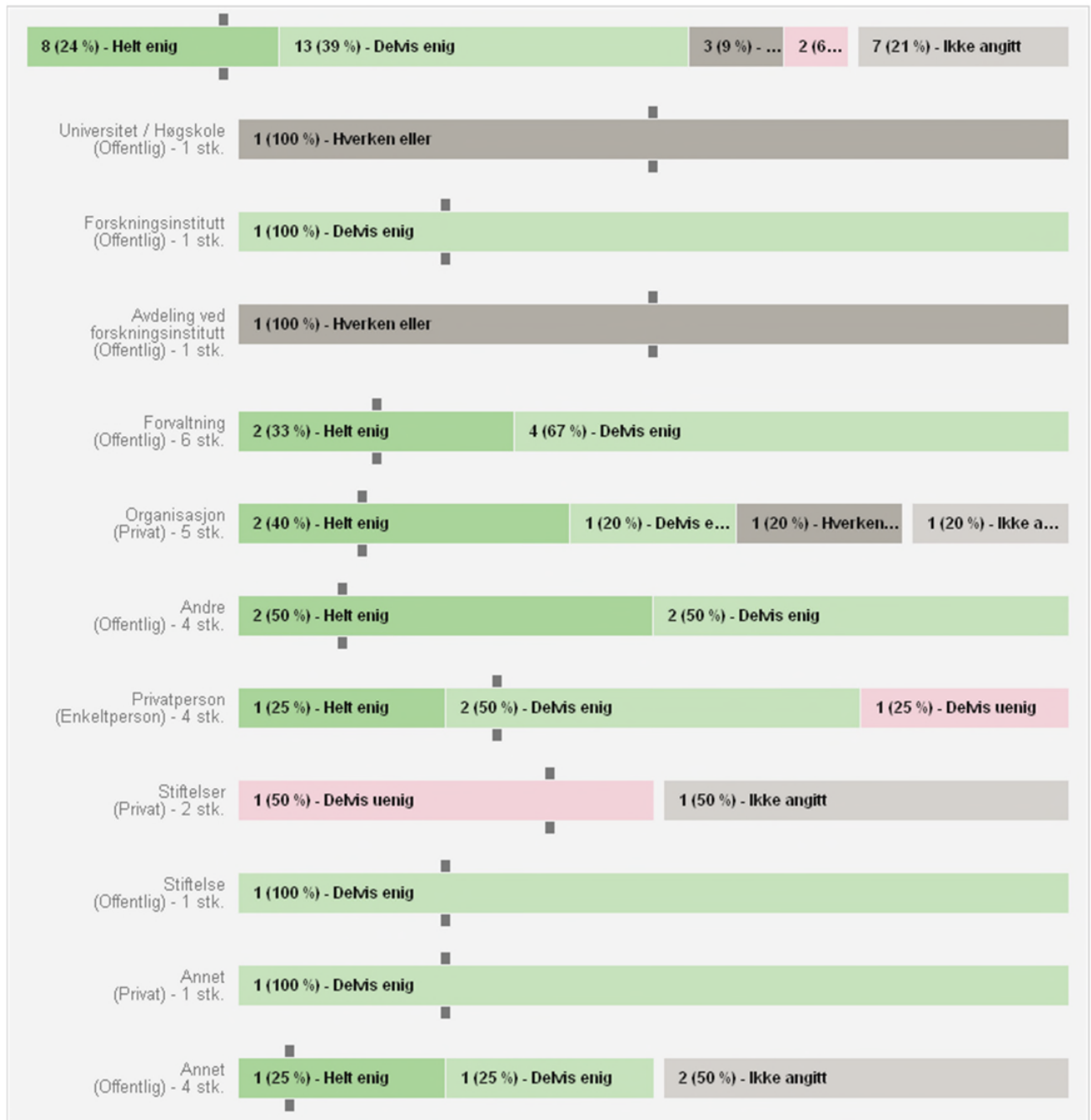


Ledelse for kunnskapsbasert, samordnet og brukerrettet praksis

**1. Spørsmål: 1.Beskrivelse og vurdering av
nåsituasjon**



Universitet / Høgskole (Offentlig) Svar

NTNU, Institutt for sosialt arbeid (flere ved NTNU leverer innspill, men arbeidet er koordinert av ledelse) Hverken eller

Forskningsinstitutt (Offentlig)	Svar
NKVTS	Delvis enig

Avdeling ved forskningsinstitutt (Offentlig)	Svar
Høringssvaret sendes inn på vegne av sentrene RKBU Vest og GAMUT samt forskningsgruppen Arbeidsliv og inkludering i avdeling HELSE, NORCE	Hverken eller

Forvaltning (Offentlig)	Svar
Bydel Stovner	Delvis enig
Helsedirektoratet	Delvis enig
Stavanger kommune, direktørområdene Helse og velferd og Oppvekst og utdanning	Delvis enig
Stavanger kommune, direktørområdene Helse og velferd samt Oppvekst og utdanning	Delvis enig
Bufdir	Helt enig
Trondheim kommune, kommunedirektørens fagstab, oppvekst og utdanning	Helt enig

Organisasjon (Privat)	Svar
Fellesorganisasjonen - FO	Hverken eller
Utdanningsforbundet	Delvis enig
Bergen kommune	Helt enig
Blå Kors	Helt enig

Andre (Offentlig)	Svar
BarnsBeste - Nasjonalt kompetansenettverk for barn som pårørende	Delvis enig
Statped	Delvis enig

Barne- og familieetaten	Helt enig
KoRus-Øst	Helt enig

Privatperson (Enkeltperson)

Svar

Hanne Kristine Stabursvik	Delvis uenig
Odd Sverre Westbye	Delvis enig
Siri Merete R. Johannessen	Delvis enig
Tone Bakke	Helt enig

Stiftelser (Privat)

Svar

Forandringsfabrikken	Delvis uenig
----------------------	---------------------

Stiftelse (Offentlig)

Svar

Stine Sofies Stiftelse	Delvis enig
------------------------	--------------------

Annet (Privat)

Svar

KoRus Vest Stavanger (Kompetansesenter rus region vest Stavanger)	Delvis enig
---	--------------------

Annet (Offentlig)

Svar

Prosjektet Godt begynt - barn og unge i Agder (Partnere er Universitetet i Agder, Sørlandet sykehus, NORCE, Kristiansand kommune)	Delvis enig
Kompetansesenter rus- Midt-Norge	Helt enig

Sju andre instanser som har svart på dette notatet har ikke svart på dette spørsmålet.

1. Spørsmål: 1.a. Har du forslag til styrker, svakheter, utfordringer og muligheter som kan legges til?

Universitet / Høgskole (Offentlig)	Svar
NTNU, Institutt for sosialt arbeid (flere ved NTNU leverer innspill, men arbeidet er koordinert av ledelse)	Det kunnskapssynet som legges til grunn (ideen om direkte anvendelse av evidensbasert forskning) harmonerer ikke med tanke om samskaping, nettverk og kunnskapsledelse. Kunnskapsledelse forutsetter i dette feltet åpenhet for håndtering av vitenskapelig usikkerhet. Det synes å være en form for skolastisk feilslutning at verden skal være lik sosiologien om feltet – den er ikke det verken på gruppe eller individnivå.

Forskningsinstitutt (Offentlig)	Svar
NKVTS	<p><i>Styrker/muligheter:</i> Det finnes i Norge i dag flere kunnskaps- og kompetansesenter som driver både praksisorientert forskning og implementering av kunnskapsbaserte metoder. Mange av disse er allerede godt rigget til å gi strukturell kunnskaps- og implementeringsstøtte. En nøkkel er å utforske hvordan disse sentrene kan være tettere på tjenestene, og hvordan tjenestene kan bedre benytte seg av kompetansen som allerede er der</p> <p><i>Svakheter/utfordringer:</i> Det er få eller ingen insentiver til bruk av kunnskapsbasert praksis i tjenestene i dag. Tjenestene måles i stor grad på deres kvantitative produksjon, ikke nødvendigvis kvaliteten i denne produksjonen. Selv om de fleste ledere er opptatt av å bruke kunnskapsbaserte praksiser, så vil den politiske målstyringen sette føringer fra hva ledelsen faktisk gjør.</p> <p>Mangel på implementerings- og vedlikeholdsstøtte. Det er mange kunnskaps- og kompetansesenter og portaler/aktører som oppsummerer kunnskap, men disse er fragmentert og spredd på ulike felt. Det kan være krevende for en leder å holde oversikt over dette selv, selv om dette er «lett tilgjengelig». Utfordringen for tjenestene er ikke primært å få tak i denne kunnskapen, men heller å få hjelp til å implementere denne til praksis som kan vedlikeholdes over tid, på en måte som ivaretar kvaliteten til praksisen, samtidig som man greier å tilpasse de lokale forholdene. Sentralt er integrering av praksisen i tjenestens ordinære drift og blick på vedlikehold av denne over tid. Tjenestene har ofte behov for ekstern hjelp til implementeringsstøtte, i tillegg til interne Fag- og utviklingsressurser/team (FoU).</p> <p>Det legges for mye ansvar på hver enkelt leder for å holde seg og sin organisasjon oppdatert og brukerrelevant. Det er behov for å</p>

avsette interne ressurser i tjenestene som har et ansvar for FoU (f.eks. fou- team), og som får en særskilt rolle i implementering av kunnskapsbasert praksis i samarbeid med eksterne aktører som evt. bidrar inn med implementeringsstøtte i en begrenset periode.

Det er mye fokus på å styrke samhandling og generell lederkompetanse i tjenestene. Ønsker man å styrke bruken av kunnskapsbaserte praksiser i tjenestene, så må også lederne få kompetanse i hvordan de kan lykkes med implementering. Det er et behov for mer spesifikk kompetanse i implementeringsledelse for ledere på alle nivåer, og særlig for førstelinjeledere i tjenestene som står nærmest dem som skal bruke ny praksis som implementeres.

Avdeling ved forskningsinstitutt (Offentlig)	Svar
Høringssvaret sendes inn på vegne av sentrene RKBV Vest og GAMUT samt forskningsgruppen Arbeidsliv og inkludering i avdeling HELSE, NORCE	Se kommentarer under punkt 4.

Forvaltning (Offentlig)	Svar
Bydel Stovner	Rapporten har "kunnskapsbasert" som et nøkkelord, men det diskuteres ikke hva begrepet innebærer (se kommentar til delrapport 1, og påpekning i delrapport 4). Forankring på tvers mellom sektorer er nevnt, men behovet for forankring mellom ulike organisasjonsnivåer bør i større grad framheves. Avstand mellom praksisnivå og ledernivå er en utbredt barriere for endring. Felles kunnskaps- og verdigrunnlag er en nødvendig forutsetning for forankring (Hagen, I. M (2019): Kompetanse og omstilling - to sider av samme sak eller en umulig kombinasjon? Fafo-notat 2019:19; Glavin, K. og Erdal, B. (2018): Tverrfaglig samarbeid i praksis). At ledere har evne til å formidle brukerperspektiver som overordnet verdi og har kompetanse til å forankre nye ideer blant medarbeiderne er en forutsetning for implementering.
Helsedirektoratet	<ul style="list-style-type: none">• Barn og unge sine behov må settes i sentrum. Når barn og unge settes i sentrum må tjenesten samhandle rundt dem. Det finnes mye tverrfaglig samarbeid, men barn og unge er ikke alltid tatt med i dette. Dette er ikke godt nok beskrevet i nå situasjonen.• I tillegg til barrierer som juridiske og økonomiske er også de pedagogiske virkemidlene med kompetanseheving for ulike sektorer, veileder, retningslinjer mm som retter seg mot de

ulike sektorene hindringer for samarbeid. Her er arbeidet med BTS i 0-24 et konkret eksempel <https://0-24-samarbeidet.no/prosjekt/bedre-tverrfaglig-samarbeid/>

- Jf. behovsanalyse for «Livshendelsen for barn og unge med behov for sammenhengende tjenester» i Digitaliseringsstrategi , er tydelig at systemet ikke er tilrettelagt for tversektorielt samarbeid og at sammenhengende tjenester møter mange hindringer på veien: både organisatoriske, juridiske, kulturelle og økonomiske. Organisatoriske hindringer stammer fra sektorprinsippet som skaper en siloorganisering hvor hver enkelt sektor har egne definerte ansvarsområder, IKT systemer og ressurser som ikke lar seg kombinere med andres. Både tjenestene og brukerne mener at organisatoriske og økonomiske faktorer spiller en mye større rolle i å skape utfordringer for familier med barn og unge som har sammensatte behov. Behovsanalysen er utarbeidet ved å gjennomgå nærmere 100 ulike forskningsartikler, utredninger, tilsynsrapporter, fagrappporter, politiske dokumenter og andre kunnskapskilder som omhandler utfordringene møtt av barn og unge (0 til 24 år) med sammensatte behov og deres familier i kontakt med offentlige tjenester. De aller fleste kildene er ikke eldre enn 2010 for å sikre mest mulig oppdatert kunnskap. Denne kunnskapsoppsummeringen anses ikke som uttømmende, men gir likevel et representativt og kvalitetssikret utfordringsbilde
- Punkt 4.3 - Opplæringsprogrammet Tidlig Inn, bør ses i sammenheng med BTS arbeid (bedre tverrfaglig samhandling, BTI satsningen gikk over til BTS 2020) - under 0-24-samarbeidet
- Tjenesteleder må sikre nok ressurser i tjenesten til å utøve praksis etter Nasjonalfaglige retningslinjer

Stavanger kommune, direktørområdene Helse og velferd og Oppvekst og utdanning

- Stavanger kommune mener at ulikt kunnskapsgrunnlag vanskeliggjør tverrfaglig og samarbeid på tvers av tjenestene noe som kan gi større rom for misforståelse grunnet manglende felles språk.
- Manglende kjennskap om innhold, rolle og mandat i de ulike tjenestene i kommunen kan vanskeliggjør et samarbeid, men vil også kunne føre til et dårligere oppfølgingstilbud til den enkelte sårbare unge.
- Felles mål og retning kan være uklar. Tjenestene vil da arbeide hver for seg med mer eller mindre uttalte mål.

