

KS FOU-PROSJEKT NR. 134033

Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester for barn og unge

Guri Kaurstad, Kari Bachmann, Helge Bremnes og Gøril Groven

INDIKATORVERKTØY FOR GOD SAMHANDLING

I dette kapitlet presenteres kommunenes erfaringer med indikatorer for god samhandling og samarbeid mellom tjenestene. Deretter beskrives oppbygningen av indikatorverktøyet, før hvert av indikatorområdene i verktøyet presenteres og beskrives.

KOMMUNENES ERFARINGER MED INDIKATORER FOR SAMHANDLING

Kommunene i casestudien har lite erfaring med bruk av indikatorer for å måle samhandlingen mellom tjenestene. De fleste referer til KOSTRA-tall som oppleves som mindre relevant i og med at de ikke beskriver innholdet i samhandlingen. I samtlige kommuner forteller informanter at det arbeides med måling og evaluering i kommunen, men at det oppleves som krevende å utvikle gode evalueringsverktøy. Alle kommunene har en eller annen form for evaluering, men ikke i alle tjenestene for barn og unge. Det gjennomføres oftest evaluering i de tjenestene hvor det finnes validerte undersøkelser, som for eksempel Innbyggerundersøkelsen og brukerundersøkelser fra bedrekommune.no. De fleste kommunene har også en eller annen form for internt kontrollsystem som ser på innholdet i tjenestene. De interne kontrollsystemene omfatter stort sett beskrivelse av tjenesten, organisering, mål, stillingsbeskrivelser, interne prosedyrer, HMS plan og kompetanseplan.

Det er vanskelig for kommunene alene å lage gode evalueringssystem og ansatt-, leder- og brukerundersøkelser. Flere etterspør utvikling av validerte ansatte-, leder- og brukerundersøkelser om samhandling og om tjenestene til barn og unge, fordi de selv har verken kapasitet eller kompetanse til å utvikle gode undersøkelser selv. En informant uttaler: «*Gode brukerundersøkelser ville vært veldig viktige indikatorer for kvaliteten i tjenestene.*»

Kommunene har ikke stor tiltro til at tallindikatorer vil være dekkende for å beskrive innholdet og kvaliteten på samhandlingen mellom tjenestene for barn og unge. Informantene opplever at KOSTRA-tallene gir dem varierende innsikt i situasjonen i egen kommune og mener at brukerundersøkelser eller kvalitative vurderinger eller beskrivelser av samhandlingen ville vært mer hensiktsmessig.

Dersom det skal brukes indikatorer er informantene opptatt av at det må være gode indikatorer ettersom dårlige indikatorer er svært ugunstig for alle parter. Enkelte har prøvd ut indikatorer på samhandling før, hvor de telte antall tverrsektorielle møtearenaer, hvor mange møter som ble avholdt og hvem som møtte og lignende. De fant at dette ikke ga tilstrekkelig relevant

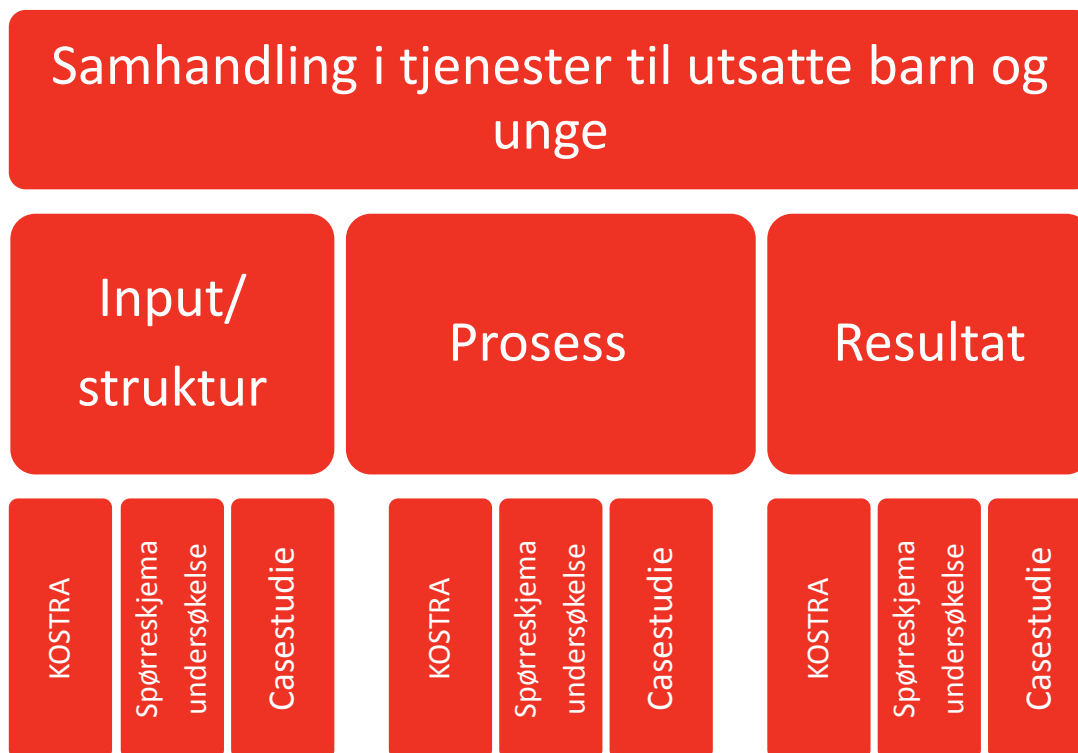
informasjon, og etterspør i stedet evalueringer som gir grunnlag for å vurdere innholdet i møtene, forutsetninger for samhandling og oppnåelse av tjenestenes målsettinger.

OM INDIKATORVERKTØYET

En enkel definisjon på en indikator er at den "indikerer" noe, altså at den sier noe om egenskapen ved et fenomen (NOU, 2002:19). Det er vanlig å bruke flere indikatorer for å dekke flest mulig av egenskapene ved fenomenet som skal beskrives (NOU, 2002:19). Hensikten med indikatorverktøyet som presenteres i denne rapporten er at den skal kunne hjelpe kommunene med å utvikle indikatorområder og egne indikatorer som på best mulig måte beskriver god samhandling mellom tjenestene i egen kommune. Indikatorområdene i verktøyet må si noe om brukernes opplevde kvalitet, brukertilfredshet, den må gi mulighet for innhenting av relevant og pålitelig informasjon og måle og vurdere tjenestene opp mot deres og kommunens målsettinger. Indikatorverktøyet har ambisjon om å stimulere til og kritisk vurdere og reflektere over hva som er god samhandling mellom tjenester for barn og unge i den enkelte kommune. Indikatorverktøyet tar utgangspunkt både i tilgjengelige data (tall fra KOSTRA) og data kommunene selv samler inn for å supplere og utfylle med informasjon som ikke dekkes gjennom tilgjengelige data.

