

# Pilot for Programfinansiering

## Statsforvalteren i Innlandet

Sluttrapport  
Juni 2023



**pwc**

# Forord

PwC har hatt i oppdrag fra Statsforvalteren i Innlandet å gjennomføre en evaluering av arbeidet med Pilot for Programfinansiering i Innlandet fylke. Innlandet er ett av tre fylker som deltar i den nasjonale piloten, sammen med fylkene Trøndelag, Vestfold og Telemark. Totalt har fire kommuner fra hvert av de tre fylkene deltatt i piloten. I Innlandet har kommunene Vestre Toten, Elverum, Tynset og Nordre Land deltatt.

Pilot for programfinansiering varte fra januar 2020 til juni 2023. Oxford research har, på oppdrag fra den nasjonale styringsgruppen for 0-24 samarbeidet, gjennomført en følgeevaluering av piloten, med vekt på programfinansiering som statlig virkemiddel. PwCs oppdrag har skilt seg fra dette ved at vi har hatt fokus på det konkrete arbeidet som er igangsatt i kommunene, og hvordan tiltakene har bidratt til måloppnåelse for kommunen og brukergruppen. Vårt oppdrag har vært begrenset til kommunene i Innlandet fylke.

Dette er sluttrapporten for vår følgeevaluering av arbeidet med Pilot for Programfinansiering i Innlandet fylke. Det foreligger også en midtveisrapport, som tar for seg hvordan det lå an med arbeidet våren 2022. Denne sluttrapporten evaluerer arbeidet som er gjort i hver av de fire kommunene og i hvilken grad kommunene har lyktes med å oppnå målsettingene for piloten som helhet.

Fra PwC sin side er evalueringen gjennomført av Kathrine Leirkjær Støve (prosjektleder), Hanne Amalie Sklett Larsen (prosjektmedarbeider) og Ida Munch Aanonsen (prosjektmedarbeider). Hege Gabrielsen har vært ansvarlig partner. Vi vil takke Statsforvalteren i Innlandet og de fire kommunene for tett dialog og godt samarbeid i perioden.



Hege Gabrielsen  
Ansvarlig partner

# Innholdsfortegnelse

**1**

Innledning

4

**2**

Evaluering av arbeidet i hver kommune

9

Tynset kommune

11

Nordre Land kommune

20

Vestre Toten kommune

26

Elverum kommune

34

**3**

Vurderinger av måloppnåelse

43

**4**

Samlede vurderinger og anbefalinger

57

1

Innledning

# Innledning

PwC ble engasjert av Statsforvalteren i Innlandet til å gjennomføre en evaluering “Pilot for programfinansiering” i Innlandet fylke i perioden august 2021 til mai 2023. Fire kommuner i Innlandet har deltatt i piloten; Vestre Toten, Elverum, Tynset og Nordre Land. Denne sluttrapporten inneholder en beskrivelse av arbeidet som er gjennomført i kommunene, samt PwCs vurderinger av måloppnåelse og anbefalinger for det videre arbeidet.

## 0-24-samarbeidet

I 2015 startet 0-24-samarbeidet, som var et samarbeid på tvers av de fem direktoratene Helsedirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Arbeids- og velferdsdirektoratet, Integrerings- og mangfoldsdirektoratet og Utdanningsdirektoratet (1). Målsettingen med samarbeidet var å gi bedre samordnede tjenester og en mer helhetlig innsats for utsatte barn og unge under 24 år. Med utsatte barn og unge menes 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. Stat og kommune skal samhandle bedre om tiltak for at flere skal lykkes i skolen, fullføre videregående opplæring og delta i samfunnslivet, som grunnlag for en varig tilknytning til arbeidslivet.

## Pilot for programfinansiering

Som en del av 0-24-samarbeidet ønsket man å se på hvordan statlige tilskuddsordninger bidrar til tverrfaglig samarbeid i kommunene. Erfaringer med de mange statlige tilskuddsordningene mot kommunene var at de i liten grad stimulerte til samarbeid mellom tjenester og sektorer, og at tilskuddspraksisen bidro til å forsterke barrierer og hindringer for et helhetlig sektoroverskridende samarbeid. Derfor foreslo direktoratene i 0-24-samarbeidet å pilotere en ny finansieringsordning, kalt programfinansiering. Programfinansieringen innebærer en samordning av statlige tilskudd rettet mot utsatte barn og unge mellom 0-24 år og deres familier.

Ordningen ble pilotert i tolv kommuner i tre fylker (Trøndelag, Vestfold og Telemark og Innlandet). Kommunene fikk en pott med midler og lokalt handlingsrom til å benytte til utviklingsarbeid og styrking av samarbeid mellom tjenestene rettet mot målgruppen utsatte barn og unge.

Målsettingene med piloten var:

- Barn, unge og deres familier opplever at tiltak og tilbud i kommunen er mer samordnet og tilgjengelige.
- Det tverretatlige samarbeidet i kommunene om utsatte barn og unge og deres familier er forankret i ledelsen og det er utviklet bedre systemer og strukturer.
- En mer samordnet innsats fra statlig sektor knyttet til finansiering og koordinert tilskuddsforvaltning.
- Mindre tidsbruk på tilskudd i kommunene.
- Mer kunnskap om virkninger og erfaringer av tiltak mot målgruppen.
- Kunnskap om programfinansiering som virkemiddel overfor kommunene innen 0-24-arbeidet.

(1) *Bakgrunnsdokument for Pilot for programfinansiering*

# Innledning

## Ekstern bistand til prosessstøtte og evaluering

PwC fikk i juni 2021 i oppdrag fra Statsforvalteren i Innlandet å bistå i arbeidet med piloten i de fire kommunene i Innlandet. Oppdraget var todelt og omfattet både prosessstøtte og kompetanseheving til kommunene (del A) og evaluering (del B).

### Del A - Prosessstøtte og kompetanseheving

Konkrete omfattet denne delen følgende oppgaver:

- Faglig støtte til kommunene knyttet til samordningsoppgaver, prosjektledelse, endringsledelse, ledelse av utviklingsoppgaver, tverrfaglig samarbeid
- Gi råd og støtte til kommunene i videre tiltaksutvikling og gjennomføring
- Gi kommunene implementerings- og prosessstøtte/prosessveiledning
- Formidle kunnskap og forskningsresultater om målgruppa til kommunene for å understøtte tiltaksutvikling og etablering av felles kunnskapsgrunnlag

### Del B - Evaluering

Den andre delen av oppdraget omhandlet evaluering, hvor PwCs rolle har vært todelt:

- Bistå kommunene med kompetanseheving slik at de selv får god kompetanse til å drive egevaluering
- Bistå med ekstern sluttevaluering av arbeidet i de fire pilotkommunene.

Kompetansehevingen har tatt utgangspunkt i programteori som overordnet tilnærming til evaluering. En slik tilnærming innebærer å sette opp en oversikt over hvilke ressurser som kreves for å gjennomføre tiltaket, hvilke aktiviteter som skal gjennomføres, og hvilke målsettinger disse aktivitetene skal føre til på kort og lang sikt, samt sørge for at det er logisk sammenheng mellom tiltaket og de overordnede målsettingene for piloten.



Sluttevalueringen skal belyse de samlede erfaringene fra pilotkommunene med utviklingen og implementeringen av nye tiltak, samt belyse resultatene av tiltakene i hver kommune.



# Innledning

## Gjennomføring

PwCs bistand til kommunene har pågått fra august 2021 til juni 2023, og har bestått av en kombinasjon av fysisk besøk i kommunene, digitale møter, individuell veiledning og større samlinger.

### Fysisk besøk i kommunene

PwC gjennomførte et fysisk besøk i hver kommune høsten 2021, for å sette få inngående forståelse for hva kommunenes innledende kartlegginger viste av utfordringer i arbeidet med utsatte barn og unge, hvilke tiltak kommunene hadde satt i gang som en del av piloten og hvordan de hadde organisert arbeidet. Dette ga nyttig innsikt som bidro både til å kunne skreddersy prosessstøtten til det kommunene hadde behov for, og dannet et utgangspunkt for evalueringen av arbeidet.

### Prosjektledernetverk som arena for kompetanseheving

Gjennom hele perioden har PwC deltatt på faste nettverksmøter mellom Statsforvalteren i Innlandet og prosjektlederne i de fire kommunene. Disse har vært gjennomført hver tredje uke.

Prosjektledernetverket har blitt brukt som den primære arenaen for kompetanseheving, både når det gjaldt prosessbistand og egevaluering. Fra starten av var teamene knyttet til prosessbistand (oppdragets del A), med fokus på blant annet prosjektledelse, endringsledelse og implementering. Etter hvert som kommunene hadde utarbeidet gode målsettinger for tiltakene sine og prosjektplaner for hvordan arbeidet skulle gjennomføres, rettet fokuset seg mer over på kompetanseheving i egevaluering (oppdragets del B). PwC har bidratt med teoretiske innlegg, praktiske eksempler, samt malverk knyttet til utarbeidelse av programteori, evalueringsdesign for hvert tiltak og mal for evalueringsrapporter. Kompetansehevingen har også omhandlet kvalitative og kvantitative metoder for datainnsamling og analyse.

### Individuell veiledning

Mellom nettverksmøtene har PwC hatt jevnlig kontakt med både prosjektleder og andre nøkkelpersoner i kommunene, med en rolle som sparringspartner og veileder. Veiledningen har foregått via videomøter, og har vært tilpasset den enkelte kommunes behov. Det har variert mellom kommunene hva de har ønsket støtte til. Problemstillingene omhandlet i starten det å finne en fornuftig prosjektorganisasjon, utarbeide gode prosjektplaner og planlegge de ulike tiltakene på en grundig måte. Fra våren 2022 omhandlet problemstillingene også planlegging og gjennomføring av egevalueringsaktiviteter, hvor PwC har drøftet og veiledet kommunene og gitt skriftlige tilbakemeldinger på evalueringsdesign, intervjuguider, spørreskjema og rapportutkast.

### Fagsamlinger

PwC har bistått Statsforvalteren i Innlandet med å forberede og gjennomføre to fagsamlinger for både ledere og andre nøkkelpersoner i kommunene. Den første ble gjennomført digitalt i februar 2022, hvor PwC bidro med faglige innlegg og fasiliterte diskusjoner rundt temaer som prosjektledelse, tjenestedesign, og implementering av BTI. Den andre samlingen ble gjennomført fysisk på Hamar i mai 2022. Her la PwC frem funnene fra midtveisevaluering presentert i statusnotat, holdt faglige innlegg og ledet gruppearbeid i kommunene knyttet til egevaluering. I tillegg har PwC deltatt på to nasjonale samlinger for Pilot for programfinansiering, i september 2021 og oktober 2022.

# Innledning

## Leveranser

### Statusnotat

Midtveis i pilotperioden ble det utarbeidet et statusnotat som oppsummerte hvordan kommunene lå an med arbeidet våren 2022. Dette notatet inneholdt i tillegg foreløpige perspektiver på måloppnåelse i piloten, og anbefalinger for hva som ble viktig for den gjenstående tiden av pilotperioden.

### Sluttrapport

Denne sluttrapporten omhandler evaluering av arbeidet i piloten i hver kommune og de ulike tiltakene som er prøvd ut og implementert i kommunene. Egevalueringsarbeidet fra kommunene er videre vurdert opp mot de overordnede målsettingene med piloten av PwC.

Sluttevalueringen baserer seg på følgende datakilder:

- Kommunenes egne rapporter for evaluering av tiltakene
- Tilsendt dokumentasjon fra pilotkommunene, som nullpunktsanalyser, søknader om deltakelse i piloten, prosjektplaner og presentasjoner brukt i samlinger
- Notater fra kommunebesøk gjennomført i september og oktober 2021
- Referater fra møter i prosjektledernetverk i regi av Statsforvalteren i Innlandet, fra perioden august 2021 til mai 2023
- Fokusgruppeintervju med 5-6 representanter for prosjektgruppen og styringsgruppen i hver kommune, gjennomført i to omganger, herunder mars 2022 og mars 2023.

### Film

Som en del av PwCs leveranse er det også utarbeidet en film som oppsummerer arbeidet som er gjort i de fire kommunene som en del av piloten.



# 2

Evaluering av  
arbeidet i hver  
kommune

# Evaluering av arbeidet i hver kommune

I dette kapitlet beskrives i korte trekk arbeidet som er gjort innenfor piloten i hver av de fire kommunene som har vært med i Pilot for programfinansiering i Innlandet fylke. Det er et delkapittel om arbeidet i hver av kommunene.

Figuren nedenfor illustrerer sammenhengene som ligger til grunn for kommunenes deltakelse i piloten.



Alle kommunene gjennomførte en nullpunktsanalyse i forbindelse med søknad om deltakelse i piloten, hvor de største utfordringene i arbeidet rettet mot utsatte barn og unge 0 - 24 år ble beskrevet. På bakgrunn av dette identifiserte kommunene målsettinger for arbeidet og tiltak som kunne bidra til å løse utfordringene. Alle tiltak som kommunene har prøvd ut, skulle evalueres, for å vurdere om de fungerte etter intensjonen. Dette arbeidet skulle gjøres av kommunene selv, med kompetanseheving fra PwC.

Kapitlene for hver av kommunene innledes med en oppsummering av utfordringene som kommunene identifiserte i sine nullpunktsmålinger (første boks). Deretter gis en oversikt over hvilke tiltak kommunene har prøvd ut gjennom pilotperioden. Deretter beskrives en oppsummering av evalueringen av de ulike tiltakene, med fokus på følgende områder:

- Målsetting med tiltaket, herunder hvordan tiltaket kan ses på som en løsning på identifiserte utfordringer i nullpunktsmålingen
- Metode for evaluering, det vil si hvilke data evalueringen av tiltaket baserer seg på
- Hvilke erfaringer kommunen sitter igjen med etter utprøvingen og evalueringen av tiltaket
- Hva som blir viktig i det videre arbeidet

Kommunenes egne evalueringsrapporter for de enkelte tiltakene utgjør en sentral del av datagrunnlaget. Hvert delkapittel avsluttes med en oppsummering av de viktigste erfaringene kommunene har gjort seg gjennom deltakelse i piloten, med vekt på hva piloten har bidratt til av positive effekter, hva som har vært utfordrende underveis og hva som blir viktig fremover. Dette bygger på informasjon innsamlet gjennom fokusgruppeintervjuer med sentrale nøkkelpersoner i hver av kommunene, samt PwCs egne vurderinger.

Kommunenes organisering av arbeidet ble beskrevet i statusnotatet som ble utarbeidet av PwC våren 2022, og er ikke omtalt i detalj her. Alle de fire kommunene har valgt en form for prosjektorganisering av arbeidet med piloten. Organiseringen er ulik i kommunene, men alle fire har definert en prosjekteier med tilhørende styringsgruppe, prosjektleder og prosjektgruppe. I tillegg har noen av kommunene også delprosjektgrupper eller andre grupper til å drive arbeidet med konkrete tiltak og satsinger fremover.

Vurderingen av måloppnåelse, sett i lys av målsettingene for piloten, beskrives i kapittel 3.

# Tynset kommune

## Nullpunktsmåling

Tynset kommune opplevde ved inngangen til piloten utfordringer med å få til tverrsektorielt samarbeid, helhet og sammenheng i møte med barn, unge og familier. Tynset er vertskommune for fem store fagområder som berører målgruppen, herunder barnevern, PPT, NAV, voksenopplæring og grunnskoleopplæring. Det er mellom fire og seks kommuner som inngår i disse samarbeidene. Sterke interkommunale tjenester med nedslagsfelt på tvers av kommuner og praksiser, i parallell til kommunenes interne mål om å få på plass gode samordnede tjenester og helhetlig innsats, opplevdes utfordrende å koordinere. Til tross for dette, anså kommunen at deltakelse i piloten ville kunne gi synergier i alle kommunene som inngikk i de interkommunale samarbeidene.

En av utfordringene som Tynset kommune identifiserte i sin nullpunktsmåling, var at kommunen har en rekke ulike arenaer og fora som skulle sikre tverrsektoriell samhandling, men at det var krevende å få arenaene til å fungere i tråd med formålet. Eksempler var Koordinerende enhet, systemkoordinator for individuell plan (IP), BUT, OBS team og tverrfaglig team for integrering. En særlig utfordring som ble identifisert var knyttet til å få til god koordinering og helhet i tjenestene overfor hele familien, på både individnivå og systemnivå.

## Tiltak

Som følge av funnene i nullpunktsmålingen har Tynset kommune arbeidet med en rekke ulike tiltak i pilotperioden. Dette dreier seg både om tiltak på systemnivå, herunder organisering og samarbeid mellom tjenestene, og om utvikling av nye tjenester rettet mot barn og unge. Det har i tillegg fremkommet behov som har medført at kommunen har justert og utviklet tiltak underveis i pilotperioden. Sommeraktiviteter og sommerjobb er eksempler på slike tiltak. I tabellen på neste siden fremkommer en oversikt over tiltakene Tynset kommune har jobbet med i piloten.

# Oversikt over tiltak

Tiltak	Formål	Målgruppe	Evaluering
Samtykkeskjema for tverrfaglig samhandling med veileder	Å bidra til kunnskapsheving, samt forsvarlig og enhetlig innhenting av samtykke, for bedre håndtering og deling av nødvendige opplysninger for å kunne gi tverrfaglig og koordinert oppfølging.	Ansatte som jobber med barn, unge og deres familier.	Tilbakemeldinger fra ansatte og ledere i avdelings- og enhetsmøter. KoRus Øst BTI-undersøkelse (2022).
Samhandlingsavtaler mellom ulike sektorer	Å bidra til bedre samhandling og formalisert samarbeid mellom ulike tjenesteområder.	Helsestasjon og barnehagene. Skole/barnehage og barnevern tjenesten.	Evaluert i fellesmøter mellom relaterte tjenester.
Koordinerende enhet for habilitering og rehabilitering	Å bidra til vitalisering av samhandlingsstrukturer, ved å vurdere kompetanse, sammensetning, mandat og intensjoner ved eksisterende samhandlingsstrukturer.	Brukergrupper med behov for langvarige og koordinerte tjenester, samt fagpersonell som skal bidra til samhandling.	Egenevaluering av medlemmene i koordinerende enhet, samt drøfting/innspill i pilotens arbeidsgruppe og styringsgruppe.
Samhandlingsteam (ny bosetting)	Å bidra til et mer helhetlig og samordnet tjenestetilbud.	Barn, unge og deres familier, samt ansatte i tjenestene.	Egenevaluering i teamet og tilbakemeldinger fra deltakere med innmeldte saker. KoRus Øst BTI-undersøkelse (2022).
Styrking av helsesykepleierressurs	Å styrke tilstedeværelse på, og samarbeid mellom helsesykepleier og skole.	Universelt tilbud til alle barn og unge på skolene	Spørreundersøkelse blant ledelse og ansatte ved skole, PPT, helsesykepleier, samt data fra elevundersøkelse (og foresatte) i 9. trinn
Sommeraktiviteter	Å gi et tilbud om aktivitet til barn, unge og familier, for å styrke deres sosiale nettverk og relasjoner, gi mestringsopplevelser, en opplevelse av tilhørighet og bidra til å styrke selvfølelse og selvtillit.	Universalt tilbud til alle barn og unge	Spørreskjema til medarrangører, ansatte og foresatte (høst 2022).  Observasjon og samtale med barn i aktivitet.
Sommerjobb	Å bidra til å få ungdom inn i og gjøre dem kjent med arbeidsmarkedet i regionen, gi dem meningsfylt aktivitet i ferie og på lengre sikt forhindre utenforskap.	Ungdommer i alderen 15 - 18 år som ikke har arbeidserfaring fra tidligere.	Spørreskjema til ungdommer som har hatt sommerjobb og virksomhetene som hadde ungdommer ansatt.