Stavanger kommune, direktørområdene Helse og velferd samt Oppvekst og utdanning

- Stavanger kommune mener at ulikt kunnskapsgrunnlag vanskeliggjør tverrfaglig og samarbeid på tvers av tjenestene noe som kan gi større rom for misforståelse grunnet manglende felles språk.
- Manglende kjennskap om innhold, rolle og mandat i de ulike tjenestene i kommunen kan vanskeliggjør et samarbeid, men vil også kunne føre til et dårligere oppfølgingstilbud til den enkelte sårbare unge.

- Felles mål og retning kan være uklar. Tjenestene vil da arbeide hver for seg med mer eller mindre uttalte mål.

Organisasjon (Privat)	Svar
Bergen kommune	<p>Det er lite kunnskap å hente om hvorvidt tjenestene fremmer kunnskapsbasert praksis og sikrer helhetlig innsats for utsatte barn og unge i SSB/Kostra. Oppvekst ses ikke i en helhetlig sammenheng på tvers av tjenester, lovverk og fag. Fagsiloene samles også i hvert av sine storbynettverk (ASSS - barnevern, helse og opplæring), og disse praksisfeltene får ikke sett egne tjenester i lys av og sammen med andre.</p>
KS	<p>Det er positivt at arbeidsgruppa trekker frem at KS satser på en kunnskapsbasert styrking av kommunale ledere. Det er også veldig bra at det legges vekt på innovasjon og samskaping, men når arbeidsgruppa samtidig mener ledere må forpliktes til å bruke godt dokumenterte tiltak, kan dette være i motstrid til hverandre. Utprøving og eksperimentering er med på å bygge den erfaringsbaserte kunnskapen. Ledere må også være modige og tørre å gå foran og kan ikke alltid vente på forskningen, men forskningen bør være med på veien for å bygge kunnskap i utprøvingen av nye løsninger. Det er her en særlig utfordring at ressursinnsatsen på effektstudier og forskning i, med og for kommunal sektor er beskjedne - dermed utvikles det heller ikke alltid dokumentert kunnskap når nye metoder prøves ut. For å få til samordning og helhetlig styring fremover, må vi fremme nettverksledelse. Rapporten fremhever nettopp nettverksledelse, men det synes i all hovedsak å dreie seg om evnen til å lede nettverk på tvers av offentlig sektor. KS vil peke på at framtidens velferdssamfunn, og tiltak som virker overfor barn og unge, vil være avhengig av offentlige ledere som gir både ansatte, men også ulike aktører i lokalsamfunnet muligheter til å tenke nytt. Lederne må etterspørre nye løsninger, og gi rom for å prøve og feile. Lederne i offentlig sektor må settes i stand til mobilisere ressurser i lokalsamfunnet, og samhandle og lede nettverk som går ut over offentlig sektor. Det gjelder spesielt samhandling med frivillig sektor og sosiale entreprenører. Denne dimensjonen savner vi i delrapport 3.</p> <p>Hva som er kjernen i god ledelse bør tydeliggjøres. - Hvilke ferdigheter er viktig for å styrke ledere på samarbeid og skape resultater på tvers av faggrupper? - Hvilke kunnskaper og lederferdigheter kreves når en skal lede på tvers av formelle strukturer. - Hvilke kompetanse og ferdigheter trenger du som leder når brukernes behov står i sentrum?</p> <p>Som leder har du ansvar for å utvikle en kultur som tar utgangspunkt i organisasjonens verdier. Hvordan skape en felles kultur for innovasjon, læring og samhandling på tvers? Kulturen setter dype mønster i en organisasjon og kan være et verktøy for utvikling. Kulturen skal også støtte oppunder målene til organisasjonen. Rapporten mangler denne dimensjonen ved ledelse.</p>

Arbeidsgruppa nevner lederskole, vi har veldig god erfaring med nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten og rektorutdanning i grunnsopplæringen. Forskningen viser at ledere blir tryggere i lederrollen og utvikler egne lederferdigheter innenfor flere områder, som innovasjon og endringsledelse gjennom utdanning. Her må også tverr-sektorielt samarbeid for utsatte barn og unge inngå som tema. Lederutvikling fungerer best i den praksis man er i, med en form for veiledning, og dette foreslås også her. Dette er en form for ledelseutvikling KS støtter. Her kan vi gi mange gode innspill og ta et ansvar for at det faktisk skjer.

KS er enige i at det er viktig at ny forskning presenteres for forvaltningen og praksisfeltet på en sån måte at dette lett kan tas i bruk. Men igjen, forskning er ikke det eneste virkemiddelet for å skape bedre og mer helhetlige tjenester. Strategien må også lete etter erfaringsbasert kunnskap, effektstudier og ikke minst peke på at ledere og ansatte systematisk må bruke innsikt fra barn og unge selv, lære av den, og omsette kunnskapen i praksis.

Utdanningsforbundet

Enig, situasjonsbeskrivelsen i delrapporten ser ut til å gi et realistisk bilde når det gjelder samarbeid på tvers i en del kommuner.

Å lage en god oversikt over eksisterende forskning og veiledere for samarbeid kan være god hjelp for ledere.

Ved forskning på praksis i kommunene er det viktig at profesjonen blir involvert, og at spesielt lederne i skoler og barnehager får muligheter til innvirkning på forskningsprosjektet.

- Rapporten gir en tydelig beskrivelse av hvor viktig det er med involvering av barn og unge, men dette må gjøres ut fra barn og unges alder og forutsetninger.
- Det var vanskelig å lese ut av delrapporten på hvilke nivå flere av tiltaka var tenkt. Det burde skilles mellom hvilke tiltak som er tenkt felles for flere nivå, og hva som er spesifikt for nasjonalt nivå/kommunalt nivå/institusjonsnivå.

Andre (Offentlig)

Svar

BarnsBeste - Nasjonalt kompetansenettverk for barn som pårørende

Styrker:

Det er fint at det bygges videre på erfaringene fra BTI.

•

Svakheter:

Mangler en god forståelse av begrepet «utsatte barn og unge»

•

Muligheter:

Vi vil støtte forslaget om å innføre en lovfestet samarbeidsplikt.

•

KoRus-Øst

Det kan vurderes om Samordning av lokale rus- og kriminalitetsforebyggende tiltak (SLT), som i hovedsak er rettet mot barn/unge og deres foresatte, bør nevnes (f.eks på s. 7, første avsnitt).

Statped	<p>Det står at "Det er viktig at nyere forskning presenteres for forvaltningen og praksisfeltet på en slik måte at dette lett kan tas i bruk."</p> <p>Vi mener forvaltningen og praksisfeltet må involveres i forskningen som gjennomføres. Forskning, praksis og utvikling hører sammen og bør samarbeide. Mye kunnskap finnes i praksisfeltet og det er viktig at forskningen innhenter og systematiserer kunnskap herfra. Vi mener også at forskningen må være brukerorientert. Slik bør også brukermedvirkning involveres i samarbeidet mellom forskning, praksis og utvikling.</p>
---------	---

Privatperson (Enkeltperson)	Svar
Hanne Kristine Stabursvik	<p>Det beskrives at det er en utfordring å ta forskning i bruk i praksis, dette er vi enig i.</p> <p>En svakhet er at det ikke står at kunnskapsgrunnlaget for å drive ledelse i Norge nå etter Barnekonvensjonen og nasjonale myndigheters beskrivelser SKAL inkludere kunnskap fra forskning, kunnskap fra praksis og kunnskap direkte fra barn og unge. Det beskrives ikke dagens mangler for hvordan ledelsen i en tjeneste må ha ansvar for å kvalitetssikre at tilbudene gjør at barna og familien opplever å få nyttig hjelp. Og at ledelsen alltid har ansvar for å ha systemer som gjør at det systematisk hentes inn tilbakemeldinger fra barn og foreldre.</p>
Odd Sverre Westbye	<p>Delrapporten tar opp viktige tema som er helt avgjørende for å bedre tilbudet til utsatte barn og unge og deres foresatte. Rapporten viser også til tidligere utredninger og pågående arbeider som berører de samme utfordringene (Flatø-utvalget fra 2009 og dagens 0-24 samarbeid). Rapporten er godt strukturert, har klare mål og godt definerte nivåer og har et eget kapittel med anbefalinger og tiltak. Rapporten er lettlest og kortfattet. Rapporten peker på kjente problemområder som har gått igjen i årevis som fragmentering, manglende koordinering, stor variasjon i kvaliteten på tjenestene, manglende samhandling og manglende bruk av kjente verktøy til samhandling.</p>
Siri Merete R. Johannessen	<p>Jeg er enig i forslaget om at <i>Det etableres egnede verktøy til å måle effekten av tjenestene. Verktøyene må forankres i en overordnet plan for kvalitetsarbeid.</i> Jeg mener at dette bør utvikles på nasjonalt plan, slik at tilbakemeldingene fra barn, unge og foreldre kan sammenlignes tjenester i mellom. På den måten er det også enklere å kvalitetssikre verktøyet og rapportere på hvilke tiltak som iverksettes for å forbedre resultatene.</p>

Stiftelser (Privat)	Svar
Forandringsfabrikken	<p>Det beskrives at det er en utfordring å ta forskning i bruk i praksis, dette er vi enig i.</p> <p>En svakhet er at det ikke står at kunnskapsgrunnlaget for å drive ledelse i Norge nå etter Barnekonvensjonen og nasjonale</p>

myndigheters beskrivelser SKAL inkludere kunnskap fra forskning, kunnskap fra praksis og kunnskap direkte fra barn og unge. Det beskrives ikke dagens mangler for hvordan ledelsen i en tjeneste må ha ansvar for å kvalitetssikre at tilbudene gjør at barna og familien opplever å få nyttig hjelp. Og at ledelsen alltid har ansvar for å ha systemer som gjør at det systematisk hentes inn tilbakemeldinger fra barn og foreldre.

Annet (Privat)	Svar
KoRus Vest Stavanger (Kompetansesenter rus region vest Stavanger)	1a) Her kan understrekes utfordring med tilskudd for korte prosjektperioder, uten at det sikres i forlengelsen inngår i ordinær drift (evt. også i for liten grad evalueres?).

Annet (Offentlig)	Svar
Kompetansesenter rus	<p>Overordna: Der delrapport 1 og 2 er tydelig i sine tilrådingar, er den tredje delrapporten noe vag.</p> <p>Sitat s. 8: «Det er behov for en type strukturell kunnskapsstøtte; et bindeledd mellom fag og forvaltning. Hvor forskning "oversettes" til anvendbar kunnskap, og hvor man oppsummerer beste praksis fra feltet. Et eksempel på en slik enhet er "What works" sentrene i England. Disse sentrene dekker ulike politikkområder – og skal rådggi myndighetene med kunnskapsgrunnlag for policyutvikling. Sentrene er delvis finansiert via det offentlige og delvis privat. (se: https://www.gov.uk/guidance/what-works-network#more-information-on-what-works) Det burde vurderes om det bør etableres fora etter denne modellen også i Norge på feltet utsatte barn og unge. Alternativt bør man bygge videre på eller utvide det allerede etablerte nettstedet www.ungsinn.no som presenterer nyere tiltaksforskning og relevante kunnskapsoppsummeringer»</p> <p>Forslag: Her er det eit stort potensiale for å i større grad nytte seg av dei regionale kompetansesentra; RVTS, RKBU og KoRus!</p> <p>Opplysning til det som står på s. 13 om BTI. Det er over 120 kommunar som har tatt i bruk/eller står på trappane til å ta i bruk BTI modellen. Elles, det har vore 7 nøkkeltkommunar, og Færder har ikkje vore ein av dei.</p> <p>S. 15: «Det er viktig at ledere tilegner seg kunnskap om hvilke intervensjoner/ programmer/metoder som er godt eller dårlig dokumentert. Ledere bør forpliktes til å bruke godt dokumenterte metoder, og avvike de som ikke er det. For metoder/tiltak uten god dokumentasjon må det forskes på parallelt - før det spres andre. Gode tiltak kan være å øke synligheten, kunnskapen om og bruk av nettsteder som for eksempel Ungsinn.no, der kunnskapsgrunnlaget for ulike metoder for barn og unge er vurdert og rangert»</p> <p>Lista på Ungsinn.no er bra, men altfor dominerande av program/metodar som RKBU/RBUP/ NUBU har ansvar for. (Ungsinn er drive av m.a. RKBU nord)</p>

Det er altfor lite fokus på leing og samordning på departements- og direktoratsnivå.

Kompetansesenter rus- Midt-Norge

Det er bra at ledelsesansvaret er vektlagt. Mange gode prosjekter og prosjektmidler er forsvunnet i manglende forankring. Ledelsen er særlig viktig når det gjelder BTI og tverrfaglig samhandling generelt. Det krever både tid og ressurser når mange ulike tjenester, ansatte og brukere skal med. Vi ser ofte at prosjektlederne strever med mandatet og til å få andre tjenester til å sette av tid. Tid og arenaer for implementering og samhandling må til for å lykkes. Det bør stilles konkrete krav og forventninger til ledelse ved tildeling av prosjektmidler. Direktorat og kompetansemiljø bør også samhandle mer slik at delvis overlappende prosjekt kan slås sammen gi mer tyngde. Mange små prosjekt med lav grad av forankring gir stor belastning på ildsjeler og en viss prosjekttrøtthet. Det må være tydelige føringer på hvordan gå fra prosjekt til drift. Kommunene etterlyser hjelp her. I BTI er det Tromsø, Røros, Stord, Skien, Østre Toten, Haugesund og Årdal som var pilotkommuner. Haugesund og Færder er kommet langt grunnet god forankring i oppvekst. Generelt strever prosjektkommuner med implementering; prosjektledere uten tilstrekkelig mandat og implementeringskunnskap, problemer med forankring, hyppig lederskifte, manglende arenaer for opplæring og veiledning, nye prosjekt hvor man ikke ser sammenhengen med eksisterende prosjekt og manglende ressurser fra prosjekt til drift.

I direkte møte med brukerne blir koordinator (eksempelvis i IP) blir ofte stående alene med ansvaret. Årsaken er blant annet manglende myndighet og mandat (Scönfelder 2008). Hvis koordinator ikke har mandat til å få de samarbeidende tjenester til å møte, er det vanskelig å få satt i gang virksomme tiltak.

