet får de fleste fra eget nettverk, på anbefalinger fra statsforvalterne eller ved å søke etter spesifikke kompetansetilbud på nett. Noen av kommunene kjøper tjenester som kan gi dem informasjon om tilbudene:

“Vi kjøper tjenester for å finne frem hos dere, veileder.no for å følge med innenfor helse, skole, barnevern osv. Tenker det handler om at dere må tilgjengeliggjøre det bedre.”

“Vi ønsker oss ett sted å henvende oss der tilbudene er samlet. En vei inn, og en vei ut.”

“Nei, du skal være godt dreven for å vite hvordan du skal finne frem. Det er et marked der ute, og det er tilfeldig hvordan ting kommer inn. Det går mest på det nettverk du selv har bygget opp og de kontaktene du har opparbeidet deg selv.”

Noen uttrykte at statsforvalterne var mindre tilgjengelige nå enn hva man var vant til, og at tilbudene de kom med ikke nødvendigvis er tilpasset de utfordringene den enkelte kommune har. Prosjektgruppens funn peker også på at geografisk avstand fra

kommunen til de som tilbyr kunnskap og kompetanseheving har betydning for hvorvidt kommunene får tilgang til, og benytter seg av tilbudene. Når avstanden er stor, blir det lite kontakt med det regionale nivået, og derfor også liten kunnskap om hva disse kan bistå med. For å gjøre tilbudene mer tilgjengelig ønsket kommuneledelsen økt bruk av digitale løsninger:

“Nettbaserte løsninger, veiledning over nett, desentraliserte utdanninger over nett. Det er mange løsninger - ikke bare det å reise til utdanningsstedet. Man bruker i alt for liten grad de tekniske løsningene som er mulige og som ville gjort vår hverdag enklere.”

Er tilbudene tilpasset kommunens lokale behov?

Som en følge av økt regionalisering mener kommuneledelsen at tilbudene er blitt mer og mer standardiserte, og at det er mindre muligheter til å tilpasse kompetansetilbudene til lokale forhold. Flere kommuner mener det er tilfeldig hvilke tiltak som iverksettes, og at det blir mange satsinger som ikke nødvendigvis er tilpasset kommunens behov:

“Det er viktig at når vi ber om råd må vi få råd. Noen ganger føler jeg det regionale nivået kommer med en bestemt måte å gjøre det på, men det er mange veier til mål og vi må ha lokalt eierskap og forankringen hvis dette skal bli vårt.”



Når det følger økonomiske midler med satsingene kan dette være avgjørende for at ledelsen velger akkurat den satsingen. De fleste sier likevel at man er bevisste på hvordan de ulike tjenesteområdene i kommunene skal utvikles, og at det er kommunenes utfordringer og behov som er avgjørende for hvilken kompetanse man ønsker på de ulike områdene.

Kommuneledelsen sier også at statsforvalternes muligheter til å gi lokalt tilpasset kompetanseheving er blitt svekket. I tillegg er det en opplevelse av at statsforvalterne prioriterer tilsyn fremfor tiltak som kan øke kompetansen i kommunen.

“Vi har en historikk hvor fylkesmannen var veldig god til å følge oss opp – de hadde en finger med i det meste. Våre ledere og politikere hører på fylkesmannen, stiller på møter de innkaller til - det som går igjennom fylkesmannen av tilbud og tilskudds muligheter har vært enkelt å fange opp”.

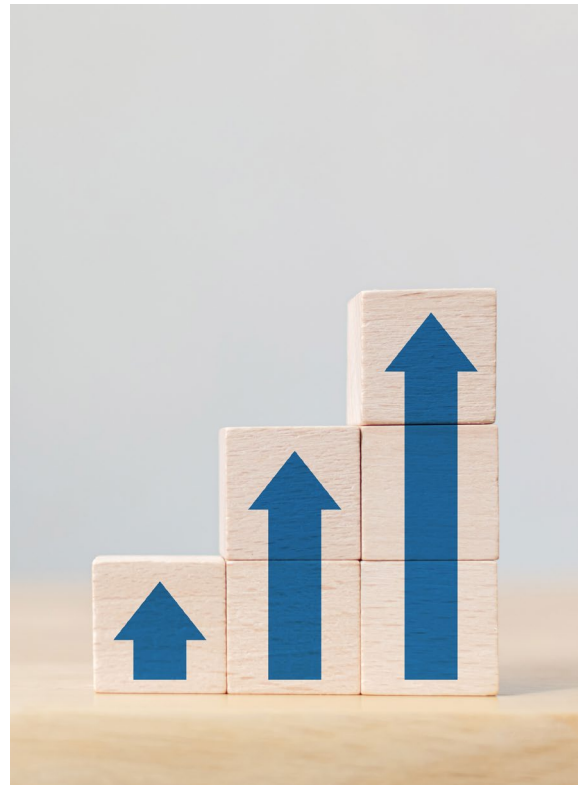
“I dag har fylkesmannen mest en kontroll-funksjon, med på noen satsinger som er bra, men de har for mye kontroll. Den kompetansehevende biten fra fylkesmannen har mer fokus på tilsyn og hva vi gjør feil – enn å øke kompetansen og veiledning på de ulike områdene.”

Hvilket forbedringspotensial peker kommuneledelsen på?

De fleste av informantene er fornøyd med innholdet i de kunnskaps- og kompetanse-tilbudene de kjenner til, men mener at bedre nasjonal og regional organisering og koordinering ville bidratt til ytterligere forbedring av tilbudene. I tillegg sier lederne at kommunene må være godt forberedt før man iverksetter satsinger. Satsinger må være godt forankret, og ha klare mål for bred involvering og implementering for å få de endringene man ønsker.

Flere uttrykte at tilgjengeligheten til tverr-sektoriell kompetanse, og muligheten for tverrsektorielt samarbeid, begrenses fordi de ulike tiltak og satsinger hovedsakelig retter seg mot en spesifikk sektor. Flertallet av informantene ønsker tydelige prioriteringer fra nasjonalt nivå, og mer lokal innretning og koordinering av kompetansetilbudene. Informantene var samstemte om at føringer og oppdrag bør samordnes bedre, og at det burde bli færre, større og mer langvarige strategiske satsninger:

“Nasjonalt tenker jeg også at en kunne hatt planer som innebar 5-års fokus/satsninger. Da ville kommunen i større grad klare å henge med på satsninger, det ville være mer forutsigbart og en kunne henge seg på når tidspunktet passet kommunen i forhold til øvrige strategier og innsatser, slik at ikke alt skulle skje samtidig, og innsatsene derfor slo hverandre i hjel og ikke fikk tid til å bli implementert.”



“Departementene er silostyrt og gir ulike forventinger til kommunene om hva som skal prioriteres, silotenkning fra statlige hold påvirker regional stat.”

“Hvis en fra statlige nivå gir ulike signaler så vil dette forplante seg nedover. Nå er festen over, nå må vi inn å prioritere jft eldrebølgen og oljesektor i endring. Vi må få tydeligere prioritering av noen satsninger framfor andre feks: nå prioriterer barn og unge i 4 år framover.”

Flere mente også at den sektorstyrte finansieringen av kompetansetilbud la begrensninger på mulighetene for tverr-sektoriell kompetanseheving og samarbeid.



Informantene mener at det bør være et tilbud om hvordan de ulike satsingene, kurs med mer kan iverksettes for at det faktisk skal bidra til å gi økt kompetanse i kommunene. Alle kommunelederne mener at kunnskap og kompetansehevende tilbud ikke kan sees atskilt fra hvordan kompetansen kan tas i bruk i praksis. Det er et ønske at de regionale aktørene bidrar til at det gis støtte til hvordan man skal iverksette og skape endring for alle de kompetansetilbudene man tilbyr kommunene. Ledelsen understreket også at kompetansetilbud som kommunen benytter seg av, bør være forankret i kommunens strategi.