## Tiltak 1 - Samtykkeskjema for tverrfaglig samhandling med veileder

**Utarbeidelsen av samtykkeskjema med veileder, har bidratt til å øke kompetanse blant ansatte, men det må kontinuerlig minnes om bruk og gis opplæring for å sikre overgang til, og opprettholdelse av, ny praksis.**

Gjennom nullpunktsmåling ved oppstarten av piloten ble det fra flere instanser meldt om usikkerhet knyttet til taushetsplikt, som var til hinder for samhandling og koordinering på tvers av tjenester. Det ble holdt kurs i regi av Statsforvalteren som ansatte i kommunen kunne delta på høsten 2020. Deretter ble det satt i gang et arbeid med å etablere enhetlige prosedyrer og rutiner, herunder utarbeidelsen av et felles skjema for samtykke med tilhørende veileder i bruk. Samtykkeskjema og veileder ble tilgjengeliggjort for ansatte på tvers av tjenester via kommunens kvalitetssikringssystem våren 2021. Det ble også justert etter tilbakemeldinger fra ansatte. En mindre arbeidsgruppe informerte deretter om skjema og veileder i avdelings- og personalmøter med formål om å få opp systematisk bruk av rutinen og prosedyren.

Resultater fra BTI-undersøkelsen, som inneholder en kompetansekartlegging, (gjennomført for Tynset kommune av KoRus i oktober 2022) viste at 87 prosent av respondentene oppga at de hadde kjennskap til lovverket om bruk av samtykke og taushetsplikt. Undersøkelsen viste også at 93 prosent kjente til regler for samtykke og taushetsplikt, herunder de nye interne prosedyrene. På bakgrunn av at det var noe variert kjennskap på tvers av de ulike tjenesteområdene ble det trukket frem at kontinuerlig påminnelse om bruk, og vedlikehold av kompetanse ville bli viktig i det videre arbeidet for å sikre overgang til ny og vedvarende praksis. Kommunen vurderer også å benytte rutinen overfor den voksne delen av befolkningen.

## Tiltak 2 - Samhandlingsavtaler mellom ulike sektorer

**Gjennom samhandlingsavtaler har det blitt etablert felles møteplasser og opparbeidet bedre kjennskap og forståelse mellom tjenestene. Det har bidratt til lavere terskel for dialog og styrket fokus på å finne koordinerte løsningene på tvers av tjenesteområder.**

Nullpunktsmålingen avdekket et forbedringspotensial når det gjaldt samhandling mellom tjenester, særlig mellom helsestasjon og barnehage, og mellom skole/barnehage og barneverntjenesten. Begrensede møtepunkter, lite kjennskap og tillit mellom tjenestene var noen av utfordringene som kom frem. Basert på dette utarbeidet ledere ved de aktuelle tjenestene felles samhandlingsavtaler, som blant annet omhandlet faste møtepunkter mellom tjenestene. Avtalene ble presentert for ansatte og ledere i relaterte tjenester og vedtatt i 2021.

Avtalene ble evaluert i fellesmøter mellom de relaterte tjenestene høsten 2022. Tilbakemeldingene fra styre/rektorer, leder ved helsestasjon og barnevernsleder, var at samarbeidet hadde blitt bedre etter ikrafttredelse av avtalene, til tross for at avtale ikke hadde blitt fulgt helt ut. Det ble blant annet lagt vekt på at *“felles møteplasser og kjennskap til hverandres tjenester er en forutsetning for samarbeid”*.

Avtalene og samarbeidet planlegges fulgt opp regelmessig, også med involvering av ansatte på senere ikke angitt tidspunkt.



## Tiltak 3 - Koordinerende enhet for habilitering og rehabilitering

**Pilotens arbeid med utarbeidelse av handlingsveileder etter BTI-modellen er ment å bidra til å klargjøre og bekjentgjøre koordinerende enhets ansvar og oppgaver, samt tydeliggjøre grenseoppganger mot andre samhandlingsteam**

I forbindelse med søknaden til piloten var det identifisert et behov for å vitalisere eksisterende samhandlingsstrukturer. Koordinerende enhet for habilitering og rehabilitering var på plass, men fungerte ikke etter intensjonen og det var behov for å vurdere både kompetanse, sammensetning, mandat og intensjon. Enheten har ansvar for alle pasient- og brukergrupper med behov for langvarige og koordinerte tjenester fra flere fagområder, nivåer og sektorer, på både system- og individnivå.

Gjennom egevaluering av medlemmene i enheten våren 2023 ble det konkludert med at medlemmene og organiseringen skulle bestå, av hensyn til oversikt og beslutningsmyndighet. Videre ble det klart at det var et behov for informasjon om koordinerende enhet ut i tjenestene, og en ansvarsavklaring mellom koordinerende enhet og andre samhandlingsteam. Gjennom piloten ble det identifisert behov for og igangsatt et arbeid med å utarbeide en handlingsveileder i tråd med BTI-modellen. Arbeidet med utvikling av handlingsveileder og informasjon om denne i ulike avdelinger pågår, og vil fortsette utover pilotens tidsramme. Gjennom handlingsveilederen vil koordinerende enhets ansvar og oppgaver bli bekjentgjort og tydeliggjort. Den vil også vise grenseoppganger opp mot andre samhandlingsteam. I egevaluering vises det til at arbeidet har bidratt til økt kunnskap om koordinerende enhet hos samarbeidspartnere både internt i Tynset og interkommunalt, hovedsakelig på ulike ledernivå, og at videre tiltak i større grad vil rette seg mot befolkningen og ansatte som jobber direkte med målgruppa.

## Tiltak 4 - Samhandlingsteam (ny bosetting)

**Det er opprettet et Samhandlingsteam for å styrke tidlig innsats, samordnede tjenester og tverrfaglig samarbeid, men det gjenstår å gjøre teamet kjent og tydeliggjøre grensegang blant annet mot ressursteam i skole og barnehage.**

Ved oppstarten av piloten ble det gjort en evaluering av eksisterende samhandlingsarenaer i kommunen. Som følge av denne evalueringen ble Samhandlingsteamet etablert, som en sammenslåing av tidligere Barne- og Ungdomsteam (BUT-team) og tverrfaglig team for integrering. Formålet til Samhandlingsteamet har vært å bidra til tidlig innsats, samordnede tjenester og tverrfaglig samarbeid på system- og individnivå i kommunen. Teamet har blant annet utviklet retningslinjer for å arbeide tverretattlig med bosetting av flyktninger og har fungert som drøftingsarena for skole og barnehage ved bekymring.

Resultater fra BTI-undersøkelsen gjennomført av KoRus (oktober 2022) viste at samhandlingsteamet var lite kjent ute i tjenestene, til tross for at deltakerne i teamet (ledere i ulike tjenester) hadde informert om mandat i sine respektive tjenester. Det kom frem også ved at det var færre henvendelser til teamet enn forventet. Av de sakene som var meldt inn og drøftet, var tilbakemeldingene på opplevd nytte positive fra deltagende parter. Basert på egevaluering i teamet har det kommet frem behov for ansvarsavklaring opp mot ressursteamene på skolene og i barnehagene. Fremover planlegges det derfor å rette fokus på hvilke saker som skal drøftes i hvilke team. Handlingsveilederen som er under utarbeidelse er også ment som et tiltak for å rydde i, og tydeliggjøre dette.

## Tiltak 5 - Styrking av helsesykepleierressurs

**Styrking av helsesykepleierressurs i skolen har bidratt til tettere samhandling og mer helhetlig oppfølging av ungdomsskoleelever. Det blir viktig fremover å avgrense mandat og tydeliggjøre at skolehelsetjenesten primært skal bidra med forebyggende og helsefremmende arbeid.**

Tynset kommune har styrket helsesykepleierressursen i ungdomsskolen fra to til fire dagers tilstedeværelse i skoleåret 2022/23. Målsettingen var å bygge og ivareta tverrfaglig samhandling mellom ansatte på skolen og helsesykepleier, og å imøtekomme en stadig større pågang fra elever. Hensikten var både å være en tilgjengelig lavterskelressurs for elevene, og bidra inn med forebyggende og helsefremmende tiltak/informasjon på gruppenivå for å gjøre elevene i stand til å ta gode valg.

Tynset kommune gjennomførte en egnevaluering våren 2022, ved bruk av spørreundersøkelse til både ansatte og ledelsen ved skolen, samt data fra elevundersøkelse (og foresatte) i 9. trinn via bedrekommune.no. I tillegg ble det innhentet tilbakemeldinger fra PPT, Elevrådet og skolehelsetjenesten selv. Tilbakemeldingene på tiltaket er i all hovedsak positive på tvers av alle respondentgruppene. Ansatte trekker blant annet frem at det er økt bevissthet om skolehelsetjenesten ved at tjenesten er mer synlig og tilgjengelig i det daglige. I tillegg opplever ansatte at skolehelsetjenesten har verdifull innsikt og kjennskap til barnet og familien fra fødselen av, noe som bidrar til å tenke mer helhetlig rundt oppfølging. Elevgruppen omtaler det som trygt å ha helsesykepleier tilgjengelig og "ute i felt" i større grad. Skolehelsetjenesten selv opplever at muligheten for forebyggende og helsefremmende arbeid er større med flere dager tilgjengelig i skolen, de blir tidligere koblet på saker og har større innsikt i utfordringsbildet og helsetilstanden til populasjonen i skolen.

Evalueringen har også avdekket områder hvor det er behov for justeringer eller tydeliggjøring. Både ansatte og elever trekker frem at skolehelsetjenesten i større grad kan bidra med informasjon i klassen til alle elever om helserelaterte tema. Skolehelsetjenesten selv trekker frem at de i enkelte saker jobber i grenseland mellom primær- og sekundærhelsetjenester, og hele tiden må ha fokus på det forebyggende og helsefremmende, ikke bare ta unna behandling/terapi fordi andre etater ikke har kapasitet til å håndtere det. Foresatte påpeker at helsesykepleier er vanskelig å få tak i når ungdommene trenger det, det må avtales time, og da er det vanskelig å få tatt tak i ting når det oppstår spontant. Tiltaket anbefales videreført, med de nødvendige justeringer trukket frem i kommunens egnevaluering.

## Tiltak 6 - Sommeraktiviteter

**Tilbud om sommeraktiviteter har bidratt til å skape sosiale nettverk og arenaer for læring og mestring for barn i kommunen. Det er et tiltak som planlegges videreført med forsterket innsats rettet mot flerspråklige familier.**

Basert på en økt bekymring rundt barn og unges psykiske helse ble det utviklet og iverksatt et tiltak med sommeraktiviteter i kommunen. Utfordringsbildet var sammensatt og besto både av økt skolefravær og redusert aktivitet, med flere barn og unge som isolerte seg hjemme etter pandemien, samt økning i lavinntekstfamilier hvor barn og unge ikke hadde mulighet til å delta i aktivitetstilbud på lik linje med andre. Formålet med tiltaket har vært å motvirke utenforskap og ensomhet, bidra til mestringsopplevelser, styrke nettverk, gjennom å kunne tilby aktivitetstilbud til barn og unge uavhengig av sosioøkonomisk bakgrunn.

Sommeraktiviteter har blitt gjennomført sommeren 2021 og 2022. Erfaringene fra 2021 ble brukt som grunnlag for justering av tiltaket i 2022. Tiltaket (totalt 9 aktiviteter) ble koordinert og realisert som et samarbeid mellom frivillige lag og foreninger, i tillegg til en arbeidsgruppe i kommunen. For å nå ut til barn og unge og særlig relevant målgruppe med aktivitetstilbudet informerte arbeidsgruppa bredt både på helsestasjon, hos NAV, PPT, Barnevern, psykiske helse, opplæringscenteret samt i skolene om tilbudet og målsettingen med det. Via skolene og media/lokalaviser ble informasjon formidlet til foresatte. Sommeren 2022 var det totalt 467 aktivitetsdeltakere, 22 instruktører under 18 år og 33 instruktører over 18 år.

Tiltaket ble evaluert gjennom spørreskjema sendt ut til alle arrangører og foreldre (og deres deltagende barn). Det kom inn totalt 41 besvarelser fra foresatte. I tillegg ble barnas opplevelser samlet inn gjennom observasjon og samtale i forbindelse med deltakelse i aktivitetene. Funnene i evalueringen viser at tiltaket har blitt opplevd positivt av både ansatte, deltagende barn og arrangørene. Aktiviteter med påmelding var mer eller mindre fulltegnet, og alle deltagende barn som svarte på evalueringen oppga at de var fornøyd med aktiviteten de deltok på og ønsket å delta igjen neste år. Barna trakk også frem at de opplevde læring og mestring. Arrangørene trakk frem at barna viste engasjement og ga "tommel opp" på aktivitetene. Foreldre opplevde merverdi av å delta på aktivitet sammen med barna og ble på den måten kjent med andre foreldre. 75 % av foreldrene oppga også at det var et tilbud de var villige til å betale for.

Evalueringen avdekket også at det er noe forbedringspotensial med hensyn til mer samlet og oversiktlig informasjonsformidling for å nå ut til flere uavhengig av deres sosiale nettverk. For veien videre ble det også viktig å sikre tilstrekkelig voksne instruktører og egnede lokaler/fasiliteter. Det ble også påpekt et potensial i å nå ut til, og få med flere, flerspråklige barn/familier.

## Tiltak 7 - Sommerjobb

**Sommerjobb har vært et ettertraktet tilbud som har mottatt positive tilbakemeldinger både fra deltagende ungdommer og virksomheter. Det planlegges videreført som et langsiktig tiltak for å forebygge utenforskap.**

Bakgrunnen for opprettelsen av tiltaket var utfordringer for ungdom i å komme seg inn i arbeidslivet og få de erfaringene det fører med seg. Formålet var både å legge til rette for dette for ungdommer uten tidligere arbeidserfaring, men også på lengre sikt å bidra til å motvirke utenforskap gjennom å gi ungdommene et fotfeste (og en referanse) i arbeidslivet.

I evaluering av tiltaket ble det innhentet erfaringer fra ungdommene som hadde hatt sommerjobb (18 besvarelser av totalt 38 stykker) og virksomhetene som hadde hatt ungdom i sommerjobb. Det å få arbeidserfaring og tjene penger er oppgitt som de største motivasjonsfaktorene fra ungdommene som har tatt del i tiltaket. De har også tatt med seg erfaringer fra det å være del av et arbeidsfellesskap og gir blant annet tilbakemeldinger på viktigheten av å ha gode kolleger. 12 av 18 ungdommer har også oppgitt at de ønsker sommerjobb neste år også. Virksomhetene som har tatt inn ungdom i sommerjobb rapporterer i all hovedsak positive erfaringer. Det vises blant annet til merverdi i å ha inn nye folk med ungdommelig pågangsmot, og virksomhetene blir også kjent for ungdommene som potensielle fremtidige arbeidsplasser. Det er også gjennom samarbeid med lokalavisa laget reportasjer fra tiltaket som underbygger den positive effekten det har hatt både fra arbeidsgiver og ungdommenes perspektiv. Tiltaket planlegges videreført i 2023 og det jobbes kontinuerlig med å justere tiltaket for å treffe målgruppen og legge til rette for best mulig gjennomføring. Effekten på lengre sikt er det for tidlig å kunne si noe om, men forventningene er at tilrettelegging for yrkesaktivitet skal kunne bidra til å motvirke utenforskap.

# Oppsummering for Tynset kommune

Ved inngangen til piloten var en hovedutfordring i Tynset kommune tverrsektorielt samarbeid for å bedre helhet og sammenheng i møte med barn, unge og familier. Tynset var og er i tillegg vertskommune for fem interkommunale samarbeid og hadde som målsetting å bidra til synergier til de øvrige kommunene i samarbeidene gjennom deltakelse i piloten.

Kommunen har evaluert syv tiltak som er utviklet og/eller implementert i pilotperioden. Disse favner både indirekte tiltak, som rutiner og strukturer for ansatte, og direkte tiltak overfor barn og unge. Det er ikke nødvendigvis sammenheng mellom tiltakene, men de har i all hovedsak blitt godt mottatt og anbefales videreført med konkrete justeringer.

Avrundingen av piloten gir likevel god anledning til å se tiltakene i en helhet og i sammenheng med de samlede vurderingene av piloten, for hensiktsmessig videre planlegging.

Ut over evaluering av tiltakene, gjennomførte PwC et fokusgruppeintervju med representanter fra kommunen (mars 2023). I fokusgruppeintervjuet kom det blant annet frem at det i flere år har vært et stort fokus på barn og unge i kommunen, med bred forankring helt opp til øverste ledelse. Piloten med tilhørende tiltak har vært med å muliggjøre og forsterke dette, men arbeidet har også hatt ringvirkninger utover tiltak direkte relatert til piloten. En av de viktigste ringvirkningene har vært at det er etablert en kultur for å tenke helhetlig. Terskelen for å ta kontakt på tvers av tjenester har blitt lavere og satt i system gjennom etablerte tverrfaglige møteplasser, særlig på ledelsesnivå. Det er også en tydelig uttalt intensjon om, og omforent forståelse av, at tett samhandling og koordinering legger grunnlag for utvikling av de beste løsningene for brukerne.

Det har vært et tidkrevende koordineringsarbeid å utvikle tiltak for å håndtere de komplekse problemstillinger som ligger til grunn i piloten. Områdene det jobbes med tiltaksutvikling innen er sammensatt og baller ofte på seg flere utfordringer og spørsmål. Det primære fokuset i piloten har vært barn og unge, men tiltaksutvikling rettet mot dem har for eksempel utløst behov for å vurdere familiesituasjonen. Strukturene som er etablert i forbindelse med piloten har bidratt til at denne typen problemstillinger drøftes mellom relevante aktører, og har på den måten lagt grunnlaget for at det kan gjøres nødvendige avklaringer og prioriteringer, ut fra en helhetstankegang.

Informantene påpeker likevel på at det fortsatt er en vei å gå når det gjelder å implementere løsninger, og spre informasjon og tankegodt ut i organisasjonen. Arbeidet med dette videreføres og er tatt ned i kommunens strategiske plan for tverrfaglig samhandling og forebyggende innsats for barn, unge og familier (2022-2025). I tillegg trekkes det frem at helhetstankegang må gjøres forpliktende over tid i forbindelse med utvikling og vurdering av øvrige formelle strukturer og systemer, for eksempel når det gjelder fagsystemene.

*“Det vi har erfart, når vi begynner å jobbe med noen spesifikke tiltak, er at ballen begynner å rulle, og så ser vi helheten bedre.”*

Prosjektleder

# Oppsummering for Tynset kommune

Det har vært krevende å innhente data og måle effekt av tiltakene som er utviklet og implementert, hovedsakelig fordi det ikke har gått lang nok tid til at en har kunne måle utvikling. Det gjelder særlig erfaringer fra brukerne. I tillegg til at tiltaksutviklingen i seg selv har vært tidkrevende, har både koronapandemien og nye krav og føringer som har truffet de berørte tjenestene, bidratt til at ting har tatt tid å utvikle, implementere og følge opp.

Samlet sett viser funn i evalueringsrapportene og informasjon fra informantene i fokusgruppeintervju at piloten har bidratt positivt til bedre tverrsektoriell samhandling, til tross for at det er varierende grad av direkte dokumentert måloppnåelse opp mot barn og unge. Evalueringskompetansen som er opparbeidet i forbindelse med piloten planlegges imidlertid videreført, og vil kunne bidra til at kommunen over tid vil kunne følge og dokumentere effekten de ulike tiltakene og/eller ringvirkningene av dem har. Synergier fra Tynset kommunens deltakelse i piloten til de øvrige kommunene som deltar i de interkommunale samarbeidene, er tatt ned og planlegges videreført i strategiske plan for tverrfaglig samhandling og forebyggende innsats for barn, unge og familier (2022-2025) som alle de samarbeidende kommunene har forpliktet seg til.