Prosjektet Godt begynt - barn og unge i Agder (Partnere er Universitetet i Agder, Sørlandet sykehus, NORCE, Kristiansand kommune)

Også i denne rapporten er det lite fokus på de familieforhold barn fødes inn i. Det er behov for at tjenester koordineres ikke bare på tvers av sektorer og etater, men også i forhold til barnets sosiale forhold både før og etter det har vært utsatt for konkrete skadelige situasjoner. En svakhet som bør belyses bedre er utfordringene med å håndtere informasjon om foreldre og foreldres forhold til barnet i henhold til gjeldende personvernlovgivning og innsynsrett.

Tolv andre instanser som har svart på dette notatet har ikke svart på dette spørsmålet.

1. Spørsmål: 1.b. Har du du konkrete eksempler på disse forslagene?

Universitet / Høgskole (Offentlig)	Svar
NTNU, Institutt for sosialt arbeid (flere ved NTNU leverer innspill, men arbeidet er koordinert av ledelse)	Fremfor å bruke metaforer som 'kunnsapshull', kan men heller utfordringer om kunnskaping for å håndtere konkrete utfordringer i menneskers hverdagsliv anvendes.

Forskningsinstitutt (Offentlig)	Svar
NKVTS	<p>Insentiver knyttet til implementering og bruk av kunnskapsbasert praksis. Det bør utforskes hvordan man kan gi insentiver i tjenestene for bruk av kunnskapsbasert praksis. I USA har blant annet Philadelphia knyttet finansiering av tjenestene opp mot hvilke kunnskapsbaserte praksiser tjenestene kan tilby og hvorvidt de faktisk bruker disse praksisene. Dette er også kombinert med strukturell implementeringsstøtte, så alle tjenestene som ønsker det har mulighet til å implementere kunnskapsbaserte praksiser innenfor sitt tjenestedomene.</p> <p>Implementerings- og vedlikeholdsstøtte. Selv om dette er veldig varierende, så er det gode eksempler på implementeringsprosjekter med veldefinerte implementeringsstrategier som inkluderer fokus på ledelse. Prosjektet "Implementering av traumebehandling for voksne" og "Traumefokusert CBT for barn og unge" ved NKVTS har en tydelig definerte implementeringsstrategi som retter seg mot ledelse av implementering. Her blir lederne inkludert i et implementeringsprogram (Leadership and Organisational Change for Implementation- LOCI https://www.implementationleadership.com/, https://www.nkvts.no/kunnskapsbasert-traumebehandling/til-deg-som-gir-hjelp/loci/ledelse-og-implementering-loci/) som strekker seg over ett år, der målet er at lederne skal jobbe aktivt med hvordan de kan ta eierskap til implementeringsprosessen, og jobbe videre med vedlikehold av praksisen når man har lyktes med implementeringen. Programmet innebærer at lederne møtes på samlinger, får tilbakemelding fra sine ansatte og får tett veiledning fra NKVTS på eget implementeringslederskap. Dette er et eksempel på en modell, der tjenestene får strukturell implementeringsstøtte rettet mot ledelse. Det finnes også andre eksempler fra prosjekter ledet av kompetansesenter som RBUP og NUBU.</p> <p>Behov for interne FoU ressurser til implementeringsarbeid. Det bør etableres lokale FOU team og tilrettelegges for tettere samarbeid mellom forskningsentre og tjenesten. Det bør være tydelig</p>

mandat for dette samarbeidet for både eksterne kompetansesenter og for tjenestene. Det er allerede flere eksempler på slike interne funksjoner som fungerer godt. NKVTS har gode erfaringer med samarbeid med disse ressursene i helseforetakene. En utfordring kan være at disse er for orientert mot forskning, og for lite orientert mot implementering av kunnskapsbasert praksis som tjenesten kan ha nytte av.

**Avdeling ved
forskningsinstitutt
(Offentlig)**

Svar

Høringssvaret sendes inn på vegne av sentrene RKBV Vest og GAMUT samt forskningsgruppen Arbeidsliv og inkludering i avdeling HELSE, NORCE

Se kommentarer under punkt 4.

**Forvaltning
(Offentlig)**

Svar

Bydel Stovner

Som i rapport 4 bør det understrekes at det er ulike syn på hva som er gyldige kunnskapskilder, og at det er behov for omforenhet angående dette, mellom nivåer og mellom ulike samarbeidende tjenester og sektorer. Selve begrepet forankring er lite utdypet og bør konkretiseres, med ulike tilnærminger (se kommentar pkt. 1.a)

Helsedirektoratet

- Fafo sin rapport "Trøbbel i grenseflatene" beskrive behovet for tverrsektorielt samarbeid, også <http://tidliginnsats.forebygging.no/Rapporter/Kunnskapsgrunnlag--Metoder-for-tidlig-identifisering-av-risiko-hos-barn-og-unge/>
- Tverrfaglig nasjonalfaglig retningslinje som tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge om er utviklet i et samarbeide mellom seks direktorater er et verktøy for å bidra til felles kompetanse for både ledere og ansatte som arbeider med barn og unge. <https://www.helsedirektoratet.no/retningslinjer/tidlig-oppdagelse-av-utsatte-barn-og-unge>
- Når det gjelder kompetansestøtte er det relevant å vise til forebygging.no som presenterer ulike tverrsektorielle tiltak.
- En brukerrepresentant beskriver slik: "Jeg ringte kommunen og sa at jeg har et barn med sammensatte behov. Jeg ble satt over 7 ganger og havnet blant annet hos teknisk enhet." Så en dør inn og ledelse på tvers for familie og barn kan gi mer tidlig innsats og koordinerte tjenester. Velferdsrab modellen fra Asker kommune er et godt eksempel på "en dør inn" tjeneste for barn og unge med behov for sammensatte tjenester.
- Følge opp Andreassenutvalgetets rapport om tilskudd. En portal samlet for alle tilskudd rette mot sektor/kommuner Tett

samarbeide for å se på utfordringer og suksessfaktorer i kommuner som har etablert strukturer for tverrfaglig/tverrsektorielt samarbeid (BTI -bedre tverrfaglig innsats)(BTI omtalt på s. 13)

- Tverrfaglig/tverrsektoriell lederutdanning i barne- og ungetjenester ala Nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten
- Tidlig samtale med gravide om sunne levevaner. Rus, vold, psykisk helse. Tidlig hjemmebesøk 1-3 dager etter fødsel. Flere kommuner har ikke ressurser til å kunne tilby konsultasjon før uke 11-12. Det er for få kommuner i dag som tilbyr tidlig hjemmebesøk etter fødsel. <https://www.ssb.no/helsetjko>
- Helsedirektoratet utarbeider nå et verktøy for bemanning i helsestasjon og skolehelsetjenesten inkl. Svangerskapsomsorg, som kan hjelpe ledere å beregne forsvarlig bemanning for å kunne utøve praksis i tråd med nasjonal faglige retningslinjer.

Stavanger kommune,
direktørområdene
Helse og velferd og
Oppvekst og utdanning

- Felles kompetanseheving i alle ledd om relevant og aktuell kunnskap, årlig. Tjenestene møtes på tvers og jobber sammen med relevante problemstillinger.
- Opprette tverrfaglige team hvor alle relevante tjenester for sårbare barn og unge deltar.
- Tverrfaglig workshop på å jobbe frem et felles mål og delmål som alle skal jobbe for å oppnå.
- For alle tjenester og nivåer.
- What-works sentrene i England nevnes, kan RVTSene få et slikt oppdrag, for å knytte det til et fagfelt som allerede jobber med tematikken (vold, traumer og selvmordsforebygging) eventuelt NKVTS.
- Samle alle relevante aktører for å avklare tjenestetilbud, roller og mandat er et nyttig tiltak for å få til et bedre samarbeid. Bør tenke dette på ulike nivå – ikke bare når det gjelder ledelse, for å få samarbeid i alle ledd.

Stavanger kommune,
direktørområdene
Helse og velferd samt
Oppvekst og utdanning

- Felles kompetanseheving i alle ledd om relevant og aktuell kunnskap, årlig. Tjenestene møtes på tvers og jobber sammen med relevante problemstillinger.
- Opprette tverrfaglige team hvor alle relevante tjenester for sårbare barn og unge deltar.
- Tverrfaglig workshop på å jobbe frem et felles mål og delmål som alle skal jobbe for å oppnå.
- For alle tjenester og nivåer.
- What-works sentrene i England nevnes, kan RVTSene få et slikt oppdrag, for å knytte det til et fagfelt som allerede jobber med tematikken (vold, traumer og selvmordsforebygging) eventuelt NKVTS.
- Samle alle relevante aktører for å avklare tjenestetilbud, roller og mandat er et nyttig tiltak for å få til et bedre samarbeid. Bør tenke dette på ulike nivå – ikke bare når det gjelder ledelse, for å få samarbeid i alle ledd.

Andre (Offentlig)	Svar
BarnsBeste - Nasjonalt kompetansenettverk for barn som pårørende	Vår erfaring med «barn som pårørende» arbeidet er at helsepersonell loven med det lovpålagte ansvaret for oppfølging av pasientens barn eller søsken har ført til mer systematisk arbeid og kompetanseheving på dette feltet etter lovendringen i 2010. Vi mener arbeidet med barn og unge som vokser opp med risikofaktorer må lovfestes for å sikre nødvendig forankring hos ledelse, på alle nivå.
KoRus-Øst	Vi henviser til Kompetansesenter for kriminalitetsforebygging (KFK) sin hjemmeside: www.kriminalitetsforebygging.no

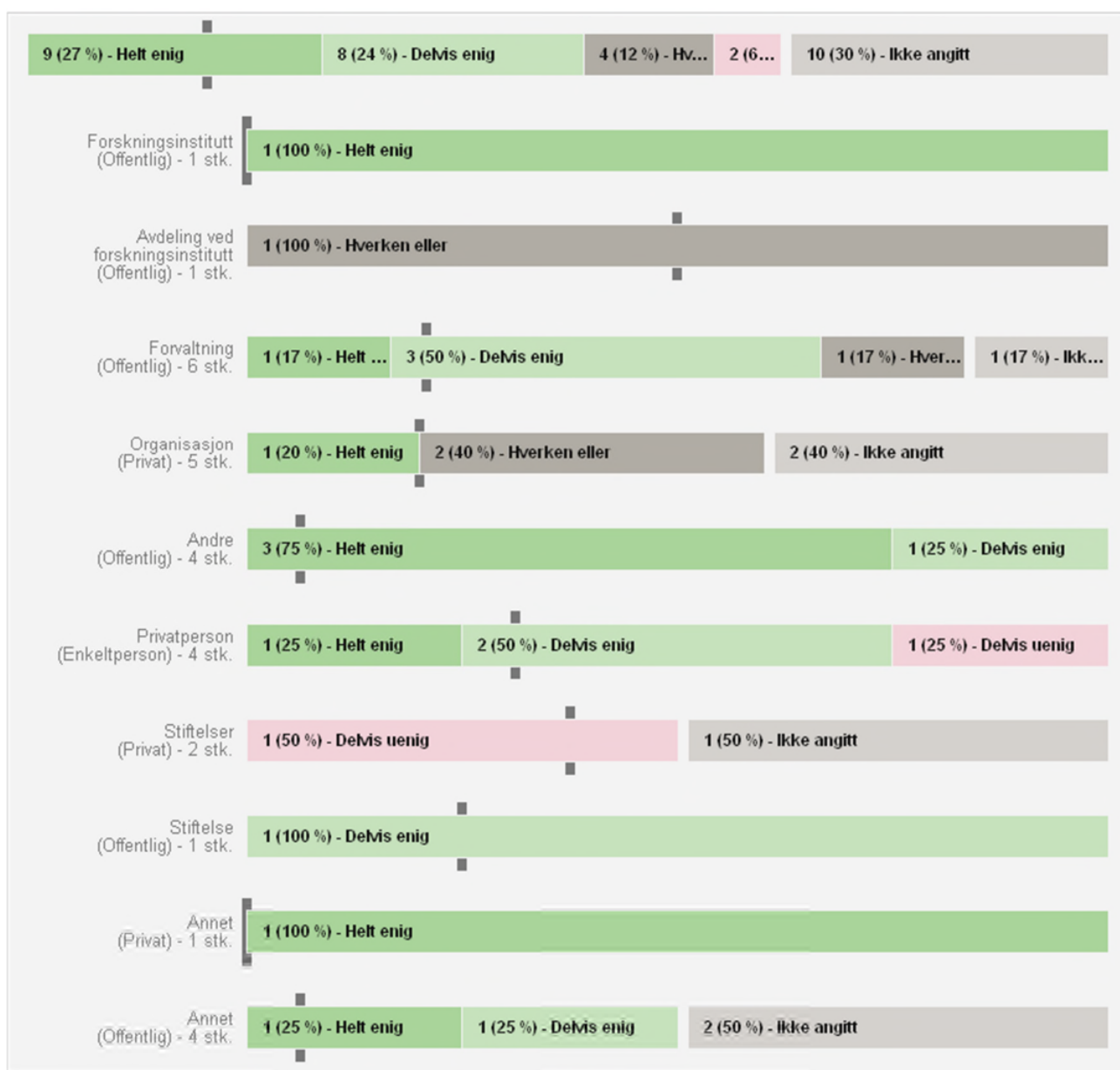
Privatperson (Enkeltperson)	Svar
Odd Sverre Westbye	Rapportens svar er å utvikle nye styringsprinsipper og ferdigheter, styrke innovasjon og organisasjonsutvikling og lovfeste plikten til samarbeid. Vi tror at en lovfesting av et slikt samarbeid neppe endrer situasjonen i noe særlig grad. Men at nye styringsprinsipper fra øverste hold som i større grad etterspør kompetanseutvikling, som etterspør samhandling, som etterspør effekten av tiltak, som etterspør følgeforskning når nye tiltak iverksettes, som etterspør kvalitets- og organisasjonsutvikling like mye som at frister er overholdt, rapporter er sendt inn og at budsjettet er i balanse kan endre fokus til det beste for utsatte bar og unge. Med øverste hold menes fra Storting og Regjering, via departementer og fylkesmenn til ordførere/fylkesordførere, rådmenn og videre via etatsledere og mellomledere i alle etater.