Videre ønsket flere av informantene at tilbudene i større grad tok utgangspunkt i kommunens utfordringer og behov, og at det ble mer kontakt mellom forvaltningsnivåene:

“Regionale aktører kunne kartlegge de lokale utfordringene og behovene i sin region sammen med kommunene – hva er behovet nå, hva er utfordringsbilde i kommunene i regionen, og lage satsninger ut fra utfordringsbildet, som så blir formidlet oppover i systemet før oppdrag utformes.”

Oppsummering

Det er mange aktører som henvender seg til kommunene med tilbud om kunnskaps- og kompetansehevende tiltak for ansatte i kommunalsektor. Kunnskaps- og kompetansetilbudene er en del av statens pedagogiske virkemidler som tilbys kommunene for at praksisfeltet skal utvikle seg i samsvar med lovverk og politiske intensjoner.

Flertallet av informantene sier at det er vanskelig å orientere seg i de tilbudene som finnes, og at det ofte er vilkårlig hva slags kompetanseheving kommunene velger å satse på.

Generelt sier kommuneledelsen at kunnskaps- og kompetansetilbud og øvrige pedagogiske virkemidler sjelden har et tverrsektorielt formål. De pedagogiske virkemidlene er fragmenterte og hovedsakelig knyttet til en enkelt sektor, og det er variasjon i hvordan de regionale aktørene henvender seg til kommunene. Prosjektgruppens funn tyder på at de større kommunene hadde bedre forutsetninger for å orientere seg i de tilbudene som finnes, og for å bestille skreddersydde kompetansetiltak etter behov. Informanter i mindre kommuner ga uttrykk for at tilpasning av kompetansetilbud til kommunenes behov var blitt vanskeligere etter sammenslåing av kommuner og statsforvaltere. Flere sier at det er blitt mer å gjøre for kommunene, og at de som en følge av det var blitt

mindre offensive i å finne tilbud som kan bidra til å øke kompetansen i kommunen. Dette sies å bidra til at det kan bli tilfeldig hva slags tilbud ansatte får.

Det er variabelt i hvilken grad den enkelte kommune prioriterer og har kapasitet til å iverksette de endringer de ulike kunnskaps- og kompetansetiltakene legger til rette for. I flere kommuner mener man at for å sikre endring av praksis vil det være nødvendig å gi bedre støtte til hvordan tiltakene skal iverksettes og forbli en del av et forbedret faglig arbeid i kommunene.

På bakgrunn av intervjuene ser vi følgende utfordringer:

- Det er vanskelig for kommunene å skaffe seg oversikt over alle tilbudene som finnes
- Tilbudene fra regionale aktører er ikke i tilstrekkelig grad tilpasset de ulike kommuners behov og utfordringer
- De regionale aktørene samordner ikke nok sine ulike tilbud
- Statsforvalterne bør ha en større rolle for å samordne innsatsen mellom regionale aktører og virkemiddelapparatet som tilbys kommunene
- Det gis for liten støtte til implementering og gjennomføring av de ulike tiltakene
- Ulike satsinger velges ofte tilfeldig, og kommunene prioriterer ofte satsinger hvor det følger økonomiske midler med

07 Survey – kommuneundersøkelse



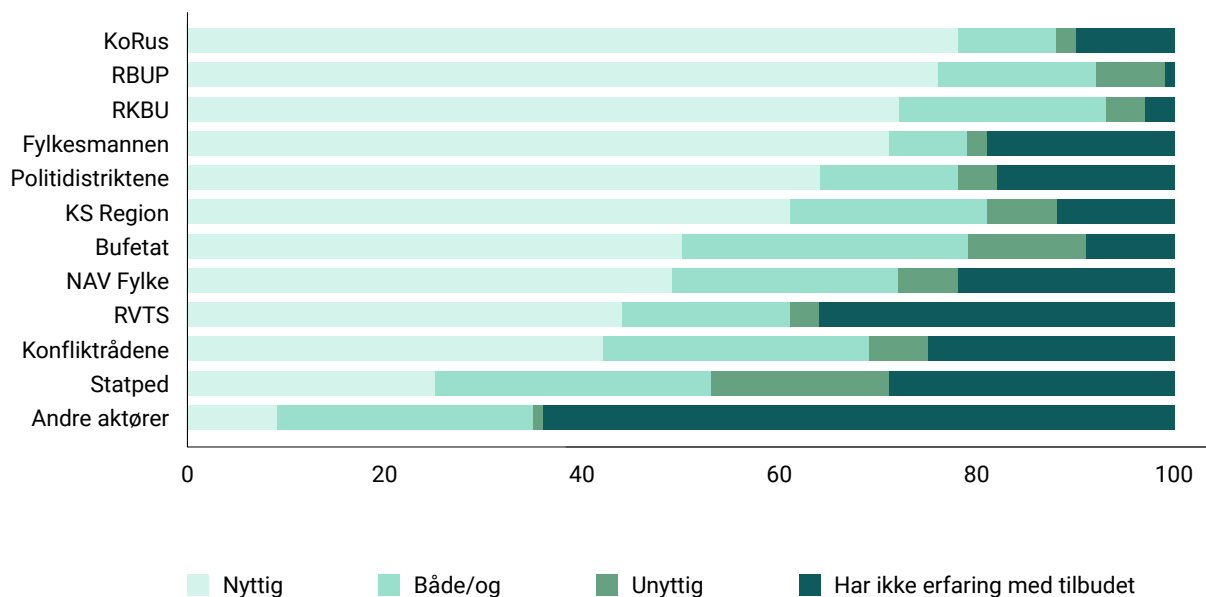
Oslo Met/ NIBR gjennomførte en undersøkelse fra april til juni 2020 for å kartlegge kommunenes bruk av tverrsektorielle pedagogiske virkemidler. I undersøkelsen ble 24 ulike pedagogiske virkemidler presentert for kommunene. Informantene ble spurt om i hvilken grad virkemidlene ble benyttet. Tre av spørsmålene var knyttet til i hvilken grad kommunene opplevde tilbudet fra de regionale kunnskap- og kompetansemiljøene som nyttig.

Det er betydelige variasjoner i hvor nyttig kommunene mener de ulike regionale tilbudene fra kunnskaps- og kompetansemiljøene er.³⁴ De kommunene som har erfaring med de ulike tilbudene svarte på generelt grunnlag at tilbudene var nyttige. Særlig gjelder dette for tilbud fra KoRUS, RBUP, RKBU og statsforvalter hvor over 70 prosent svarte at tilbudet enten var meget eller nokså nyttig. Kommunene som deltok i undersøkelsen, hadde i varierende

34) Delrapport 1 presenterer resultatet fra bruken av de ulike virkemidlene.

grad erfaring med tilbudene. Figur 1 viser at nesten alle kommunene hadde erfaring med RBUP og RKBU, Bufetat og KoRUS. Undersøkelsen viser at blant kommunene som hadde erfaring med kompetansemiljøene var det få som svarte at tilbudet var nokså eller meget unyttig. Mellom 8 og 29 prosent svarte at tilbudet hadde vært både/og.

Ser vi på hvordan helse- og omsorgssektoren og oppvekst- og opplæringssektoren i kommunene opplevde nytten av tilbudene fra de regionale kunnskap og kompetansemiljøene, er det den førstnevnte sektoren som melder om mest nytte. Det har sannsynligvis sammenheng med at sentrale aktører som KoRUS, RVTS og RBUP er knyttet til helse- og omsorgssektoren.