Indikatorverktøyet er utviklet for å bistå kommunene i kvalitetsutviklingen i samhandlingen mellom tjenester for utsatte barn og unge. Verktøyet legger til rette for at kommunene kan gjøre vurderinger som kan følges opp og gjentas over tid for å følge utviklingen i samhandlingen og treffsikkerheten av iverksatte tiltak. Indikatorene kan også benyttes som kvalitetsindikatorer og bidra til målrettet politisk styring og til målrettet virksomhetsstyring (Rygh et al, 2010). I et notat utarbeidet i forbindelse med kvalitetskommuneprogrammet, påpekes behovet for at kommunene selv måler og analyserer utviklingen i sitt kvalitetsarbeid, blant annet med det formål å holde oppe fokus på det som er målsettingene med kvalitetsarbeidet, for å bevisstgjøre partene og sørge for videre innsats, vurdere om tiltakene bidrar til måloppnåelse, kunne justere satsninger, organisering og tiltak underveis dersom måloppnåelsen ikke er i tråd med intensjonene, og for å kunne rapportere mer presist (Asplan Viak, 2007). Ikke alle indikatorområdene som presenteres i denne rapporten vil være relevant for alle kommuner. Hver kommune må avgjøre hvilke indikatorområder som gir mest mulig relevant og pålitelig informasjon om samhandling mellom tjenestene til utsatte barn og unge i egen kommune. For den enkelte kommunes kvalitetsvurderingsarbeid må derfor valget av indikatorområder og indikatorer tilpasses kommunens situasjon og forutsetninger (jf Båtsvik 2007).

I likhet med Studiekvalitetsutvalget (1990) og Kvalitetsutvalget (NOU 2003) har vi valgt å dele den faglige tilnærmingen i verktøyet inn i tre områder som vist i figur 5. De tre områdene er omtalt som input/strukturindikatorer, prosessindikatorer og output/resultatindikatorer.



Figur 5. Inndeling av indikatorverktøyet og datagrunnlag for indikatorområder for god samhandling.

Beskrivelse av de tre hovedområdene i verktøyet:

- Faktorer som omhandler **input/struktur** omfatter alle faktorer som må inngå for å skape høy kvalitet på tjenesten. Input/struktur defineres ved den standard som finnes på innsatsfaktorene (Båtsvik, 2007, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014). De viktigste av disse faktorene vil bestå av økonomiske og juridiske rammebetingelser, kompetanse og kapasitet. Mange av disse vil være objektivt målbare indikatorer. Input/strukturindikatorer skaper forutsetningene for samhandling.
- Faktorer som omhandler **prosess**, handler om planlegging, rutiner, metodebruk, ansvarsforhold, organisering, og gjennomføring av tjenestene, det vil si tjenestenes innhold og service. Prosessindikatorer vil bestå av subjektive indikatorer basert på intervjuer og observasjoner.
- **Resultatindikatorer** beskriver det en har oppnådd med tjenestene, den virkning eller det resultat leveransen av tjenesten har for brukeren, den behovsdekning som er oppnådd ved hjelp av tjenesten eller produktet (Båtsvik, 2007, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014). I indikatorverktøyet beskriver resultatindikatorer resultatet av samhandling.

BESKRIVELSE AV INDIKATORVERKTØYET

Indikatorområdene i verktøyet oppsummerer hvilke områder som fremkommer som viktig for samhandling om utsatte barn og unge i våre funn. Det er lite som er kvantitativt målbart på samhandlingsfeltet, og for de fleste indikatorområder vil det være vanskelig å etablere indikatorer som gir grunnlag for absolutte, kvantifiserbare målbeskrivelser. For å beskrive samhandlingen og resultatene av samhandlingen mellom tjenestene i kommunene er man derfor avhengig av å tilføre kvalitative indikatorer. Kvalitative indikatorer krever skjønnsmessige vurderinger knyttet til kvalitative beskrivelser av områder som viser seg å ha betydning for samhandling om utsatte barn og unge. Det er i indikatorverktøyet foretatt en avveining i forhold til at indikatorområdene best mulig skal beskrive grunnlaget for god samhandling, samtidig som det har vært en avveining mellom at antall indikatorområder ikke må bli for omfattende og de enkelte indikatorområdene ikke for komplekse. Dels er målsettingen at det på de indikatorområdene hvor det er mulig, utvikles nasjonale kvalitative indikatorverktøy som bygger på validerte brukerundersøkelser og ansatt- og leder undersøkelser. Dels er målsettingen at hver kommune finner sin innfallsvinkel til utvikling av vurderingsformer og vurderingsverktøy til enkelte av indikatorområdene. Indikatorverktøyet er presentert i tabell 23.

Tabell 23. Indikatorverktøy for god samhandling i tjenester til utsatte barn og unge.

TEMA	INPUT/STRUKTURINDIKATORER				
Kompetanse	Indikatorområder	Kvantitative data	Kvalitative data*		
		KOSTRA	KV	ALU	BU
	Kompetanse i tjenestene	X	X	X	
	Kompetanse på samhandling		X	X	X
	Kunnskap om hverandres tjenester og lovgrunnlag		X	X	
	Tilrettelegging for utnyttelse av kompetanse på tvers		X	X	X
	Tilrettelegging for felles kompetanseheving og spesialisering		X	X	
Ressurser	Ressurser og kapasitet til deltakelse i tverrfaglige samarbeid og møter	X	X	X	
TEMA	PROSESSINDIKATORER				
Organisering og ledelse	Indikatorområder	Kvantitative data	Kvalitative data		
		KOSTRA	KV	ALU	BU
	Overgripende mål for samhandling i strategi- og plandokument		X		
	Ledelsens syn på samhandling		X	X	
	Ledelsens krav og forventninger til samhandling og samarbeid		X	X	
	Organisering som legger til rette for samhandling		X	X	
	Tydelige beslutningslinjer		X	X	X
	Insentiver for samhandling		X	X	
	Innovasjonsorientering			X	
Arbeidsmetoder, verktøy og rutiner	Rutiner og retningslinjer for tidlig innhenting av foresattes samtykke		X	X	
	Rutiner og retningslinjer for informasjonsflyt mellom tjenestene		X	X	X
	Tverretatlige og tverrfaglige møtearenaer på alle nivå		X	X	
	Bruk av samordningsmodeller/verktøy for samhandling		X	X	
TEMA	RESULTATINDIKATORER				
Måloppnåelse samhandling	Indikatorområder	Kvantitative data	Kvalitative data		
		KOSTRA	KV	ALU	BU
	Brukernes vurdering av samordning av tjenestene				X
	Utfall av tverretatlige og tverrfaglige møtearenaer		X	X	X
	Måloppnåelse på overgripende mål om samhandling		X	X	X

* KV – kvalitativ vurdering av organisering, ledelse eller tjenester, gjennomgang av tjenestebeskrivelser og rapporteringer; ALU – ansatt- og leder undersøkelser; BU - brukerundersøkelse.

INPUT/STRUKTURINDIKATOROMRÅDER

Tema: Kompetanse

Kompetanse i tjenestene

Formål:

Formålet med indikatorområdet er å få oversikt over eksisterende fagkompetanse i tjenestene som grunnlag for å kunne vurdere eventuelle kompetansebehov.