Annet (Privat)	Svar
KoRus Vest Stavanger (Kompetansesenter rus region vest Stavanger)	1b) Sammenslåing av tilskuddsordninger er av betydning, og økt fokus på integrering i tjenester. Vil også understreke betydningen av felles språk i styringsdokumenter og retningslinjer for å oppnå bedre samordning, og å styrke helhetlig ledelse i kommuner. Det er av betydning at ledere besitter implementeringskompetanse og fokus på mestring og motivasjon hos ansatte for å oppnå tjenesteutvikling og endring til det beste for utsatte barn, unge og deres familier.

Annet (Offentlig)	Svar
Kompetansesenter rus	Kommunane: Det bør øyremerkast midlar, som det må rapporterast på, til arbeid med sårbare/utsatte barn. Brukarinvolvering må vera essensielt!
Kompetansesenter rus-Midt-Norge	Det må sikret kontinuitet ved lederskifte. Det blir veldig sårbart når kommunen for eksempel får ny kommunalsjef eller rådmann som ikke kjenner prosjektet.

20 andre instanser som har svart på dette notatet har ikke svart på dette spørsmålet.

1. Spørsmål: 2.Målsettinger. Har du forslag til konkrete mål som kan legges til?



Forskningsinstitutt (Offentlig)

Svar

NKVTS

Helt enig

Ingen konkrete forslag til mål som kan legges til, men heller understreke viktigheten av et mål som allerede har blitt foreslått. Målet "Kunnskapsbasert praksis" beskriver noen av de mest sentrale utfordringene for å lykkes med kunnskapsbaserte tjenester.

Avdeling ved forskningsinstitutt (Offentlig)	Svar
Høringssvaret sendes inn på vegne av sentrene RKBV Vest og GAMUT samt forskningsgruppen Arbeidsliv og inkludering i avdeling HELSE, NORCE	Hverken eller Se kommentarer under punkt 4.

Forvaltning (Offentlig)	Svar
Helsedirektoratet	<p>Hverken eller</p> <ul style="list-style-type: none"> • Helhetlig og overordnet ledelse på tvers av organisatoriske virksomhetsgrenser er avgjørende for helhetlige og koordinerte tilbud på individnivå. For de fleste barn og unge og deres familier med behov for bistand er det i kommunen de fleste tjenesteaktørene befinner seg. I tillegg til helse- og omsorgstjenester gjelder dette områder innen oppvekst og utdanning, sosialtjenester, NAV og barnevern. Kommunen er dermed i en unik posisjon til å sikre gode tilbud til disse brukergruppene. Det er sannsynligvis også i kommunen at en har den beste muligheten til å oppdage og identifisere behov i en tidlig fase. Samtidig er samhandlingen med fylkeskommune, Statped og spesialisthelsetjenesten svært viktig. • Side 10 " <i>Samordningen bør skje på tvers av forvaltningsnivåer (justissektoren, barnevern, psykisk helse), og ha form av veldefinerte tiltakskjeder</i>". <p>Kommentar: Psykisk helse bør byttes ut med <i>somatisk og psykisk helse</i>. Mange barn har somatiske sykdommer og funksjonsnedsettelse som kan gi ulike psykosomatiske og psykiske symptomer. Det er viktig å kjenne til hele barnets tilstand før ulike tiltak settes inn. Dette gjøres best ved å gi en balansert vurdering av både somatisk og psykisk helse</p>
Bydel Stovner	<p>Delvis enig</p> <p>Mål 4.4: Kunnskapsbasert praksis. Side 16: "Ledere skal kunne måle kvaliteten på sine egne tjenester basert på tjenestedata." Med henvisning til avsnitt 2, side 7 kan dette komme i konflikt med behovet for oppmyking av styringsformer med fokus på mål-</p>

og resultatstyring. Man må også ha med i betraktningen at effekten av tiltak for barn og unge i en rekke tilfeller ikke kommer til syne før mange år senere, og da gjerne i andre etater eller sektorer (KS - Utenforregnskapet, 2019). Kvalitetsmåling basert på data i de ulike tjenestene bør derfor tones ned som målsetting.

Stavanger kommune, direktørområdene Helse og velferd og Oppvekst og utdanning

Delvis enig

- Barns rettigheter, barns beste og barnets muligheter for medvirkning bør implementeres i alt arbeid som omhandler barn og unge.

Stavanger kommune, direktørområdene Helse og velferd samt Oppvekst og utdanning

Delvis enig

- Barns rettigheter, barns beste og barnets muligheter for medvirkning bør skrives frem i alt arbeid som handler om barn og unge.

Trondheim kommune, kommunedirektørens fagstab, oppvekst og utdanning

Helt enig

Organisasjon (Privat)

Svar

Fellesorganisasjonen - FO

Hverken eller

Utdanningsforbundet

Hverken eller

Bergen kommune

se generelle kommentarer

Helt enig

Bergen kommune foreslår at det formuleres mål for kvalitet i tjenester, grad av helhetlig innsats, tverrfaglig og kunnskapsbasert praksis som følges opp på tvers av sektorene. Målene må formuleres i et helhetlig barn- og familieperspektiv. En må vurdere om tiltakene har effekt, om det er ønsket av bruker, og om det er kostnadseffektivt og bærekraftig.

Andre (Offentlig)

Svar

BarnsBeste - Nasjonalt kompetansenettverk for barn som pårørende

Delvis enig

Voksentjenestene må inkluderes. Løfte et familieperspektiv. Jobbe forebyggende.

Skal det være målsettinger må det også settes av ressurser til å faktisk måle effekten av målsettingene. Dette kan være rapporteringskrav og utvikling og utprøving av elektroniske samhandlingsverktøy på tvers av tjenester. Endringer må evalueres eller ha følgeforskning slik av vi kan vurdere om det resulterer i ønsket effekt.

Barne- og familieetaten KoRus-Øst

Helt enig

Helt enig

Statped

Helt enig

Vi mener det er spesielt viktig at det arbeides med bedret samarbeid mellom aktører som leverer tjenester til utsatte barn og unge, spesielt tjenester som leveres til barn og unge med ulike funksjonsnedsettelse og kroniske sykdommer. Disse opplever at tjenestene er lite koordinerte. Dette oppleves belastende for både barnet og familien. Det er viktig at deres behov legges til grunn for utviklingen av samarbeidsstrukturer.

**Privatperson
(Enkeltperson)**

Svar

Hanne Kristine
Stabursvik

Delvis uenig

Forslag til nye mål
Ledelsen må sikre at tjenesten skal utvikles bygd på tilbakemeldinger fra barn
Ledelsen må ha kvalitetsindikatorer som måler kvaliteten for de tjenestene er til for.
Ledelsen må sikre at tjenesten må få tilbakemelding på hvordan ulike metoder og programmer oppleves for barn.
Ledelsen må sikre at tjenesten har rutiner for hvordan inkludere barn i samarbeid som foregår på tvers av tjenestene
Ledelsen må sikre at de har kunnskapsgrunnlag som inkluderer kunnskap fra barn.
Ledelsen må sikre at dette kommer tidlig nok i prosesser og satsinger

-
-
-
-
-
-

Odd Sverre Westbye

Delvis enig

Se 1b

Siri Merete R.
Johannessen

Delvis enig

Tone Bakke

Helt enig

Stiftelser (Privat)

Svar

Forandringsfabrikken

Delvis uenig

Forslag til nye mål
Ledelsen må sikre at tjenesten skal utvikles bygd på tilbakemeldinger fra barn
Ledelsen må ha kvalitetsindikatorer som måler kvaliteten for de tjenestene er til for.

Ledelsen må sikre at tjenesten må få tilbakemelding på hvordan ulike metoder og programmer oppleves for barn.

Ledelsen må sikre at tjenesten har rutiner for hvordan inkludere barn i samarbeid som foregår på tvers av tjenestene

Ledelsen må sikre at de har kunnskapsgrunnlag som inkluderer kunnskap fra barn.

Ledelsen må sikre at dette kommer tidlig nok i prosesser og satsinger

-
-
-
-
-
-

Stiftelse (Offentlig)	Svar
------------------------------	-------------

Stine Sofies Stiftelse	Delvis enig
------------------------	--------------------

Annet (Privat)	Svar
-----------------------	-------------

KoRus Vest Stavanger (Kompetansesenter rus region vest Stavanger)	Helt enig
---	------------------

Annet (Offentlig)	Svar
--------------------------	-------------

Prosjektet Godt begynt - barn og unge i Agder (Partnere er Universitetet i Agder, Sørlandet sykehus, NORCE, Kristiansand kommune)	Delvis enig
---	--------------------

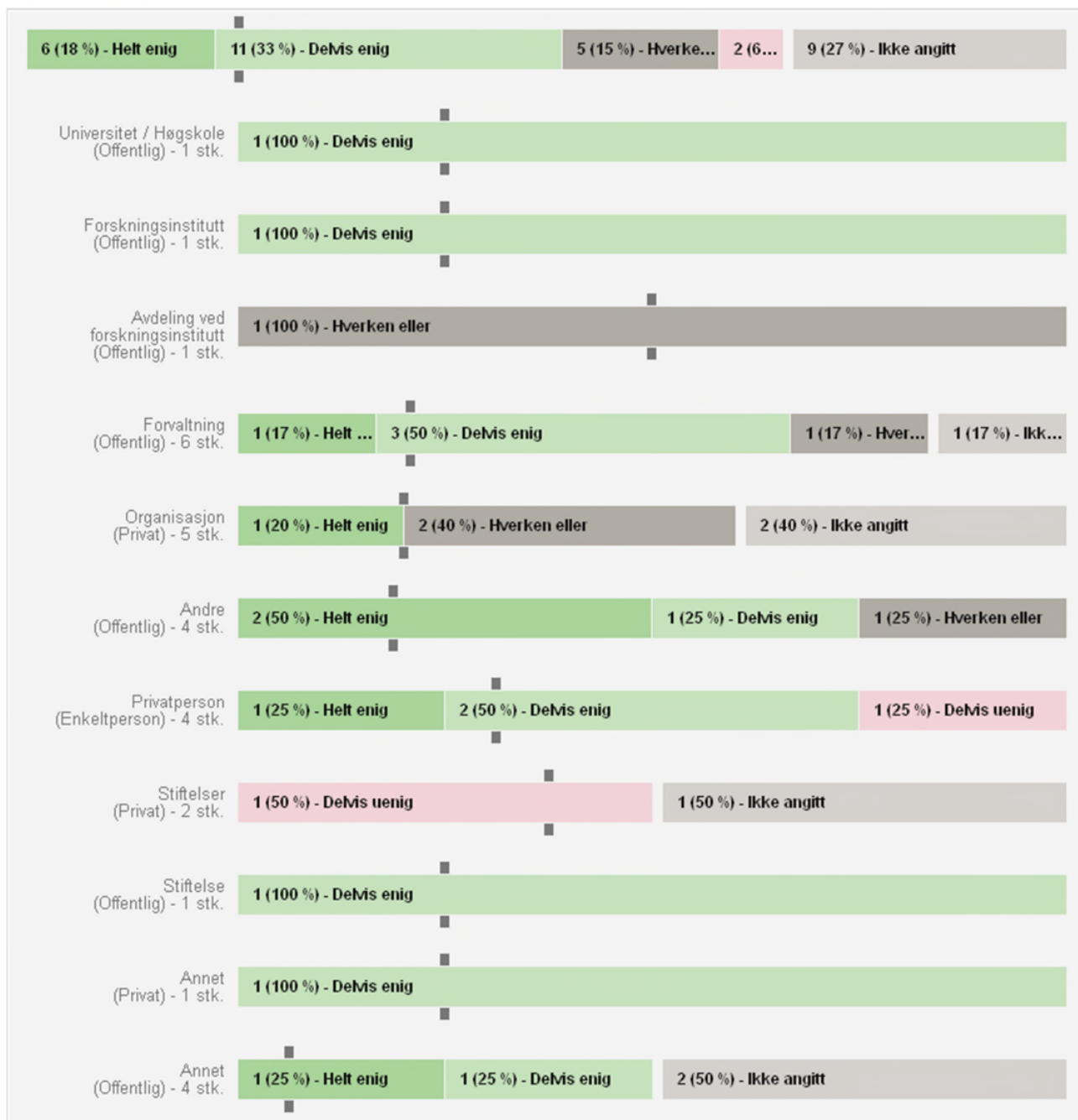
En helhetlig oppvekstpolitikk rettet mot barn og unge må være rettet også mot barns sosiale forhold. Særlig viktig er foreldre/familie, barnehage/skole og for eldre barn også frivillig sektor (idrettslag etc).

Organisering for bedre samordning og samhandling må også inkludere familien (foreldre, søsken og eventuelt storfamilien), det vil si at tjenester for barn også er samordnet med tjenester for foreldre/familien. Det bør satses på Helsehus (ev. helse- og levekårshus) for alle aldersgrupper fremfor Familiens hus for å styrke mulighetene til samordnet bistand til alle familiemedlemmer.

Kompetansesenter rus- Midt-Norge	Helt enig
-------------------------------------	------------------

Ti andre instanser som har svart på dette notatet har ikke svart på dette spørsmålet.

1. Spørsmål: 3. Anbefalinger og forslag til tiltak. Har du forslag til tiltak for å oppnå disse målene?



Universitet / Høgskole (Offentlig)

Svar

NTNU, Institutt for sosialt arbeid (flere ved

Delvis enig

NTNU leverer innspill, men arbeidet er koordinert av ledelse)

'Verktøyene' bør være i form av samskaping mellom forskning, praksis og brukere. Et sinn for læring (mind for learning) og det å gjøre forskerblikket til en del av praksis både i håndteringen av enkeltsaker (klinikkmodeller) og som en del av den pågående nytenkning, innovasjon og praksislæring.

**Forskningsinstitutt
(Offentlig)**

Svar

NKVTS

Delvis enig

Ledere bør få økt kompetanse og veiledning i implementeringsledelse. Lederutdannings- og utviklingsprogrammer bør spesifikt inkludere ledelse av implementering. De allerede foreslåtte veiledningsgrupper vil være viktig for videreutvikling og vedlikehold, og særlig viktig under ulike implementeringsinitiativer.

Det bør lages en beskrivelse av hvordan et implementeringsprosjekt skal gjennomføres, der rollene til eksternt kompetansesenter, interne FOU ressurser og tjenesten selv tydeliggjøres. Denne beskrivelsen bør stille tydelige krav til en implementeringsplan som involverer ledelse på flere nivåer i tjenesten.