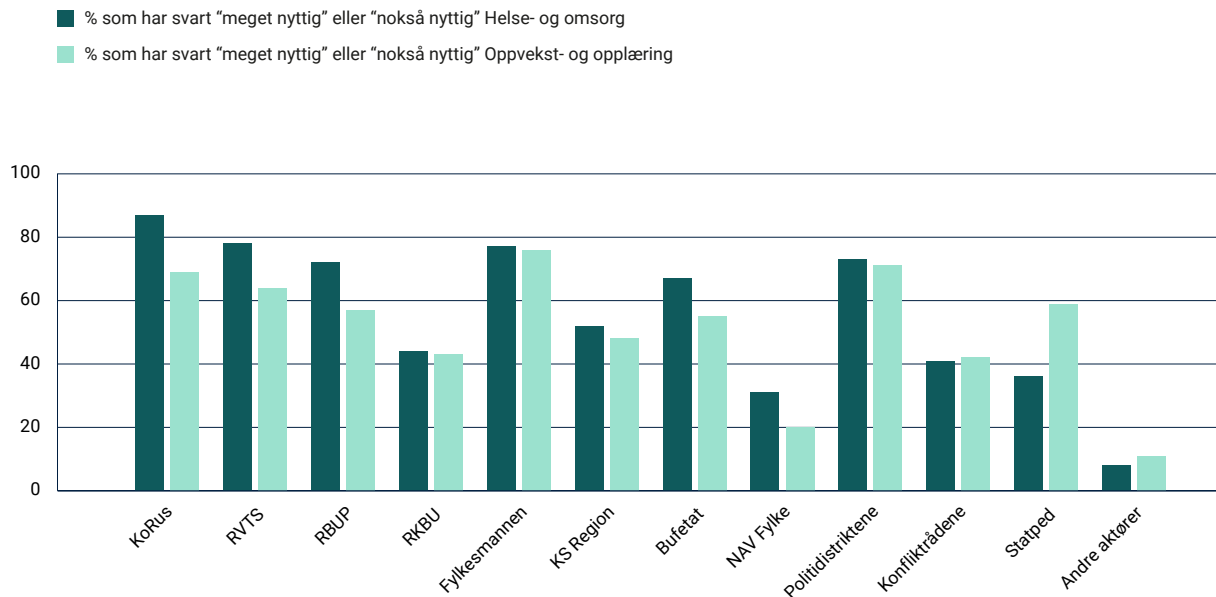


Figur 1: Prosentfordeling av opplevd nytteverdi etter aktør.

Ser vi på svarprosenten for statsforvalter, politidistriktene og konfliktrådene er det liten forskjell mellom sektorene som svarer at tilbudene var meget eller nokså nyttige. Det flere innenfor oppvekst- og opplæring som opplever at tilbudet til Statped er nyttig. Dette er heller ikke overraskende, da Statped retter seg mot denne sektoren med sine tilbud.

Kommunestørrelse ser ut til i noen grad å påvirke hvordan kommunene opplever nytten av regionale aktører.

De største kommunene bruker oftere tilbudene fra de regionale kunnskap- og kompetansemiljøene enn små kommuner. De skiller seg ut ved at de finner mer nytte av tilbudene fra politidistriktene, Bufetat



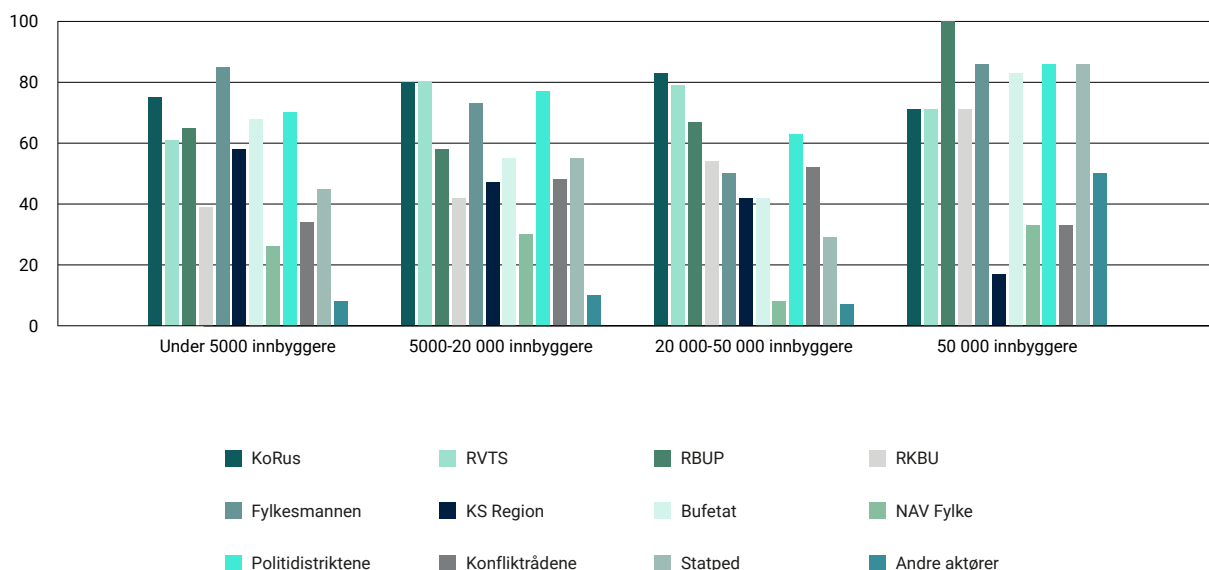
Figur 2: Prosentandel innenfor helse- og omsorgssektoren og oppvekst- og opplæringssektoren som svarte at de opplevde tilbudet fra de regionale aktørene som meget eller nokså nyttige.

og RKBU sammenlignet med resten. De største kommunene bruker også andre aktører enn de som er inkludert i undersøkelsen i langt større grad enn mindre kommunene med under 5000 innbyggere.

De store kommunene (20 000- 50 000) skiller seg ut ved at de oppgir at en lavere andel mener statsforvalter, politidistriktene, Bufetat, Statped og NAV-fylke er nyttige aktører sett i forhold til de to andre kommunegruppene.

De mellomstore kommunene (5000-20000) har i størst grad (med liten margin) svart at RBUP og RVTS er nyttig.

De minste kommunene mener at rollen til statsforvalterne er nyttig. De svarer i mindre grad at RBUP, RVTS og RKBU er nyttige. KoRUS scorer høyt, slik de også gjør innenfor de andre kommunestørrelsene.



Figur 3: Størrelse på kommuner som har svart at tilbudet fra de regionale aktørene er meget eller nokså nyttige.

08 Funn og anbefalinger



I dette kapitlet presenterer BTS-prosjektets anbefalinger for:

- Bedre samordning av de pedagogiske virkemidlene på regionalt nivå for å hindre at det iverksettes parallelle satsinger
- Bedre tilpasning av tilbudene til kommunenes behov
- Å gjøre tilbudene mer tilgjengelige for kommunene
- Sikre at kommunene får støtte til å iverksette de kompetansehevende tiltakene
- Bidra til at det blir varige endringer i tjenestene

Anbefalingene tar utgangspunkt i det som er kommet frem i vårt innsiktsarbeid, og hva prosjektgruppen anser som viktige innsatsområder for å samordne innsatsen overfor kommunene. I innsiktsarbeid har prosjektgruppen kartlagt viktige suksessfaktorer og barrierer for å styrke det tverrsektorielle samarbeidet i kommunene. Anbefalingene er rettet til departements- og direktoratsnivå, og det har vært en målsetting for prosjektgruppen at forslagene skal kunne iverksettes relativt enkelt.