Begrunnelse:

Funn fra spørreskemaundersøkelsen viser at kompetanse i tjenestene er blant de aller viktigste faktorene som bidrar til å fremme samhandling i kommunen, mens manglende kompetanse i tjenestene ble trukket fram som særlig hemmende for samhandlingen. De som svarer at kartleggings- og utredningskompetanse finnes i tilstrekkelig grad er signifikant mer fornøyd med dekning av tjenestebehovet i kommunen. De som opplever at kommunen har tilstrekkelig relevant spesialisering og videreutdanning blant de ansatte er signifikant mer tilfreds med dekning av kommunens samhandlingsbehov, kommunens evne til å finne gode løsninger for utsatte barn og unge og er samlet sett mer fornøyd med kommunens tjenester for utsatte barn og unge. Kommuner med høyere andel barnehageassistenter med pedagogisk utdanning (tall fra KOSTRA) korrelerer signifikant med funn fra spørreskemaundersøkelsen på opplevd dekning av samhandlingsbehov og opplevd evne til å finne gode løsninger for utsatte barn og unge. Tilsvarende er det signifikant sammenheng mellom stillinger med fagutdanning per 1 000 barn i barnevernet (tall fra KOSTRA) og funn fra spørreskemaundersøkelsen på opplevd evne til å finne gode løsninger for utsatte barn og unge. Vi finner ikke tilsvarende signifikante sammenhenger mellom KOSTRA variabler og data fra spørreskemaundersøkelsen for kompetanse i skole og helsetjenesten. Gjennom casestudien bekreftes funnet av kompetanse som et nøkkelgrep i kommunene som har satset spesielt på samhandling som grunnlag for å skape gode tjenester til utsatte barn og unge. Kompetente medarbeidere kan bidra mer på tvers og i høyere grad se potensialet av å trekke inn andres kunnskap og se muligheter for hvordan en sammen kan arbeide systematisk og kunnskapsbasert. Det legges også vekt på betydningen av kunnskap om hverandres kompetanse, slik at en har oversikt over tilgjengelig kompetanse i kommunen. Samhandling med eksterne kunnskapsmiljø vektlegges som en betydningsfull styrke i de kommuner som har satset på dette. Alle casekommunene snakker varmt om betydningen av å satse på felles kunnskapsutvikling.

Målsetting:

Målsettingen er at kompetente fagpersoner som er samordnet og har kunnskap om hverandres kompetanse bidrar til mer og bedre samhandling mellom tjenestene, samt at fagpersoner med høy kompetanse på bestemte områder/tiltak/verktøy kan veilede andre fagpersoner/kollegaer i arbeidet. Slik kan kompetanse virke direkte inn på muligheten for og nytten av tverrfaglig samhandling. Gjennom casestudien fremkommer det at barnehageansatte for eksempel kan dra stor nytte av veiledning i å oppdage tidlig gjennom samarbeid med og veiledning fra helsesøster, psykolog eller barnevern, og veiledning fra spesialpedagog kan gi viktig kunnskap om iverksetting av riktige tiltak. Helsesøster kan eksempelvis ha stor nytte av å jobbe sammen med en barnevernsansatt i samtaler og veiledning av foreldre, eller av å jobbe sammen med pedagogisk leder i barnehagen om rutinemessige alderskontroller. Kommunepsykologer trekkes eksempelvis fram som en viktig kompetanse i iverksettingen av nye og kunnskapsbaserte tiltak og satsninger og til veiledning av andre fagfolk, som for eksempel helsestasjonens oppfølging av sårbare familier.

Datakilde/innsamling av data:

Her finnes det enkelte kvantitative indikatorer tilgjengelig på KOSTRA: Andel assistenter med barne- og ungdomsarbeiderfag, barnehagelærer eller annen pedagogisk utdanning (barnehage), stillinger med fagutdanning per 1 000 barn 0-17 år (barnevern), Legeårsverk per 10 000 innbyggere (kommunehelsetjenesten) og Fysioterapiårsverk per 10 000 innbyggere (kommunehelsetjenesten). Innsamling av data må ellers gjøres gjennom kvalitative vurderinger av sammensetningen av kompetanse i kommunens tjenester, samt gjennom undersøkelser av de ansattes og ledelsens syn på dekning av kompetansebehov. Brukernes opplevelse av hvilken kompetanse de blir møtt med i tjenestene bør dekkes gjennom brukerundersøkelser.

Underliggende faktorer som kan forklare variasjoner:

En kan ikke forvente samme kompetansenivå i alle kommuner, uavhengig av størrelse og geografisk beliggenhet. Ut i fra den landsdekkende spørreskjemaundersøkelsen bør kommunene vurdere spesielt om det kan være hensiktsmessig å prioritere psykologer eller psykiatere i kommunen. På undersøkelsestidspunktet ble det rapportert om utilstrekkelig kompetanse fra psykolog eller psykiater i tjenester for utsatte barn og unge i nesten halvparten av kommunene. Ellers var det relevant spesialisering/videreutdanning og kartleggings- og utredningskompetanse flest kommuner rapporterte som utilstrekkelig.

Kompetanse på samhandling

Formål:

Formålet med indikatoren er å få en oversikt over eksisterende kompetanse på samhandling, som grunnlag for å vurdere behovet for å utvikle slik kompetanse i hele eller deler av organisasjonen.

Begrunnelse:

I casestudien trekker samtlige kommuner fram utvikling av kompetanse på samhandling som en viktig faktor for å lykkes med samhandlingen. Utvikling av samhandlingskompetanse fremstår som en kontinuerlig prosess hvor formell kompetanseheving, samt utvikling av samhandlingskultur og felles holdninger står sentralt. Casekommunene har lagt vekt på å være dialogbaserte, og legger til rette for å skape felles holdninger og forståelse som gir en felles plattform for samhandling mellom tjenestene.

Målsetting:

Målsettingen er medarbeidere med kompetanse i samhandling, enten knyttet direkte til det å samhandle eller i å legge til rette for samhandling. Dette kan være både erfaringsbasert kompetanse og formell kompetanse. Utvikling av samhandlingskompetanse i tjenestene og i kommunen som helhet krever at hver enkelt kommune selv reflekterer over hva samhandlingskompetanse er for dem, hvilke behov de har og hvordan de kan utvikle kompetanse for å imøtekomme egne behov. Innen formell kompetanse kan dette bestå av enkeltkurs eller studier om veiledning eller organisasjon og ledelse. Casestudien tyder på at dersom mange ansatte, spesielt på ledernivå, har slik kompetanse skaper det kunnskap og bevissthet om viktige virkemidler og premisser for å legge til rette for eller delta i samhandling, og hvordan organisering og ledelse kan påvirke samhandlingen. I forhold til erfaringsbasert kompetanse kan slik kompetanse og kompetanseheving bidra til felles forståelse av tjenesteoppdraget, felles verdier og holdninger, kultur for samhandling, bedre kjennskap til hverandre på tvers av tjenester, tilrettelegging for nyttig og formålstjenlig bruk av tverrfaglige møter og møtearenaer og vektlegging av å være en dialogbasert organisasjon.

Datakilde/innsamling av data:

Innsamling av data må gjøres gjennom kvalitative vurderinger av den formelle og den uformelle kompetansesituasjonen i kommunen, samt gjennom ansatt-, leder- og brukerundersøkelser om opplevd dekning av samhandlingskompetanse i ulike deler av kommunens tjenester. Kompetanse på samhandling er et sammensatt fagområde og kan ikke kun vurderes ut fra den formelle kompetansen på samhandling som finnes i tjenestene alene. Vurderingen av samhandlingskompetansen krever en vurdering og refleksjon rundt samhandlingen i kommunen. I tillegg til å kartlegge ansatte og ledelsens opplevelse av kompetanse på samhandling er det vesentlig å undersøke hvordan brukerne opplever samhandling mellom tjenestene, og om samhandlingskompetansen kommer brukerne til nytte.

Underliggende faktorer av betydning:

I casestudien forteller flere kommuner om suksess med å tilby samme utdanning og opplæring for flere tjenester eller mange av de ansatte, slik at en kan utvikle felles forståelse, kultur og strategier for samhandling. Det er grunn til å anta at kommuner som har satset langsiktig på samhandling vil ha større tilgang på erfaringsbasert kompetanse enn kommuner som nylig har startet en systematisk satsning på samhandling om utsatte barn og unge.