Det bør opprettes tydelige finansielle insentiver for kompetanse i og bruk av kunnskapsbasert praksis i tjenestene. Dette kan være i form av driftsstøtte eller støtte til vedlikehold av den kunnskapsbaserte praksisen, om en tjeneste kan vise at de tilbyr og bruker en kunnskapsbasert praksis.

På samme måte som brukere gir feedback på tjenesten, bør ledere få feedback på sin ledelse, både på generelle og spesifikke (implementeringsledelse) lederatferder, fra sine ansatte. Det sistnevnte er særlig viktig hvis tjenesten jobber med implementering av ny kunnskap/praksis. Feedback som går kun på kvalitet på tjenesten kan "skygge" for på hvilket nivå endringene må skje - fokus kan snevres til utøvelse av tjenesten og leder vil ikke nødvendigvis kunne få feedback på ledelse av disse endringene.

**Avdeling ved
forskningsinstitutt
(Offentlig)**

Svar

Høringssvaret sendes inn på vegne av sentrene RKBV Vest og GAMUT samt forskningsgruppen Arbeidsliv og inkludering i avdeling HELSE, NORCE

Hverken eller

Se kommentarer under punkt 4.

- Det er både behov for leder som har tverrsektoriell kompetanse, men også tverrprofesjonell lederutdanning. For å kunne få til tverrfaglig arbeid kan kommunene ha behov for prosessveiledning.
- Det som er viktig her er de budsjettmessige/finansierings grepene og ledelse også. Metodikken om strukturert og tverrfaglig oppfølging (IP og koordinator) inn i sektorspesifikt lovverk jf. Forslaget fra regelverksgruppa i 0-24-samarbeidet fremmer behovet for organisering av tjenestene til barn og unge på tvers "en dør inn" for barn og unge og familien. Slik blir ansvaret ikke pulverisert, og barn og familien ikke blir kasteball i systemet. Regelverksgruppa foreslår samtidig en tverrsektoriell enhet for barn og unge. Enheten skal ha ansvar for arbeidet med samarbeidstiltak, herunder samarbeidsplaner (dagens Individuell plan) og koordinator. Koordinerende enhet har også i dag en sentral rolle i å fremme tverrsektoriell samhandling, men kun forankret i helse- og omsorgstjenesteloven. Enhetene må sikres tilstrekkelig myndighet jf. forslag fra regelverksgruppa i 0-24-samarbeidet om samarbeidsenhet. Til slutt vil vi påpeke at samordning og koordinering må gis en høyere prioritet dersom man vil oppnå en bedring på dette området. For å sikre at sektorene jobber med samordning og koordinering, må disse målene også i større grad innarbeides i likelydende styringssignaler til de ulike sektorene, gjerne knyttet til konkrete oppdrag. Samordning og koordinering må også bli noe sektorene måles på.
-
- **3.2 Side 5 - samhandlingsutfordringer knyttet til utsatte barn og unge.** "Lovverk hindrer godt samarbeide mellom ulike etater- her er taushetsplikten en av de største hindre".
Kommentar: Den tolkes også ulikt innom samme etat (eks. helse der helsepersonell i samme avdeling har ulik tolkning av taushetsplikten).
- **3.2 Side 6-7 - Det kan være utfordrende for en leder å trekke ut policyrelevansen fra en forskningsartikkel som først og fremst skrives med tanke på akademisk publisering.**
Kommentar: Dette virker urealistisk og bør vel overlates til en gruppe personer med fag- og forskningskompetanse felles for kommunene.
- **3.2 side 8** Godt forslag: Det er behov for en type strukturell kunnskapsstøtte; et bindeledd mellom fag og forvaltning. Hvor forskning "oversettes" til anvendbar kunnskap, og hvor man oppsummerer beste praksis fra feltet.
Siste avsnitt 3.2 side 8 : *Ledere bør ha god oversikt over sitt nedslagsfelt*

	Kommentar: Det bør spesifiseres hvilke leder som har dette ansvaret.
Bydel Stovner	Delvis enig Se over: I tillegg til potensialet for motstridende målsetninger, kommer ytterligere to faktorer mht. tiltakene : 1. Utstrakt rapportering for datainnsamling kan gå på bekostning av selve kjernevirksomheten direkte for barn og unge. 2. I mange oppveksttjenester vil ikke effekten komme til syne før etter mange år, når borgeren har blitt voksen.
Stavanger kommune, direktørområdene Helse og velferd og Oppvekst og utdanning	Delvis enig <ul style="list-style-type: none"> • Forskning sammen med barn må få større plass • Nyere forskning og viktige funn må bli førende for praksis i form av at den blir nedfelt i nasjonale føringer, retningslinjer og lover. • Fylkesmannen må bidra aktivt til at tjenester, virksomheter og kommuner rapporterer i samsvar med ny kunnskap og praksis for bedre tverrfaglige tjenester. • Forskningstilskudd må også fordeles til praksis i form av muligheter til å bidra i forskning og implementering av ny kunnskap i følgeforskning.
Stavanger kommune, direktørområdene Helse og velferd samt Oppvekst og utdanning	Delvis enig <ul style="list-style-type: none"> • Forskning sammen med barn må få større plass • Nyere forskning og viktige funn må bli førende for praksis i form av at den blir nedfelt i nasjonale føringer, retningslinjer og lover. • Fylkesmannen må bidra aktivt til at tjenester, virksomheter og kommuner rapporterer i samsvar med ny kunnskap og praksis for bedre tverrfaglige tjenester. • Forskningstilskudd må også fordeles til praksis i form av muligheter til å bidra i forskning og implementering av ny kunnskap i følgeforskning.
Trondheim kommune, kommunedirektørens fagstab, oppvekst og utdanning	Helt enig

Organisasjon (Privat)	Svar
Fellesorganisasjonen - FO	Hverken eller
Utdanningsforbundet	Hverken eller
	se generelle kommentarer
Bergen kommune	Helt enig

Bergen kommune foreslår at det utarbeides sentrale føringer om å opprette og deretter følge med på, hvorvidt praksisfeltene for utsatte barn og unge har en overordnet «0-24 struktur». Dette kan bidra til å sikre forankring av mål, tiltak og styring i tråd med anbefalinger fra 0-24 samarbeidet.

Andre (Offentlig)

Svar

Statped

Hverken eller

Som et tillegg til tiltakene:

- Samordning og samarbeid mellom tjenester på ulike nivå og på tvers av sektorer for å sikre at brukere opplever samordnede og koordinerte tjenester kan legges inn som en føring eller mål i styringen av statlige virksomheter. Dette kan eksempelvis legges inn som en generell føring for alle statlige virksomheter. Det finnes en rekke ulike initiativer, samarbeidsavtaler og prosjekter som tar sikte på økt samarbeid mellom ulike nivå, mellom sektorer og mellom virksomheter. De styrende organene bør ha god oversikt over de ulike tiltakene og initiativene som har blitt igangsatt. Det er mulig dette kartleggingsarbeidet også bør inngå i dette arbeidet.

BarnsBeste - Nasjonalt kompetansenettverk for barn som pårørende

Delvis enig

Forslag og tiltak må være lovforankret- samt toppforankret. Hver kommune organiserer seg ulikt, noe som fører til at det er vanskelig å kvalitetssikre gjennomføring. Barrierer for samarbeid og tverrfaglighet ser ut å være tett knyttet til det juridiske og økonomiske rammeverket. En ledelseskultur med sterkt fokus på mål- og resultatstyring er mest effektiv i silo og linjestyring. En oppmykning av en slik styringsform, men økende vekt på nettverk - og mestringsledelse vil kunne skape et bedre klima for samordning og helhetlig styring. Behov for juridisk gjennomgang og oversikt. Må inn i lederutdanningene

-
-

Barne- og familieetaten

Helt enig

Pkt 4.2

I tillegg til et nettbasert torg hvor relevante veiledere for samhandling er lagret, foreslås en kontakt for å skrive, chatte eller ringe inn for ledere (lederes verktøykasse). Her skal være koblet personer som innehar forskningsbasert kunnskap, erfaringsbasert kunnskap og brukerkunnskap.

**Privatperson
(Enkeltperson)****Svar**Hanne Kristine
Stabursvik**Delvis uenig**

som jobber utenfor den aktuelle tjenesten.

For å gjøre organisering av hjelp bedre for barn må de ulike satsingene for samarbeid på tvers av tjenester inkludere barns tilbakemeldinger og nye modeller, programmer og satsinger må inkludere barns kunnskap inn i utformingen av dette.

Ledelsen sikre at tjenesten har rutiner for å inkludere barn i samarbeidet på tvers av tjenester som barnet trenger hjelp av. Ledelsen må sikre at tjenestene ivaretar barns fire grunnleggende rettighetene etter Barnekonvensjonen. Disse handler om hvordan tjenestene skal gå frem i saksbehandling og beslutninger, det vil si all kontakt med barnet der barnet får mulighet til å uttrykke meningen sin og i beslutninger som tas. Dette må blant annet sikres gjennom rutiner og i internkontroll. Grunnen til dette er at det i dag ikke er godt nok tatt inn i barnelovgivningen og det er dokumentert i flere rapporter fra Helsetilsynet. Barn får ikke nok informasjon, de får ikke uttale seg før beslutninger tas og deres rett til privatliv ivaretas ikke godt nok. Dette gjør det umulig å finne barnets beste, på den måten FNs barnekonvensjonen beskriver at dette skal gjøres. Sakene blir ikke opplyst tilstrekkelig og avgjørelser fattes på svakt grunnlag. Dette er en utfordring rettsikkerheten. Nylig kom en forskningsrapport på oppdrag fra Bufdir som blant annet viste at i 4 av 10 undersøkelsessaker er barn ikke snakket med. Når barn blir snakket med, kommer ikke barnets mening godt nok frem eller det gis vekt avhengig av hva barnet sier eller om de voksne mener det samme som barnet. Kunnskapsgrunnlaget for utvikling av alle offentlige systemer i Norge, må inkludere kunnskap fra forskning, kunnskap fra praktikere og kunnskap direkte fra barn. Alle disse tre typene kunnskap må inkluderes likeverdig når tjenester skal ledes og utvikles. Dette må altså i tillegg til forskning, inkludere oppsummert kunnskap fra barn og fra praksis

Til rapportens forslag om utredning av en lovfestet plikt til å samarbeid må det også fremgå en plikt om å sikre samarbeid med hvert enkelt barn gjennom hele prosessen.

Til rapportens forslaget om å etablere rutiner for hvordan man kan hente inn data fra eksisterende datakilder, slik som bla. brukerjournaler mener vi at man ved gjennomgang av brukerjournaler også må snakke med barna som journalene handler om, slik at man får svar fra barn. Det er viktig å huske at journalen er oppfatningen og skildring fra fagfolkene og ikke nødvendigvis barnets oppfatning av egen situasjon.

-
-
-
-

-
-
-

Odd Sverre Westbye

Delvis enig

Tiltakene som lanseres i kapittel 5 er svært generelle og velkjente. Nye tiltak gis liten kraft ved at formuleingene er vage og forsiktige som at de må utvikles, gjøres lettere tilgjengelige eller ses nærmere på.

Veldig bra at rapporten peker på tidligere arbeider mot samme målgruppe og pågående arbeid mot samme målgruppe. Det gir i det minste håp om at arbeidet koordineres fra departements- og direktorats hold.

Det påpekes i rapporten at dagens rådende ledelsesfilosofi med mål- og resultatstyring ikke gir optimale forhold for koordinerte og samtidige tjenester til de som trenger det. Organisasjons - og ledelsesprinsipper kan selvsagt spille en rolle for muligheten for samhandling, men vi tror heller at manglende fokus på samhandling i alle ledd fra øverste myndighet til praktisk utøver har større betydning.

Vi støtter rapportens råd om bruk av mer kunnskapsrettet ledelsespraksis. Ledelse er også et fag hvor det er behov for kunnskap og trening.

Rapporten forslår årlige rapportering om barnevernet til kommunestyrene, det er et godt forslag. Spørsmålet er hvem som skal skrive den rapporten, er det tjenesten selv eller bør den utarbeides av f.eks. fylkesmannen i et samarbeid med tjenesten og brukerne ?

Rapporten peker på lederopplæring, på kunnskapsoverføring, behovet for møteplasser for ledere på alle nivåer. Det tror vi er viktig og nødvendig for å bedre tilbudet for utsatte barn og unge. Arenaer og møteplasser som bygger ned siloene og sektorene i vår organisering av tjenester vil være positivt.

Svært viktig at rapporten viser behovet for en tettere kobling mellom ledelse og utdannings- og forskningssektoren. Og at ledere må forpliktes til å ta i bruk godt dokumenterte metoder. Viktig med kjennskap til Ungsinn.no.

Denne delrapporten berører ikke ressurser som et tema, og det har antagelig vært en del av mandatet. Men, noen av tiltakene vil måtte medføre allokering av ressurser eller tilgang på nye ressurser.

Siri Merete R. Johannessen

Delvis enig

Tone Bakke

Helt enig

Stiftelser (Privat)

Svar

Forandringsfabrikken

Delvis uenig

Legg til kommentar

Når tjenesten skal utvikles bygd på tilbakemeldinger fra barn, bør tilbakemeldingene innhentes og systematiseres av noen som jobber utenfor den aktuelle tjenesten.

For å gjøre organisering av hjelp bedre for barn må de ulike satsingene for samarbeid på tvers av tjenester inkludere barns tilbakemeldinger og nye modeller, programmer og satsinger må inkludere barns kunnskap inn i utformingen av dette.