Bedre samordning av de pedagogiske virkemidlene på regionalt nivå

Staten bruker i dag store ressurser på å utvikle pedagogiske virkemidler. Departementene og direktoratene utformer ofte disse virkemidlene uten at innsatsen koordineres. Dette fører til at kommunene opplever tilbudene som fragmenterte og uoversiktlige. I en intern kartlegging av tverrsektorielle støtte- og veiledningsressurser utviklet av 0-24-direktoratene og KS, fant prosjektgruppen hele 124 ulike veiledere, retningslinjer og verktøy for kompetanseheving for tverrsektorielt arbeid med utsatte barn, unge og deres familier. I workshops med regionale aktører pekte flere på at mengden av nye, pedagogiske virkemidler på noen områder stod i fare for å slå hverandre i hjel. Det samme sier kommuneledelsen vi har intervjuet. NIFUs kartlegginger på voldsområdet (2019) peker på den samme utfordringen. En medvirkende årsak til det store omfanget av tilbud kan tilskrives den sektoriserende staten,

der det ikke er nok oversikt over omfanget av de pedagogiske virkemidlene som tilbys.

Difi mener det er viktig at ansvarlige departement og direktorat blir enige om de viktigste prioriteringene på områder som berører flere etater, og at dette blir formidlet i styringsdokumenter.³⁵ Statsforvalter har en helt sentral rolle for å tilrettelegge for hensiktsmessige møteplasser på flere fagområder. Etter Difis vurdering bør Kommunal- og moderniseringsdepartementet derfor legge til rette for erfaringsutveksling og læring mellom statsforvalterne, og eventuelt gi tydelige forventninger om at statsforvalterne tilrettelegger for samhandling regionalt.

Mangel på overordnet statlig koordinering får følger for utvikling og formidling av kompetansetilbudene regionalt. I intervjuer med kommuneledelsen framkommer det at den stadige strømmen av nye satsinger med tilhørende støtte-, veilednings- og utviklingsressurser, skaper liten forutsigbarhet for kommunene og gjør det vanskelig å arbeide langsiktig og strategisk med tverrsektoriell kompetanseheving.

I evalueringen av kunnskaps- og kompetansesentre (2014)³⁶ heter det at de nasjonale og regionale sentrene innen samme fagfelt mangler en avklart rolle og ansvarsdeling, og at kunnskaps- og kompetansesentrenes ressurser ikke blir utnyttet godt nok. Til tross for Sintefrapporten (2019) som indikerer at 85 prosent av kommunene opplever at kompetanse- og ressursentrene opptrer samlet og koordinert, viser prosjektgruppens funn at det er behov for en større samordning av innsatsen. I intervjuene

35) Digitaliseringsdirektoratet (2018). En analyse av inndelingen av regional stat. Hovedrapport (Difi-rapporter 2018:10, 2018:11, 2018:12, 2018:13). <https://www.difi.no/rapport/2018/12/en-analyse-av-inndelingen-av-regional-stat-hovedrapport>

36) Helsedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (2014). Gjennomgang av kunnskaps- og kompetansesentre utenfor spesialisthelsetjenesten. Delrapport 2

med ledere i kommunesektor sier mange at det er behov for en mer samlet og enhetlig formidling av kompetansestøtte fra det regionale nivået.

Funn fra intervjuer, survey, workshops og forskningsrapporter peker på at det er utfordrende for kommunene å finne fram til kunnskap og kompetansesentrenes tilbud, samt ha innsikt i hvilket ansvarsområde de ulike sentrene dekker. Prosjektgruppens anbefaler at organiseringen av de regionale kunnskap og kompetansesentrene gjennomgås for å vurdere fordeler og ulemper ved en samorganisering. Helse- og omsorgsdepartementet fikk i februar 2020 i oppdrag fra Helse- og omsorgsdepartementet å se nærmere på ansvars- og oppgavedeling mellom kompetansesentrene. BTS-gruppen vurderer at denne utredningen vil vurdere behov for, - og mulighet for å ta organisatoriske grep som kan styrke samordningen mellom kompetansesentrene.

For å unngå at det iverksettes nye, overlappende og konkurrerende pedagogiske virkemidler på barn og unge-feltet, anbefaler BTS-prosjektet at det legges til rette for bedre horisontal og vertikal dialog og samordning fra departementene til direktoratene, og videre til deres underliggende regionale etater. I vårt innsiktsarbeid kan det virke som om KS ikke samarbeider nok i de regionale aktørenes arbeid ut mot kommunene.

Prosjektgruppen mener at det regionale samarbeidet og samordningen mellom statsforvalter, KS, kunnskap- og kompetansesentrene og øvrige regionale aktører som samordner, utvikler og formidler pedagogiske virkemidler må styrkes.



Anbefaling til departementene

Tverrsektorielle oppdrag, strategier og pedagogiske virkemidler knyttet til utsatte barn og unge og deres familier bør samordnes på ledernivå. Det må sikres god forankring, eierskap, prioritering og oppfølging i alle departementene. For å sikre eierskap til det felles ansvaret anbefaler vi at denne samordningen går på rundgang.

Større, tverrsektorielle satsinger og tiltak gis som felles oppdrag til velferdsdirektoratene. Omforente og langsiktige tverrsektorielle satsninger bør prioriteres framfor utvikling av kortsiktige, sektorspesifikke tiltak.

Anbefaling til direktoratene

Tverrsektorielle oppdrag, strategier og pedagogiske virkemidler knyttet til utsatte barn og unge og deres familier bør samordnes på ledernivå. Det må sikres god forankring, eierskap, prioritering og oppfølging i alle departementene. For å sikre eierskap til det felles ansvaret anbefaler vi at denne samordningen går på rundgang.

Gi føringer om at det videreutvikles forpliktende og formaliserte strukturer for samarbeid mellom de regionale aktørene som samordner, utvikler og formidler pedagogiske virkemidler for å styrke kompetansen i kommunene.

på kompetansetilbudet på voldsfeltet³⁸. Rapportene viser at det er begrenset kunnskap om hvordan de pedagogiske virkemidler tas i bruk i kommunene, og i hvilken grad de oppleves som nyttige og tilpasset kommunenes behov. I Difis rapport om statlig styring av kommunene (2015), beskriver de hvordan omfanget av pedagogiske virkemidler har økt, til tross for at det er liten kunnskap om bruk og virkning, både i kommunene og for brukerne av kommunenes tjenester. Det er behov for mer kunnskap om bruken og effekten av de tverrsektorielle pedagogiske virkemidlene. Samarbeidet mellom de regionale aktørene og kommunene må styrkes slik at satsinger er tilpasset kommunenes behov og utfordringer og at satsingene inngår i kommunenes planverk.

Bedre tilpasning av tilbudene til kommunenes behov

Tilbakemeldingene fra kommunene, tyder på at mange opplever tilbudene som gode og nyttige. Det er liten tvil om at det er vanskelig for kommunene å ha oversikt over alle tilbudene som finnes. Kommunene strever med å vite hvilke tilbud man bør ta i bruk og hvordan arbeidet bør iverksettes på en god måte. I dag har vi for lite kunnskap om hvor nyttige og tilpasset de pedagogiske virkemidlene faktisk er, dette viser også vår gjennomgang av kunnskap- og kompetansesentrene³⁷ og

Anbefaling til departementene

Iverksette en forskningsbasert evaluering av de tverrsektorielle pedagogiske virkemidlene som skal understøtte samhandling og oppfølging av utsatte barn og unge og deres familier. Evalueringen skal gi kunnskap om i hvilken grad de pedagogiske virkemidlene er tilpasset kommunenes behov, om de blir implementert, og i hvilken grad de bidrar til å endre praksis og gi tjenester av bedre kvalitet. Evaluering av tilbudene fra de regionale tilbydere av kompetansesestøtte bør inngå i oppdraget.

37) Helsedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (2014): Delrapport 2, Gjennomgang av kunnskaps- og kompetansesentre utenfor spesialisthelsetjenesten

38) NIFU Rapport 2019:26



Anbefaling til direktoratene

Direktoratene må påse at det avsettes nok ressurser til å implementere tverrsektorielle satsinger i kommunene.