Kunnskap om hverandres tjenester og lovgrunnlag

Formål:

Formålet med indikatoren er å få oversikt over hvorvidt de ansatte i de ulike tjenesteområdene opplever å besitte tilstrekkelig kunnskap om andre tjenester og deres lovgrunnlag, samt i hvilken grad det er lagt til rette for å utvikle slik kunnskap.

Begrunnelse:

Funn fra spørreskjemaundersøkelsen viser at over 80 prosent av respondentene rapporterer at kunnskap om hverandres tjenester i svært høy grad eller i høy grad bidrar til å fremme samhandlingen om utsatte barn og unge. Dette er med andre ord en av de viktigste innrapporterte fremmende faktorene på samhandling om utsatte barn og unge. Omvendt er mangel på kunnskap om hverandres tjenester trukket fram som den nest viktigste faktoren som hindrer samhandling om utsatte barn og unge. De som opplever at mangelfull kunnskap om hverandres tjenester er til hinder for samhandling opplever i signifikant større grad at samhandlingsbehovet i kommunen ikke dekkes. Funnene bekreftes i casestudien, hvor alle kommunene understreker betydningen av å ha tilstrekkelig kunnskap om hverandre som grunnlag for å vite hvor en finner relevant kompetanse og hvilke muligheter dette gir for samhandling om satsningsområder, saker og tiltak.

Målsetting:

Målsettingen er at systematiske oversikter og vurderinger av kunnskapen om hverandre på tvers skal bidra til å sette i verkt tiltak som kan heve kunnskapen om andre relevante tjenester og lovgrunnlag der det er behov for det, samt øke bevisstheten om betydningen av å jobbe kontinuerlig, jevnlig og systematisk med å utvikle slik kunnskap.

Datakilde/innsamling av data:

Innsamling av data må gjøres gjennom kvalitative vurderinger av kommunens organisasjon, tiltak og rutiner for utveksling av slik kunnskap, samt gjennom undersøkelser om ansattes og ledelsens kunnskap om tjenestene i kommunen og deres vurderinger av behovet for utvikling av slik kunnskap, både mellom bestemte etater/fag/profesjoner og innad i organisasjonen generelt.

Underliggende faktorer av betydning:

Slik kunnskap krever kontinuerlig og jevnlig satsning. Mange kommuner forteller i casestudien om betydningen av felles kompetanseutvikling gjennom felles etter- og videreutdanninger, kurs og fagforum, på tvers av etater, fag og profesjoner. Hensikten beskrives både som å utvikle felles kompetanse og øke kunnskapen om hverandres kompetanse og lovgrunnlag. Det er viktig at dette ikke anses som sporadiske og tilfeldige møter på tvers, men at en har en ledelse og en organisering som legger til rette for slike tverrfaglige arenaer som gir grunnlag for kjennskap til hverandres kompetanse og lovgrunnlag. Deling av erfaringer, satsningsområder, tiltak og saker hvor en arbeider på tvers vil også øke kunnskapen om hverandres tjenester.

Tilrettelegging for utnyttelse av kompetanse på tvers

Formål:

Formålet med indikatoren er å vurdere hvordan tjenestenes organisering, ledelse, tiltak, arbeidsformer, møtearenaer m.m. legger til rette for utnyttelse av kompetanse på tvers av etater, tjenester, fagområder og profesjoner.

Begrunnelse:

Gjennom casestudien fremkommer dette som en viktig nøkkel til å lykkes med samhandling om utsatte barn og unge, kompetanseoverføring og som et ressursbesparende grep.

Målsetting:

Ved å legge til rette for at tjenestene kan utnytte kompetanse på tvers, legger kommunen samtidig til rette for samhandling der kompetanse utnyttes på en effektiv måte.

Datakilde/innsamling av data:

Innsamling av data kan gjøres gjennom kvalitative vurderinger av hvorvidt kommunen har rutiner som legger til rette for utnyttelse av kompetanse på tvers. Viktigst er nok ansatt- og leder undersøkelser som grunnlag for slik vurdering, hvor man etterspør de ansattes og ledelsens vurdering på hvorvidt de opplever at tjenestenes rutiner, organisering og samhandlingsformer legger til rette for å bruke egen og andres kompetanse på tvers. Brukerundersøkelser kan gi brukerens vurderinger av hvorvidt en opplever å bli møtt med et helhetlig og koordinert tilbud.

Underliggende faktorer av betydning:

Variasjoner i hvorvidt en lykkes med slik tilrettelegging vil, ut i fra funn i casestudien, særlig avhenge av en ledelse som vektlegger samhandling, og som forventer og legitimerer samhandling og bruk av kompetanse på tvers. Enkelte kommuner har valgt å låne ut fagfolk fra en sektor til en annen, for eksempel at en barnevernskonsulent har faste deloppgaver på helsestasjonen, slik at de bedre kan utfylle hverandre. En rekke prosjektbaserte tiltak eller satsningsområder viser seg dessuten å legge til rette for og bidra med midler til satsninger som utnyttelse av kompetanse på tvers.

Tilrettelegging for felles kompetanseheving og spesialisering

Formål:

Formålet med dette indikatorområdet er å vurdere kommunenes tilrettelegging for felles kompetanseheving og spesialisering, da kompetanse anses som en viktig faktor som fremmer samhandling.

Begrunnelse:

I spørreskjemaundersøkelsen svarer 30 prosent at det i svært høy eller høy grad er behov for endringer når det gjelder kompetanseutvikling i kommunens tjenester for utsatte barn og unge. De respondentene som opplever behov for kompetanseheving eller annen kompetanse er signifikant mindre fornøyd med dekning av samhandlingsbehov og kommunens evne til å finne gode løsninger for utsatte barn og unge. Betydningen av at kommunen tilrettelegger for felles kompetanseheving og spesialisering bekreftes gjennom casestudien. Kommunene beskriver generelt kompetanseutvikling som en viktig nøkkel til å skape god samhandling, og kommunene legger aktivt til rette for at de ansatte kan utvikle kompetanse både ved å bruke felles kompetanseheving som samhandlings arena, gjennom ekstern kompetanseheving og spesialisering, samt kompetanseoverføring internt i kommunen. Kommunene i casestudien er opptatt av å være lærende, dialogbaserte organisasjoner hvor de gode erfaringene og historiene deles på tvers, og ved å ha rutiner for drøfting og refleksjoner over praksis og løsninger som har vist seg å være mindre gode eller som har ført til klagesaker. Erfaringene drøftes internt i tjenestene, på tvers av tjenester og i interkommunale nettverk. Kommunene vektlegger at det legges til rette for utvikling av felles kompetanse på tvers av etater, tjenester, fag og profesjoner. Et felles kompetansegrunnlag gir en plattform av felles forståelse, felles språk og felles tiltak som er helt sentralt for samhandlingen. En sterk samhandlingskultur i kommunen gjør det naturlig å dele erfaringer og kunnskap på tvers av tjenester. Samtidig trengs det i stadig økende grad utvikling av spesialisert kompetanse som kan utnyttes på tvers. Det sentrale er at kommunen har et bevisst, langsiktig, målrettet og systematisk arbeid med å legge til rette for kompetanseoverføring og læring i organisasjonen og kontinuerlig kompetanseutvikling i tjenestene både gjennom felles kompetansetiltak og spesialisering i de enkelte tjenestene.