Ledelsen sikre at tjenesten har rutiner for å inkludere barn i samarbeidet på tvers av tjenester som barnet trenger hjelp av. Ledelsen må sikre at tjenestene ivaretar barns fire grunnleggende rettighetene etter Barnekonvensjonen. Disse handler om hvordan tjenestene skal gå frem i saksbehandling og beslutninger, det vil si all kontakt med barnet der barnet får mulighet til å uttrykke meningen sin og i beslutninger som tas. Dette må blant annet sikres gjennom rutiner og i internkontroll. Grunnen til dette er at det i dag ikke er godt nok tatt inn i barnelovgivningen og det er dokumentert i flere rapporter fra Helsetilsynet. Barn får ikke nok informasjon, de får ikke uttale seg før beslutninger tas og deres rett til privatliv ivaretas ikke godt nok. Dette gjør det umulig å finne barnets beste, på den måten FNs barnekonvensjonen beskriver at dette skal gjøres. Sakene blir ikke opplyst tilstrekkelig og avgjørelser fattes på svakt grunnlag. Dette er en utfordring rettsikkerheten. Nylig kom en forskningsrapport på oppdrag fra Bufdir som blant annet viste at i 4 av 10 undersøkelsessaker er barn ikke snakket med. Når barn blir snakket med, kommer ikke barnets mening godt nok frem eller det gis vekt avhengig av hva barnet sier eller om de voksne mener det samme som barnet. Kunnskapsgrunlaget for utvikling av alle offentlige systemer i Norge, må inkludere kunnskap fra forskning, kunnskap fra praktikere og kunnskap direkte fra barn. Alle disse tre typene kunnskap må inkluderes likeverdig når tjenester skal ledes og utvikles. Dette må altså i tillegg til forskning, inkludere oppsummert kunnskap fra barn og fra praksis

Til rapportens forslag om utredning av en lovfestet plikt til å samarbeid må det også fremgå en plikt om å sikre samarbeid med hvert enkelt barn gjennom hele prosessen.

Til rapportens forslaget om å etablere rutiner for hvordan man kan hente inn data fra eksisterende datakilder, slik som bla. brukerjournaler mener vi at man ved gjennomgang av brukerjournaler også må snakke med barna som journalene handler om, slik at man får svar fra barn. Det er viktig å huske at journalen er oppfatningen og skildring fra fagfolkene og ikke nødvendigvis barnets oppfatning av egen situasjon.

-
-
-
-
-
-
-

Stiftelse (Offentlig)	Svar
Stine Sofies Stiftelse	Delvis enig

Annet (Privat)	Svar
KoRus Vest Stavanger (Kompetansesenter rus region vest Stavanger)	Delvis enig Betydningen av implementeringskompetanse hos ledere på alle nivå. Betydningen av oppdatering av eksisterende kunnskapsbaserte retningslinjer. Vedr. lovfestet samarbeidsplikt: må ikke bli «hvilepute» for ledere (jfr. lovfestet rett til IP), men som et supplement til kunnskapsbasert ledelse med vekt på samhandling, sektorovergrep og nettverksbasert tilnærming.

Annet (Offentlig)	Svar
Prosjektet Godt begynt - barn og unge i Agder (Partnere er Universitetet i Agder, Sørlandet sykehus, NORCE, Kristiansand kommune)	Delvis enig En helhetlig oppvekstpolitikk, strukturelle grep for bedre samordning, brukerrettede tjenester og kunnskapsbasert praksis bør ha fokus på myndiggjøring og kompetanse hos de som er i daglig/jevnlign kontakt med alle barn og de utsatte barna. En nøkkel i ledelse er derfor å styrke den koordinerende funksjonen og kompetansen i svangerskapsomsorg, helsestasjons- og skolehelsetjeneste, barnehage og skole. Systematisk arbeid som Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI) er et strukturert grep som skal fremme samhandling mellom familie og ulike profesjoner.
Kompetansesenter rus-Midt-Norge	Helt enig

Ni andre instanser som har svart på dette notatet har ikke svart på dette spørsmålet.

1. Spørsmål: 4. Har du flere kommentarer til rapporten?

Universitet / Høgskole (Offentlig)	Svar
NTNU, Institutt for sosialt arbeid (flere ved NTNU leverer innspill, men arbeidet er koordinert av ledelse)	Er enig i at kunnskap bør gjøres mer tilgjengelig, og at både ledelse og praktikere skal ha bedre tilgang til kunnskap, men de bør også ha tilgang til kunnskaping og vitenskapeliggjøring av egen praksis slik at læring blir en del av hverdagen i en lærende organisasjon. Med stadig flere med master og phd vil et tettere profesjonssamarbeid rundt utsatte barn og unge være mulig i framtiden.

Forskningsinstitutt (Offentlig)	Svar
NKVTS	Det nevnes "investering i robust fagmiljø med høy kompetanse på behandling, forebygging og evalueringsforskning". Dette er bra og vil kunne fortelle noe om hva som fungerer eller ikke fungerer og evt. på hvilken måte. Forslag om å legge til implementeringsforskning, for å undersøke nærmere hvilke strategier og mekanismer bidrar til bedre implementering og vedlikehold av kunnskapsbasert praksis. NKVTS og RBUP jobber nå blant annet med å bygge opp et implementeringsforskningsmiljø gjennom NIMP (https://www.nkvts.no/seminar-og-arrangement/fagseminar-om-forskningsbasert-implementeringskunnskap/). Selv om Norge har mange kompetansesenter som er tjeneste eller brukerspesifikke, så mangler Norge et kompetansesenter for implementering på tvers av tjenester. Her er det mulig å følge en amerikansk modell (se for eksempel https://thecenterforimplementation.com/what-we-do , https://www.ceiglobal.org/ , eller https://idi.upenn.edu/implementation-science) . Her finnes det både fagspesifikke kompetansesenter, men også kompetansesenter innen implementering (både implementeringsforskning- og støtte). Dette vil kunne sikre at tjenestene kan få hjelp til innføring av kunnskapsbaserte praksiser fra en aktør som er metodeagnostisk, som har mulighet til å være spesialist på selve implementeringsprosessen.

Avdeling ved forskningsinstitutt (Offentlig)	Svar
Høringssvaret sendes inn på vegne av sentrene RKBU Vest og GAMUT samt	3. Ledelse for kunnskapsbasert, samordnet og brukerrettet praksis Delrapporten er kompleks og vanskelig å følge da det snakkes om ulike forvaltningsnivå, fra departement til den enkelte kommune,

forskningsgruppen
Arbeidsliv og
inkludering i avdeling
HELSE, NORCE

men delrapporten skiller i liten grad mellom disse. Det presenteres ulike modeller, som «What works-modellen» i England, men det hadde gjort seg med noen konkrete eksempler på hvordan en slik modell kunne sett ut i Norge.

Om ledelse for en mer samordnet og brukerrettet praksis (2.2.) Med et gjennomgående fokus i delrapporten på betydningen av å få en omforent begrepsbruk bør disse sentrale begrepene utdypes og eksemplifiseres. Det henvises til KS sin kunnskapsbaserte satsing for å styrke ledelse i kommunen - bør begrunnes hvorfor eksempelet er nevnt (kunnskapsgrunnlaget), evt evaluering av satsingen.

Om vurderinger (3.1 og 3.2). I denne delen fremsettes en del sentrale behov (bør og må) som leder / eller for ledelse. Det savnes i rapporten at de følges opp systematisk i forhold til virkemidler/tiltak utover i rapporten. Eksempler: .. det er behov for støttesystemer som kan styrke leders bestillekompetanse ...; det er behov for formalisert støttestrukturer rundet den enkelte leder som sikrere kunnskapsbasert styring og; det er behov for en type strukturell kunnskapsstøtte.. Til sistnevnte vil vi spille inn at forslaget om å bygge videre på eller utvide eksisterende kunnskapsbaserte nettsteder som ungsinn.no og PsykTestBarn støttes. Vi er kjent med at det er utarbeidet beslutningsstøttende verktøy som kan fasilitere lederes oversiktarbeid i kommunene samt kan være til hjelp til planlegging av tiltak samt monitorering av disse i praksis. Vi anbefaler at slike verktøy gjøres tilgjengelige for alle tjenester. I tillegg er det utarbeidet nettressurser som godtjenestestøtte.no som kan nyttes i arbeidet.

Om Brukerrettede tjenester (4.3). Involvering av barn og unge – henviser til nylig fremlagt delrapport 5 "Å medvirke når barnevernet undersøker. En studie av barn og foreldres medvirkning i barnevernets undersøkelsesarbeid", og tiltak som skisseres der.

Om Ledere skal kunne måle kvaliteten på sine tjenester basert på egne tjenestedata: Under aktuelle tiltak kan Digibarnevern nevnes. Gjennomføringsfasen av systemet avsluttes i 2022. Et mål kan være å videreutvikle systemet slik at man registrerer forskbare data.

Om Bedre incitamentstruktur for kunnskapsimplementering: De to første kulepunktene harmonerer dårlig med kvalitet- og strukturen i barnevernet som trer i kraft i 2022.

Lovendringer skal styrke kommunenes ansvar for barnevernet, samtidig som oppgavene til det statlige barnevernet tydeliggjøres. Se proposisjonen 73L som også omhandler forslag til kvalitets- og kompetansetiltak rettet mot kommunene. Målet er at endringer i barnevernet skal bidra til at flere utsatte barn og familier får den hjelpen de trenger på et tidlig tidspunkt

Nasjonalt utviklingscenter for barn og unge (NUBU)

NUBU er representert i denne gruppen og vil gjennom den deltagelsen bidra med innspill.

Forvaltning (Offentlig)

Svar

Buudir

Overordnet innspill til alle delrapporter

Tiltakene som foreslås i rapportene er ambisiøse, noe vi synes er bra. Vi har merket oss at mange av intensjonene i tiltakene møter også målene Buudir har i sin Kunnskapsstrategi for 2019-2021, som blant annet trekker frem viktigheten av økt vitenskapelig kvalitet, flere offentlig sektor phd., kunnskapsdeling med andre sektorer, implementering, datakvalitet, formidling og involvering av brukere og praksisfeltet.

Det foreligger svært mange ulike tiltak. Ut fra vår vurdering vil det være en fordel om arbeidsgruppene prioriterer tiltakene ut fra hva de strategisk mener er de mest sentrale grepene. Prioritering er spesielt viktig for de av tiltakene som foreslås som ser ut til å kreve relativt omfattende investeringer.

For de fleste av de foreslåtte tiltakene mangler det en vurdering av konsekvenser og mulige positive eller negative effekter. Det vil være en styrke om arbeidsgruppene i oppfølgingen vurderer eventuelle økonomiske, administrative og juridiske konsekvenser av sine forslag. Vurderingene kan gjerne gjøres kort og overordnet, men det er særlig viktig på større tiltak eller tiltak som arbeidsgruppen mener bør prioriteres. Videre er enkelte tiltak uklart formulert, slik at det er vanskelig å forstå hvordan de bør gjennomføres i praksis og hva tiltaket konkret innebærer. Buudir ser også det i noen beskrivelser av «nå-situasjonen» mangler henvisning til hvilket empirisk grunnlag de baserer seg på. For å øke troverdigheten og etterprøvnbarheten for kunnskapsgrunnlaget som tiltakene baserer seg på, bør de basere seg på et faktagrunnlag som er åpent tilgjengelig for leseren. Et konkret eksempel på er «*Det er et inntrykk at forskes på tema og områder uten et mål om å påvirke arbeid med utsatte barn og unge, eller at det gjennomføres forskning som tjenestene selv ikke ser behov for*». Her fremsettes relativt sterke påstander, uten at leseren får informasjon om hva dette utledes av annet enn «et inntrykk». Det henvises heller ikke til eksempler eller har kildehenvisninger. Buudir anbefaler videre at det i hver av rapportene hvem som har deltatt i arbeidet, med arbeidssted/funksjon.

Videre defineres «utsatte barn og unge» noe forskjellig i de ulike delrapportene. I delrapporten om utdanning er f.eks. ikke barn og unge med funksjonsnedsettelse og kronisk sykdom inkludert. Buudir mener også at foreldre- og familieperspektivet gjennomgående bør inkluderes tydeligere i alle delrapporter. Ovenstående er generelle kommentarer som gjelder for alle arbeidsgrupperapportene. Vi viser forøvrig til spesifikke kommentarer til hver av rapportene, der noen enkelttiltak er kommentert særskilt.

Ledelse for kunnskapsbasert, samordnet og brukerrettet praksis

Rapporten fremstår som noe løsrevet fra forskningsbasert kunnskap. Det ser ut som arbeidsgruppa har en bred tilnærming. Ut fra vår vurdering kan det være hensiktsmessig at arbeidsgruppe går igjennom og vurderer å spisse sin tilnærming noe.

Som det skisseres er det krevende for ledere å kunne sette seg inn i og «oversette» forskning til praksisutøvelse. Dette vil antakelig kreve at forskerne har større nærhet til praksis, og forståelse for de daglige utfordringene. Også direktorater, som Bufdir, har et ansvar for å bruke beste tilgjengelige kunnskap i utarbeidelse av faglige råd, veiledere og retningslinjer. Ut fra vårt syn har ledere ansvar for at nasjonale standarder (som skal være kunnskapsbaserte) blir tatt i bruk. Dette kan med fordel tydeliggjøres. Lederes rolle for implementering av ny kunnskap kunne med fordel også fått større plass.

Bufdir er enig i rapportens beskrivelse og vurdering av nåsituasjonen. Vi viser til høringssvaret fra 0-24 samarbeidet der det trekkes frem at barn og unges behov må stå i sentrum og at tjenestene må samhandle rundt dem. For ordens skyld gjør vi arbeidsgruppa oppmerksomme på at 0-24 arbeidet startet i 2015.

Mål: Innføre en lovfestet samarbeidsplikt

Tiltak: Det bør utredes en lovfestet plikt til å samarbeide

Bufdir støtter forslaget om lovfesting av samarbeidsplikt.

Regelverksutvikling er et viktig virkemiddel for å sikre at utsatte barn og unge får et helhetlig, koordinert og forsvarlig tilbud.

Når det gjelder rapportens anbefalinger og tiltak har vi ikke ytterligere forslag. Vi vil imidlertid peke på at arbeidet og rapportene som er utarbeidet innenfor 0-24 samarbeidet, i stor grad dekker temaene for denne delrapporten.

Vi gjør også oppmerksom på Nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og

unge<https://www.helsedirektoratet.no/retningslinjer/tidlig-oppdagelse-av-utsatte-barn-og-unge>

Retningslinjen er

utarbeidet av Helsedirektoratet, Arbeids- og

velferdsdirektoratet, POD, IMDi, Udir og Bufdir og den gir

sterke anbefalinger både for å sikre at ansatte som

arbeider med barn og unge har generell kunnskap om

beskyttelses- og risikofaktorer, og at ledelsen har

samhandlingskompetanse. Tidlig oppdagelse av utsatte

barn og unge er antakelig en grunnleggende forutsetning

for å best mulig hindre utenforskap.