Kommunene har behov for bedre støtte til å implementere statlige satsinger slik at det fører til varige endringer i tjenestetilbudet. Statsforvaltere og regionale kunnskaps- og kompetansesentre må få et større ansvar for å sikre dette. Det er en forutsetning og en suksessfaktor at man samarbeider og forankrer satsinger i kommunens ledelse.

Prosjektgruppens funn tilsier at tilbudene fra kunnskap- og kompetansesentrene ikke er godt nok tilpasset kommunenes lokale behov. De ulike tiltak og satsinger

blir ofte initiert på øverste myndighets- eller forvaltningsnivå, og tilbudene blir ofte standardisert uten å ta hensyn til regionenes ulike behov og forutsetninger knyttet til geografi, demografi og kommune-størrelse. Kunnskap og kompetansesentrene som deltok i workshopene beskriver at de i stor grad samarbeider med kommunene om å kartlegge kommunenes behov når de iverksetter en satsning som for eksempel ved oppstart av BTI. Til tross for dette gir kommunene uttrykk for at de opplever virkemidler og satsninger som standardiserte, og at kommunene må velge å ta imot tilbudet slik det foreligger og på det tidspunkt kunnskap og kompetansemiljøene har kapasitet

Både kompetansemiljø og kommuner etter-spør en prosess der lokale behov i større grad meldes «oppover» fra kommuner og

regioner til statlig nivå før man utformer oppdragene. Prosjektgruppens anbefaling tar sikte på en økt dialog mellom kommunene og regionene, og at det i større grad utvikles virkemidler og satsinger som er tilpasset kommunenes behov.

Anbefaling til direktoratene

Kommunenes behov for tverrsektoriell kompetanseheving legges til grunn for nye oppdrag til statsforvalter og kunnskaps- og kompetansesentrene. Regionale aktører skal, gjennom sitt samarbeid med kommunene, ha kunnskap om utfordringer og behov i sin region. Direktoratene må utvikle systemer som sikrer at slik kunnskap formidles på tvers av forvaltningsnivåene, og legges til grunn for nye oppdrag i tildelings- og tilskuddsbrev, samt i rapporteringskrav.

Økt tilgjengelighet til tilbudene

Det er viktig at kommunene har kjennskap til de ulike regionale aktørene, og vet hvor de kan finne de ulike tilbudene. Prosjektgruppa har undersøkt hvorvidt tilbudet om støtte- og veiledningsressurser fra de regionale kunnskap og kompetanseleverandørene oppleves tilgjengelig for kommunene, uavhengig av størrelse og geografisk plassering. I vår kartlegging ser vi at kommuner som er nær kompetansesentrene benytter dem mere enn kommuner som ligger et stykke unna. Det kan også være at større kommuner opplever at

tilbudene er mere tilpasset deres behov og utfordringer enn det de mindre kommunene opplever.

SINTEF-rapport³⁹ fra 2019 viser at det er store forskjeller mellom kommunenes kontakt med kunnskap og kompetansesentrene, og at avstanden til sentrene har betydning. Kommuner som ligger langt fra sentrene har liten kunnskap til sentrenes tilbud.⁴⁰ Gjennomgangen av kunnskap og kompetansesentrenes årsrapporter for 2019 styrker funnet om at kommuner som ligger nær kompetansesentrene i større grad benytter seg av tilbudene. Dette har sammenheng med at det er ressurskrevende for kommuner som ligger langt unna kompetansemiljøene å benytte seg av tilbudet på grunn av reisekostnader og tidsbruk. I intervjuene etterspør kommunene derfor mer bruk av digitale verktøy.

Prosjektgruppas undersøkelse har avdekket at de regionale aktørene tilbyr overlappende pedagogiske virkemidler på barn og unge-området. For kommuneledelsen er det krevende å få en systematisk oversikt over tilbudene når de er spredt på de ulike sentrene og deres respektive nettsider. Dette kommer fram både i intervjuer med kommunene, på workshoper med det regionale nivået, samt i gjennomgangen av eksisterende forskningsrapporter på området.

Høyt fokus på kompetanseheving innen den enkelte sektor fører videre til at kommunene har begrenset kapasitet til å iverksette kompetanseheving innen tverrsektorielt samarbeid om utsatte barn og unge. Generelt er det relativt få tilbud om spesifikk kompetanseheving på

39) SINTEF-rapport 2019:01307

40) Rambøll 2007, Rambøll 2008b og Rambøll 2011



tverrsektorielt samarbeid blant de pedagogiske virkemidlene som tilbys kommunene.

Flere av informantene i de mindre kommunene viser til at de som små kommuner har mindre administrative og faglige ressurser til å skaffe seg oversikt over tilbudene enn de store. Prosjektgruppas funn fra undersøkelsene og gjennomgang av forskning viser at variasjon knyttet til geografiske forhold og kommunestørrelse fører til forskjeller i bruk av kunnskap og kompetansetilbudenes tilbud. Denne forskjellen i bruk av sentrenes tilbud er problematisk og fører til at landets kommuner ikke har et likeverdig kunnskaps- og kompetansetilbud. Det kan føre til ulik kvalitet i kommunens tilbud og ulike offentlige tjenester. Nedenfor følger våre anbefalinger om viktige tiltak for å gjøre kompetansesentrenes tilbud mer tilgjengelig for kommunene, uavhengig av demografiske og geografiske forhold.

Anbefaling til departementene

Utrede kommunenes behov for et nasjonalt digitalt system som sikrer at alle statens tverrsektorielle kompetansetilbud er kvalitetssikret og lett tilgjengelig for kommunene. Her kan man se til erfaringer fra Veiviseren.no og andre nasjonale plattformer.

Anbefaling til direktoratene

Gi oppdrag til det regionale nivået om at kurs, veiledning og opplærings-tilbud digitaliseres i større grad, slik at tilbudene blir mer tilgjengelige for alle kommuner.

Avsluttende kommentarer

Arbeidsgruppen mener det er et paradoks at flere tidligere rapporter viser at det er mangel på samordning og koordinert innsats, at det er for mange sektoriserede oppdrag, satsinger og tilbud med mer. Det er kommet mange gode forslag til tiltak for å få til en mer samordnet forvaltning.

BTS-prosjektet har i denne rapporten gitt sine anbefalinger som til en viss grad sammenfaller med anbefalinger gitt i tidligere utredninger og oppdrag. Vårt arbeid viser igjen hvor viktig det er at ulike satsinger og virkemidler blir koordinert fra departement og direktorat for at det skal ha effekt videre i kjeden.