Nordre Land  
kommune



# Nordre-Land

## Nullpunktsmåling

I Nordre Land kommune ble det gjennomført tilsyn i barneverntjenesten høsten 2016. I tilsynet ble det blant annet pekt på manglende tverrfaglig samarbeid rettet mot barn, unge og deres familier. Tilsynet avdekket også manglende internkontroll, ledelse, kompetanseheving og rolleforståelse.

I 2017/2018 ble det gjennomført kartlegginger og et forprosjekt som avdekket to behov. Det ene var behov for å etablere tydelig ansvar, rolleavklaring og målrettet samhandling mellom enheter/avdelinger i kommunen om tjenester og virkemidler til beste for barns levekår. Det andre var behov for å kartlegge samhandlingsfora og samhandlingsrutiner mellom avdelinger der barn og unge er berørt. Den overordnede organiseringen i kommunen på dette tidspunktet bestod av mange sidestilte tjenesteområder og kun rådmannen som overordnet instans. Dette krevde mange møter og drøftinger før beslutninger kunne fattes og handlinger iverksettes. Rådmannen så det da som hensiktsmessig å justere organiseringen for å styrke 0-24 samarbeidet og oppfølgingen til barn og unge ytterligere. Ny organisering som la til rette for tverrfaglighet og samhandling til beste for kommunens innbyggere ble vedtatt i 2019, og kunne med det ses på som en tilføyning til nullpunktsmålingen, ved at det forelå administrativ og politisk vilje i kommunene til å fremme tverretattlig samarbeid.

## Tiltak

Det ble lagt til grunn fem tiltak i kommunens søknad for deltagelse i piloten, hvorav tre av dem er evaluert og tatt stilling til i denne evalueringen.

Tiltak	Formål	Målgruppe	Evaluering
Tverrfaglig samarbeid/ kompetanse	Bidra til tettere samarbeid på tvers av tjenester som arbeider med barn, unge og deres familier, samt sette dette i system. I tillegg en plan for kompetanseutvikling- og deling.	Ansatte og brukere	KoRus Øst 2019 (nullpunktsmåling) og oppfølgingsundersøkelse høst 2022.
Kompetanseteam	Kommunens tverrfaglige drøftingsteam. Teamet skal ha spesielt fokus på forebyggende arbeid, på felles mål, samt på gode tiltak inn mot barn og unge som er i risiko. Målet er at barn og unge som har behov for oppfølging og tilrettelegging skal fanges opp og få hjelp så tidlig som mulig.	Barn og unge fra 0-24 år, deres familier, samt gravide og ansatte som jobber med disse brukergruppene	Evaluering av Øslandsforskning (2021). Evalueringsskjema til deltagende ansatte / foresatte i kompetanseteamet (fortløpende), og fokusgruppeintervju med teamet (2023).
Stafettlogg	Bidra til å sikre medvirkning og helhet rundt familien, å samordne tjenestetilbudet, og å sikre at det ikke ble brudd i hjelpetilbudet fra tjenestene.	Ansatte og brukere	Spørreskjema til alle ansatte og foresatte som har hatt befatning med stafettlogg som verktøy (mars 2023).

De øvrige to tiltakene, *Utarbeide organisasjonsmodell for tverrfaglig samarbeid på kommunenivå, tjenestenivå og individnivå*, og *innføring av digitalt internkontrollsystem* følges opp i ordinær drift.

# Oppsummering av Tiltak 1: Tverrfaglig samarbeid og kompetanse

**Implementering av BTI-modellen har lagt til rette for en enhetlig og systematisk tilnærming til tverrfaglig samhandling og kompetansedeling, men har ikke hatt så stor effekt som forventet i perioden modellen har vært i virke.**

Gjennom kartlegginger gjennomført i regi av kommunen i 2018 ble det avdekket behov for bedre og tettere samarbeid på tvers av tjenester som arbeider med barn, unge og familier. Kommunen ønsket å sette det tverrfaglige samarbeidet i system for å unngå at det ble tilfeldig og personavhengig. Høsten 2018 ble det derfor bestemt at samhandlingsmodellen Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI) skulle tas i bruk.

Fra 2019 ble handlingsveileder tilgjengeliggjort og informert om i tjenestene, parallelt med at det ble laget en plan for kompetanseutvikling. BTI-modellen med tilhørende verktøy, felles kompetanseløft, veiledning og nettverk av ressurspersoner skulle ramme inn og legge til rette for tverrfaglig samarbeid og kompetanse i Nordre Land kommune.

Resultatene fra BTI-undersøkelsen gjennomført av KoRus ved oppstart av pilot i 2019, og påfølgende oppfølgingsundersøkelse høsten 2022, er lagt til grunn for kommunens evaluering av tiltaket i kommunen. Funnene i undersøkelsene viser overordnet at det har vært lite endring fra 2019 til 2022, både når det gjelder kompetansenivået og grad av samhandling. Med forbehold om at undersøkelsene ikke er fullstendig sammenlignbare, gir resultatene en indikasjon på at det til tross for innsatsen som er lagt ned ikke er nevneverdig endring i ansattes kjennskap til system og rutiner, og bruk av disse i forebyggende tidlig og koordinert innsats. Det er variasjon på tvers av enhetene, og på den ene siden eksempler på at systematisk bruk av rutinene har hatt positiv effekt. På den andre siden trekker ansatte blant annet frem “for lite tid til å ta ansvar for egen bekymring”, og “manglende tilbud om videre oppfølging/tiltak i kommunen” blant forklaringsfaktorene til at de ikke har handlet ved bekymring. Forankring på alle nivå, særlig ledernivå, trekkes også frem som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med å implementere og ta i bruk nye rutiner. Kompetanseteamet, som har fungert som prosjektgruppe i piloten, har jobbet med å tilgjengeliggjøre og informere om modellen og tilhørende verktøy gjennom hele perioden den har vært tilgjengelig. Resultatene viser imidlertid at dette ikke i seg selv har vært nok. Ledere har i varierende grad stilt forventninger til, og lagt til rette for, at ansatte tilegner seg kunnskap om verktøyet og modellen, noe som har resultert i at “noen har valgt det bort”.

Basert på innsikten opparbeidet i forbindelse med egevalueringen, samt erfaring fra arbeidet i kommunen ble det trukket frem noen særlig viktige premiss for det videre arbeidet med BTI-modellen i kommunen. For det første at det settes av tid til å jobbe med handlingsveilederen i de tjenestene som er nærmest gravide, barn, unge og deres familier. Dette for å sikre at ansatte får kompetanse og tar i bruk veiledningene som er tilgjengeliggjort i modellen. Videre ble det påpekt at ansatte får kunnskap om kompetanseteamets rolle som drøftingsarena i vanskelige saker, og veiledningen teamet kan gi for å identifiserer riktig tiltak og oppfølging i kommunen. Til sist ble det også trukket frem den sentrale betydningen av forankring på alle nivåer, spesielt på ledernivå.

## Oppsummering av Tiltak 2: Kompetanseteam

**Kompetanseteamet har hatt en nøkkelrolle i piloten, både som kommunens tverrfaglige drøftingsarena, og i utvikling og implementering av tiltak. Omforent forståelse og forankring av samhandlingsmodellen, samt kjennskap til kompetanseteamets mandat, vil imidlertid bli viktig å ha fokus på fremover for at kompetanseteamets arbeid skal få full effekt.**

Behovet for en tverrfaglig drøftingsarena/kompetanseteamet hadde sitt utspring i en gradvis økning i antall henvendelser til PPT, en opplevelse av økt avstand til barneverntjenesten etter at denne ble interkommunal og fysisk plassert i Gjøvik i juni 2018, samt uttalelser fra ledere om stadig mer kompliserte saker som krevde bredere drøftinger med flere faglige perspektiver. Det var en opplevelse av å «stå fast» i saker uten mulighet for å komme videre. En drøftingsarena var også nødvendig å få på plass for å imøtekomme strukturen i handlingsveilederen for BTI. Fra før hadde skolene sine elevoppfølgingsteam, med deltagelse fra skolehelsetjenesten og PPT, men kommunen så behov for bredere faglig sammensetning for sakene elevoppfølgingsteamene ikke klarte å løse i fellesskap. Ut over dette fantes ingen etablerte samhandlingsfora hvor tjenestene møttes.

Kompetanseteamets mandat og sammensetning ble utledet gjennom bred deltakelse fra ulike tjenester i perioden januar til mai 2019, og var i virke fra mai 2019. Det ble bestemt at teamet skulle være *et fora for drøfting av vanskelige saker som ansatte står overfor, der den enkelte ansatte kan melde inn sak og presentere denne for teamet*. Teamet fikk også ansvar for å bidra til koordinert innsats, samordning og styring av tjenester til gravide, barn, unge og deres familier i kommunen, og hadde en sentral rolle i implementeringen av BTI-modellen fra august 2019.

Basert på tilbakemeldinger fra ansatte underveis om at det var uklart hvordan kompetanseteamet jobbet, hvordan saker skulle følges opp og hvilke henvendelser teamet kunne motta, ble det satt i gang en ekstern evaluering av teamet, gjennomført av Østlandsforskning våren 2021. Funnene fra evalueringen pekte blant annet på behov for tydeliggjøring og avgrensning av mandat opp mot andre tjenester og roller, samt informasjon om, og bekjentgjøring av teamet. Konkrete tiltak ble iverksatt for å imøtekomme funnene og justeringene medførte økt bruk av teamet, også av tjenester utover skole og barnehage. For å bidra til målsettingen om medvirkning ble også foresatte invitert med i drøfting av sin sak, noe som fikk positive tilbakemeldinger fra de som deltok.

Mot slutfasen av piloten gjennomførte kommunen en ny evaluering, basert på fokusgruppeintervju i teamet og spørreundersøkelse sendt ut til deltakere (både ansatte og foresatte) som hadde presentert sak for teamet. Resultatene fra evalueringen ble oppsummert langs fire hovedfunn med tilhørende anbefalinger til veien videre. Det ble for det første trukket frem viktigheten av å anerkjenne forskjellighet som ressurs for å lykkes i det tverrfaglige samarbeidet. Kunnskap om hverandre skaper holdninger som bryter ned siloer og bygger opp forståelsen av tverrfaglighet som en ressurs. Videre ble det trukket frem at det oppleves ulikheter i ledelse og forankring mellom tjenester og avdelinger. Dette ble ansett som en forutsetning for å lykkes. Der det i mindre grad har vært støtte fra ledelse, har det vært krevende å implementere og ta i bruk systemene og rutinene, samt for ansatte å benytte seg av foraene som er etablert, som kompetanseteamet. Kontinuitet i prosjektledelse og koordinering trekkes frem som et tredje funn som oppleves avgjørende for å lykkes både med kompetanseteamet og prosjektet i sin helhet. Og til sist, påpekes det at det er ulike behov hos den enkelte ansatte med hensyn til støtte og bistand fra kompetanseteamet. Dette kan handle om den ansattes egen kompetanse, trygghet og personlighet. Samtidig vil saken påvirke den ansattes opplevde behov. Om den ansatte er i en situasjon der «alt er forsøkt» vil det kunne være en forventning om at kompetanseteamet skal løse problemet.

## Oppsummering av Tiltak 2: Kompetanseteam

Samlet indikerer resultatene at det har skjedd en positiv endring i det tverrfaglige samarbeidet, med større forståelse og kunnskap om effekten av å jobbe på tvers. Likevel er det utydelig for flere ansatte hvilket mandat kompetanseteamet jobber etter, og det er stor ulikhet i lederstøtte og -forståelse både med tanke på kompetanseteam og BTI-modellen. Det er trukket frem særlig to anbefalinger knyttet til det videre arbeidet, hvor det første går på forankring og omforent forståelse av BTI-modellen i det forebyggende arbeidet, og det andre omhandler bekjentgjøring av kompetanseteamet og forståelse for hva teamet kan bidra med.

## Oppsummering av Tiltak 3: Stafettlogg

**Stafettlogg er implementert som verktøy blant annet for å sikre medvirkning og helhetlig oppfølging. Det er imidlertid sprikende opplevelser av nytteverdi, og et forbedringspotensial sett opp mot målsettingene i måten verktøyet er tatt i bruk hittil.**

Behovet for å styrke det tverrfaglige samarbeidet ble avdekket i kartlegginger gjennomført av kommunen i 2018. Bakgrunn for disse var utfordringer i samarbeidet med barneverntjenesten spesielt, men også generelle behov for tverrfaglig samarbeid rundt gravide, barn, unge og deres familier. Basert på kontakt og erfaringsdeling med andre kommuner i tilsvarende situasjoner ble verktøyet stafettlogg implementert som et ledd i å støtte opp under implementering av BTI-modellen og de overordnede målsettingene med piloten i Nordre Land.

Formålet med stafettloggen var å sikre medvirkning og helhet rundt familien, å samordne tjenestetilbudet, og å sikre at det ikke ble brudd i hjelpetilbudet fra tjenestene. Stafettlogg er en elektronisk loggbok over tiltak og involverte personer rundt barnet/ungdommen. Loggen setter barnet i sentrum og er ment å gi foresatte en bedre oversikt, og mulighet for medvirkning, når en eller flere tjenester samarbeider for å hjelpe barnet/ungdommen.

Ved utgangen av pilotperioden (vår 2023) ble det gjennomført en kartlegging blant stafettholdere og foresatte som hadde hatt erfaringer med verktøyet. Til tross for gode intensjoner og gjentatte forsøk på å nå ut med informasjon om verktøyet og bruken av det, viste resultatene at stafettlogg, slik den benyttes i kommunen per i dag, i liten grad bidrar til å sikre medvirkning og helhet rundt familien. Den bidrar heller ikke til å hindre brudd i den enkeltes oppfølging. Opplevd nytteverdi er liten og viser at det er stort forbedringspotensial i hvordan loggen benyttes. Det trekkes frem særlig tre forklaringsfaktorer på at stafettloggen ikke fungerer hensiktsmessig, herunder manglende kunnskap og forståelse for bruk, manglende forankring i ledelse som stiller forventninger og følger opp bruk, og involvering fra relevante aktører. Basert på funnene var konklusjonen i kommunens egevaluering av tiltaket, at det bør tas en grundig vurdering av hvorvidt kommunen skal fortsette med stafettlogg som verktøy. Resultatene indikerer at det i Nordre Land er potensiale for å utnytte verktøyets muligheter i større grad enn det gjøres per i dag.

# Oppsummering for Nordre Land kommune

Interne og eksterne kartlegginger og tilsyn gjennomført i Nordre Land i perioden 2016-2018, la grunnlaget for Nordre Lands deltakelse i piloten. Utfordringsbildet besto blant annet i manglende tverrfaglig samarbeid i kommunen rettet mot barn, unge og deres familier, manglende internkontroll, ledelse, kompetanseheving og rolleforståelse. Det var behov for å etablere tydelig ansvar, rolleavklaring og målrettet samhandling mellom enheter/avdelinger i kommunen om tjenester og virkemidler til beste for barns levekår. I tillegg var det behov for å kartlegge samhandlingsfora og samhandlingsrutiner mellom avdelinger der barn og unge var berørt.

Det ble lagt til grunn fem tiltak i kommunens søknad for deltagelse i piloten, hvorav tre av dem er evaluert og tatt stilling til i denne evalueringen. De øvrige to tiltakene, herunder "Utarbeide organisasjonsmodell for tverrfaglig samarbeid på kommunenivå, tjenestenivå og individnivå", og "Innføring av digitalt internkontrollsystem" er gjennomført og følges opp i ordinær drift.

Både innføring av BTI-modellen, stafettlogg som støtteverktøy, samt etablering av kompetanseteamet trekkes alle frem som tiltak som har bidratt til en positiv utvikling i retning av å nå de opprinnelige målsettingene i kommunen. Gjennom egenevaluering i kommunen trekkes det likevel frem at det en betydelig andel ansatte som har mangelfull kjennskap og/eller varierende opplevelser med bruk av strukturene som er etablert. Som kommunen selv omtaler det; *"Mye tyder på at opplæringen, veiledningen og informasjonen ansatte har tatt del i gjennom innføringen og implementeringen av tiltakene ikke har vært tilstrekkelig, eller ført til de gevinster og resultater som kanskje var forventet etter fire år."* Det pekes likevel på at det er gode utsikter til forbedring i utviklingsarbeidet, gitt at det arbeides systematisk med både forankring, ledelse og kompetanseutvikling.

Ut over dette, trekkes det frem i fokusgruppeintervju med representanter fra kommunen (mars 2023) at det har vært god forankring i ledergruppen i 0-24, og en kulturendring i måten det tenkes og arbeides helhetlig på. Terskelen for å ta kontakt på tvers av tjenesten har blitt lavere, og ansatte har fått mer kunnskap om hverandres tjenester og utviklet en positiv holdning til samarbeid mellom tjenestene som er organisert under 0-24. Det har imidlertid vært lavere ledelsesforankring i voksentjenestene, som NAV og psykisk helse og rus. Behov for samordning og koordinering også overfor disse tjenestene har blitt forsøkt håndtert underveis, men vil være særlig viktig å ivareta i det videre arbeidet.

*"Det er kjempegodt forankret i ledelsen i 0-24. Det gjennomsyrrer alt vi jobber med. Vi har faste ledermøter, og lederne i 0-24 kjenner veldig godt til det. Det er nesten vår identitet."*

*Kommunalsjef*

I en liten kommune vises det også til at utskiftninger av nøkkelpersoner har vært en utfordring for å sikre kontinuitet i implementeringsarbeidet i kommunen. Kompetanseteamet har hatt en dominerende rolle i å drive arbeidet, med de fordeler og ulemper det innebærer å samle ansvaret. På den ene siden har variabel forankring og oppfølging ute i tjenestene/på enhetene gjort det krevende å følge opp på en ensartet og effektiv måte. På den andre siden har det at arbeidet har vært konsentrert i kompetanseteamet bidratt til at det er opprettholdt fokus på det som var utgangspunktet, at en ikke har hoppet på ad hoc initiativ, men har hatt ro til å gjennomføre og justere det som var planlagt ved inngangen til piloten. Koronapandemien har også her satt begrensninger for fremdriften i arbeidet.

# Vestre Toten kommune



## Nullpunktsmåling

Vestre Toten kommune gjennomførte en relativt omfattende kartlegging av det tverrsektorielle samarbeidet i kommunen i 2019. Arbeidet ble gjennomført av den daværende lederen av NAV, på oppdrag fra rådmannen. Kartleggingen avdekket flere utfordringer i det tverrsektorielle samarbeidet, blant annet når det gjaldt rutiner og arbeidsprosesser som var til hinder for godt tverrsektorielt samarbeid. Kartleggingen viste at det var usikkerhet blant ansatte knyttet til egen rolle og hva en kan forvente av andre. Det var også usikkerhet rundt tolkning av regler for taushetsplikt og krav til samtykke og informasjonsdeling mellom tjenester. Kartleggingen viste også at det i stort sett alle tjenester manglet rutiner for samarbeid mellom tjenestene. Samlet sett ble avgrensningen av hvem som jobber etter ulike lovverk nevnt som kanskje den største utfordringen Vestre Toten sto overfor, innenfor de tjenestene som jobber med utsatte barn, ungdom og foresatte. Det kunne se ut til at Vestre Toten hadde organisert samarbeid og samhandling mellom tjenester i et nettverk uten klart mandat og ledelse. Dette ble pekt på som en krevende samarbeidsform. Videre ble lite kapasitet i tjenesten identifisert som en utfordring, og som en konsekvens ble det vanskelig å prioritere tverrsektorielt samarbeid.