Målsetting:

Ved å legge til rette for kompetanseheving kan kommunen bedre utvikle potensialet i medarbeiderne, sørge for læring internt i organisasjonen, utvikle spesialisert kompetanse som trengs i de enkelte tjenestene, samt utvikle felles kompetanse som legger grunnlag for samhandling.

Datakilde/innsamling av data:

Kvalitative vurderinger av kommunens rutiner for tilrettelegging er viktig, spesielt i forhold til å kartlegge kommunens rutiner for læring i organisasjonen og tilrettelegging for deling av erfaringsbasert kompetanse. Videre er det sentralt å undersøke ansattes og ledelsens vurdering av muligheter og behov for kompetanseheving.

Underliggende faktorer av betydning:

Samarbeid med eksterne kunnskapsmiljø har betydning for flere av casekommunene når det gjelder kompetanse til å søke etter, tilpasse og anvende forskningsbasert kunnskap innen fagfeltet. Slikt samarbeid benyttes også til felles tiltak for kompetanseheving, skreddersydd etter kommunens behov. Kompetanseutvikling koster, noe de fleste av casekommunene ser ut til å ha løst delvis gjennom å søke om prosjektbaserte midler. Først og fremst krever tilrettelegging for

kompetanseheving at kommunen har politikere og ledere som ser nytten av og behovet for kompetanse i tjenestene for utsatte barn og unge. Casekommunene har ulike rutiner og retningslinjer for deling av erfaringsbasert kompetanse internt i organisasjonen, men samtlige fronter seg selv som en lærings- og dialogbasert organisasjon.

Tema: Ressurser og kapasitet

Ressurser og kapasitet til deltakelse i tverrfaglige samarbeid og møter

Formål:

Formålet er å kunne vurdere hvorvidt de ulike tjenestene og nivåene har ressurser og kapasitet til å prioritere deltakelse i ulike tverrfaglige samarbeid og møter, samt hvorvidt kommunens og tjenestenes budsjettmodeller er tilpasset slik aktivitet.

Begrunnelse:

I spørreskjemaundersøkelsen fremkom det at ressurser og kapasitet var den faktoren som ble ansett som det største hinder for samhandling mellom tjenestene. De som opplever dette svarer i signifikant større grad at tjenestebehovet for utsatte barn og unge i kommunen ikke dekkes av dagens eksisterende tjenester og gir en dårligere samlet vurdering av kommunens tjenester. Det var signifikant sammenheng mellom de som opplevde at tjenestebehovet for utsatte barn og unge dekkes av eksisterende tjenester og KOSTRA variablene nettodriftsutgifter til barnevernstjenesten og brutto driftsutgifter til grunnskolesektoren. Videre var det signifikant sammenheng mellom de som opplevde at samhandlingsbehovet mellom tjenester som arbeider for utsatte barn og unge dekkes og KOSTRA variablene netto driftsutgifter i barnehagesektoren i prosent av kommunens totale nettodriftsutgifter og netto driftsutgifter per innbygger 1-5år. Ressurser og kapasitet som en kritisk faktor bekreftes også av funn i casestudien. Flere av casekommunene opplever at ressurser både i form av tid og økonomi vanskeliggjør samhandling, og spesielt tiltak som koster penger setter samhandlingen på prøve. Noen av casekommunene har utviklet egne løsninger på denne problemstillingen i form av budsjettmodeller som muliggjør bruk av ressurser på tvers og prosjektbaserte samhandlingsbudsjett. Flere opplever at en sterk resultatorientering er ugunstig for prioritering av ressurser til samhandling mellom tjenestene.

Målsetting:

Ved å skaffe oversikt over ressurser og kapasitet og budsjettmodeller kan en vurdere behovet for å anvende og tilrettelegge for å utnytte ressurser på nye måter, som igjen kan gi tjenester med bedre ressursutnyttelse og høyere kvalitet. Spesielt når det gjelder samhandling om forebygging og tidlig innsats, er det behov for å tenke langsiktig, også i budsjettsammenheng.

Datakilde/innsamling av data:

Kvalitative vurderinger av budsjett og plandokumenter, samt undersøkelser av ansattes og ledelsens opplevelse av hvorvidt de har mulighet til å avsette tid til slikt samarbeid og hvordan budsjettmodellene i kommunen fungerer ved behov for ressurser til samhandling mellom tjenestene. Her finnes det også enkelte kvantitative variabler på KOSTRA som kan benyttes: Netto driftsutgifter barnehagesektoren i prosent av kommunens totale netto driftsutgifter (barnehage), Netto driftsutgifter per innbygger 1-5 år i kroner (barnehage), Netto driftsutgifter, barnevern, i prosent av totale netto driftsutgifter (barnevern) og Korrigerte brutto driftsutgifter til grunnskolesektor, per elev (grunnskole).

Underliggende faktorer av betydning:

Kommunene i casestudien har stort sett ønske om enten å opprettholde eller øke samarbeid på tvers. Informantene ser nytten av og potensiale for å heve kvaliteten på tjenestene gjennom økt samhandling. Det som betegnes som brannslukking i daglig drift med oppfølging av enkeltsaker

under pressede ressurser, gir begrensede vilkår for å kunne satse på samhandling i ønsket omfang. I tillegg kommer det tydelig frem i casekommunene som ikke har egne budsjettløsninger tilrettelagt for samhandling at økonomi og bruk av ressurser på tvers er utfordrende og setter samhandlingen på prøve. I casestudien fremheves betydningen av at staten eller kommunen selv setter av midler som er øremerket tverrfaglig samhandling, eller at kommunen tilrettelegger for samhandling i egen budsjettmodell. Ressurser og kapasitet må derfor sees i sammenheng med en overordnet felles kommunal, politisk forankret satsning på samhandling om utsatte barn og unge. Mange utnytter eksterne prosjektmidler til å finansiere slik samhandling, og er svært aktive og kompetente i å søke om prosjektmidler. Eksterne prosjektmidler kan i mange tilfeller øke muligheten for å kunne prioritere deltakelse i tverrfaglige samarbeid og møter. Deltakelse i tverrfaglig samarbeid og møter henger også sammen med at slike fora må være effektive og oppleves som nyttige, for at de skal oppleves som verdt å prioritere.

PROSESSINDIKATOROMRÅDER

Tema: Organisering og ledelse

Overgripende mål for samhandling i strategi- og plandokument

Formål:

Formålet er å skape en oversikt over overgripende mål for samhandling i kommunens strategi- og plandokument og vurdere i hvilken grad disse operasjonaliseres nedover i organisasjonen.

Begrunnelse:

De kommunene i spørreskjemaundersøkelsen som rapporterer at de har samarbeid om utsatte barn og unge som formulerte resultatmål er signifikant mer tilfreds med dekningen av tjenestebehovet. Funn fra casestudien tyder på at kommuner med overgripende mål for samhandling bruker dette til å utvikle felles retning og forståelse for samhandling i tjenestene. Ved å sette samhandling inn i overgripende mål vil samhandling være noe som angår alle ansatte i organisasjonen, og som tjenestene må rapportere måloppnåelse på. Casestudien viser nettopp at samhandling må forankres på høyt administrativt nivå for å ha gjennomslagskraft helt ned i organisasjonen. De overgripende målene kan bidra til å skape en rød tråd i satsningen og kravene om samhandling på tvers av sektorer og nivå. Funn fra casestudien tyder på at det er en fordel med politikere som er engasjerte og interesserte i feltet, som reiser saker og diskusjon rundt feltet og ser verdien av samhandling om tjenestene for barn og unge.