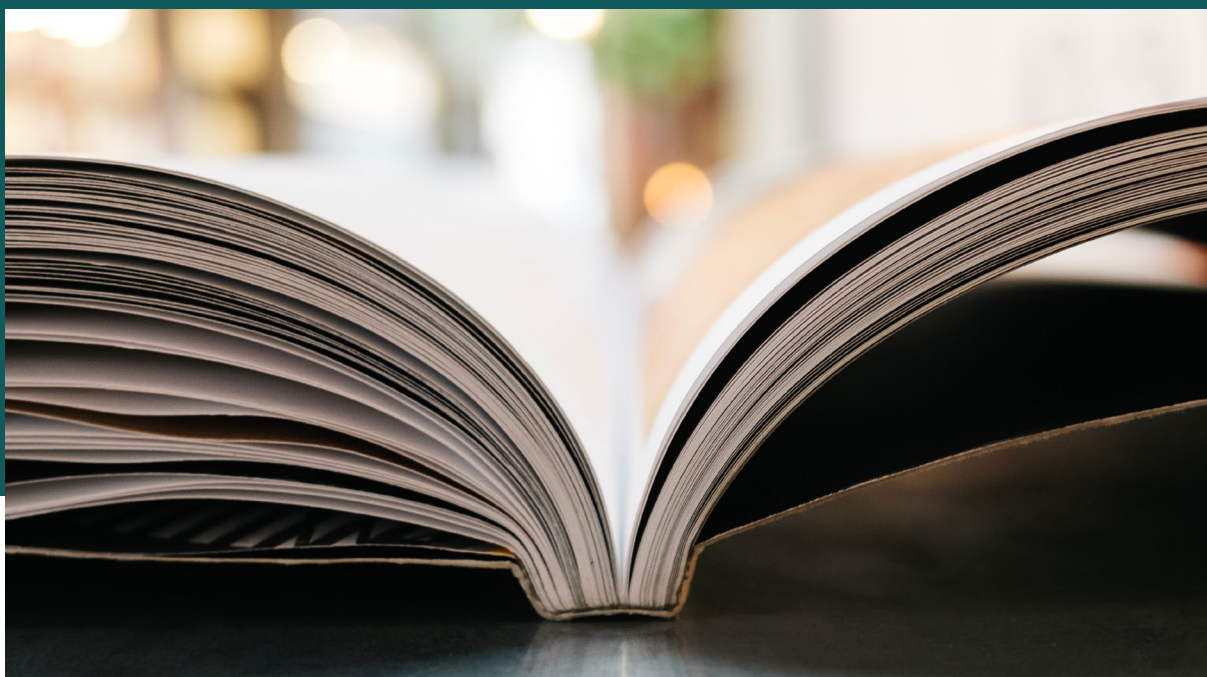
Prosjektgruppen er av den oppfatning at denne rapporten er et oppdrag og en rapportering som viser de samme utfordringene som tidligere utredninger har fremhevet, og at denne rapporten kommer med mange tangerende forslag til tiltak som allerede er foreslått. Prosjektgruppa stiller

spørsmål om hva som skal til for at denne rapporten og våre forslag ikke blir enda et arbeid med forslag til tiltak som ikke blir iverksatt.

I tillegg til tidligere rapporter, som sammenfaller med BTS-prosjektets oppdrag, fremstår det som om departementene fortsatt gir oppdrag som burde vært koordinert. Som eksempler på det nevner vi følgende:

- I tildelingsbrev fra HOD i januar 2020 fikk Helsedirektoratet i oppdrag å kartlegge om kompetansetjenester og – sentre innen psykisk helse og rus er hensiktsmessig organisert og har en god arbeidsdeling.
- BarnUnge21-strategien
- Tverrsektoriell kompetansestrategi mot vold og overgrep i nære relasjoner. Strategien er et tiltak i Opptappingsplanen mot vold og overgrep 2017–2021 (Barne- og likestillingsdepartementet, 2016).

09 Referanser



Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Helsedirektoratet (2013). *Gjennomgang av kunnskaps- og kompetansesentrene utenfor spesialisthelsetjenesten*. Delrapport 1
<https://bufdir.no/Bibliotek/Dokumentside/?docId=BUF00002554>

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Helsedirektoratet (2014). *Gjennomgang av kunnskaps- og kompetansesentre utenfor spesialisthelsetjenesten*. Delrapport 2
<https://bufdir.no/bibliotek/Dokumentside/?docId=BUF00002728>

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Helsedirektoratet, Utdanningsdirektoratet, Folkehelseinstituttet, Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, Politidirektoratet, Sekretariatet for konfliktrådet (2020). *Utsatte barn og unges tjenestetilbud under Covid-19 pandemien: Statusrapport 1: 20.04.2020*.
https://bufdir.no/Bibliotek/Bufdirs_publicasjoner/Dokumentside/?docId=BUF00005136

Deloitte (2015). *Evaluering av Modellkommuneforsøket. Sluttrapport 2015.*
https://bibliotek.buudir.no/BUF/101/Evaluering_av_modellkommuneforsoket_Sluttrapport.pdf

Deloitte (2020). *Delrapport 3 Følgeevaluering av 0-24-programmet.*

Digitaliseringsdirektoratet (2018). *En analyse av inndelingen av regional stat.* Hovedrapport (Difi-rapporter 2018:10, 2018:11, 2018:12, 2018:13)
<https://www.difi.no/rapport/2018/12/en-analyse-av-inndelingen-av-regional-stat-hovedrapport>

Digitaliseringsdirektoratet (2014). *Mot alle odds? Veier til samordning i norsk forvaltning* (Difi-rapport 2014:07).
<https://www.difi.no/rapport/2014/11/mot-alle-odds-veier-til-samordning-i-norsk-forvaltning>

Forskningsrådet (2020). BarnUnge21. *Ledelse for kunnskapsbasert, samordnet og brukerrettet praksis: Delrapport 3.*
<https://www.barnunge21.no/meny/dokumenter/>

Funnell, Sue C. & Patricia J. Rogers (2011): *Purposeful Program Theory: Effective use og theories of change and logic models.* Jossey-Bass.

Hansen, I.L.S. (2019). *0-24-samarbeidet: Et kunnskapsgrunnlag* (Fafo-notat 2019:21).
<https://www.faf.no/zoo-publikasjoner/fafo-notater/item/0-24-samarbeidet-et-kunnskapsgrunnlag>

Hansen, I.L.S., Jensen, R.S., Fløtten, T. (2020). *Trøbbel i grenseflatene* (Fafo-rapport 2020:02)
<https://www.faf.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/trobbel-i-grenseflatene>

Helgesen, M.K (2013) *Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI) Følgeevaluering.* NIBR-rapport 2013:23.
<http://tidliginnsats.forebygging.no/Rapporter/Bedre-Tverrfaglig-Innsats-BTI-Folgeevaluering/>

Helgesen, M.K. (2018). *Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI) Spørreundersøkelse til Helsedirektoratets samarbeidskommuner.*
<http://tidliginnsats.forebygging.no/Global/BTIif%c3%b8lgeevaluering2018.pdf>

Helsedirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Arbeids- og velferdsdirektoratet, Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, Utdanningsdirektoratet. (2017). *0-24-samarbeidet. Strategi 2017-2020:1.*
<https://0-24-samarbeidet.no/dokumenter/>

Helsedirektoratet (2016). *Fremtidens kunnskaps og kompetansesentre: En tjeneste for tjenestene*. Sluttrapport og anbefalinger fra Kompetanse- og kvalitetsutvalget.
https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/fremtidens-kunnskaps-og-kompetansesentre/Fremtidens%20kunnskaps-%20og%20kompetansesentre%20-%20sluttrapport.pdf/_/attachment/inline/1cf1751d-f4d3-4689-8714-c4b574f5e3ae:ef1b97e2bcc8b3d44d3c685fa7b35170307e4218/Fremtidens%20kunnskaps-%20og%20kompetansesentre%20-%20sluttrapport.pdf

Justis- og beredskapsdepartementet (2017). *Retten til å bestemme over eget liv: Handlingsplan mot negativ sosial kontroll, tvangsekteskap og kjønnslemlestelse 2017-2020*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/retten-til-a-bestemme-over-eget-liv/id2542163/>

Mathiesen, I.H., Skoland, K. (2016). *Evaluering av opplæringsprogrammet Tidlig inn - hva har skjedd i kommunene?* (Rapport IRIS 2016-054).
<https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/handle/11250/2631618>

NOU 2017: 12. (2017). *Svikt og svik - Gjennomgang av saker hvor barn har vært utsatt for vold, seksuelle overgrep og omsorgssvikt*. Barne- og familiedepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2017-12/id2558211/>

Ose, S.O., Kaspersen, S.L., Hilland, G.H., Kalseth, J., Ådnanes, M. (2019). *Kommunalt psykisk helse og rusarbeid* (SINTEF-rapport 2019:01307). Helsedir.
<https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/kommunalt-psykisk-helse-og-rusarbeid-i-2019>

Rambøll Management (2008) *Evaluering av regionsentre for barn og unges psykiske helse RBUP*.