## Tiltak

Prosjektgruppa har gjennomført en ny overordnet kartlegging som det følger en oppsummering av på neste side. Videre i denne sluttrapporten fremheves kommunens egevaluering av de tiltakene som spesifikt var definert inn som en del av piloten.

Tiltak	Formål	Målgruppe	Evaluering
Aktivitetskontakter	Utarbeidelse av varige løsninger på systemnivå, som skal bidra til at alle barn og unge i kommunen får en reell mulighet til å delta på organiserte- og uorganiserte fritidstilbud.	Tjenester som arbeider med fritidstilbud samt deltakere.	Kvalitative tilbakemeldinger, egevalueringer fra aktivitetskontaktene og statistikk over besøkstall.
Tverrsektoriell ledergruppe	Stimulere til utviklingsarbeid og fremme samhandling mellom tjenestene, og mellom innbygger og tjenesteutøveren.	Ansatte i tjenestene.	Kvalitative samtaler.
BTI-modellen	Styrke det tverretatlige samarbeidet, samt at barn, unge og deres familier skal oppleve tiltak og tilbud i kommunen som mer samordnet og tilgjengelige.	Ansatte i tjenestene og barn, unge og deres familier.	Spørreskjema, og skriftlige og muntlige tilbakemeldinger.
Samordningsmøte 0-24 år	Innbyggerne skal få rett hjelp til rett tid, og oppleve helhetlig og koordinert tidlig innsats, samt at innbyggeren skal medvirke og ha innflytelse i egen sak.	Barn, unge 0 - 24 år og deres familier	Egne ettermøter for å evaluere møtet
Tverrfaglig samtykkeskjema	Bidra til økt informasjonsdeling mellom tjenestene i enkeltsaker gjennom innhenting av samtykke	Ansatte i tjenestene	Systematisering av løpende tilbakemeldinger fra ansatte og ledere

# Ny kartlegging av tverrsektorielt samarbeid i kommunen

**En ny overordnet kartlegging av det tverrsektorielle samarbeidet i Vestre Toten kommune viser forbedringer på utfordringsområdene som ble identifisert i 2019, samtidig som det anerkjennes at kommunen fortsatt er et godt stykke unna av å være i mål med arbeidet.**

Prosjektleder for piloten, som også er leder for kommunens tverrsektorielle ledergruppe, har utarbeidet en kartlegging mot slutten av pilotperioden, som oppsummerer hvor kommunen nå står med tanke på utfordringsbildet som ble identifisert i 2019. Denne kartleggingen er strukturert etter LEAN-metodikk, og gir en grundig og helhetlig oppsummering av arbeidet som er gjort i kommunen i pilotperioden, med et bredt perspektiv på tjenestene. Kartleggingsarbeidet har vært gjennomført ved hjelp av spørreskjema, etterfulgt av intervjuer/samtaler med ansattgrupper og nøkkelpersoner som tjenestene selv har definert som relevante informanter. Det har til sammen vært gjennomført samtaler med 35 personer, bestående av ledere, styrere, ansatte og rådgiverer fra en rekke tjenester i kommunen.

Som en del av pilotarbeidet har det vært utarbeidet og gjennomført både større og mindre tiltak knyttet til forbedring av det tverrsektorielle samarbeid i Vestre Toten kommune. Flere av disse tiltakene omtales i den nye kartleggingen og har i sum bidratt til positive og merkbare forbedringer. Det igangsatte arbeidet med å implementere BTI-modellen har bidratt til bedre arbeidsprosesser, selv om modellen ikke er fullstendig implementert. Til tross for at verktøyene enda ikke benyttes fullt ut, viser funnene at bruken av verktøyene er godt i gang, ansatte finner lettere en oversikt over tilgjengelige tiltak og tilbud i kommunen, og at BTI-modellen i seg selv fremmer samarbeid.

Alle som i denne omgang er intervjuet og har besvart spørreskjema melder tilbake om stor grad, og svært stor grad, av rutiner for samarbeid. Ved nærmere gjennomgang av intervjuene vises likevel et noe mer nyansert bilde enn det avkryssingen viser. Angående interne rutiner så svares det for eksempel at det er samarbeidskulturen som gjennomsyrrer måten de jobber på, og ikke nødvendigvis nedskrevne rutiner. De aller fleste har interne møtepunkter for saksdrøfting, og trekker frem raushet som en god grunnleggende verdi som legger til rette for samarbeid. Det er altså ikke nødvendigvis opprettet så mange flere nedskrevne rutiner for samarbeid, men det er etablert en større forståelse og vilje til å involvere hverandre på et tidligere tidspunkt enn før og finne løsninger sammen.

Funnene antyder at respondentene nå har et inntrykk av at det er overordnet større "ryddighet" i den tverrsektorielle samhandlingen, og større vilje i de ulike tjenestene til å bidra inn i situasjoner på et tidligere tidspunkt enn før. Det er etablert tydeligere arenaer for drøfting av saker, og etterspørselen av nettverk er tilsynelatende mer dekket. De nettverkene som nå eksisterer har fått definert tydeligere mandat og ledelse, noe som har bedret samhandlingen og bidragene inn i møtene. Det settes nå opp drøftingsmøter på tvers av tjenester på et tidligere tidspunkt, og det ventes ikke bare på å få overført oppgaven og ansvaret videre fra en annen tjeneste. I disse møtene deles det informasjon og det diskuteres mulige løsninger sammen. Dette har redusert en tidligere opplevd «skyveproblematikk».

Det nevnes flere eksempler på tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid på systemnivå som har dukket opp i forlengelsen av fokuset på dette; eksempelvis språkplan, arbeid med forebyggende plan, bred involvering i kompetanseløftet, rutine rundt barn som pårørende og oppdatert håndbok for koordinatører. Gjennom kartleggingen kom det og fram mange forslag og anbefalinger for veien videre.

På de neste sidene gis en mer detaljert oppsummering fra kommunens egnevaluering av de spesifikke tiltakene som ble igangsatt som en del av pilot for programfinansiering.

# Tiltak: Aktivitetskontakter

**To aktivitetskontakter har arbeidet med utvikling av varige løsninger på systemnivå for å sikre reell mulighet for barn og unge til å delta på organiserte- og uorganiserte fritidstilbud. Evalueringen av arbeidet viser økte tall på deltakelse i fritidsaktiviteter og bedre samarbeid mellom involverte aktører.**

Vestre Toten kommune ønsket i 2021 at kommunale fritidstilbud for barn og unge skulle inngå i en helhetlig tjenestekjede innen oppvekst, i god dialog med øvrige fritidstilbydere. Ungdata-undersøkelsen viste samtidig at over 10 % av barn og unge i kommunen ikke deltok i fritidstilbud. Tiltaket Aktivitetskontakt ble dermed igangsatt, med opprettelsen av to 100 % prosjektstillinger som "Aktivitetskontakt". Målet med tiltaket var å utarbeide varige løsninger på systemnivå som skulle bidra til at alle barn og unge i kommunen får en reell mulighet til å delta på organiserte- og uorganiserte fritidstilbud. Aktivitetskontaktene ble organisert under Kulturavdelingen og har samarbeidet tett med dem og frivilligheten med både nye og allerede iverksatte tiltak. Arbeidet kan deles inn i fem områder:

- 1. Lavterskel møteplasser:** Aktivitetskontaktene har arbeidet med utvikling av flere lavterskel møteplasser for barn og ungdom. Det er utarbeidet en oppskrift for hva som må være på plass på slike lavterskel møteplasser, og aktivitetskontaktene har samarbeidet med lokale fritidstilbydere om opprettelse av møteplasser med bruk av denne oppskriften. Besøksstall på møteplassene viser fem ganger høyere antall besøk i 2022 sammenlignet med 2021, som kan tyde på et behov for slike møteplasser, samtidig som betydningen av koronarestriksjoner i 2021 kan ha spilt en betydning her. Skriftlige og muntlige tilbakemeldinger når det gjelder annonsering og innhold på møteplassene er jevnt over gode.
- 2. Gratis ferieaktiviteter:** Konsepter for gratis ferieaktiviteter har vært utviklet i samarbeid med blant annet lokale fritidstilbydere, skole, barnehage, kommunens tilbud og kommunikasjonsavdeling. Ferieaktivitetene har blitt svært positivt mottatt og er populære hos barnefamilier fra alle samfunnslag og kulturer. Det er en målsetting at det ikke skal være stigmatiserende å benytte seg av tilbudene. Mengden besøk og tilbakemeldinger som gis både muntlig og skriftlig av besøkende bekrefter dette.
- 3. Fritidsfond:** Et mål for aktivitetskontaktene har vært å etablere et lokalt fritidsfond, en støtteordning for deltakelse som er enkel og ikke-stigmatiserende å bruke. Det er utarbeidet en veileder som lag og foreninger skal benytte seg av slik at det blir likere praksis på hvordan en slik barriere for deltakelse håndteres. Den formelle stiftelsen av fondet skjer i mars 2023, og det foreligger dermed ikke evaluering av dette arbeid enda.
- 4. Samarbeidsarenaer:** Det er etablert faste samarbeidsmøter mellom ungdomshub, juniorklubb og andre relevante samarbeidspartnere som bibliotek og lokalt kjøpesenter, for å forbedre samarbeidet om temaet fritid mellom involverte aktører i kommunen. Det gis tilbakemeldinger fra samarbeidspartnerne om at tilbudene som er etablert er gode og det er enklere å få tilgang på relevant informasjon enn tidligere. Med bedre innsikt i tilgjengelige tilbud kan arenaene bedre forutse når de kan forvente at ungdommen kommer, og det dannes et bedre helhetsbildet over ungdommenes behov for tilbud.

## Tiltak: Aktivitetskontakter

5. **Nyankomne flyktninger:** Aktivitetskontaktene har samarbeidet med kommunens voksenopplæring for å bedre nå ut til og inkludere nyankomne flyktninger i lokale fritidstilbud. Her har lærdommen vært at det å gi god informasjon er en viktig suksessfaktor, og det er landet på en form for å gi informasjon om aktivitetene på som er god tilpasset de nyankomne. Det er identifisert en økning blant andelen flyktninger som benytter seg av fritids- og ferieaktivitetene. Tilbakemeldinger fra NAV, helse, skole og voksenopplæringen tyder på at arbeidet på fritidsfeltet har gitt effekt og vært til god hjelp for det helhetlige arbeidet i kommunen rundt mottak av flyktninger og deres familier.

Innsatsen Vestre Toten kommune har gjort med å opprette to stillinger som aktivitetskontakter, som kan jobbe med disse temaene på fulltid, har gitt resultater. Det er funnet gode måter å jobbe på, og gode oppskrifter for å treffe målgruppen med tilbud. Besøkstallene på lavterskel tilbud og aktiviteter viser seg å ha økt betraktelig. Evalueringsarbeidet av arbeidet viser at det er stort behov for at barn og unge kan delta på lavterskel aktiviteter året rundt, både på hverdager og i ferier. Barn og unge fra alle samfunnslag kommer når innholdet er godt og informasjonen har nådd frem.

## Tiltak: Tverrsektoriell ledergruppe

**Den tverrsektorielle ledergruppen legger til rette for samarbeid og felles forståelse mellom tjenestene, og danner et solid utgangspunkt for tverrsektoriell samhandling.**

Vestre Toten kommune identifiserte i den innledende kartleggingen et behov for å forbedre organiseringen av samarbeid og samhandling mellom tjenester. I den forbindelse ble et av tiltakene i pilotarbeidet å opprette en egen ledergruppe for tverrsektorielt samarbeid 0-24 år, som utelukkende skulle håndtere problemstillinger knyttet til dette temaet. Ledergruppen ble etablert i januar 2020, og består av tjenesteområdeledere fra Barn og familie, Helse og omsorg, Voksenopplæringen, NAV, Kultur, Skole og Barnehage. Ledergruppen har hatt et fast møte på 3 timer en gang i måneden. Formålet med ledergruppen er å stimulere til utviklingsarbeid og fremme samhandling mellom tjenestene, og mellom innbygger og tjenesteutøveren, slik at innbyggerne i aldersgruppen 0-24 år opplever bedre livsmestring og økt sosial inkludering. Resultater på dette nivået planlegger kommunen å innhente data om gjennom senere evaluering av de konkrete tiltakene som retter seg mot individet.

I denne evalueringen er ledergruppens fungering og arbeid vurdert, sett i lys av Bang & Middelfarts modell for "Effektive ledergrupper". Evalueringen er gjennomført kvalitativt i to omganger, som samtaler i hele ledergruppa og en samtale med kommunedirektør og assisterende kommunedirektør. Funnene viser at den tverrsektorielle ledergruppen fungerer godt. Medlemmene forteller at det i starten handler mye om å forstå hverandres tjenester og etablere et felles språk, noe de er i god prosess mot å oppnå. Det er dannet en større grad av felles kunnskap om hva som skal til for å lykkes, gjennom at medlemmene deler mer med hverandre gjennom de ulike stadiene de jobber på, og ikke kun sluttproduktet. Medlemmene hevder å ha fått forsterket tillit til at de alle kan tilby problemforståelse og løsning, de forstår hverandres fagfelt og rammer bedre, og tenker mer i retning av at alle fagområder som skal være en del av løsningen også må være med på å definere problemstillinger og målsettinger. Gruppa er i aktiv relasjon til prosjektgrupper og arbeidsgrupper, samt mot kommunedirektør og det politiske nivået, og opplever å ha etablert en plattform som gir gode forutsetninger for å lykkes i tverrsektorielt samarbeid videre. Kommunen ser behov for å opprettholde strukturen utover pilotperioden og jobbe videre sammen over lengre tid.

# Tiltak: BTI-modellen

**Planleggingen av opplærings- og implementeringsløpet for BTI-modellen i Vestre Toten kommune har bestått av en pilotering av opplæringen, som har gitt verdifull innsikt for justering av planene, og opplæringen i modellen er nå godt i gang ute i tjenestene.**

På bakgrunn av et av hovedmålene med piloten, at barn, unge og deres familier skal oppleve at tiltak og tilbud i kommunen som mer samordnet og tilgjengelige, samt at det tverretatlige samarbeidet om utsatte barn og unge er styrket, besluttet Vestre Toten kommune å innføre BTI-modellen som ny innretning av samhandlingsrutiner. BTI-modellen er en samarbeidsmodell med en rekke verktøy for tjenester som møter, gravide, barn, unge og foreldre som det er knyttet undring eller bekymring til, og har tre grunnleggende formål: tidlig innsats, medvirkning og helhetlig og samordnet tjenestetilbud. Det ble ansatt en prosjektmedarbeider i 100 % for å arbeide med dette tiltaket, sammen med ulike arbeidsgrupper.

Vestre Toten kommune er i opplæringsfasen av implementeringen av BTI i kommunen, og har dermed evaluert arbeidet hittil, det vil si pilotering av modellen og opplæringen av ansatte i tjenestene. Evalueringen er gjennomført ved hjelp av spørreskjema, og både skriftlige og muntlig tilbakemeldinger. Det er for tidlig i prosessen for å kunne innhente grundig evaluering fra foresatte og ansatte opp mot det overordnede målet. Evalueringen av arbeidet hittil legger vekt på ansattes opplevelse av opplæringen og opplevde læringsutbytte, og det vil senere være aktuelt å evaluere om ansatte jobber i henhold til handlingsveileder og om barn, unge og familier opplever tidlig innsats, brukermedvirkning og sammenhengende tjenester.

Prosjektgruppa gjennomførte tidlig i arbeidet en pilotering av BTI-modellen med et utvalg ansatte fra barnehage, barneskole, ungdomsskole og helsestasjonstjenesten. Piloteringen, og evalueringen av den, ga deltakerne en bedre forståelse for modellen, samtidig som det ga prosjektgruppa nyttige innspill til hvordan de burde justere opplæringen videre. Dette ga dem en mulighet til å tilpasse det planlagte implementeringsarbeidet enda bedre til tjenestene og brukerne.

Helhetlig opplæring i modellen er pt godt i gang, og prosjektgruppa får tilbakemeldinger om at det snakkes om BTI og tverrfaglig samarbeid ute i enhetene og på tvers av tjenester. Prosjektgruppa justerer løpende opplæringen basert på tilbakemeldinger og erfaringer som gjøres underveis. Det er likevel en utfordring å få tjenestene til å faktisk ta i bruk verktøyene i praksis etter opplæringen, og kommunen anerkjenner at det gjenstår mer arbeid for å komme dit, blant annet bedre lederforankring om forventet bruk av modellen i tjenestene. Det planlegges for å innhente erfaringer og tilbakemeldinger fra både ansatte og foresatte som har brukt verktøyene på et senere tidspunkt i implementeringsløpet.

## Tiltak: Samordningsmøte

**Samordningsmøtet 0 - 24 skal bidra til god brukermedvirkning og at brukerne opplever helhetlig og koordinert innsats. Den tverrfaglige møteformen prøves ut og evalueres løpende. Så langt er det positive erfaringer med møteformen fra ansatte og brukere.**

Vestre Toten kommune gjennomførte en ekstern evaluering av "Drøftingsteam" i 2021. En arbeidsgruppe jobbet frem forslag til nytt tverrfaglig og tverrsektorielt sammensatt møtepunkt med utgangspunkt i evalueringen, samt egne erfaringer. Det tidligere "Drøftingsmøtet" ble som et resultat av denne prosessen erstattet med "Samordningsmøte" som hadde oppstart høsten 2022.

Samordningsmøte 0-24 år skal fungere som «en dør inn» for innbyggerne i kommunen, der behov for tjenester blir vurdert og koordinert slik at innbyggerne skal få rett hjelp på rett sted og til rett tid. Samordningsmøte er også integrert i handlingsveilederen i BTI. Målgruppen er gravide, barn, unge 0 - 24 år og deres familier, og i møtet deltar representanter for tjenestene som jobber med disse. Målet for møtet er at innbyggeren skal oppleve helhetlig og koordinert tidlig innsats, uten at det blir brudd i oppfølgingen, samt at innbyggeren skal medvirke og ha innflytelse i egen sak. Kommunen har knyttet til seg en ekstern veileder for å få veiledning fem ganger i året i gjennomføring av tverrfaglige møter.

Den tverrfaglige gruppen setter av 15 minutter til ettermøter, for å evaluere seg selv. Da er det fokus på:

- minner om taushetsplikt
- møtets form og innhold, møteleders styring, teamets støtte, ny faglig utvikling
- dialogen i møtet – lyktes vi i å ha likeverdig dialog?
- om barnets stemme ble hørt?

Erfaringer så langt er at saker meldes opp og generelt sett med gode løsningsforslag. Kommunen har planlagt et eget evalueringsmøte i juni/august 2023, med deltakere fra kommunens tjenester vil det også kunne innhentes erfaringer fra innbyggere og ansatte som har sendt inn saker til møtet.

## Tiltak: Samtykkeskjema

**Kommunen har utviklet et samtykkeskjema som skal bidra til informasjonsdeling i enkeltsaker. Skjemaet blir i økende grad tatt i bruk og taushetsplikt er i mindre grad enn tidligere en barriere for samhandling**

En av utfordringene som ble avdekket i den innledende kartleggingen i Vestre Toten, var usikkerhet blant ansatte knyttet til tolkning av regler for taushetsplikt og deling av informasjon i enkeltsaker mellom tjenester. For å møte denne utfordringen har Vestre Toten kommune gjennom pilotperioden utarbeidet et samtykkeskjema for tverrsektorielt samarbeid. Samtykkeskjemaet har vært evaluert og revidert flere ganger. Erfaringene mot pilotperiodens slutfase er at bruken av samtykkeskjemaet øker. I de sakene hvor samtykkeskjemaet blir tatt i bruk, oppleves det som ryddig og både ansatte og innbygger er tryggere på hva som er ok å dele av informasjon.