Stavanger kommune,
direktørområdene
Helse og velferd og
Oppvekst og utdanning

- Stavanger kommune mener at BarnUnge21 er et svært viktig arbeid for utviklingen av gode tjenester til barn og unge.
- Kommunen mener imidlertid at dokumentet kunne vært bedre gjennomarbeidet og strukturert. Høringsfristen kunne med fordel vært lenger i den spesielle situasjonen Norge er i nå.
- Stavanger kommune støtter mer kunnskapsbasert og relevant forskning for videreutvikling av tjenester til barn og unge.

Stavanger kommune, direktørområdene Helse og velferd samt Oppvekst og utdanning	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeid med FOU om forskning i et regionalt samarbeid fordrer planlegging for langsiktig arbeid. • Praksisfeltet bør ha tettere samarbeid med forskningsfeltet og i større grad være premissleverandører for nye forskningsspørsmål. • Barns rettigheter og medvirkning må være tydelig forankret i alt arbeid knyttet til forskning, utdanning, ledelse og praksisfeltet • Kommunene bør få i oppdrag å utarbeide en plan for BarnUnge21 som inneholder strategi for planlegging, iverksetting og gjennomføring på alle nivå • Stavanger kommune mener at ung21 er et svært viktig dokument for barn og unges fremtid. Kommunen mener derfor at dokumentet kunne vært enda bedre gjennomarbeidet og høringsfristen kunne vært lenger spesielt i den spesielle situasjonen Norge er i akkurat nå. • Stavanger kommune støtter mer kunnskapsbasert og relevant forskning videre utvikling av tjenester til barn og unge. • Samarbeid med FOU om forskning i et regionalt samarbeid fordrer langsiktig arbeid. • Praksisfeltet må ha et tettere samarbeid med forskningsfeltet og i større grad være premissleverandører for nye forskningsspørsmål. • Barns rettigheter og medvirkning må gjennomsyre alt arbeid knyttet til forskning, utdanning, ledelse og praksisfeltet for at vi skal bidra til enda bedre oppvekstmiljøer for barn og unge i det 21. århundre. • Kommunene bør få i oppdrag å utarbeide en plan for BarnUnge21 med en implementeringsstrategi for planlegging, iverksetting og gjennomføring på alle nivå
---	---

Organisasjon (Privat)	Svar
Blå Kors	Bra belysning av samarbeidsutfordringene som ligger mellom ulike instanser som skal hjelpe de samme barna. Understreker behovet for at det er forankret i ledelsen at samarbeid om implementeringsarbeidet mellom de sterke fagmiljøene bør prioriteres.
Fellesorganisasjonen - FO	Det er for FO vanskelig å se hvordan tiltakene samlet sett vil bidra til å nå de skisserte målene og derigjennom en ledelse for kunnskapsbasert, samordnet og brukerrettet praksis. Rapporten virker fragmentert, og lite helhetlig i sin tilnærming. Det flere gode tiltak, men gjennomgående mangler for eksempel perspektivet om hvordan ulike typer brukermedvirkning kan være med å bidra til ledelse for kunnskapsbasert, samordnet og brukerrettet praksis. Dette mener vi er en stor svakhet.
KS	Rapporten vektlegger prosesskompetanse som et viktig verktøy og kompetanse, noe vi støtter, men det er en delikat balansegang mellom å legge til rette for prosesser og veilede på den ene siden, og gi direktiver og føre en viss kontroll på den andre. Kloke ledere håndterer dette, og mens andre trenger <i>trening</i> (ikke teori) for å

få til dette. Rapporten blander sammen styring og ledelse, og slik vil det ofte fungere i praksis, men for utredningens skyld, burde man kanskje skille mellom dem. Nå virker det som om styring = mål- og resultatstyring (s 7). 3.1 framstår rotete og blander sammen ikke bare styring og ledelse, men styring og ulike ledelsesteorier.

Kommunene jobber hardt for å utvikle en helhetlig oppvekstpolitikk, men det er en utfordring av staten er sektororganisert. Man kan ikke kompensere denne sektoriseringen gjennom samordningsdirektiver i ulike særlover for de enkelte tjenestene. KS savner henvisning til kommunedirektørens internkontrollansvar, og om kommunenes initiativrett og selvstyre i kommuneloven. Det finnes også en lovfestet plikt til samarbeid i folkehelseloven.

Utdanningsforbundet

Et samlet og godt tilbud til utsatte barn og unge forutsetter samarbeid på tvers av etater på alle nivå. Det er et lederansvar å skape gode rutiner for ansvarsfordeling og samarbeid. Nasjonale myndigheter kan legge til rette for dette gjennom lover og forskrifter, men det er i den enkelte kommune og fylkeskommune det viktigste samarbeidet rundt enkeltbarn må skje.

Delrapporten peker på at en ledelseskultur med økende vekt på nettverk- og mestringsledelse vil skape et bedre klima for samordning og helhetlig styring. Ledelsesstrukturer og ledelseskultur kan ikke vedtas gjennom lover, dette er et kommunalt ansvar. Samarbeid på tvers er også allerede nedfelt i noen særlover, for eksempel Opplæringsloven og Lov om barnevern. Norske kommuner er svært ulike, og tiltak som kan være gjennomførbare i enkelte kommuner vil ikke nødvendigvis kunne fungere i andre. Erfaringer fra 0-24 samarbeidet viser til mange ulike enkelttiltak som kommunene må kunne diskutere ut fra lokale forhold for å bedre samarbeidet der dette ikke fungerer. Forskningsbasert kunnskap og erfaringer og forutsetninger må ligge til grunn.

Forslag til tiltak i delrapporten var av veldig ulik detaljeringsgrad, og det er derfor vanskelig å kommentere på enkelttiltak eller å foreslå nye tiltak. En ryddig i rapporten vil tjene sluttproduktet.

Andre (Offentlig)

Svar

BarnsBeste - Nasjonalt kompetansenettverk for barn som pårørende

BarnsBeste –nasjonalt kompetansenettverk for barn som pårørende og etterlatte. Med mandat fra HOD har vi jobbet i 12 år med å samle, systematisere og formidle forskning, praksiserfaring og brukerkunnskap på feltet. Først vil vi ønske å berømme Barne- og familiedepartementet som oppdragsgiver, strategigruppen og Forskningsrådet for det igangsatte og grundige arbeidet. Vi trenger ytterligere grep om dette feltet. Vi støtter derfor opp om at det utarbeides en målrettet, helhetlig og koordinert nasjonal innsats for forskning, utvikling og innovasjon for utsatte barn og unge. Vi støtter målet om å fremme en felles forståelse av utfordringene og å lage en felles forpliktende strategi. Det må være et overordnet samarbeid og samkjøring av forskning, utvikling av relevante utdanninger, ledelse og politisk

styring, praksisfeltet og brukerens erfaring. Det finnes ikke i dag og kommer tydelig fram i rapporteringen. Vår viktigste innsigelse er den manglende og sprikende definisjonen av «utsatte barn og unge». De fire delrapportene opererer med ulike forståelser og er preget av silotenkning. Det at definisjonen er ufullstendig, ikke godt nok gjennomtenkt og mangler en god operasjonalisering får noen konsekvenser av det vi i BarnsBeste ser i dag:

For det første er begrepet «utsatte barn og unge» i seg selv stigmatiserende både for barna og for foreldrene. Det er også objektiviserende og deterministisk i sin forståelse av disse barna og deres familier. Dette er et språk som kan virke mot sin hensikt om å bistå barna på en helhetlige og meningsfull måte. Barna som omtales kan oppleve stigma og agere med motstand og likegyldighet. Omtalen er ikke egnet til å oppnå intensjonen om deltakelse fra barn og unge. Omtalen er heller ikke egnet til at forskere, praktikere og samfunn gir en oppmerksomhet preget av likeverd og respekt i møte med barna. Omtalen er ikke egnet for at foreldre skal oppsøke hjelp og veiledning. Barn er ikke utsatte overalt hele tiden. De deltar på mange ulike arenaer med mange ulike sosiale treffpunkter hvor de kan ha mestringsfølelse. Definisjonen i dag har en determinisme bygget inn i seg. Helsefremmende og forebyggende perspektiver må få plass. Forskning og praksis bør også inkludere oppmerksomhet mot det normale og vanlige – at vi sammen lager en samfunnsstruktur som skaper helse, oppvekst og velferd for alle barn og unge. På engelsk så snakker man om at barn har en eller flere vanskelige barndomsopplevelser (risikofaktorer) som gjør at de har en grad av statistisk sjanse for å falle utenfor – Adverse Childhood experiences (ACE). Denne måten å snakke om barna på bør være til inspirasjon. En stor andel barn og unge opplever å være pårørende i løpet av oppveksten. Vi kan derfor normalisere mer enn det vi gjør i dag.

Det følger av punkt 1 at vi må få bedre begreper på disse barna, enn at de er utsatte eller sårbare, og utvikle en bedre forståelse av hva risikofaktorene er. Her bør begrepene «barn som pårørende» eller «barn som etterlatte» være inkludert. Det vil fjerne noen av betenkelighetene i punkt 1 om stigmatiserende språkbruk. Videre ved å operasjonalisere bedre, vil vi få mer presise tall over hvor mange barn dette gjelder. Dette mangler i dag og er grunnleggende for å kunne vurdere ringvirkningene. Det vil også gjøre det lettere å finne frem til den relevante forskningen og kunnskapen som er gjort og lettere å identifisere hvilke lover, forskrifter, departementer og tjenester som må inkluderes og vurderes. Forskning, lover og forskrifter er mye mer spisset mot spesifikke risikofaktorer og problemstillinger barn og unge vokser opp med. En mer fullstendig språklig kategorisering med underliggende risikofaktorer vil derfor være viktig. Et sted å starte kan være å definere barn som pårørende og etterlatte:

- 1.
- 2.

Andre kategorier som rapportene nevner er (a) barn og unge som faller utenfor utdanningssystemet og (b) Barn og unge som vokser opp i lavinntektsfamilier. Ser vi nærmere på disse kategoriene så oppdager vi at rotårsaken ofte kan knyttes til at de er, eller har vært, barn som pårørende eller etterlatte.

3. Den tredje mangelen som følger av bruken av begrepet av «utsatte barn og unge» er at man ikke klarer å identifisere relevant forskning. Rapporten viser at det ikke er god nok kjennskap til forskningen som er blitt gjort på disse barna og deres familier, hverken nasjonalt eller internasjonalt. Dette følger av punkt 1 og 2, fordi den begrenser seg til søkebegrepene «utsatte barn og unge». Det gjør at antagelsene om kunnskapsgrunnlaget for feltet er feilaktig. Premisset, at vi ikke vet nok om risikofaktorene, som ligger til grunn for alle rapportene, leder feil av sted. Derfor ønsker vi å tilby vår kompetanse når de ulike kunnskapsgrunnlagene skal utvikles. BarnsBeste har siden 2010 ledet et forskernettverk som er tverrfaglig (medisin, helsefag, samfunnsvitenskap, psykologi, sosialt arbeid), tverrsektorielt (psykisk helse, rus, somatikk), består av forskere/stipendiater fra universiteter, høyskoler, helseforetak, kompetansesentre (Korus, RKBU), og forskningsinstitusjoner. Nettverket har et tett samarbeid med praksisfeltet (noen jobber både med forskning og i klinikk/praksisfelt). Vi har fått til samarbeid om forskningsprosjekter på tvers av sektor, fag og institusjoner. Basert på dette gjennomført en rekke doktorgrader, internasjonale publikasjoner, og utgitt 2 fagbøker sammen. *Barn som pårørende-resultater fra en multisenterstudie* (Ruud et. Al 2015) er et direkte resultat av samarbeid gjennom forskernettverket. Det er det største studien som har vært utført i Norge, på tvers av 5 helseforetak, resulterte i 3-4 doktorgrader og en rekke internasjonale artikler. Internasjonale forskningsområder om «Young careres», «COPMI – children of parents with mental illness» og «Adverse Childhood Experience» - er et lite knippe av det som også er relevant. I tillegg til all forskning gjort på risiko og utenforskap er det også et økende forskningsfelt som ser på motstandsdyktighet og post-traumatisk vekst hos de samme barna og familiene. Dette har ikke rapportene klart å fange opp.

4. Den fjerde mangelen som er en konsekvens av fokuset gjennom «utsatte barn og unge»- er som punkt 3 viser at rapporten ikke tenker tverrsektorielt nok. Det har ulike konsekvenser.

Den tar ikke innover seg at der det er barn, der er det også foreldre. Selv om barna har egne rettigheter gjennom barnekonvensjonen, så er de også del av en familie. Mye av arbeidet med å redusere risikofaktorene i et barns oppvekst er å gi foreldrene støtte i deres omsorgskapasitet og omsorgskompetanse.

Når utgangspunktet er barnet, så glemmes betydning av voksentjenestene i det å identifisere barn og unge som vokser opp med risikofaktorer gjennom kontakten man har med foreldrene.

Da mister man en viktig mulighet til å komme tidlig inn og forebygge.

Rapportene blir preget av silotankegang. Familiene og barna forholder seg ikke til en og en sektor, men gjerne til to eller flere tjenester på tvers av sektorer. Det betyr at forskrifter og lover i de ulike sektorene og tjenestene ikke nødvendigvis er samkjørte. Kommunikasjonen og samhandlingene mellom tjenestene er fragmentert utfra sektor.

Fordi forskningen ofte skjer innenfor en sektor betyr det at kunnskapen vi har om familien som vokser opp med risikofaktorer også er fragmentert utfra sektor.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

BarnsBeste anbefaler at:

Det utvikles et bedre begrep, med en mer presis definisjon og der til forståelse enn «utsatte barn og unge». Barn som pårørende og etterlatte må inkluderes.

Det lages gode deskriptive tall på hvor mange barn og familier som vokser opp med risikofaktorer.

Det foretas en juridisk gjennomgang av relevant forskrifter og lover for å sikre god og sammenhengende ivaretagelse av barna og deres familier på tvers av sektorer og tjenester. Kartlegge hvilken grad føringene virker sammen for det beste for barn og unge.