Rambøll Management (2010). *Evaluering av forankringen av de regionale ressursentrene om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging*.

Røsdal, T., Madsen, A.Å., Næss, T., Larsen, E.H. (2019). *Kompetanse om vold og overgrep i nære relasjoner: innledende kartlegging av føringer, opplæringsstrukturer og kompetansebehov - Innspill til tverrsektoriell kompetansestrategi* (NIFU-rapport 2019:26).
<https://www.nifu.no/publications/1804836/>

Skrove, G.K., Backman, K., Bremnes, H., Grove G. KS Fou-prosjekt 134033. *Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester for barn og unge*.
<https://www.moreforsk.no/publikasjoner/rapporter/samfunn/ks-fou-prosjekt-nr-134033-trygg-oppvekst--helhetlig-organisering-av-tjenester-for-barn-og-unge/1075/2>

10 Vedlegg



Om det regionale nivået

Kart over Statforvalters organisering

Statsforvalter er statens representant i fylket og gir kommunene veiledning, råd og opplæring innenfor en rekke fagområder. Statsforvalter har en pådriverrolle for samarbeid og samordning om utsatte barn og unge i kommunene.



© Mapbox © OSM

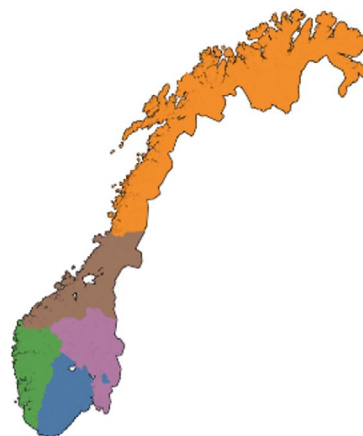
Kompetansesentrene

Fra slutten av 1980-tallet og frem til 2008, ble hovedvekten av de regionale og nasjonale kunnskaps- og kompetansesentre utenfor spesialisthelsetjenesten opprettet av nasjonale myndigheter. I dag finnes det over 30 slike sentre i Norge. Sentrene ble opprettet for å styrke myndighetenes satsing blant annet i helse- og omsorgstjenestene, barnevernet, psykisk helse og på rusfeltet.

I denne rapporten belyses de regionale kompetansesentrene på rusfeltet (KoRUS), Regionalt ressurscenter om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging (RVTS), Regionalt kunnskapscenter for barn og unge – psykisk helse og barnevern (RKBU) og Regionscenter for barn og unges psykiske helse (RBUP).

Kunnskaps- og kompetansesentrenes samfunnsoppdrag er å bidra til å styrke kompetansen og kvaliteten i tjenestene og sektorer innen sentrenes fagområder og målgrupper. Sentrene skal både være en tjeneste for tjenestene og for den forebyggende virksomheten i kommunene, spesialisthelsetjenesten og det statlige barnevernet. Sentrene skal understøtte sentrale satsninger og bidra til lokalt og regionalt utviklingsarbeid. Viktige fagområder er lederforankring, koordinert kompetansestøtte, og tverrfaglig og tverretatlig samordning og samarbeid. Det er avgjørende at kompetansesentrene samarbeider med statsforvalter. De regionale kompetansesentrene har ulike eiere og nettsider.

Kart over Bufetats organisering



© Mapbox © OSN

Barne-, ungdoms- og familieetaten (Bufetat) har spisskompetansemiljøer med ansvar for kurs, veiledning og kvalitetsutvikling innenfor sine områder – først og fremst rettet mot egen etat, men også i noen grad mot kommunale tjenester og samarbeidspartnere.

Kommunens sentralforbund (KS)

Kommunenes sentralforbund har tre ulike roller: arbeidsgiverorganisasjon (Alle kommunene og fylkeskommunene unntatt Oslo er medlem av KS som arbeidsgiverorganisasjon), interesseorganisasjon for kommunal sektor og som utviklingsaktør for kommunene. KS har åtte regionskontorer. Regionskontorene har interessepolitisk dialog med statsforvalter i mer eller mindre grad. KS sentralt ager ofte et rammeprogram som regionalt nivå bruker som utgangspunkt for regionale program f.eks. ABSOLUTT: <https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/absolutt/> KS organiserer læringsnettverk for kommunene for bedre samhandling om barn

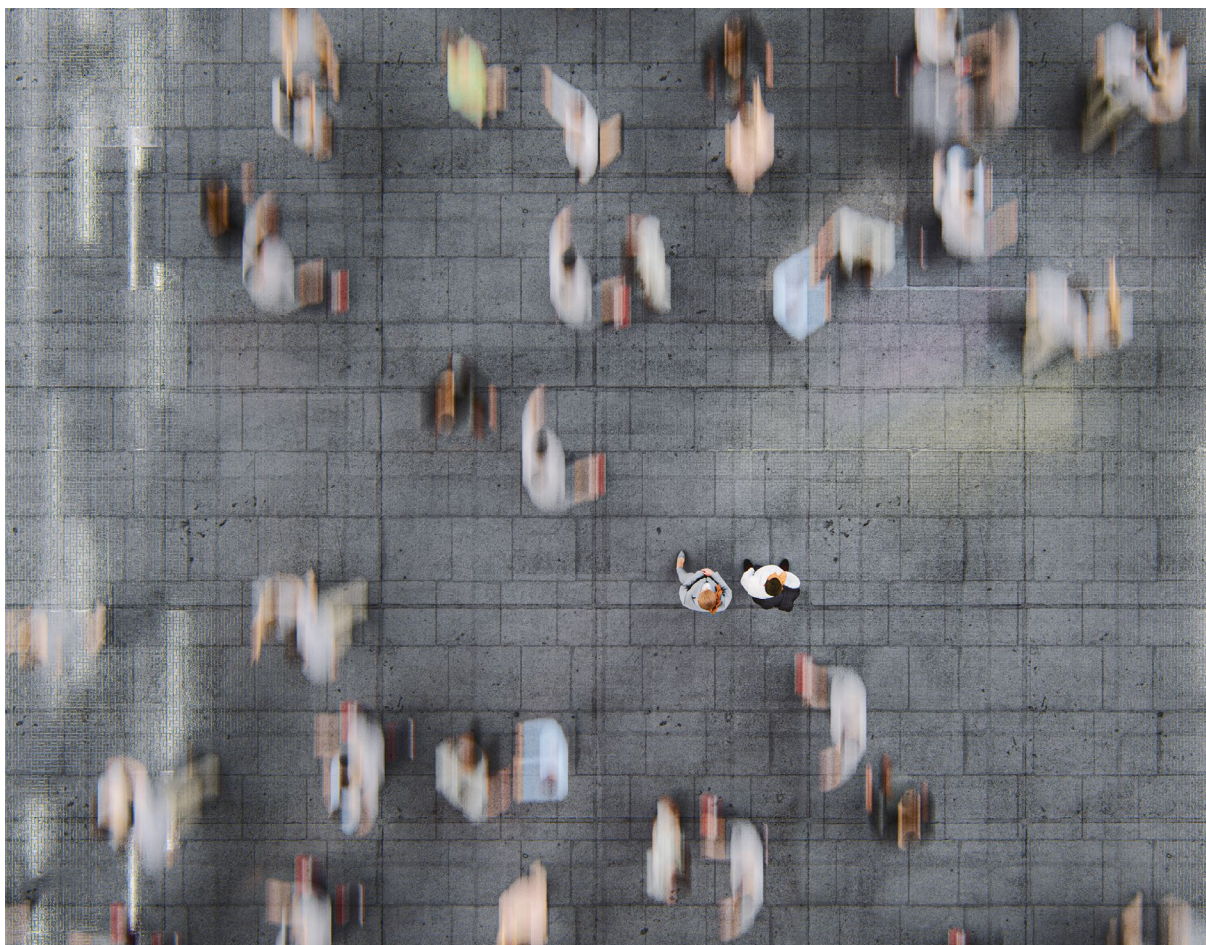
med psykiske vansker og rusmiddelproblemer, og utvikler også ulike støtte- og veiledningsressurser til bruk for kommunene, for eksempel «Utenforskapskalkulatoren».