Flere trekker også frem at utarbeidelsen av felles samtykkeskjema for tverrfaglig samarbeid har vært positivt for å rydde opp i muligheter og hindringer også på tvers av faggrupper og team internt. Taushetsplikt oppleves sjelden som et hinder for samarbeid med andre tjenester lenger.



# Oppsummering av Vestre Toten kommune

På bakgrunn av en ny helhetlig kartlegging av det tverrsektorielle samarbeidet i Vestre Toten kommune kan kommunen vise til en fremgang i arbeidet. Utfordringsområdene som ble identifisert i 2019 er forbedret, og kommunen ser resultater av tiltakene som ble valgt innenfor piloten.

Vestre Toten kommune etablerte tidlig i pilotperioden en tverrfaglig sammensatt prosjektgruppe som skulle lede arbeidet med gjennomføringen av de ulike tiltakene og satsingsområdene. Denne var bredt sammensatt, og det har vært god kontinuitet og hyppige møtepunkter gjennom hele pilotperioden. Prosjektgruppa beskrives å ha funnet en arbeidsform som har fungert godt. Prosjektgruppa i Vestre Toten kommune har vært grundige i prosessen med å utarbeide tiltakene, ut fra et ønske om å inkludere alle relevante tjenester. Dette har på den ene siden medført en opplevelse i prosjektgruppa at arbeidet har vært tidkrevende. Samtidig trekkes det frem positive opplevelser ved at det ble brukt god tid på involvering og å skape en innledende felles forståelse for problemstillingen, slik at man på en god måte kunne finne løsninger sammen. Ved pilotens slutt oppgis den brede sammensatte prosjektgruppa å være en suksessfaktor som har bidratt bedre kjennskap til de ulike tjenestene, som igjen bidrar til at det er lettere å ta kontakt med ansatte i andre tjenester for å finne felles løsninger.

Den tverrsektorielle ledergruppa som ble etablert som et tiltak i piloten har også vært et viktig grep. Mot slutten av pilotperioden anses denne ledergruppens sammensetning og hyppige møtefrekvens som en sentral bidragsyter i å sikre bred forankring av arbeidet i alle tjenester. Gruppen har fungert som styringsgruppe i pilotperioden, men vil fortsette som tverrsektoriell ledergruppe fremover.

*“Det har blitt mer og mer aktivitet i ledergruppen. Vi kan løfte inn problemstillinger og områder til den ledergruppa for diskusjon, for så å ta den med ut igjen der den hører hjemme. Det har vært avgjørende for å få raske avgjørelser”*

*Prosjektleder*

Flere tiltak er avsluttet innenfor prosjektets definerte periode, men fortsetter i ordinær drift. Eksempler på dette er bruk av samtykkeskjema og videre drift av samordningsmøte er eksempler på dette. Aktivitetskontakter har vært en del av et større tiltak for arbeid med kommunale fritidstilbud for alle barn og unge på systemnivå i kommunen. Samarbeidet mellom aktivitetskontaktene, lokale fritidstilbydere og en rekke andre tilknyttede tjenester har bidratt til mer tilgjengelige tilbud, aktiviteter og lavterskel møteplasser som vil fortsette utover pilotperioden. Videre arbeid med implementering av BTI blir også et arbeid som skal fortsette i Vestre Toten kommune og vil være viktig for å nå de overordnede målsettingene med piloten som omhandler tidlig innsats, brukervedvirkning og sammenhengende tjenester. Det kreves mer arbeid for å nå målet om sømløs bruk av modellen ute i tjenestene i hverdagen, og det er anerkjennelse av at implementeringen tar tid.

Mot slutten av pilotperioden fremkom det i fokusgruppeintervju også frem at deltakelse i piloten har bidratt til en kulturendring i organisasjonen, hvor ansatte i de ulike tjenestene i større grad ser på hverandre som verdifulle ressurser, og en utbredt holdning om at de komplekse sakene best løses i samarbeid. Det er opplevelser av mer ekte samhandling og lettere å ta kontakt med hverandre. Til tross for en gjennomgang og reduksjon av en rekke møteplasser og nettverk, er det nå en opplevelse av mer kontakt gjennom tverrsektorielle møter. Bedre innramming av møtene, tydeligere mandat og ledelse, og etablering av bedre rolleforståelse, har skapt mer kjennskap til alle tjenestene i kommunen.

Elverum  
kommune



## Nullpunktsmåling

For å danne en oversikt over utfordringsområdene i Elverum kommune ble det tatt utgangspunkt i allerede utarbeidet materiale i kommunen som ulike rapporter, prosjektarbeid og undersøkelser. I forbindelse med 0-24 samarbeidet ble det i tillegg gjennomført en kartlegging av nåsituasjonen i det tverrfaglige samarbeidet i Elverum kommune, utført av Deloitte i 2017.

Fra 2012 til 2018 var det en negativ utvikling i Elverum med hensyn til psykiske symptomer i aldersgruppen 15-29 år. Samtidig hadde kommunen i perioden 2013 til 2017 en betydelig økning av andel barn som vokser opp i lavinntektshusholdninger. I tillegg opplevde kommunen økning i antall elever med bekymringsfullt skolefravær, og det manglet et godt, lett tilgjengelig og koordinert tilbud til barn og unge med psykiske helseproblemer. Det belyses utfordringer knyttet til denne problemstillingen for familien, ansatte i kommunene og det tverrfaglige og tverrsektorielle samarbeidet.

Kartleggingen utført av Deloitte viser i hovedtrekk et ønske blant ansatte om å samarbeide, men at man i stor grad ikke er kjent med hverandres tjenester og hva andre kan bidra med inn i samarbeidet. Det nevnes lite kunnskap om hvordan den administrative ledelsen sikrer samhandling på tvers, men at kommunen likevel synes å prioritere arbeidet. Det trekkes frem en stor del utarbeidede planer og tilhørende plandokumenter i kommunen, men liten grad av gjennomføring. Tidsressursen er en utfordring.

På grunn av geografisk, organisatorisk og strukturell avstand mellom flere av enhetene som jobber med utsatte barn og unge i Elverum kommune, ble samtlige tjenester og enheter som jobber med denne gruppen plassert i det nybygde helsehuset i Elverum i 2019. Denne samlokaliseringen ga muligheter for styrket tverrfaglig samarbeid. I 2019 pågikk det flere tverrsektorielle initiativ i kommunen. Dette viser motivasjon og ønske i kommunen om godt samarbeid mellom og på tvers av ulike enheter og sektorer.

## Tiltak

Basert på nullpunktsanalysen valgte Elverum ut tiltak som kan kategoriseres inn under tre utfordringsområder kommunen har valgt å fokusere på i dette arbeidet: samhandling, sosial inkludering og ungdom psykisk helse og rus.

	Tiltak	Formål	Målgruppe	Evaluering
SAMHANDLING	BTI-modellen	Styrke det tverretatlige samarbeidet, samt at barn, unge og deres familier skal oppleve tiltak og tilbud i kommunen som mer samordnet og tilgjengelige.	Utsatte barn/unge og deres foreldre/foresatte Kommunens ansatte i oppvekstfeltets kjerne og støtte tjenester	Kvalitativ beskrivelse
	Godt samliv	Legge til rette for gode oppvekstvilkår for barnet, styrke parforholdet, og gi foreldre støtte og inspirasjon i en periode med store forandringer og utfordringer i hverdagen.	Par som er førstegangs-fødende.	Spørreskjema og intervju.
	Kompetansetiltak i ledernetverk	Bli kjent på tvers av tjenestene, sette mål for, utvikle, lede og følge opp det tverrfaglige samarbeidet knyttet til barn, unge og deres familier.	Kommunedirektør, sektorledere, enhetsledere og utvalgte nøkkelroller fra tjenester til barn, unge og deres familier.	Spørreskjema og kvalitative tilbakemeldinger
SOSIAL INKLUDERING	Miljøteam	Tettere samarbeid på tvers av tjenestene.	Ungdom i kommunen.	Kvalitativt spørreskjema.
	Fritid: Inkludering og deltakelse	Alle barn og unge i Elverum skal ha mulighet til å drive med en organisert aktivitet på fritiden.	Barn og unge i kommunen.	Kvalitativ beskrivelse.
UNGDOM PSYKISK...	Flexid	Fremme innenforskap, medborgerskap, livsmestring og god psykisk helse. Gi den enkelte deltaker økt bevissthet om egen identitet, ressurser, muligheter og valg i møte med ulike utfordringer og dilemmaer.	Krysskulturelle barn og unge og foreldre.	Fokusgruppe-intervjuer og individuelle intervjuer.
	Kjentmann, refleksjonskurs	Deltakerne skal reflektere og få kontroll over eget rusbruk, og innarbeide strategier for å håndtere vanskelige rus-situasjoner for både seg selv og andre. På lengre sikt: at ungdommene ikke skal innta noen ulovlige rusmidler.	Unge i kommunen.	Spørreskjema med både kvalitative og kvantitative spørsmål.

## Tiltak: BTI-modellen

**Elverum kommune har utarbeidet handlingsveileder, anskaffet digital stafettlogg og planlagt og gjennomført implementeringsaktiviteter blant ledere og ansatte i de aktuelle tjenestene. Det gjenstår mer fokus på implementering, noe som vil fortsette utover pilotperioden.**

Styringsgruppen i piloten besluttet at BTI skulle benyttes som samhandlingsmodell for tjenester som møter gravide, barn, unge og foreldre det er knyttet undring eller bekymring til. Hensikten med BTI-modellen er å kvalitetssikre helhetlig og koordinert innsats uten at det blir brudd i oppfølgingen. BTI bidrar til tidlig innsats, samordning og medvirkning. Modellen gir en oversikt over handlingsforløp, og kan bidra til å rette opp svikt i samhandling mellom tjenester.

Under piloten har kommunen arbeidet med anskaffelse og utarbeidelse av handlingsveileder, anskaffelse av digital stafettlogg, samt planlegging og gjennomføring av et implementeringsløp bestående av kompetanseheving, informasjon og opplæring.

Erfaringer underveis tydet på at man hadde gått raskt frem i oppstarten og at de skulle ha lagt mer vekt på den tverrsektorielle forankringen i de ulike nivåer av organisasjonen for å ha et sterkere fundament i gjennomføringen av implementeringsarbeidet. Som en løsning på dette ble det etablert en implementeringsgruppe våren 2022 bestående av representanter for ulike sektorer. Disse har en sentral rolle i å sikre ledelsesforankring av arbeidet, og sikre god sammenheng med øvrig utviklingsarbeid og implementering av modellen.

Så langt er det etablert stafettlogger i barnehage. Det er laget både veiledning og rutine for å opprette og bruke stafettlogg og oppfriskningskurs er gjennomført. Det er også laget et digitalt samtykkeskjema. Videre i implementeringsarbeidet vil foresatte kunne hjelpe oss i å evaluere og justere ulike elementer i BTI modellen, og er noe kommunen vil ha fokus på fremover.

Mot pilotens slutt vurderer prosjektgruppen at de har rukket å starte, prøve, erfare og lære, men at det gjenstår mye arbeid før målsettingene med BTI som tiltak vil kunne oppnås. Implementeringsgruppen fortsetter implementeringsarbeidet og arbeidet vil fremover være en del av Elverum kommunes modellutvikling både på kommune, system og individnivå.

Dette arbeidet er lagt inn i det etablerte ledernetverket «Laget rundt barn, unge og familier» som er et kompetansetiltak for alle ledere og utvalgte nøkkelpersoner fra tjenester til barn, unge og deres familier. Barnehagesjef vil lede dette nettverket og utviklingen av BTI modellen i Elverum videre.

## Tiltak: Godt Samliv

**Kurset Godt Samliv ble satt i gang som kurs til par som blir foreldre for første gang, for å gjøre dem bedre rustet for den nye tilværelsen. Tiltaket har fått positive tilbakemeldinger fra deltakerne.**

I Elverum kommunes nullpunktsmåling ble det identifisert mangel på et foreldreforbereidende kurs rettet mot de som venter barn, jmf. retningslinjene for svangerskapsomsorgen. Kommunen etablerte derfor et kurs for førstegangsfødende, "Godt Samliv". Dette er et 10 timers kurs basert på materiale fra Barne- og ungdomsdirektoratet. Målet med tiltaket er å styrke parforholdet, og gi foreldre støtte og inspirasjon i en periode med store forandringer og utfordringer i hverdagen. Kurset skal bidra til å legge til rette for gode oppvekstsvilkår for barnet, og gjøre paret kjent med helsestasjonstilbudet i forkant av fødsel.

Kurset er evaluert av samtlige deltakere (36 par) gjennom spørreskjema ved kursets slutt, i tillegg til intervju av tre par et år etter deltakelse på kurset. Tilbakemeldingene er i all hovedsak positive. En høy andel av respondentene svarte at temaene på kurset var nyttig for parforholdet, kommunikasjonen dem imellom, håndtering av krangel og konflikt, og for den store forandringen fra par til familie. Det gis tilbakemeldinger på at de lærte metoder/teknikker for å håndtere konflikter i parforholdet, og det ble satt pris på å kunne dele erfaringer og opplevelser med andre. Disse elementene kan være med på å gjøre hjemmesituasjonen for en nyfødt til et mer forutsigbart og trygt hjem. Parene som ble intervjuet et år etterpå trekker frem positiv lærdom de tok med seg fra kurset. Den ene faren forteller om at de etter kurset kommuniserer annerledes enn de gjorde tidligere, og lærte å forberede hverandre på ulike situasjoner, ved å bli kjent med partnerens ønsker og forventninger. En høy andel ville anbefalt kurset videre til venner og familie.

På bakgrunn av evalueringen anbefalte kommunen at det fødselsforberedende kurset fortsetter uten store endringer. I senere gjennomføringer har antall deltagere økt, noe som har ført til mindre tid til veiledning rettet mot det enkelte par. Denne type veiledning ble i evalueringen trukket frem som positiv, og det skal tas en vurdering på hvordan kurset kan legge til rette for både dette og flere andel deltakere.

## Tiltak: Miljøteam

**Etableringen av et miljøteam har skapt bedre samarbeid mellom tjenestene ungdommer i kommunen møter på, i tillegg til et felles og bedre helhetsbilde av ungdommenes situasjon.**

På bakgrunn av et behov for tettere samarbeid på tvers av tjenestene ungdommen treffer i kommunen ble det opprettet et miljøteam. Teamet består av helsesykepleiere fra ungdomsskolene og videregående skole, sosialrådgivere fra ungdomsskolene, miljøarbeidere fra videregående skole, politi, ledere på Ungdommens Hus og erfaringskonsulenter. Miljøteamet har faste møter en gang i måneden der det samtales om hva som rører seg i ungdomsmiljøene og hvilke tiltak de kan jobbe sammen om. Det inviteres også inn andre aktører ved behov. For eksempel har det blitt gjennomført et samarbeid med moskeen i kommunen, med formål om å forebygge feilvalg og "drop-outs" i videregående utdanning.

Tilbakemeldingene fra medlemmene i miljøteamet tilsier at samarbeidet mellom tjenestene er bedre enn tidligere, og det trekkes frem at det er lettere å ta kontakt med hverandre. Det er lavere terskel for å ta en telefonsamtale til de andre tjenestene når det er behov for det. Det tverrfaglige samarbeidet har økt, og medlemmene ser at de klarer å danne et mer helhetlig bilde av ungdommenes miljø. Det trekkes likevel også frem at miljøteamet fremdeles er i en tidlig fase, og justeres jevnlig i retning av å kunne utføre mer enn det gjør i dag.

# Tiltak: Fritid: Inkludering og deltakelse

## Gjennom brukermedvirkning og involvering arbeider Elverum kommune med å etablere treffende løsninger for inkludering og deltakelse av alle barn og unge på fritidsaktiviteter.

Sosial inkludering var et av utfordringsområdene som ble identifisert i Elverum kommunes nullpunktsanalyse, og det var et ønske om å rette blikket mot hvordan barn og unge i flerkulturelle familier ble inkludert i kommunen. Tiltaket "Fritid: Inkludering og deltakelse" har som mål at alle barn og unge i Elverum skal ha mulighet til å drive med en organisert aktivitet på fritiden. Prosjektgruppa har lagt stor vekt på involvering av brukerstemmen for å treffe det reelle behovet, men er fortsatt i innlede fase av tiltaksutviklingen.

For å danne seg en bedre forståelse av utfordringsbildet innhentet prosjektgruppa brukerstemmer fra det flerkulturelle miljøet. Det ble identifisert et ønske blant de flerkulturelle familiene om at barna skulle få delta på ulike former for fritidsaktiviteter. Det ble også identifisert en rekke utfordringer som blant annet handlet om tilgang på informasjon om tilbudene, påmelding til tilbudene gjennom apper som opplevdes vanskelige å forstå, og søknad til NAV for økonomisk støtte. For å klare å løse det reelle problemet fremfor symptomene av det, fortsatte prosjektgruppa å jobbe videre med to prosesser for innhenting av informasjon: behov for innsikt i økonomiske støtteordninger, og behov for å nå ut til lag og foreninger for å bevisstgjøre om utfordringsbildet. Gjennom et møte med NAV samlet prosjektgruppa informasjon om økonomiske støtteordninger. Lovverket tilsier at dårlig økonomi ikke skal være grunnlag for at barna ekskluderes fra deltakelse i fritidsaktiviteter, men en utfordring er å nå ut med denne informasjonen til foreldre. Her kan lærere, lag og foreninger spille en viktig rolle ved å tilegne seg denne informasjonen og dele det videre.

Etter å ha opparbeidet god innsikt om både utfordringsbildet for deltakelse blant flerkulturelle innbyggere og de økonomiske støtteordninger, var neste steg å dele innsikten med lag og foreninger. Prosjektgruppa inviterte representantene for fritidsaktiviteter, lag og foreninger som står registrert på kommunens nettside, moskeen, Den norske kirke og Pinsekirken, til et felles møte. Til tross for at invitasjonen ble sendt til samtlige lag og foreninger som står registrert, var det kun et fåtall som møtte opp. De som møtte var positive, og erkjente et behov for en større flerkulturell bevissthet og forståelse i egen virksomhet, og ga uttrykk for at de ønsket å være med videre i dette arbeidet. Representantene fra moskeen hadde mange konstruktive innspill, og ga tydelig uttrykk for at de ønsket å bidra videre. Det ble også startet opp et samarbeid der mellom dem og Elverum fotball.

Møtet bekreftet behovet for videre arbeid med å utvikle en inkluderende praksis på kommunalt nivå. Prosjektgruppa erfarte samtidig at dem som tiltaksledere ikke hadde den nødvendige autoriteten og myndigheten til å nå tilstrekkelig ut. Det er behov for forankring av dette på ledelsesnivå i kommunen, og prosjektgruppa jobber nå videre med dette. Det er gjennomført møter med Kultursektor og idrettsråd, men forankringen er ikke etablert. Prosjektgruppa fortsetter samarbeidet med Elverum Fotball som en start, men oppfordrer også til at arbeidet parallelt løftes til et kommunalt anliggende

## Tiltak: Flexid

**Kurskonseptet Flexid har gitt ungdommer i Elverum kommune økt trygghet og bevissthet på sin egen kultur og identitet, og kan bidra til å redusere konflikter og utenforskap både i samfunnet og i hjemmet.**

Over en tidsperiode så kommunen en økende utfordring med gjengdannelser, utenforskap, vold og rus, i tillegg til bekymringer rundt det flerkulturelle ungdomsmiljøet på Elverum videregående skole. På bakgrunn av dette ble Flexid valgt som et forebyggende tiltak. Flexid er et kurskonsept rettet mot krysskulturelle barn og ungdom mellom 15 og 20 år, men kan også tilpasses yngre og eldre. Kurset skal gi den enkelte deltaker økt bevissthet om egen identitet, ressurser, muligheter og valg i møte med ulike utfordringer og dilemmaer. På et samfunnsnivå har kurset som mål å være et forebyggende tiltak blant annet for å motvirke sårbarhet mot psykiske problemer, konflikter i hjem og samfunn og manglende tilhørighet.