Målsetting:

Overgripende mål om samhandling kan si noe om samhandling kreves og etterspørres i tjenestene. Indikatorområdet kan brukes til å kartlegge om samhandling mellom tjenestene for barn og unge er en del av helhetsspektivet i kommunen og om det forplanter seg videre i den langsiktige utviklingen av tjenestetilbudet i kommunen.

Datakilde/innsamling av data:

Data innhentes ved gjennomgang av kommunens strategi- og plandokument og legges til grunn for en vurdering av innhold i mål knyttet til samhandling. Videre bør de overgripende målene følges på tvers og nedover i organisasjonen for vurdering av synliggjøring og operasjonalisering.

Underliggende faktorer av betydning:

Hvilken grad oppfølging av overgripende mål i strategi- og plandokumenter vektlegges i organisasjonen avgjør betydningen for samhandlingen i praksis. Det bør derfor også vurderes hvordan målene følges opp videre og operasjonaliseres i de forskjellige sektorer og tjenester slik at man sikrer å ivareta den røde tråden i satsningen. Det synes å være viktig å fange politikernes interesse for samhandling på feltet for at det legges til rette for langsiktige satsninger på området, og for å bidra til at samhandling etterspørres og følges opp av ledelsen og politikerne.

Ledelsens syn på samhandling

Formål:

Formålet er å kartlegge og beskrive ledelsens syn på samhandling for å kunne vurdere behov for tiltak.

Begrunnelse:

Funn fra spørreskjemaundersøkelsen viser at ledelsens syn på samhandling er den faktoren flest svarer fremmer samhandling mellom tjenestene. Det er signifikant sammenheng mellom de som er mest fornøyd med dekning av samhandlingsbehovet og tjenestetilbudet i egen kommune som svarer at ledelsens syn på samhandling i stor grad fremmer samhandling. Casestudien viser at samhandling mellom tjenestene i stor grad avhenger av ledelsens syn på samhandling fra administrativt nivå til tjenestenivå. Krav og forventninger til samhandling og kultur for å samhandle må forankres i ledelsen, og må kontinuerlig fremmes og kommuniseres gjennom ulike virkemidler og tiltak. Dette gjelder både den enkelte leders syn på samhandling, men også at ledelsen fra ulike sektorer og på ulike nivå jobber seg frem til og ivaretar et helhetlig og felles syn på samhandling. Uten kontinuerlig trykk på, krav om og tilrettelegging for samhandling fra ledelsen viser funn fra casestudien at det ofte faller gradvis bort i en hektisk hverdag.

Målsetting:

Ledelsen i kommunen bør være bevisst sin påvirkningskraft og sitt ansvar som holdnings- og kulturskaper for samhandling mellom tjenestene, og videreføre dette nedover i organisasjonen. Vektlegging av ledelsens syn på samhandling legger et viktig premiss for økt samhandling. Gjennom kartlegging av indikatorområde kan man avdekke behov for vektlegging av samhandling blant ledelsen og utvikling av nye strategier for felles satsning og implementering i hele organisasjonen.

Datakilde/innsamling av data:

Det er viktig å få frem de ansattes og ledelsens egen vurdering av syn på samhandling i organisasjonen, samt beskrivelser av hvordan ledelsens syn på samhandling oppfattes i organisasjonen og om ledelsen har et felles og omforent syn på samhandling.

Underliggende faktorer av betydning:

Kommunenes organisering kan ha innvirkning på ledelsens mulighet for å skape felles forståelse og satsning på samhandling, samt påvirke hvilken betydning ledelsens syn på samhandling har nedover i organisasjonen.

Ledelsens krav og forventninger til samhandling og samarbeid

Formål:

Formålet er å skape oversikt over ledelsens krav og forventninger til samhandling og samarbeid og vurdere betydningen av dette i tjenestene.

Begrunnelse:

Funn fra casestudien viser at ledelsens krav og forventninger til samhandling og samarbeid mellom tjenestene er et at de mest sentrale grepene for å skape samhandling og samarbeid. Det fremkommer at krav og forventninger fra ledelsen har stor betydning for tjenestenes prioriteringer og metoder for oppgaveløsning. En samkjørt toppledelse bidrar til å gi et felles verdigrunnlag og felles retning på satsningene i tjenestene.

Målsetting:

Ledelsens krav og forventninger til samhandling og samarbeid virker å være ledende for hvordan tjenestene løser utfordringer, følger opp saker og arbeider i tjenesteutviklingen.

Datakilde/innsamling av data:

Gjennomgang av krav og forventninger til samhandling og samarbeid nedfelt i strategi- og plandokument. Ansatt- og leder undersøkelser for beskrivelse av hvordan krav og forventninger fremstilles i organisasjonen. Ansattes syn på krav og forventninger fra ledelsen bør sammen med ledelsens syn på hvilke krav og forventninger de fremmer inngå i vurderingen av hvordan dette påvirker samhandling og samarbeid mellom tjenestene.

Underliggende faktorer av betydning:

Forankring og tydeliggjøring av krav og forventninger fra ledelsen gir ulik påvirkningskraft lenger ned i organisasjonen. Politikernes krav og forventninger til rapportering om samhandling understrekes som viktig av mange. Samtidig beskriver mange at de sliter med å få politikerne til å etterspørre samhandling og sette dette temaet på dagsordenen. I de casekommunene hvor politikerne beskrives som aktive og engasjerte på området har man gjerne en administrasjon som tilfører politikerne god styringsinformasjon.

Organisering som legger til rette for samhandling

Formål:

Formålet er å vurdere hvorvidt kommunens organisering legger til rette for samhandling.

Begrunnelse:

Funn fra casestudien viser at det er enklere for tjenester å samhandle dersom organiseringen legger til rette for det. For eksempel har enkelte kommuner funnet det formålstjenlig å legge enkelte tjenester, som tiltakstjenester for barn og unge, under en og samme enhet. Samtidig som funn viser at det er viktig å ha kort avstand mellom ledere med økonomi, personalansvar og delegert beslutningsansvar og praksisfeltet er det også viktig at ledelsen ikke har for stort og faglig fragmentert kontrollspenn. Hvilken organisering som fungerer best vil derfor variere fra kommune til kommune, men vil ha stor betydning for tilrettelegging for samhandling.

Målsetting:

Kommunens organisering kan på flere måter legge til rette for samhandling. En tilrettelagt organisering kan være å organisere tjenestene for barn og unge under samme etat/sector eller virksomhet, eller sørge for at tjenestene på enklest mulig måte kan samhandle på tvers av etat, sektorer og virksomheter for eksempel ved å legge til rette for økonomisk fordeling eller felles samhandlingsbudsjett.

Datakilde/innsamling av data:

En gjennomgang av kommunens organisering bør sees i sammenheng med ansattes og ledelsens vurdering og opplevelse av hvordan organiseringen legger til rette for horisontal og vertikal samhandling.

Underliggende faktorer av betydning:

Kommunen må selv vurdere om egen organisering på best mulig måte legger til rette for samhandling eller om det kan gjøres organisatoriske grep for å legge bedre til rette for samhandling. Funn i casestudien viser at nye utfordringsbilder krever revisjon av organisasjonskart.