Det er KS rolle som regional utviklingsaktør som er kartlagt i denne rapporten.

Sekretariatet for konfliktrådene (SFK)

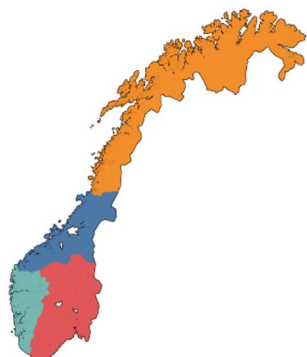
Sekretariatet for konfliktrådene har ansvaret for landets 22 konfliktråd som skal bidra til konfliktløsning både i sivile

og straffesaker. Sekretariatet for konfliktrådene har det nasjonale ansvaret for SLT-modellen (Samordning av lokale rus- og kriminalitetsforebyggende tiltak⁴¹). SLT er en modell for å styrke samarbeidet mellom ulike offentlige etater, profesjoner og friville organisasjoner i det kriminalitetsforebyggende arbeidet overfor barn og unge. 185 kommuner og bydeler har organisert sitt forebyggende arbeid overfor barn og unge etter SLT-modellen. Politirådet er politiets og kommunens formaliserte samarbeidsforum for det lokale kriminalitetsforebyggende arbeidet.



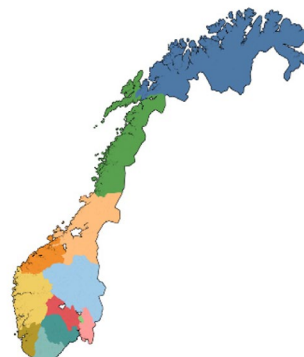
41) I Oslo kommune omtales arbeid etter denne modellen som SaLTo - sammen lager vi et trygt Oslo.

Kart over Statped's organisering



Statped tilbyr kurs, opplæring, konferanser ol. i tillegg til veiledning for barn og elever, foresatte og ansatte. Statped skal støtte kommuner og fylkeskommuner ved å tilby spesialpedagogiske tjenester på områder der kommuner og fylkeskommuner ikke har kompetanse.

Kart over NAVs organisering



NAV-fylke og statsforvalter samarbeider om felles kompetanseplaner for de sosiale tjenestene i NAV-kontoret. Et viktig samarbeidsområde er felles opplærings- og kompetansetiltak, eksempelvis ved at det gjennomføres felles fagsamlinger.

Modeller som fremmer tverrfaglig samarbeid og samordning i kommunene

BTI-modellen og tilskudd til systematisk identifikasjon og oppfølging av utsatte barn

BTI (Bedre Tverrfaglig Innsats) er en samhandlingsmodell for tjenester som møter gravide, barn, unge og foreldre det er knyttet undring eller bekymring til. Modellen bygger på erfaringer fra Danmark og er videreutviklet for norske forhold av Helsedirektoratet sammen med de regionale kompetansemiljøene på rusfeltet og 8 nøkkeltkommuner. Hensikten med BTI-modellen er å kvalitetssikre helhetlig og koordinert innsats uten at det blir brudd i oppfølgingen. BTI-modellen skal bidra til tidlig innsats, samordning og medvirkning.

Modellen inneholder tre hovedelementer:

- 1) handlingsveileder som beskriver prosessen trinnvis i tverrfaglig/tverrsektoriell samordning og diskuterer felles handling for enheter som blir involvert
- 2) stafettholder (en koordinator)
- 3) en stafettlogg (et dokument som skal følge barn og unge som får ekstra innsatser, eventuelt deres foreldre/foresatte)

Den tidligere tilskuddsordningen til BTI-arbeid (Helsedirektoratet) ble fra 2018 slått sammen med tilskuddsordningen til systematisk identifikasjon og oppfølging av utsatte barn (Bufdir). Tilskuddsordningen bygger på erfaringer fra Modellkommuneforsøket. Formålet med dagens tilskuddsordning er å bidra til at kommuner utvikler og implementerer en helhetlig samhandlingsmodell for kunnskapsbasert identifikasjon og oppfølging av utsatte barn, på tvers av tjenester og nivåer i kommuneorganisasjonen. Modellen skal sikre at både øverste kommunale nivå, etatsnivå og den enkelte ansatte samhandler til beste for barn og familie. Gode rutiner og verktøy for evaluering, brukermedvirkning og dokumentasjon står sentralt.

Ca. 200 kommuner har mottatt midler under de to tilskuddsordningene, og arbeider med ulike samhandlingsmodeller og verktøy, tilpasset sin lokale kontekst. Modellkommuneforsøket ble følgevaluert av Deloitte (2015), og BTI-arbeidet i 8 nøkkeltkommuner er evaluert av NIBR (2013, 2018).

[Mer informasjon om BTI](#)

SLT-modellen

SLT-modellen (samordning av rus og kriminalitetsforebyggende tiltak) er en samordningsmodell for lokale, forebyggende tiltak mot rus og kriminalitet. SLT-modellen ble introdusert i Norge av KRÅD tidlig på 1990-tallet, og er siden den gang grundig utprøvd av vel 200 norske kommuner. SLT-modellen forvaltes i dag av Konfliktrådet.

Modellen skal sikre at de ressursene som allerede finnes hos kommune, politiet og i lokalmiljøet blir mer samkjørt og målrettet. Den består av tre ansvarsnivåer: styringsnivå, koordineringsnivå og utførernivå. I tillegg til dette, har en SLT-koordinator, ansvar for å lede, samordne og følge opp det rus og kriminalitetsforebyggende arbeidet i de tre nivåene.

Erfaringene har vist at en godt forankret samarbeidsstruktur er en nyttig investering i et sektororientert klima. Det at ansatte møtes i fredstid, blir kjent med hverandre både som menneske, og som fagpersoner bidrar positivt inn i et tverrfaglig samarbeid.

Modellen har blitt evaluert flere ganger: "Evaluering av SLT i sju kommuner" (NIBR 1995), "Modell for forebygging av kriminalitet" (PHS 2008). "Kriminalitetsforebygging blant barn og unge i storbyene" (NIBR/PHS 2008).

[Mer informasjon om SLT-modellen](#)

Individuell plan (IP)

Den som har behov for langvarige og koordinerte tjenester, har rett til å få utarbeidet individuell plan. Kommunen skal samarbeide med andre tjenesteytere om planen for å bidra til et helhetlig tilbud for den det gjelder. Rett til IP er forankret i ulike lovverk.

IP er et verktøy og en metode for samarbeid mellom tjenestemottaker og tjenesteapparatet for personer som har behov for langvarige og koordinerte tjenester. IP er plan som samordner tjenester og virkemidler fra flere tjenesteleverandører. (En individuell plan kan bestå av flere aktiviteter for å bidra til å nå målet. Hver aktivitet kan også ha en plan (delplan) eks individuell opplæringsplan, behandlings-

plan, rehabiliteringsplan og kvalifiseringsprogram for å nevne noen. Disse delplanene/aktivitetene bør da samordnes og tilpasses den overordnede individuelle planen.

En person med behov for langvarige og koordinerte tjenester kan ha behov for bistand på flere livsområder og behovet for tverrsektoriell samhandling er fremtredende for personen med et slikt behov. Individuell plan og koordinator er dermed viktige verktøy for samhandling og forutsigbarhet i forløpet på tvers av nivå og sektorer.

[Mer informasjon om IP](#)