Kursrekken består av 12 temaer som går over 13 samlinger på 2-2.5 time per samling. I tillegg til dette ordinære Flexid-programmet har kommunen gjennomført tre samlinger med foreldre/foresatte til ungdommene på kurset, der utvalgte temaer som ungdommene har vært igjennom er blitt gjennomgått. Det trengs to sertifiserte kursholdere for å gjennomføre kursrekken. Sertifiseringen er en omfattende opplæring, og består av en kursdel (3x3 dager), en praksisdel, loggføring, samt veiledning og oppfølging underveis.

I evalueringen av tiltaket er det gjennomført tre fokusgruppeintervjuer, 27 individuelle intervjuer av noen utvalgte deltakere direkte etter kursets slutt, og tre individuelle intervjuer med deltakere 10 mnd etter fullført kurs. Funnene viser at ungdommenes opplevelse av kurset er gjennomgående positiv. Det trekkes frem at de har lært å sette ord på ting og se ting på nye måter, de kjenner seg igjen i hverandres opplevelser og føler på et innenforskap. Flere sier at de er blitt tryggere og stoltere av hvem de er og hvor de kommer fra, og de har forstått at deres erfaringer kan brukes som ressurser videre i samfunnet, som brobyggere. Kurset skal blant annet bidra til økt forståelse for foreldrenes situasjon og motvirke konflikter i hjem og samfunn, og noen informanter nevner at kurset har vært med på å redusere konfliktnivået i familien knyttet til forskjeller i holdninger og verdier på grunn av økt forståelse for hverandre.

Den største nytten oppgis å være økt trygghet og bevissthet på sin egen kultur og identitet. Flexid kan ha bidratt til at brikkene har falt mer på plass i ungdommens liv, og det kan være et godt forebyggende tiltak for å motvirke sårbarhet mot psykiske problemer. Det anbefales at Flexidkurs fortsetter som et tilbud på 9.trinn uten store endringer. I tillegg ønskes det en miniversjon av programmet rettet mot mellomtrinnet, at det jobbes videre med å utvikle foreldresamlingene, samt et mer systematisk og kompetansehevende arbeid ut mot kollegiet i kommunen.

## Tiltak: Refleksjonskurs, forebyggende mot rus

**Deltakelse på refleksjonskurs om rusmisbruk har bidratt til en holdningsendring og økt motivasjon for å slutte med ulovlige rusmidler hos de deltagende ungdommene. Kurset kan bidra til å forebygge rusmisbruk blant ungdommer i Elverum kommune.**

I Elverum kommune har det vært en økende trend blant unge å innta ulovlige rusmidler, og det er avdekket flere tilfeller av hasj og kokain på ungdomsfester. Det ble dermed identifisert behov for et tiltak rettet mot rusmisbruk, og besluttet å gjennomføre et refleksjonskurs basert på Kjentmann-metodikken. Kjentmann er en beredskapsordning for skole utviklet av KoRus Vest Bergen, og kommunen har sertifisert to kjentmenn som holder samlingene i kurset. Refleksjonskurset består av seks samlinger på 1,5 timer, og har som mål at deltakerne skal reflektere og få kontroll over eget rusbruk og tillegg til å innarbeide strategier for å håndtere vanskelige rus-situasjoner for både seg selv og andre. På lengre sikt er hovedmålet at ungdommene ikke skal innta noen ulovlige rusmidler.

Refleksjonskurset har vært gjennomført en runde med fire deltakere, og ble evaluert av dem ved hjelp av spørreskjema med både kvalitative og kvantitative spørsmål. Deltakerne var ungdommer som hadde behov for å få kontroll på eget rusbruk, og samtlige opplyser at de etter endt kurs har svært høy motivasjon for å slutte med ulovlige rusmidler, sammenlignet med før kurset. Funnene viser i tillegg at samlingene har bidratt til mindre rusbruk blant deltakerne i kursperioden, og vært til hjelp for å starte en åpen dialog mellom ungdommene og deres foresatte. Samtlige oppgir at de i svært høy grad har følt seg lyttet til i løpet av kurset og har reflektert over konsekvensene av rusmisbruk. Det er for tidlig å si noe om effekten av kurset på lengre sikt og hvorvidt endringen med redusert rusmisbruk vil vedvare, men samtlige deltakere opplyste om en holdningsendring til rus, og takket ja til en oppfølgingssamtale som vil skje noen måneder etter endt kurs.

Kursholderne sitter igjen med et inntrykk av å ha truffet behovet til de fire ungdommene, og føler et stort behov for å støtte og følge dem opp videre, derav oppfølgingssamtalene. Forutsatt tillatt bruk av tid på kursavholdelse fra kommunen anbefaler kursholderne gjennomføring av 2-4 kurs i året.



## Oppsummering av Elverum kommune

Prosjektgruppa for piloten i Elverum kommune har utarbeidet, gjennomført og evaluert en rekke tiltak som bidrar til å dekke behovene kommunen har knyttet til tidlig innsats hos barn og unge. Kommunen identifiserte tre hovedkategorier for utfordringsområdene: samhandling, sosial inkludering, og ungdom psykisk helse og rus. Innenfor området samhandling bidrar tiltakene *BTI-modellen* og *godt samliv* til bedre samhandling med foresatte og tidlig innsats. Kommunen har og gjennomført kompetansehevende tiltak blant lederne i kommunen, og etablert en møtearena for tverrfaglig/tverrsektorielt samarbeid og tjenesteutvikling. Nettverket er etablert med faste møtepunkter, og har gjort det mulig å nå ut til store deler av organisasjonen med felles informasjon, oppdaterte krav og forventninger. Deltakerne i nettverket har gitt tilbakemeldinger om at de raskt hadde lært mye om andre deler av tjenesteapparatet i kommunen, og etablert god kontakt for videre dialog. Etableringen av nettverket har vært vellykket, og det ses potensiale i at dette inngår i kommunens ledelsessystem videre.

Når det gjelder sosial inkludering ble tiltakene *fritid: inkludering og deltakelse*, og *miljøteam* innført. Evalueringene av disse tiltakene viser at Elverum kommune har etablert gode måter for å sikre treffende tilbud for innbyggerne ved hjelp av brukerinvolvering, i tillegg til et møtepunkt for bedre samarbeid mellom tjenestene.

For å forbedre utfordringsområdet ungdom psykisk helse og rus har Elverum kommune innført tiltakene *refleksjonskurs*, *forbyggende mot rus*, og *Flexid*. Dette er to kurskonsept som begge har bidratt til å styrke ungdommenes trygghet og forståelse rundt deres utfordringer, og gitt dem konkrete strategier og løsninger for vanskelige situasjoner. Ved å fortsette gjennomføringer av disse kursene vil Elverum kommune potensielt kunne forebygge alvorlige psykiske utfordringer og rusavhengighet blant utsatt ungdom i kommunen.

Gjennom fokusgruppeintervju kom det frem at deltakelsen i piloten har bidratt til et generelt større fokus på tverrsektorielt samarbeid. Piloten har gitt rom for en måte å jobbe på som både tillater og forutsetter samarbeid mellom tjenestene, ettersom tilskuddsordningen har et nedslagsfelt på tvers av sektorer. Elverum kommune satt sammen en prosjektgruppe av ansatte som jobber ute i tjenestene. Det har bidratt til at de operative ressursene i tjenestene har blitt kjent med både hverandre og arbeidet hver av dem gjør. En slik prosjektgruppe har gitt en nærhet til arbeidet og tjenestene som faktiske leveres i sektorene, og i seg selv knyttet tjenestene bedre sammen via de ansatte.

*“Jeg har en opplevelse at deltakelsen i seg selv har gjort noe med en oppvåkning på tvers av sektorer. At sektorene, sektorlederne og enhetslederne er mer oppmerksomme og har mer fokus på hverandre nå.”*

*Prosjektleder*

En utfordring for Elverum kommune har vært å oppnå god forankringen på ledernivå. Perioden piloten har gått over har vært preget av utskiftninger av ledere i kommunen. Ved at prosjektgruppa har satt fokus på temaet mange nok ganger i løpet av perioden, er det likevel nå en større aksept og forståelse for at kommunen har en vei å gå når det kommer til tverrsektoriell samhandling. Det meldes om vilje for endring, og en forståelse for at dette må være et fast punkt på agendaen i toppledelse.

Deltakelse i piloten har ført til at Elverum kommune i større grad har klart å se nasjonale satsinger mer i sammenheng og fått etablert strukturer for at sektorene kan jobbe mer og bedre sammen. Prosjektgruppa har og i stor grad hatt fokus på brukerinvolvering for å utarbeide relevante tiltak, og har på den måten oppnådd mer kunnskap om og kommet tettere på ulike innbyggergrupper enn før.



# 3

Vurderinger av  
måloppnåelse

# Vurderinger av måloppnåelse

I dette kapittelet vurderes pilotkommunenes arbeid i lys av de overordnede målsettingene med piloten. Kommunenes egnevaluering av tiltakene utgjør en sentral del av datagrunnlaget, sammen med informasjon innhentet gjennom fokusgruppeintervjuer med nøkkelpersoner i kommunen gjennomført av PwC, samt dialog med prosjektleder i alle kommunene gjennom pilotperioden.

Målsettingene med pilot for programfinansiering var som følger:

- Det tverretatlige samarbeidet i kommunene om utsatte barn og unge og deres familier skal være forankret i ledelsen, og det er utviklet bedre systemer og strukturer for ivaretagelse av tverretatlig samarbeid
- Barn, unge og deres familier opplever at tiltak og tilbud i kommunene er mer samordnet og tilgjengelige
- Organisasjonen har mer kunnskap om virkninger og erfaringer av tiltak mot målgruppen
- Kommunene skal få redusert tidsbruk til tilskuddsforvaltning
- Familiene opplever større grad av medvirkning og involvering knyttet til oppfølgingen rundt sitt barn/ungdom

Målsettingene setter langsiktige ambisjoner for kommunenes arbeid med målgruppen utsatte barn og unge, 0 - 24 år, og har sitt opphav i et utfordringsbilde avdekket på tvers av kommuner i Fafos kunnskapsgrunnlag, beskrevet i rapporten "Trøbbel i grenseflatene" (2).

Alle fire kommunene har opplevd pilotperioden som kort, med tanke på å skulle nå disse målsettingene. Fremdriften i arbeidet har også blitt påvirket av både korona pandemien, flyktningestrøm som følge av krigen i Ukraina, samt nye krav og føringer som har truffet de berørte tjenestene.

Ettersom flere av målsettingene beskriver utvikling i en tilstand ("mer kunnskap om", "redusert tidsbruk", "større grad av medvirkning og involvering"), ville det vært fordelaktig å ha tilgang på data knyttet til disse forholdene før piloten ble satt i gang. Dessverre omhandler ikke kommunenes nullpunktsmålinger denne typen data, og det har derfor ikke vært mulig å vise utvikling graden av måloppnåelse. I stedet for å anse målsettingene med piloten som absolutte krav til hva som skulle vært oppnådd ved pilotperiodens slutt, kan målsettingene for piloten anses som retningsgivende for arbeidet som er satt i gang i pilotperioden. Kommunenes arbeid omtales i lys av dette.

(2) FAFO- rapport 2020:02, *Trøbbel i grenseflatene*

# Lederforankring, systemer og strukturer for ivaretagelse av tverretattlig samarbeid

Det var en målsetting for piloten at det tverretattlige samarbeidet i kommunene om utsatte barn og unge og deres familier skal være forankret i ledelsen, og at det er utviklet bedre systemer og strukturer for ivaretagelse av tverretattlig samarbeid.

## Forankring i ledelsen

I Fafo-rapporten "Trøbbel i grenseflatene" fremkommer det at *"En viktig forutsetning for å fremme bedre samhandling er lederforankring, politisk og administrativt. Ledelse er en nøkkelfaktor for oppmerksomhet om betydningen av samarbeid, prioritering av samarbeid og følgelig mulighet for å bruke tid og ressurser til å inngå i samarbeid."*

Det er mange tjenester i kommunene som har en rolle i arbeid med utsatte barn og unge, og det er derfor vanskelig å definere hvor bredt arbeidet skal forankres ledelsesmessig. Viktigheten av tverretattlig samarbeid bør sette seg som en helhetlig kultur i kommunen, hvor det er en gjennomgående oppfatning blant ledere at tjenestene blir best hvis man lykkes med å tenke helhetlig rundt en families behov, og i tett dialog mellom involverte tjenester. Denne holdningen bør gjennomføres på øverste nivå i kommunen, både politisk og administrativt, men også blant ledere for ulike sektorer og tjenester.

Alle de fire kommunene som har deltatt i piloten har vært i en prosess i egen kommune hvor graden av lederforankring av tverretattlig samarbeid kan sies å ha økt. Alle kommunene har politiske vedtak om å delta i piloten, og på papiret er kommunedirektøren "eieren" av satsingen. Når det kommer til den opplevde forankringen og eierskapet, handler det om hvorvidt øverste ledelse er opptatt av å få oppdateringer om tilstanden i kommunen og om det settes på agendaen i både politiske møter og i kommunedirektørens ledermøter. Mot slutten av pilotperioden er det forskjeller mellom kommunene rundt hvordan dette kommer til uttrykk og hvor bred ledelsesforankring oppleves. I alle fire kommunene er det fortsatt et potensiale med tanke på å få dette til å gjennomføre organisasjonen.

*"Vi har hatt noen andre gode prosjekter samtidig som piloten, som har gjort at vi har fått et kraftfullt fokus på barn og unge. Vi er en såpass liten kommune, at det at du klarer å frigjøre ressurser skaper mye aktivitet og fokus. Min opplevelse er at vi har et veldig tydelig fokus på dette nå, og piloten har vært viktig til å få til det."*

*Assisterende kommunedirektør*

# Lederforankring, systemer og strukturer for ivaretagelse av tverretatlig samarbeid

Flere kommuner har gjort interne omorganiseringer eller hatt utskifting av ledere i pilotperioden, som har utfordret lederforankringen. I Nordre Land ble det gjennomført en omorganisering rett før kommunen ble med i piloten (effektuert fra 1.1.2020). Alle tjenestene til barn og unge ble samlet i en egen sektor, "0 - 24", mens tjenester til voksne er samlet i en annen sektor, "24 +". Denne kommunen erfarer at de har hatt en stor utvikling med hensyn til ledelsesforankring og tverrfaglig samarbeid i enhet "0-24", men at denne forankringen ikke gjennomsyrrer kommunen som helhet.

I Elverum kommune har det vært betydelige utskiftninger av ledere. På den ene siden har utskiftningen medført at det har vært krevende å oppnå god kontinuitet i arbeidet og behov for å forankre arbeidet blant nye ledere. På den andre siden har de nye lederne hatt med seg positive holdninger til dette arbeidet, som har medført at man mot slutten av pilotperioden har ledere som oppleves å se viktigheten av dette arbeidet.

Vestre Toten og Tynset er de kommunene som i størst grad kan sies å ha oppnådd god ledelsesforankring, og har nytt godt av dette gjennom hele pilotperioden. For Vestre Toten sin del har det å etablere en bredt sammensatt ledergruppe for tverrsektorielt arbeid, hvor det kun er fokus på tverretatlig samarbeid om utsatte barn og unge, vært en sterk bidragsyter til at kommunen mot slutten av pilotperioden opplever god forankring i ledelsen. Også her, som i de andre kommunene, har man erfart at enkelte ledere for enkelte sektorer i kommunen ikke virker å oppfatte arbeidet som like viktig, og at det er krevende å sikre at alle lederne har en felles oppfatning av dette.

Sagt med andre ord kan ledelsesforankring også si noe om en modenhet i kommunens ledelse rundt betydningen av å jobbe godt sammen på oppvekstfeltet. En effekt av dette, som trekkes frem av alle fire pilotkommunene, er at de opplever å være bedre rustet til å jobbe sammen om de nasjonale endringene på feltet, som Oppvekstreform og Kompetanseløftet, og at de i større grad enn tidligere evner å se disse i sammenheng med hverandre.

Målsettingene for piloten preger nå måten kommunen jobber med målgruppen på, og er forankret i kommuneplanen med tilhørende handlingsplan, utover pilotperioden.

*“Jeg opplever nå at tematikken tverrraglig samhandling og målene for piloten blir løftet inn i strategiske planer både i oppvekst og helse og omsorg. Vi klarer å respondere raskere på det som kommer utenfra, som Oppvekstreformen og Kompetanseløftet.”*

*Kommunalsjef*

# Lederforankring, systemer og strukturer for ivaretagelse av tverretatlig samarbeid

## Systemer og strukturer for tverrfaglig samarbeid

Systemer og strukturer for tverrfaglig samarbeid omtales her sammen. Med strukturer oppfatter vi først og fremst hvordan kommunene har organisert seg og innrettet arbeidet for å lykkes med tverrfaglig samarbeid. Systemer er viktige for å understøtte arbeidet, for eksempel systemer for informasjonsdeling.

Alle fire kommunene har gjennom pilotperioden hatt fokus på å utviklet systemer og strukturer for å ivareta tverretatlig samarbeid. Dette gjelder både på ledernivå, mellom tjenestene og i enkeltsaker.

På ledernivå har styringsgruppene/ledergruppene fungert som en arena for å sikre god ledelse og sammenheng i det tverrfaglige samarbeidet i kommunen. De fire kommunene har noe ulike erfaringer når det gjelder hvor godt disse ledergruppene oppleves å ha fungert. Vestre Toten er en av kommunene som i stor grad har lyktes med å skape en fast struktur for ledermøter, hvor alle kommunalsjefer og tjenesteledere i de relevante tjenestene er representert, og hvor kommunens egenevalueringen viste en positiv utvikling når det gjelder det å ha en felles forståelse for utfordringsbildet og løse disse i fellesskap. Kommunen har hatt en bred inngang til hvilke tjenester som skulle være representert, noe som har ført til at flere tjenester opplever å bli tatt med som premissleverandører sammenlignet med tidligere, som både Kultur, SLT-koordinator og Fysioterapi- og ergoterapitjenesten.

Med hensyn til strukturer for tverrfaglig samarbeid mellom tjenestene har enkelte av kommunene gjennom pilotperioden utarbeidet samarbeidsavtaler mellom tjenester/sektorer som ikke har hatt det før, som barneverntjenesten og barnehage, og barneverntjenesten og skole. Dette gjelder for eksempel Tynset kommune. Enkelte kommuner har også samlet ledere og ansatte fra ulike tjenester til felles fagsamlinger for å øke kjennskapet til hverandres tjenester og å få felles faglig påfyll.

Av samarbeidsstrukturer på individnivå har alle kommunene tiltak som retter seg inn mot dette. Alle kommunene arbeider med enten etablering eller justering av tverrfaglige samhandlingsarenaer rettet mot barn og unge. Formålet med samhandlingsarenaene er både rettet mot anonym drøfting av saker, og direkte veiledning til ansatte i barnehager og skoler i enkeltsaker. Kommunene som arbeider med BTI knytter i de fleste tilfellene disse arenaene til BTI-modellen på nivå 2 eller 3.