Tydelige beslutningslinjer

Formål:

Formålet er å vurdere om kommunen har tilstrekkelig tydelige beslutningslinjer.

Begrunnelse:

Tydelig ledelse og tydelige beslutningslinjer fremkommer i casestudien som et av de viktigste elementene for samhandling. Dette innebærer at kommunen har synlige ledere i beslutningslinjen og at lederne ansvarliggjøres. Både ansatte og brukere skal vite hvem som har delegert beslutningsansvar på alle nivå i organisasjonen, og ledelsen må være bevisst på å legge til rette for dette.

Målsetting:

Tydeliggjøring av beslutningslinjer letter samhandling på tvers ved å bidra til økt ansvarliggjøring i saker og mulighet for raskere beslutninger, også der disse må tas på tvers av enheter eller sektorer.

Datakilde/innsamling av data:

Gjennomgang av kommunens organisering, bruker- og ansatt- og leder undersøkelser kan gi svar på om beslutningslinjene fremstår som tydelige.

Underliggende faktorer av betydning:

I casestudien fremkommer det mange eksempler på at utsatte barn og unge har havnet i en gråsone mellom ulike tjenester fordi ingen påtar seg ansvar for saken. Lover og forskrifter brukes i slike sammenhenger som "alibi" for hvorfor den aktuelle sakens ansvar ikke burde ligge hos egen tjeneste. Når det ikke oppnevnes en koordinator for saken øker risikoen for at ingen tar ansvar for saken. I casestudien kom det frem at tydelige beslutningslinjer og rutiner og retningslinjer for ansvarsavklaring og samhandling i saker kan forhindre ansvarsfraskrivelse og bidra til tidligere ansvarsavklaring og bedre samhandling i saker.

Insentiver for samhandling

Formål:

Formålet er å skape en oversikt over kommunens insentiver for samhandling og vurdere mulighet og behov for nye insentiver.

Begrunnelse:

I spørreskjemaundersøkelsen svarer godt over halvparten av kommunene at kommunens insentiver for samhandling bidrar til å fremme samhandling. Funn fra casestudien tyder på at insentiver for samhandling bidrar til at tjenestene vektlegger dette.

Målsetting:

Insentiver som gjør det lønnsomt for tjenestene å samhandle kan brukes som et virkemiddel for å øke samhandlingen. For kommuner som har insentiver for samhandling er det en fordel å utarbeide en oversikt over insentivene, og undersøke hvorvidt disse fører til økt samhandling. Det bør også utredes mulighet for å utvikle ulike former for insentiver for samhandling.

Datakilde/innsamling av data:

Gjennomgang av strategi- og plandokumenter for oversikt over insentiver i kommunen. Ansatt- og leder undersøkelser for kartlegging av hvordan insentivenes hensiktsmessighet oppleves.

Underliggende faktorer av betydning:

I casestudien var det få kommuner som hadde utviklet et insentivsystem. Mange så imidlertid nytten av å utvikle slike system og brukte selv virkemidler som kan minne om insentiver. Foruten økonomiske insentiver kan insentiver være knyttet til kompetanse- og egenutvikling, utvidelse av oppgave- og ansvarsfelt, system for anerkjennelse av initiativ som for eksempel priser og publisitet, samt tildelt eller utvidet beslutningsmyndighet.

Innovasjonsorientering

Formål:

Formålet er å skape en oversikt over kommunens orientering mot nytenkning og arbeid for å skape tjenester som er til det beste for brukeren.

Begrunnelse:

I casestudien fremheves kommunens kunnskapsorientering, vilje til nytenkning og reorganisering som grunnlag for å skape tjenester som er til det beste for brukeren. Innovasjonsorientering kan anses som en holdning og metode for å skape best mulig samhandling om utsatte barn og unge.

Målsetting:

Orientering mot forskningsbasert kunnskap, samarbeid med eksterne kunnskaps- og kompetansemiljø, samt vilje til å drive egen forsknings- og utviklings aktivitet som grunnlag for innovasjon på organisering og tjenester. Slik innovasjon krever samhandling i seg selv, samt ressurser og rom for nytenkning rundt egen tjenesteutøvelse. Siktemålet er innovativ utøvelse av tjenestene til det beste for brukeren.

Datakilde/innsamling av data:

Ansatt- og leder undersøkelser for kartlegging av innovasjonsprosjekt i kommunen, bruk av forskningsbasert kunnskap, samarbeid med eksterne kunnskaps- og kompetansemiljø, eksisterende kompetanse til å drive forskningsbasert innovasjon og rammer for nytenkning i tjenestene.

Underliggende faktorer av betydning:

Kommunenes komplekse tjenestebehov krever samhandling om utvikling av ny kunnskap og kompetanse. Kommunenes evne til å arbeide med innovasjon krever gjerne samarbeid med eksterne kunnskaps- og kompetansemiljø, og resultatene viser at de som har utviklet gode relasjoner og samarbeidsformer med slike miljø ser stor nytte av det. Det forventes i større grad at kommunene skal utvikle nye og gode løsninger i tjenestetilbudet, noe som krever at det ytes ressurser og innsats på området. Enkelte kommuner ønsker selv å utvikle forskningskompetanse, mens andre løser det gjennom samarbeid med eksterne miljø. Flere av casekommunene har skapt rom for nytenkning i tjenestene gjennom å innhente eksterne prosjektmidler.

Tema: Arbeidsmetoder, verktøy og rutiner**Rutiner og retningslinjer for tidlig innhenting av foresattes samtykke****Formål:**

Formålet er å kartlegge rutiner og retningslinjer for innhenting av foresattes samtykke.

Begrunnelse:

Tjenestene er avhengig av foresattes samtykke for informasjonsutveksling og tverrfaglig drøfting i saker. I casestudien fremheves det som viktig for samhandling mellom tjenestene at man har rutiner for innhenting av samtykke og at dette innhentes så tidlig som mulig. Data fra spørreskjemaundersøkelsen viser at det er en signifikant sammenheng mellom de som opplever at rutiner for innhenting av foresattes samtykke fremmer samhandling og det å oppleve at samhandlingsbehovet dekkes godt.

Målsetting:

For å komme tidlig inn med tiltak og oppfølging har tjenestene ofte behov for tverrfaglig drøfting av saker. Rutiner og retningslinjer skal sørge for formidle kunnskap om riktig og lik saksgang for alle.

Datakilde/innsamling av data:

Gjennomgang av rutiner og retningslinjer for innhenting av foresattes samtykke i alle tjenester som arbeider med barn og unge. Gjennomgangen brukes som grunnlag for å vurdere om det er lik forståelse av taushetsplikten og behov og mulighet for innhenting av samtykke på tvers. Videre om ansatte og ledelsen opplever at rutiner og retningslinjer er hensiktsmessige for tilrettelegging for tidlig samarbeid, og hvorvidt rutinene og retningslinjene er gjort kjent og implementert i alle tjenester for barn og unge.

Underliggende faktorer av betydning:

Casekommuner som har arrangert felles tverretattlig og tverrfaglig kurs om lovgrunnlag knyttet til taushetsplikt og muligheter og begrensninger rundt informasjonsdeling har opplevd at dette har vært svært viktig for å legge til rette for tverrfaglig samarbeid i saker.

Rutiner og retningslinjer for informasjonsflyt mellom tjenestene

Formål:

Formålet er å kartlegge rutiner og retningslinjer for informasjonsflyt mellom tjenestene.