Forskningen må styrke barneperspektivet ytterligere. Det betyr å bruke et bredt spekter av forskningsmetodikk. Et syn på barn som *subjekt* må også gjenspeile seg i metode, problemstillinger, kunnskapsbehov, begrepsbruk og synet på hvordan man kan fremskaffe kunnskap om barns situasjon: dvs å inkludere barn som deltakere i forskning, forske med og om barn, ikke på barn. Forskningen må inkludere voksentjenestene hvor barn er tilstede. Det er en viktig arena for å tidlig identifisere barn og unge som vokser opp med risikofaktorer, og har betydning for barnas helse, velferd og utvikling.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Privatperson
(Enkeltperson)**

Svar

Tone Bakke

Veldig mange viktige tema her.

Stiftelser (Privat)

Svar

Stiftelsen Alternativ til Vold

Delrapporten behandler ledelsesaspektet knyttet til hvordan kunnskapsbasert arbeid med utsatte barn og unge kan forbedres og videreutvikles på en god måte. Det er en kompleks

problemstilling som handler om ledelse på flere nivåer og på tvers av etablerte sektorer (samordning). Det er viktig å anerkjenne at ledelse nærmest frontlinjen er avhengig av og styrt av de øvrige leddene – helt opp til nasjonalt politisk nivå.

En utvikling av *kvaliteten* på tjenestene til utsatte barn og unge (herunder voldsutsatte barn og unge) er slik vi ser det først og fremst avhengig av to elementer; eksplisitt lederstøtte og utvikling av fagkompetanse (i tillegg til god organisering). Det er avgjørende med *eksplisitt lederstøtte* (i alle ledd) til de prosessene og tiltakene som er nødvendige for å *utvikle* kvaliteten på tjenestetilbudet til utsatte barn og unge. Mangel på støtte i ett lederledd kan nøytralisere tilretteleggingen og støtten fra alle de andre. En *kunnskapsbasert praksis* fordrer en tilstrekkelig kompetanse hos de som skal bistå utsatte barn og unge. Dette er et krevende arbeid som fordrer en ledelse som anerkjenner at det tar tid og ressurser å sørge for en nødvendig *fagutvikling*.

Utvikling av fagkompetansen til de som skal hjelpe og bistå utsatte barn og unge, handler både om å få muligheten til å ta i bruk kunnskap andre har utviklet (forskning), og muligheten til å utvikle seg selv som fagperson og egen praksis. Dette er viktige, men krevende oppgaver, da de fleste tjenestene er presset på arbeidsmengde i behandlingsarbeidet, og ofte har lite tid og rom til det nødvendige fagutviklingsarbeidet.

Stiftelse (Offentlig)

Stine Sofies Stiftelse

Svar

Kommenterer rapporten i sin helhet her.

- Det er lagt vekt på at barrierer for tverrfaglig samarbeid kan være det juridiske og det økonomiske rammeverket. Viktig å få med at det også handler mye om organisasjonens kapasitet, holdninger og om man synes dette er viktig nok for barna.
- Rapporten benytter en del ord og begrep som med fordel kan defineres og gis mer utfyllende informasjon. Ord som nettverksledelse og mestringsledelse bør forklares ytterligere. Begreper som handlingsrommet, lærende organisasjoner og barns beste er andre eksempler.
- Det er meget positivt at det anbefales å etablere arenaer der det er mulighet for å øve. Videre hadde det vært fordelaktig å knytte strategiene direkte opp mot teorier, for å tydeliggjøre og begrunne viktigheten av å øve.
- Kommunenes produksjon og bruk av statistikk er viktig og må ha et tydelig formål. Fokuset må være på at de som jobber med barn i større grad får kunnskap og ferdigheter i på hvilken måte statistikken kan brukes til forbedring. Det er manglende kompetanse rundt dette i kommunene, og det nevnes videre i delrapporten at kommunale ledere kan lete etter forskning som fremmer eller sementerer rådende praksis og virkelighetsforståelse.
- Forpliktelsen til gjennomføring av tiltak savnes. Dessverre er det slik at det som ikke er hjemlet i lov, og dermed ikke kan

etterprøves, i mindre grad blir prioritert. Dette handler også om etikk, og et forslag kan være at kommunene innfører et etisk regnskap i sine årsrapporter.

- På side 11 foreslår vi å snu overskrift i kursiv til: *Barnet skal alltid være i sentrum. Alle som leder arbeid med utsatte barn og unge skal sørge for at barnet får et tilbud som er helhetlig, individuelt og koordinert.*

Skole- og barnehagesektor (Offentlig)

Svar

Foreldreutvalget for barnehager (FUB) og Foreldreutvalget for grunnopplæringen (FUG)

Foreldreutvalget for barnehager (FUB) og Foreldreutvalget for grunnopplæringen (FUG) kjenner igjen beskrivelsen i delrapport 3. FAFO identifiserer syv forhold som avgjørende for bedre samordning. Vårt hovedfokus er brukermedvirkning, og i det perspektivet handler det også om å forholde seg til en koordinator.

FUB og FUG vil minne om at også foreldre er "brukere". Vi savner bredere omtale av og tiltak knyttet til å styrke foreldrene som ressurspersoner i barnas/ungdommenes liv. Foreldrene er, i de aller fleste sakene, barnas/ungdommenes viktigste omsorgspersoner. Det er av stor betydning for resultatet hvordan foreldrene kan gjøres til bedre ressurser for egne barn, og hvordan de kan involveres i arbeidet når flere tjenester er involvert.

Målene ser ut til å kunne ivareta behovet slik vi ser det, men vi har noen kommentarer til mål nivå 3: *Tiltak rettet mot forholdet mellom bruker og tjenestene slik som tilgjengelighet, brukerorientering og medvirkning.*

FUB og FUG støtter tiltaket og minner om at foreldrene må få en sentral rolle. Erfaringen i FUB og FUG er at der hvor foreldrene og barna/ungdommene deres gis en sentral rolle og lyttes til før man iverksetter tiltak, så lykkes man. FUB og FUG mener at ledere kan trenge mer kompetanse på hvordan de kan involvere og myndiggjøre foreldrene sterkere i nettverket. Henvendelser til FUB og FUG viser at mange foreldre opplever at de i praksis blir gitt en rolle som gjør at de mister legitimitet overfor eget barn, framfor at de får hjelp til å være gode foreldre. Når sektorer og forvaltningsnivåer skal organisere og samordne tjenester må de legge inn rutiner for involvering av foreldrene og barna/ungdommene selv (tilpasset aldersnivå).

Vi er glad for at det jobbes med å bygge nettverk og at lederne skal få kompetanse på nettverksledelse. Nettverket må ha god kunnskap om hvordan de skal møte familiene slik at familiene ikke føler seg overkjørt i møte med mange instanser. Foreldre og barn/ungdom må oppleve å bli lyttet til, de må oppleve en grunnleggende trygghet på at nettverket rundt barnet/ungdommen og familien vil barnet vel.

God koordinering av tjenester er av stor betydning. Familien trenger én navngitt person som har ansvar for koordinering og

oppfølging av de øvrige involverte, og at de involverte har tydelige ansvarsoppgaver som gjør at de i sum utfyller hverandre og dekker barnets/familiens behov. Erfaringen i FUB og FUG er at foreldre har måttet gjøre arbeidet med koordinering av ulike tjenester selv, og at dette gir stor slitasje i hverdagen og påvirker hele familien.

FUB og FUG støtter at lovfestet plikt til å samarbeide utredes nærmere. Et sentralt element i en slik utredning bør være å se på hvilken rolle foreldrene skal ha i tverrfaglige samarbeid.

0-24 samarbeidet har forslått en langsiktig og tverrsektoriell kompetansestrategi. Her savner FUB og FUG kompetanse blant de ansatte på hvordan de involverer foresatte på en konstruktiv måte.

Annet (Offentlig)

Bergen Kommune/etat for barn og familie

Svar

Høringsinnspill til rapporter BarnUnge21, mai 2020.

Etat for barn og familie i Bergen kommune, dekker tjenester for barn og unge innen helsestasjons- og skolehelsetjeneste, psykisk helse og barnevern.

For å innhente innspill til høringen fra vår etat, samlet vi fagpersoner fra både egne og andre tjenester i kommunen som arbeider med barn og unge og fra mange ulike nivå til en «hodekok», med utgangspunkt i å beskrive utfordringsbilder og mulige løsninger da særlig til rapporten som omhandler bruk av kunnskap i praksis.

Gjennom denne prosessen, er det samlet innspill som er relevante for både forskning, utdanning, ledelse og bruk av kunnskap i praksis – og høringsinnspillet gis derfor også samlet.

Utfordringsbilde

Bruk av forskning i praksisfeltet har nær sammenheng mellom hvordan denne kunnskapen forstås. Praksisfeltet består av utøvere som i ulik grad er gitt verktøy til denne forståelsen gjennom sin grunn- og videreutdanning. Det er en forutsetning med grunnleggende kjennskap til forskningsmetoder, statistikk og begreper for å kunne forstå og ta i bruk oppdatert kunnskap. Dette må ivaretas gjennom utdanningsforløp.

I praksisfeltet ses dette for eksempel ved at det kan være unødig tvil om forskningen er spesifikk nok eller om målgruppen en skal nå gjennom praksis kan sammenlignes med målgruppen forskningen har vært rettet mot, eventuelt om anbefalinger tar høyde for dette.

Informasjon om forskning og kunnskap formidles på en måte som kan være fremmedgjørende, både for fagpersoner og brukere. Det kan være vanskelig å forstå, og dette kan føre til mindre tillit til grunnlaget eller/også at det er vanskelig å overføre informasjon og kunnskap til praksis. Avstanden mellom de som utfører forskning og de som skal utføre kunnskapsbasert praksis, oppleves som stor.

For at oppdatert kunnskap skal medføre endring i praksis, må det settes av tilstrekkelig tid til forståelse/implementering i praksisfeltet.

Flere tjenester opplever at deres praksis styres av ulike føringer (nasjonale/lokale). Disse kan i seg selv bygge på oppdatert kunnskap og forskning, noe som gir trygghet og likhet i tilbudene. Samtidig blir det i mindre grad relevant for den enkelte å ta stilling til sin praksis.

Tiltak som kan legge til rette for at forskning tas i bruk i praksisfeltet:

God bruk av forskning, og praksis som er kunnskapsbasert, må bygge på en god forståelse av den oppsummerte kunnskapen, og dette fordrer igjen innsikt i og tillit til hvordan slik kunnskap opparbeides. Dette må være et fokus i grunn- og videreutdanninger som er relevante for barn- og ungefeltet. Kunnskapsbasert praksis fordrer verktøy som bør være kjent av alle/mange i våre tjenester.

Praksisfeltet må få muligheten til å spille inn relevante spørsmål/problemstillinger til forskningen og delta aktivt i utvikling, gjennomføring og implementering av forskning. Aksjonsforskning og tjenestedesign fremheves som metoder som legger til rette for innovasjon i nær tilknytning til praksis.

Praksisfeltet må bidra til systematisk oversikt over det man ønsker å finne ut av – for eksempel gjennom å spille inn fokusområder/tema for kunnskapsoppsummeringer.

Formidling av kunnskap må tilpasses til mottakere – og til det praksisfeltet kunnskapen ønsker å nå ut til. Spesielt må formidling vektlegge relevans for praksisfeltet og fordeler ved å ta i bruk ny kunnskap og hvordan det gjennomføres i praksis. Når kunnskap skal omgjøres til intervensjon/ tiltak må det tas høyde for hvilke implikasjoner det har for praksis og for organisasjonen – det må tilrettelegges i lys av implikasjonene.

Ny kunnskap krever opplæring – øving og evaluering av praksis – det vil si at det er en systematikk ifht hvordan dette blir tatt i bruk. Formidling av ny kunnskap bør tilstrebe å knyttes til øving. Ved å innøve ny praksis på en god måte, sikres endring og at det tydeliggjøres hvilken praksis som skal endres eller avlæres. Evalueringen må innbefatte tilbakemeldinger fra brukerne, dette gir støtte til videre implementering og tillit til endringer.

Ledere på alle nivå har et stort ansvar for å få forskning ut i praksis. I «ytterste ledd» er det behov for at arbeidsplassene bruker tid på å gjøre tilgjengelig, gjennomgå og få en felles forståelse av ny og relevant kunnskap. På strategisk nivå, bør det legges til rette for samarbeid med forskningsmiljø, bruke ressurser/tid på å forstå og innarbeide ny anbefalt praksis i tjenestene. Bruk av kunnskap/ forskning må etterspørres fra overordnede. Strukturer i organisasjonen for å ta forskning i bruk i praksis, vil være god lederstøtte. For eksempel avdeling for kunnskapsutvikling og øvingsarena (lokale strukturer i Bergen kommune) og samarbeidsfora som Kunnskapskommunen.

Hvordan kunnskap fra praksisfeltet kan «nå frem» til forskningen

Det må være en tydelig linje og samarbeid mellom høyskoler, universitet og praksisfeltet med struktur for informasjon begge veier.

Det bør legges til rette for samarbeidsorgan mellom forskningsmiljø og praksisfelt for utveksling/dialog. Dette gir muligheter til å identifisere felles interesseområder, kommunisert viktige tema og for forskningen til å vende seg mot praksisfeltet. Når forskningen er praksisnær oppleves den også som relevant i praksisfeltet – blir mer anvendelig. Det fremheves bruk av ulike metoder/tilnærminger som legger til rette for at utøvere og brukere tar aktivt del i utvikling av ny kunnskap. Videre at en i tjenestene legger til rette for at utøvere har eller opparbeider seg kompetanse slik at de kan bidra til praksisnær forskning.

	Med vennlig hilsen Etat for barn og familie, Bergen kommune
Prosjektet Godt begynt - barn og unge i Agder (Partnere er Universitetet i Agder, Sørlandet sykehus, NORCE, Kristiansand kommune)	Myndiggjøring/brukerrettede tjenester for barn henger sammen med myndiggjørende ledelse for profesjoner som arbeider tett på barn. Et viktig prinsipp må være at riktig kompetanse blir ledet til barnet isteden for at barnet sendes (henvises) til kompetansen mens ledelse og samordning samtidig fjernes fra der barnet er.

Helsesektor (Privat) Svar	
----------------------------------	--

Den offentlige tannhelsetjenesten i Trøndelag FK og Kompetansesenteret Tannhelse Midt, Trøndelag FKF	Generelt synes vi rapporten er for lang og med noe gjentakelse. Vi mener den med fordel kan kortes ned og da bli mer leservennlig.
---	--

14 andre instanser som har svart på dette notatet har ikke svart på dette spørsmålet.