*Noe av det første vi gjorde var å gå gjennom alle de tverrfaglige møteplassene og prioritere hvilke vi skulle videreføre. Nå har vi en opplevelse av at det man er med på har en bedre innramming, tydeligere mandat, tydeligere ledelse, har en forståelse for hvem som er med og hvorfor de ulike er med. Vi har fått mye mer ekte samhandling. Når vi går fra møter nå, har vi stort sett en vei videre, med ansvar og oppgavefordeling osv. Vi får fremdrift i det.*

Prosjektleder

# Lederforankring, systemer og strukturer for ivaretagelse av tverretattlig samarbeid

Flere kommuner har utarbeidet samtykkeskjema for utveksling av informasjon på tvers av tjenester som har blitt testet ut og implementert i tjenestene i løpet av pilotperioden. Egevalueringene tyder på at dette har bidratt positivt til større grad av informasjonsdeling og samarbeid i enkeltsaker.

Med hensyn til systemer som støtter opp under tverrfaglig samhandling, er datasystemer relevante. Flere av kommunene har trukket frem at det er en barriere for tverrfaglig samhandling at de ulike fagsystemene er bygd opp i tjenestene og innenfor egen sektor, og i liten grad snakker sammen med andre fagsystemer.

Flere kommuner som arbeider med BTI, som Nordre Land, Vestre Toten og Elverum, har også anskaffet og startet med å implementere digital stafettlogg, som er et digitalt verktøy for å sikre god informasjonsutveksling og kommunikasjon i enkeltsaker. Dette gjelder både mellom tjenestene, og mellom tjenestene og foresatte. Egevalueringsarbeidet fra BTI-arbeidet viser at digital stafettlogg kan fungere som et system som bidrar til tettere dialog mellom tjenester og med foresatte, men at det tar tid å implementere systemet, samt at det krever dedikert innsats og oppfølging for å sikre tiltenkt bruk av systemet.

## **Samhandlingskultur**

Det er ikke et uttalt mål for piloten å utvikle en samhandlingskultur, men PwC vil understøtte det FAFO understreker i sin rapport, at "Nye strukturer er ikke tilstrekkelig for å lykkes med bedre samarbeid, man må også utvikle samarbeidskultur og -praksis."

I fokusgruppeintervjuene i alle de fire kommunene kommer det frem perspektiver på at organisasjonskulturen har endret seg siden kommunene ble med i piloten, i retning av større fokus på samhandling. I alle kommunene ble det trukket frem i fokusgruppeintervjuer at både ledere og ansatte i større grad enn tidligere ser hvordan de ulike tjenestene spiller sammen rundt familiene som helhet, og en i større grad anerkjenner betydningen av ulik kompetanse.

# Barn, unge og deres familier skal oppleve at tiltak og tilbud i kommunene er mer samordnet og tilgjengelige

Det var en målsetting for piloten at barn, unge og deres familier opplever at tiltak og tilbud i kommunene er mer samordnet og tilgjengelige. Samordnede tjenester forstås som at barn eller familier som har behov for bistand fra flere tjenester, skal få oppfølging som oppleves som helhetlig og sammenhengende, noe som forutsetter samarbeid mellom tjenestene. Tilgjengelige tjenester kan både forstås som at kommunen har et tjenestetilbud som dekker de behovene brukergruppene har, det vil si at de har tilgang på relevante tjenester. Det kan også forstås som at tjenestene er tilgjengelige for brukerne når de har behov for dem, som både forutsetter at ansatte har kunnskap om hvilke tjenester kommunen har, og at det er tilstrekkelig kapasitet i disse tjenestene til at de kan tilbys til riktige innbyggere til riktig tid.

Ingen av kommunene har data til å belyse hvordan barn, unge og deres familier opplevde tjenestetilbudet i forkant av deltakelse i piloten, med hensyn til hvorvidt tjenestene opplevdes som samordnede og tilgjengelige. Derfor er det ikke mulig å måle utvikling på denne målsettingen. Alle kommunene har imidlertid satt inn tiltak rettet mot denne målsettingen, og evaluert dem mot slutten av pilotperioden.

## Mer samordnede tjenester

Samlet har de fire pilotkommunene satt inn ulike tiltak i løpet av pilotperioden som skal bidra til at tjenestene er mer samordnet. Alle de fire kommunene har startet å implementere BTI-modellen, hvor en av målsettingene er at familiene skal oppleve helhetlige tjenesteforløp uten oppfølgingsbrudd. I tillegg har Tynset og Vestre Toten arbeidet med å styrke informasjonsdelingen mellom tjenester, gjennom utarbeidelse av økt bruk av samtykkeskjema. Alle fire kommunene har også jobbet med videreutvikling av samhandlingsarenaer og tverrfaglige møter, med formål om å sikre samordnede tjenester (Kompetanseteam i Nordre Land, Samordningsmøte i Vestre Toten, Miljøteam i Elverum og Samordningsteam i Tynset).

Alle kommunene har evaluert arbeidet med implementering av BTI som en del av egevalueringsarbeidet i piloten. Implementeringen av BTI må forventes å ta flere år, og det er vanlig å starte med å utarbeide en handlingsveileder med tilhørende verktøy og å gå til anskaffelse av digital stafettlogg. Det varierer mellom kommunene hvor langt de har kommet i implementeringsarbeidet. Noen har nylig anskaffet digital handlingsveileder og stafettlogg og jobber med å utarbeide plan for implementering, mens andre har startet for flere år siden og har kommet i gang med implementeringen.

Mot slutten av pilotperioden trekker flere av kommunene frem at de observerer en bevegelse i retning av å ha et blick på familien som helhet, fremfor barnet og omsorgspersonene for seg. Flere peker på at de ønsker å ha dette perspektivet fremover, men at det er en vei å gå.

*“Familieperspektivet - Jeg tror vi er på vei til å tenke familie fremfor hver person. Med å ikke bare tenke at “Dette har ikke jeg noe med, fordi jeg jobber bare med barna, ikke foreldrene”, men å se at man faktisk kan råddgi på flere områder.”*

Prosjektleder

# Barn, unge og deres familier skal oppleve at tiltak og tilbud i kommunene er mer samordnet og tilgjengelige

Nordre Land er den kommunen som startet først med å implementere BTI og som har kommet lengst i implementeringsløpet. Kommunen har gjennomført en spørreundersøkelse blant foresatte for å innhente erfaringer med bruken av digital stafettlogg. Resultatene fra undersøkelsen indikerer at det har vært utfordrende å implementere stafettloggen i alle tjenestene, og at det gjenstår mer innsats for at stafettloggen skal tas i bruk etter intensjonen og dermed bidra til mer brukervedvirkning og samordnede tjenester.

Vestre Toten kommune arbeider også med BTI, og har blant annet endret på formen på tverrfaglige møter som en del av dette arbeidet. Det tidligere “drøftingsmøtet” er erstattet med det nye “samordningsmøtet”. Samordningsmøte som møteform evalueres kontinuerlig i et eget ettermøte for å kontinuerlig jobbe med forbedring av denne arenaen.

## Mer tilgjengelige tjenester

Ingen av kommunene har tilstrekkelige datagrunnlag til å kunne si at tjenestene oppleves som mer tilgjengelige. Dette vil imidlertid kunne bli et resultat av implementeringen av BTI-modellen, dersom kommunene fortsetter å arbeide godt med dette. Det å utarbeide en oversikt over kommunens samlede tjenestetilbud er ett av verktøyene som de fleste kommuner har som en del av BTI, hvor formålet er at ansatte på de universelle arenaene skal ha kunnskap om kommunens ulike hjelpetilbud, og vite hvordan de skal ta kontakt med dem ved behov. De tverrfaglige samhandlingsarenaene som kommunene etablerer vil også kunne bidra til å belyse familiens samlede situasjon, og til å identifisere tjenestebehov og derigjennom tilby de mest relevante tjenestene.

Alle kommunene har gjennom pilotperioden arbeidet med å utvikle og tilgjengeliggjøre tjenester som de gjennom sine nullpunktsmålinger avdekket at manglet i kommunen. Eksempler på dette er tilbud om sommeraktiviteter og sommerjobb, Flex-id, foreldrekurs m.v. Alle disse tiltakene vil bidra til at kommunene har tilgjengelige tjenester innenfor områder hvor de i utgangspunktet hadde mangler i tjenesteapparatet.

Hvorvidt disse tilbudene faktisk oppleves som tilgjengelige fra brukerne, gir egnevalueringene bare delvis svaret på, men PwCs vurdering er at kommunene har hatt en bevissthet rundt informasjonsspredning og rekruttering av deltakere og jevnt over i stor grad lyktes med å nå frem til målgruppene.



# Organisasjonen har mer kunnskap om virkninger og erfaringer av tjenestene mot målgruppen

Som nevnt innledningsvis, har PwC hatt i oppdrag å gi kommunene kompetanseheving på egevaluering og støtte dem i å gjennomføre egevaluering av arbeidet som er gjort i piloten.

Alle kommunene har evaluert de aktivitetene som ble satt i gang som en del av piloten. I noen få tilfeller er evalueringen gjennomført som en refleksjon fra prosjektleder eller fra prosjektgruppen for tiltaket, men i de fleste tilfeller har kommunene innhentet data fra ulike aktører som har hatt en rolle i tiltaket. For en del av tiltakene er dataene innhentet fra ansatte, mens det i noen tiltak også er innhentet erfaringer fra brukerne som har vært målgruppen for tiltaket.

På målsettingen om at kommunen har mer kunnskap om virkninger av tjenestene, er vår vurdering at alle kommunene har mer kunnskap enn de hadde før de ble med i piloten. Elverum kommune har blant annet hatt særlig vekt på innbyggere med etnisk minoritetsbakgrunn gjennom flere tiltak, og opplever at de har fått mer kunnskap om denne innbyggergruppens behov enn tidligere. Når det gjelder Flex-id, har kommunen god kunnskap om hvordan dette tiltaket har blitt opplevd blant ungdommer som har deltatt på tilbudet.

Tynset kommune har hatt stor vekt på å utvikle tilbud om ulike typer aktiviteter til barn og ungdom i ferier, og særlig sommerferier for på lengre sikt å forhindre utenforskap. Kommunen har på en systematisk måte innhentet erfaringer fra deltakerne selv, samt deres foresatte, om hvordan dette tilbudet opplevdes sommeren 2022. Disse erfaringene er brukt til å videreutvikle tilbudet frem mot sommeren 2023.

Også Vestre Toten kommune har hatt arenaer for å innhente erfaringer fra barn og unge, blant annet i forbindelse med aktivitetskontaktens arbeid knyttet til etablering av fritidsarenaer og sommeraktiviteter.

Nordre Land har innhentet erfaringer fra foresatte som har stafettlogg, noe som gir innblikk i erfaringer med tjenestene rundt familien, samlet sett. Kommunen innhentet også ekstern evalueringstilstand fra Østlandsforskning midtveis i piloten (2021) for å vurdere kompetanseteamet. Som følge av evalueringen arbeidet med å tydeliggjøre teamets mandat og å gjøre teamet mer kjent i kommunen.

Det er imidlertid ingen kommuner som ved pilotens slutt kan si at de har god kunnskap om virkningen av tjenestene sine rettet mot utsatte barn og unge og deres familier, samlet sett. Vår vurdering er at kommunene har gjort seg verdifulle erfaringer med å gjennomføre egevalueringsarbeid, og fått økt fokus på måloppnåelse og kontinuerlig tjenesteutvikling. Det blir viktig at kommunene fortsetter å evaluere tiltakene sine. For noen tiltak, som BTI, som det tar lang tid å utvikle og implementere, er det viktig å holde fokus på evaluering i ulike deler av implementeringsløpet, og når tiden er inne evaluere det ut fra et brukerperspektiv.

## Organisasjonen har mer kunnskap om virkninger og erfaringer av tjenestene mot målgruppen

Noen av tiltakene har rettet seg mot det universelle nivået, selv om målgruppen har vært de man anser som utsatte barn og unge. Dette gjelder blant annet etablering av fritidstilbud, som har som målsetting å nå barn og unge som ikke allerede deltar på organiserte tilbud. Erfaringen med dette er at dersom man unngår stigma kommer alle, inkludert de som tiltaket opprinnelig var rettet mot. Dette er en nytenkning som kommer fra dette arbeidet, og som flere av kommunene har høstet positive erfaringer med.

*“Det å ta den universelle tilnærmingen for også å kunne ha effekt på enkeltindividene, er en antagelse som vi la til grunn da vi søkte på piloten, og som vi også ser virker etter hensikten. Jeg vil si vi har fått noen kunnskaper om virkninger av den måten å jobbe på.”*

*Prosjektleder*

# Kommunen bruker mindre tid på tilskuddsforvaltning

Det er også en målsetting med pilot for programfinansiering at kommunene skal bruke mindre tid på tilskuddsforvaltning. Samtlige av kommunene er svært fornøyde med hvordan selve finansieringsordningen i Pilot for programfinansiering har fungert, og opplever at de har brukt mindre tid på tilskuddsforvaltning enn tidligere. I fokusgruppeintervjuene gjennomført ved både midtveisevalueringen og denne sluttevalueringen trakk kommunene også frem en rekke andre perspektiver da de svarte på spørsmålet knyttet til tidsbruk, som anses som verdt å trekke frem her, selv om dette er evaluert i dybden av Oxford Research på oppdrag for Utdanningsdirektoratet (3).

## Tidsbruk

Alle kommunene har tidligere erfaringer med å søke på en rekke tilskuddsordninger, og erfarer at dette tar mye tid, både i selve søknadsprosessen og med tanke på rapportering. Det er en klar opplevelse på tvers av alle fire kommunene av at deltakelse i pilot for programfinansiering har medført mindre tidsbruk på søknad om tilskudd og rapportering på tilskuddsmidler. Alle kommunene understreker at de anser dette som fordelaktig, og ønsker seg ikke tilbake til opprinnelig ordning.

*“Vi har søkt mye på ulike prosjekter, og det er en stor tidstyv. Du søker kanskje på ti prosjekter, så får du tre. Det har vært en voldsom økning i antallet ordninger. Det kan kreve en hel stilling til å holde på med dette.”*

*Kommunalsjef*

## Helhetstenking

Det er en unison oppfatning om at finansieringsordningen bidrar til å bryte ned siloer mellom tjenester. Den bidrar til at kommunene får mulighet til, og evner, å se helhetlig på utviklingsarbeidet, til forskjell fra ordinære tilskuddsordninger. Flere pekte på at de har erfaringer med at de ulike tjenestene og sektorene søkte på separate tilskuddsordninger, etablerte prosjektorganisasjoner og planer, men uten å se det i sammenheng med nærliggende prosjekter som ble ledet fra en annen sektor. Piloten har gitt kommunene mulighet til å i større grad kunne utarbeide en helhetlig tiltakskjede, noe som oppgis å ikke ville vært mulig uten denne formen for finansiering.

*“Før satt vi på hver vår tue og søkte om veldig mange forskjellige tilskudd. Barnehage søkte om noe, skole om noe. Mye hang sammen, men det satt saksbehandlere og jobbet med det hver for seg. Det tvinger oss til å jobbe på tvers nå”.*

*Kommunalsjef*

(3) Oxford Research, 2023: Følgeevaluering av Pilot for programfinansiering. Sluttrapport.

# Kommunen bruker mindre tid på tilskuddsforvaltning

## Handlingsrom

Flere av kommunene trekker frem at finansieringsformen også bidrar til økt kommunalt handlingsrom og en opplevelse av tillit.

Kommunene trekker frem at gjennom å få en større pott med midler, kan kommunen selv vurdere hva de har størst behov for å benytte midlene til, og igangsette tiltak i henhold til det.

*“Det prates mye om tillit, og tillitsreformen. For meg er dette svar på det. ... Vi føler ansvar for å forvalte dette bra.”*

*Kommunalsjef*

Kommunene oppleves også å bli gitt tillit til, noe som skaper økt motivasjon og en opplevelse av ansvar for å forvalte tilskuddet godt. Dette bidrar også til at man tillater seg å bli mer kreative og tenke mer helhetlige tanker om hvordan tiltakene kan organiseres. Dette står i stor kontrast til erfaringene rundt spissede statlige tilskuddsordninger som i større grad styrer hva det er mulig å søke om midler til. Det at potten kan brukes til å prøve ut tiltak, vurdere hvordan det fungerer, og eventuelt endre på det, er også positivt sett opp mot ordinære tilskuddsordninger hvor man i større grad er bundet til ett tiltak. Noen kommuner trakk også frem at rammen har vært såpass romslig at det har blitt mindre kniving om ressurser mellom tjenestene. Samtidig er det en opplevelse i alle kommunene om at de har fått til mye for potten de mottok.

## Forutsigbarhet

Flere kommuner trekker også frem at finansieringsordningen bidrar til større forutsigbarhet for kommunene. Etersom midlene allerede ligger der for neste år erfarer de å kunne planlegge for aktiviteter på et tidligere stadium. Dette står også i stor kontrast til årlige tilskuddsordninger, hvor erfaringene i flere tilfeller har vært at man må vente med å planlegge, og sette igang tiltak, til man har fått vite om man får tilskudd. Dersom man må søke på nytt for å få et tiltak videreført til neste år, blir det lite forutsigbarhet og krevende å planlegge.

## Tidshorisont

Til tross for svært positive erfaringer med programfinansiering som finansieringsordning, opplever kommunene at perioden er kort. Det pekes på at det var positivt at perioden ble utvidet med et halvt år, men at dette opplevdes som en kort utvidelse. Koronapandemi, etterfulgt av flyktningstrømmen til kommunene, medførte i alle fire kommunene at en del utviklingsarbeid ble satt på vent fordi tjenestene hadde mer enn nok med å sikre drift og håndtering av stadig endrede forutsetninger som følge av endringer i smittevernsregler eller ankomst av store grupper med flyktninger.

Følgeevalueringen som er gjort av Oxford Research av Pilot for programfinansiering på nasjonalt nivå bidro til at piloten i sin nåværende form ikke vil bli videreført. Flere av kommunene trakk i fokusgrupper frem at de er tilbake på å søke om flere tilskudd, og opplever ulempene ved dette.

# Familiene opplever større grad av medvirkning og involvering knyttet til oppfølgingen av sitt barn/ungdom

Det var også en målsetting for piloten at familiene skal oppleve større grad av medvirkning og involvering knyttet til oppfølgingen rundt sitt barn/ungdom. I forkant av pilotperioden ble det ikke samlet inn data i kommunene om familienes opplevelse av egen medvirkning og involvering knyttet til oppfølgingen av sitt barn eller ungdom, og det har derfor ikke vært mulig å måle om familiene opplever *større* grad av medvirkning og involvering. Flere av kommunene har satt inn tiltak som en del av piloten som retter seg mot denne målsettingen, og har gjennomført egenevaluering av tiltakene hvor de har undersøkt i hvilken grad familiene opplever medvirkning og involvering.

## BTI-modellen og stafettlogg som verktøy

Alle fire kommunene implementerer (hele eller deler av) BTI-modellen. En hovedmålsetting med BTI-modellen er at barn, unge og foreldre skal være tett involvert i tjenestetilbudet rundt sitt barn. Informantene pekte på at kompetanseheving i hvordan man kan få til god medvirkning fra foreldre, blir viktig som en del av BTI. Stafettlogg er et verktøy knyttet til BTI-modellen, som blant annet skal sikre medvirkning og involvering av foresatte. Data fra Nordre Land viser at implementeringen av stafettlogg har en sprikende opplevd nytteverdi blant foresatte, og et forbedringspotensial sett opp mot målsettingene i måten verktøyet er tatt i bruk hittil. Til tross for gode intensjoner og gjentatte forsøk på å nå ut med informasjon om verktøyet og bruken av det, trekkes manglende kunnskap og forståelse for bruk av verktøyet frem som en av årsakene på lav opplevd nytte. Her er det dermed potensiale for å utnytte verktøyets muligheter i atskillig større grad enn det gjøres per nå, og et behov for ytterligere implementeringsarbeid. Det vil blant annet innebære opplæring i bruk av verktøyet og tydelig forventningsavklaring overfor ansatte og ledere om at bruken av systemet også har implikasjoner for måten de løser oppgavene på.

## Medvirkning i tverrfaglige møter

Alle kommunene har også utviklet sine tverrfaglige samhandlingsarenaer rundt barn, unge og familier, hvor også brukermedvirkning i økende grad står sentralt. I Nordre Land deltar foresatte på møter i Kompetanseteamet. I Vestre Toten er foreldre med i det tverrfaglige Samordningsmøtet. Erfaringene fra Vestre Toten viser at ansatte i mindre grad snakker om saker uten at brukeren det gjelder er med på det. De foresatte får ordet først i møtet, og mot slutten av møtet evalueres møtet sammen med foreldre. Kommunen planlegger å fortsette med dette for å høste flere erfaringer.

Utover dette har flere kommuner, som Tynset og Vestre Toten, rettet fokus mot å heve kompetansen i barnehagene på å ha gode samtaler med foreldre, i de sakene som kan oppleves som kompliserte.

*“Vi har satt opp samordningsmøter, og spurt til slutt hvordan det oppleves for deg. Foreldre sier da “Dette var fint!”, “Dette var godt!”. Ansatte sier at det var første gang de har vært med på sånn hvor de får lagt frem alle perspektivene.”*

*Prosjektleder*

# Familiene opplever større grad av medvirkning og involvering knyttet til oppfølgingen av sitt barn/ungdom

## Medvirkning i enkelttiltak

Enkelte av kommunene har utviklet nye tiltak i kommunen, hvor foreldre har vært direkte involvert. Et eksempel er fra Elverum og Flexid, hvor det ble gjennomført tre samlinger for foreldre til ungdom som er med i det ordinære opplegget i Flexid. Foreldrene ble under samlingene introdusert til hva deres ungdommer kom til å oppleve gjennom kurset, og funnene fra evalueringen av Flexid viser en økt forståelse mellom ungdommene og de foresatte om hverandres situasjoner.

*“Det har vært konkrete tilfeller hvor vi har snakket med foreldre og hjulpet til med justeringer til forventninger og krav til ungdommene. Man ser kanskje flere muligheter sammen, ved å for eksempel finne ut hvordan en ungdom kan være med på samling utenom bønnetiden.”*

*Prosjektleder*

En kommune trakk også frem at kommunen har endret praksis ved Tildelingskontoret, som har lagt opp til at barnets stemme skal være tatt med i forbindelse med søknader, som eksempelvis søknad om fritidskontakt for barn og unge, for å sikre at det er i tråd med det barnet ønsker. Foresatte er også involvert i den type drøfting.

Det ble videre trukket frem i fokusgruppeintervjuene gjennomført via PwC at kommunene har fått gode tilbakemeldinger underveis fra foresatte om involvering knyttet til nye tiltak, for eksempel sommerjobber og sommeraktiviteter. Det anerkjennes likevel at det blir viktig fremover å innhente hyppigere tilbakemeldinger om hvordan familiene rundt barnet/ungdommen opplever involveringen i de prosessene som angår dem. Det opplyses om etablert kontakt og dialog med foreldre tidligere i prosesser enn det har vært før, og et generelt større fokus på dette. Bruk av nye samtykkeskjemaer bidrar for eksempel til dette ved å sikre nødvendig godkjenning og trygghet. Det jobbes og i kommunene med bevissthet og kompetanse om voksenrollen og hvordan denne rollen er i møte med barn.

# 4

Samlede  
vurderinger og  
anbefalinger

# Samlede vurderinger

Alle fire kommunene har gjennomført et omfattende utviklingsarbeid i løpet av pilotperioden. Det har vært god kontinuitet i arbeidet i alle kommunene, til tross for noe utskiftninger av nøkkelpersoner på både ledelsesnivå og blant prosjektlere.

Mot pilotperiodens slutt kan alle fire kommunene se tilbake på lærerike år, hvor de har gjort seg erfaringer med tverrsektorielt arbeid som har bidratt til en positiv bevegelse i retning av de overordnede målsettingene med piloten, og som henger godt sammen med annet utviklingsarbeid innenfor oppvekstområdet.

Deltakelse i piloten har bidratt til at kommunenes ledelse i større grad har en felles forståelse for viktigheten av godt, tverrsektorielt samarbeid, og utvikling i retning av god ledelsesforankring av arbeidet. Dette medfører blant annet at kommunene er bedre i stand til å utvikle helhetlige handlingsplaner for arbeidet med målgruppen 0 - 24 for årene som kommer. Hvor godt samhandlingen på ledelsesnivå fungerer, varierer i kommunene. Enkelte kommuner har lyktes med å involvere alle sentrale ledere fra start, og opplever en økende felles forståelse for viktigheten av tverrfaglig samhandling rundt barn og unge. Andre kommuner har strevd med å oppnå denne forståelsen blant enkelte ledere, noe som har medført at det har vært krevende å få med alle tjenestene på denne tankegangen. Til tross for varierende opplevelse av ledelsesforankringen, har alle kommunene erfart at organisasjonskulturen i kommunen har endret seg i løpet av pilotperioden, i retning av en samhandlingskultur, med en genuin tro på at den beste tjenesteutviklingen skjer i et samspill mellom ansatte med ulike faglige perspektiver, og med innbyggernes behov i sentrum.

Kommunene trekker også frem at det å ha en velfungerende prosjektgruppe og en prosjektleder som har evnet å koordinere de ulike tiltakene og fungere som bindeledd mellom prosjektgruppe og styringsgruppe/ledelse, har vært avgjørende i prosessen. Personlig engasjement tillegges også stor betydning i å lykkes med dette arbeidet.

Alle kommunene har opplevd finansieringsordningen som funksjonell. Erfaringene har bekreftet intensjonen med ordningen om å bidra til økt handlingsrom i kommunene, hvor de selv kan vurdere hvilke behov kommunen har, og tenke kreativt rundt løsninger. Flere har også erfart at ordningen har bidratt til at kommunene i større grad enn tidligere evner å se helhetlig på tjenesteutviklingen. Finansieringsordningen har i tillegg bidratt til en opplevelse av større forutsigbarhet i budsjettammene sammenlignet med ordinær tilskuddsforvaltning, samt å være tidsbesparende og effektiv.

Det at kommunene har hatt stort handlingsrom til å utforme egne tiltak har bidratt til at tiltakene favner bredt. Noen tiltak er rettet mot tverrsektoriell samhandling i enkeltsaker, slik som BTI, tverrfaglige samhandlingsarenaer, koordinatorrollen og samtykkeskjema. Andre tiltak kan defineres som tjenester, slik som sommeraktiviteter, mentorordning for ungdom og Flexid. Den store kompleksiteten har bydd på utfordringer med å holde god oversikt, og å ha tilstrekkelig fokus på hvordan tiltakene henger sammen med de overordnede målene i piloten.



# Samlede vurderinger

Gjennom pilotperioden har kommunene fått verdifull erfaring med å koordinere flere initiativer, som ses på som prosjekter i et mer helhetlig program, som støtter opp under en langsiktig ambisjon for 0 - 24 arbeidet. Alle kommunene har hatt dedikerte prosjektledere og delprosjektledere/andre nøkkelpersoner som har hatt ansvar for å drive arbeidet fremover i samarbeid med andre. Denne arbeidsformen har gitt verdifull læring, i tillegg til at den i seg selv har bidratt til felles forståelse for utfordringsbildet, økt kjennskap til hverandres tjenester og felles diskusjoner som fører frem til felles prioriteringer.

Samtlige kommuner fremhever at pilotperioden oppleves å være kort, av flere grunner. Det har tatt tid å etablere strukturene for godt tverrsektorielt samarbeid for å følge opp tiltakene i piloten, og å komme i gang med planlegging og utforming av tiltak. Flere av tiltakene som er igangsatt er omfattende endringsprosesser i kommunen, som antageligvis vil kreve flere år før man kan vurdere målsettingene ut i fra et brukerperspektiv.

Kommunene har derfor reflektert rundt at de ikke har kommet langt nok i implementeringsarbeidet ved pilotens slutt til å kunne si at de har oppnådd målsettingene som handler om brukernes opplevelser av tjenesteapparatet. I tillegg har pilotperioden vært preget av kontekstuelle forhold som har hatt stor innvirkning på fremdriften i arbeidet. Koronapandemien er den største, og har medført utfordringer både med hensyn til at ansatte i kommunene har måttet ha fokus på drift og krisehåndtering fremfor utviklingsarbeid, samt at det har vært utfordrende å samle ledere og ansatte i det prosessuelle arbeidet. Straks pandemien roet seg vinteren 2022, måtte kommunene forberede seg på å ta imot flyktninger fra Ukraina, som også har krevd mye av kommunene.

Kommunene har særlig det siste året av pilotperioden hatt fokus på å evaluere tiltakene som er satt i gang. Den erfaringen de har gjort seg på dette området vil være av stor verdi for det videre arbeidet innenfor 0- 24 området, og potensielt også på andre områder.

Det oppdraget som PwC har hatt for Statsforvalteren i Innlandet skiller seg fra tradisjonelle evalueringsoppdrag på flere måter. I de fleste tilfeller kommer evaluator utenfra, og belyser arbeidet som er gjort, ofte i retrospekt. I dette oppdraget har PwC hatt mulighet til å tilby prosesstøtte til kommunene, for å bistå dem i å lykkes med arbeidet. Ved å ha en slik rolle, hvor man på den ene siden bistår med prosesstøtte og på den andre siden skal evaluere den, kan det være en fare ved at man evaluerer sitt eget arbeid. PwC har i dette tilfellet opplevd at kommunene har hatt stor nytte av å få veiledning underveis og av å ha en ekstern sparringspartner å drøfte med. Tilbakemeldingene tilsier at det har ligget læring i det som kommunene ikke ville fått gjennom kun å bli evaluert eksternt, fordi de har kunnet ta tak i utfordringer som har dukket opp underveis på en helt annen måte. Når det gjelder kompetansehevingen i egenevaluering, vil arbeidet som er gjort av kommunene ikke nødvendigvis oppfylle krav til metodisk tilnærming som eksterne miljøer må stille til seg selv. Dette kan blant annet utfordre funnenes gyldighet. Samtidig har det rustet kommunene til å drive kontinuerlig tjenesteutvikling og endringsarbeid på en mer planmessig og metodisk måte enn tidligere, slik at de for fremtiden stiller sterkere og ikke gjør seg avhengig av eksterne miljøer.

# Anbefalinger for veien videre

## Anbefalinger

Selv om Pilot for programfinansiering avsluttes i juni 2023 og det er vedtatt at piloten ikke videreføres, vil kommunenes ansvar for å gi gode tjenester til utsatte barn og unge vedvare. Basert på kommunenes egne refleksjoner rundt suksesskriterier og risikoer i det videre arbeidet, og vår oppfatning av hvor kommunene står ved pilotperiodens slutt, vil vi fremheve følgende anbefalinger for det videre arbeidet:

### Videreføre arbeidet som er gjort med helhetlige planer for utvikling av arbeidet rettet mot målgruppen 0 - 24

Piloten har bidratt til at kommunene har lyktes med å samle nøkkelpersoner og ressurser på tvers av sektorer for å realisere noen spesifikke tiltak som er finansiert av midlene de har fått gjennom piloten. Disse tiltakene bør ses på som en del av et helhetlig utviklingsarbeid i tjenestene til utsatte barn og unge, 0-24 år. Det arbeidet som er gjort som en del av pilot for programfinansiering bør derfor ses i sammenheng med øvrig utviklingsarbeid på oppvekstområdet. Særlig relevante vil det være å knytte arbeidet sammen med Barnevernsreformen og Kompetanseløftet for spesialpedagogikk og inkluderende praksis, nye samhandlingsbestemmelser og herunder retten til barnekoordinator. Kommunale planer, utviklingsprosjekter og kompetanseheving som gjøres som en del av disse satsingene, må ses i en helhet.

Flere kommuner har trukket frem at måten de har organisert arbeidet under piloten på, har lagt et strukturelt grunnlag for at kommunene kunne jobbe godt med blant annet Oppvekstreformen og utarbeidelsen av Forebyggende plan.

### Ha et langsiktig perspektiv på arbeidet

Selv om perioden for piloten har blitt opplevd som begrenset, sett i lys av målsettingene for arbeidet mener vi at kommunene bør se på piloten som en mulighet for å rigge samarbeidsstrukturer som skal være bærekraftige for fremtiden. Dette gjelder samarbeidsstrukturer både på ledernivå og i enkeltsaker.

Erfaringene kommunene har høstet fra utviklingsarbeid gjennom piloten bør også ses på som en start på en langsiktig utvikling av tjenesteapparatet rettet mot målgruppen.

På den måten vil kommunen rent organisatorisk rigge seg godt for tverrsektorielt arbeid med 0-24 målgruppen også utover pilotperioden.

# Anbefalinger for veien videre

## Vurdere å videreføre etablerte strukturer for prosjekt- og porteføljeorganisering av utviklingsarbeid

Kommunene har gjennom pilotperioden fått omfattende erfaring med å organisere utviklingsarbeid i form av prosjekter som inngår i en helhetlig portefølje, med hensyn til å bidra til å nå et sett med felles mål, som i dette tilfellet var effektmålene som ble satt for piloten. Flere av effektmålene vil være gyldige målsettinger langt utover piloten, slik som brukermedvirkning, tidlig innsat, samordnede tjenester.

Vi vil anbefale kommunene å vurdere å videreføre denne måten å organisere og koordinere utviklingsarbeid innenfor "utsatte barn og unge"/oppvekst på fremover. Det å ha en ledergruppe som står samlet om en felles retning for hvordan kommunen ønsker å utvikle tjenestene, og et utøvende ledd gjennom en prosjektleder og personer med ansvar for ulike tiltak, vurderes som en god måte å organisere arbeidet på. Dette kan ha overføringsverdi til Forebyggende plan og Oppvekstplaner i videre forstand.

Dersom kommunene velger å videreføre en slik struktur, har erfaringene fra pilotperioden vist viktigheten av å etablere en fast struktur som sikrer jevnlige møter i prosjekt-/arbeidsgrupper, for å sikre god koordinering og fremdrift i arbeidet. Kommunene bør også sikre at det er en fast struktur for jevnlige og relativt hyppige møter mellom prosjektleder/prosjektgruppe og ledergruppe. Dette vil være viktig for at arbeidet skal være godt forankret i kommunens øverste administrative ledelse. Lederne vil kunne fatte beslutninger som er viktige for utviklingsarbeidets fremdrift og kvalitet, og få informasjon som det er viktig at de bidrar til å spre nedover i organisasjonen. For å kunne gjøre dette må de være godt informert om både status og innhold.

## Videreføre en koordinator for utviklingsarbeid og dedikerte ressurser

Flere av kommunene har gjort seg positive erfaringer med å ha en prosjektleder for arbeidet som er gjennomført i piloten, som kan koordinere ulike tiltak og utviklingsinitiativer, sikre gode planer og fremdrift. Dette er gjerne roller som kommunene ikke har hatt tidligere, men som de ser stor verdi av. Etter vår vurdering vil det å videreføre en koordinerende rolle for utviklingsarbeidet gi stor verdi også utover pilotperioden, med ansvar for å koordinere ulike satsinger som skal videreføres eller tas inn som en del av det helhetlige utviklingsarbeidet innenfor 0 - 24 området.

På samme måte vil også dedikerte roller knyttet til videreføring av enkelttiltak også være verdifulle å fortsette med, utover pilotperioden. Dette gjelder for eksempel i den videre implementeringen av BTI, hvor erfaringer fra Følgeevaluering av BTI Agder (4) viste verdien av dedikerte prosjektledere og tydelig definerte roller og ansvar blant både ledere og andre ressurspersoner.

(4) PwC, 2021. Følgeevaluering av BTI Agder. Sluttrapport.

# Anbefalinger for veien videre

## Evaluering og videreutvikling og gevinstrealisering av tiltak

Alle kommunene har selv nevnt at de ønsker å ha økt fokus på evaluering og videreutvikling av tiltak utover pilotperioden, for å kunne jobbe videre med tiltaksutvikling og gevinstrealisering. Evalueringen av tiltakene oppgis å ha vært viktig for kommunene for å kunne vurdere hva som skal overføres i ordinær drift og hvilke tiltak som bør justeres eller eventuelt avsluttes. Det å avslutte et tiltak som ikke ser ut til å bidra til å oppnå målsettingene, må ikke ses på som en fiasko, men snarere som god styring.

For å evaluere om de igangsatte tiltakene faktisk bidrar til å realisere målsettingene ut fra et brukerperspektiv, bør kommunene planlegge for evaluering på lengre sikt, og få evaluering inn som en kontinuerlig del av tjenesteutviklingen fremover.

Forhåpentligvis har kompetansehevingen i både prosjektledelse og evalueringsmetodikk, som kommunene har fått gjennom piloten, bidratt til å øke bevisstheten rundt viktigheten av kontinuerlig evaluering for å kunne hente ut langsiktige gevinster av arbeidet. Kommunene har også fått positive erfaringer og økt kompetanse i å gjennomføre evaluering i egen regi. Dette vil være verdifullt med tanke på å få evaluering inn som en del av kulturen og vante måten å arbeide med tjenesteutvikling på.

## Budsjettere med fellesmidler til tverrfaglig samhandling utover pilotperioden

Som nevnt er alle fire kommunene svært positive til programfinansiering som virkemiddel. Flere kommuner har også begynt å forberede seg på fremtidig budsjettering for å sikre at det avsettes midler til å kunne fortsette det tverrfaglige samarbeidet videre. En kommune trekker frem at de planlegger å sette av midler på fellesområdet rundt samhandling, som ikke blir fordelt til sektorer, som en måte å overføre prosjektet til driftfasen.

En annen kommune vektlegger særlig viktigheten av å ha en god kontakt med det politiske nivået i kommunen, og synliggjøre arbeidet som gjøres i piloten og resultater av det, som et ledd i fremtidig videreføring og finansiering.

## Disclaimer

Denne rapporten er utarbeidet for Statsforvalteren i Innlandet, i forbindelse med bistand til Pilot for programfinansiering, del B om Evaluering, i samsvar med kontrakt datert 18.06.2021.

Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i møter, intervjuer og tilsendt dokumentasjon fra de fire pilotkommunene Vestre Toten, Elverum, Tynset og Nordre Land. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi inntar ikke ansvar for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikke utført noen form for revisjon eller kontrollhandlinger av Statsforvalteren i Innlandets virksomhet. Rapporten inneholder materiale som er konfidensiell for Statsforvalteren i Innlandet, pilotkommunene og PwC.

Statsforvalteren i Innlandet har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med avtalen mellom Statsforvalteren i Innlandet og PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av Statsforvalteren i Innlandet eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller avtalen. Ved deling av hele eller deler av rapporten skal Statsforvalteren i Innlandet sikre at enhver ansvarsfraskrivelse PwC har inkludert eller senere ønsker å inkludere i rapporten, blir gjengitt i sin helhet i alle eksemplarer som deles.

Statsforvalteren i Innlandet får rettighetene til resultatet av oppdraget når betaling har skjedd, mens PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til alt bakgrunnsmateriale, herunder, men ikke begrenset til, ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid. Statsforvalteren i Innlandet kan ikke videreutvikle resultatet under PwC logo.

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.