Begrunnelse:

Utsatte barn og unge har behov for hjelp fra flere tjenester. Dette fordrer god informasjonsflyt mellom de involverte tjenestene for å skape et helhetlig, koordinert tjenestetilbud. I spørreskjemaundersøkelsen svarer godt over halvparten av respondentene at informasjonsflyten mellom tjenestene i svært høy eller høy grad bidrar til å fremme samhandling. Det er også en signifikant sammenheng mellom de som opplever at informasjonsflyt mellom tjenestene fremmer samhandling og det å oppleve at tjenestetilbudet og samhandlingsbehovet i kommunen dekkes. Disse funnene bekreftes i casestudien hvor rutiner og retningslinjer for informasjonsutveksling fremstår som viktig virkemiddel for samhandling.

Målsetting:

Rutiner og retningslinjer for informasjonsflyt mellom tjenestene i kommunen må være kjent for tjenesteyterne, en oversikt over slike rutiner i kommunen vil derfor være hensiktsmessig. Vurdering av indikatorområdet vil også avdekke hvor det er behov for utvikling av nye, eventuelt revisjon av eksisterende rutiner og retningslinjer.

Datakilde/innsamling av data:

Gjennomgang av rutiner og retningslinjer for informasjonsflyt mellom tjenestene danner grunnlag for en kvalitativ vurdering av indikatorområdet. Ansatt- og leder undersøkelser vil gi mer informasjon om kjennskap og bruk av rutiner og retningslinjer, samt beskrive eventuelle endringsbehov/ønsker i forhold til informasjonsflyt mellom tjenestene.

Underliggende faktorer av betydning:

Casestudien tilsier at slike rutiner og retningslinjer bør sees i sammenheng med organisering og ledelse av tjenestene, samt tverretatlige og tverrfaglige møtearenaer.

Tverretatlige og tverrfaglige møtearenaer på alle nivå

Formål:

Formålet er å vurdere tverretatlige og tverrfaglige møtearenaer på alle nivå i kommunen.

Begrunnelse:

Tverretatlige og tverrfaglige møtearenaer er en av de tre elementene flest respondenter i spørreskjemaundersøkelsen svarer i høy grad fremmer samhandling. Spørreskjemaundersøkelsen viser en signifikant sammenheng mellom felles møtearenaer som samhandlingsfremmende virkemiddel og respondentenes opplevelse av at samhandlingsbehovet i kommunen dekkes godt og at man fornøyd man er med kommunens tjenester. Funn fra casestudien tyder på at felles møtearenaer er viktige for å fremme samhandling på flere måter som for eksempel ved å øke kjennskapen til hverandre og hverandres tjenester, få felles informasjon og ved å løse utfordringer og saker i fellesskap. Det påpekes imidlertid at det ikke er nok å telle antall møtearenaer når bruken skal evalueres, men at man må vurdere innholdet i møtearenaene. Retningslinjer for struktur og ledelse av møtene er element som har bidratt til å gi møtene økt nytteverdi for de som deltar i flere casekommuner.

Målsetting:

Vurdering av innhold og deltakelse i kommunens tverretatlige og tverrfaglige møtearenaer kan bidra til å øke innsikten i hvordan møtearenaene fungerer og avdekke behov for endringer. Dette kan være i form av nye arenaer eller endringer i innhold og sammensetning.

Datakilde/innsamling av data:

Data innhentes fra beskrivelser av møtearenaer, møteinnkallelser, møtereferat og ansatt- og leder undersøkelser. Det bør vurderes om tilrettelegging av møtearenaene kan bidra til å få inn nye og viktige samhandlingsparter. For eksempel viser det seg i casestudien at fastleger er en ønsket samhandlingspart i mange tilfeller, men er vanskelig å trekke med i samarbeid utenom det som inngår i arbeid med enkeltsaker.

Underliggende faktorer av betydning:

Kommunens størrelse og organisering vil ha innvirkning på hvor mange og hvilke tverretatlige og tverrfaglige møtearenaer som er hensiktsmessig i den enkelte kommune. I casestudien fremkom det at møtearenaer har en tendens til å forvitte over tid dersom ledelsen ikke opprettholder et trykk på ivaretagelse av arenaene.

Bruk av samordningsmodeller og verktøy for samhandling

Formål:

Formålet er å gi oversikt over samordningsmodeller og/eller verktøy for samhandling som brukes i tjenestene og vurdere hvordan disse fungerer.

Begrunnelse:

Funn fra spørreskjemaundersøkelse undersøkelsen viser at antall verktøy kommunen har i samarbeidet mellom tjenestene har signifikant sammenheng med opplevd dekning av samhandlingsbehovet, samt overordnet tilfredshet med kommunens tjenester for utsatte barn og unge. I casestudien finner vi at samordningsmodeller i flere tilfeller brukes som ramme eller infrastruktur på samhandling og samhandlingsarenaer mellom tjenestene som for eksempel familiesentermodeller og ansvarsgruppemøter.

Målsetting:

Indikatorområdet kan gi ansatte bedre oversikt over modeller og verktøy de kan delta i og benytte seg av. Indikatorområdet kan brukes i utredning og vurdering av behov for innføring av og utvikling av nye samordningsmodeller og verktøy for samhandling.

Datakilde/innsamling av data:

Data innhentes ved gjennomgang av tjenestebeskrivelser, rapporteringer og beskrivelser av samordningsmodeller og tverrfaglig samarbeid i kommunen. Ansatt- og leder undersøkelser kan benyttes for beskrive hvordan samordningsmodeller og verktøy for samhandling fungerer og brukes av tjenestene. Gjennom brukerundersøkelser kan man få vurderinger av hvordan samordningsmodeller oppleves fra et brukerperspektiv.

Underliggende faktorer av betydning:

I casestudien kommer det frem at mange anser det som viktig å ha en stor verktøykasse innen samhandlingsfeltet for å kunne utvikle gode, tilpassede løsninger. Samtidig er det viktig med oversikt over modeller og verktøy for å unngå at bruk av mange og adskilte modeller gir fragmenterte tjenester. Oversikt over modeller og verktøy er derfor viktig for å skape helhet og sammenheng.

RESULTATINDIKATOROMRÅDER

Tema: Måloppnåelse samhandling

Brukerens vurdering av samordning av tjenestene

Formål:

Formålet er å undersøke brukernes vurdering av samordning av tjenestene.

Begrunnelse:

I casestudien finner vi at brukernes vurdering og opplevelse av samordning av tjenestene ansees som det viktigste indikatorområdet for å vurdere om man lykkes med samhandling mellom tjenestene.

Målsetting:

Avdekke mangler og endringsbehov i samhandlingen mellom tjenestene for å skape et helhetlig tjenestetilbud som oppleves som samordnet av brukerne.

Datakilde/innsamling av data:

Brukerundersøkelser og vurderingsskjema kan brukes som grunnlag for justering og utbedring av tjenestene. Klagesaker som omhandler samhandling og samordning av tjenestetilbud bør også tas med i vurderingen.

Underliggende faktorer av betydning:

Dette indikatorområdet henger tett sammen med de forestående indikatorområdene i og med at den beskriver resultat og utfall av kommunens arbeid med samhandling. Hvordan brukerundersøkelsene gjennomføres kan påvirke resultatene. Det er derfor viktig å utvikle gode og validerte undersøkelser, og sikre god gjennomføring. I casestudien fremkom det at samtlige kommuner etterlyser nasjonale validerte brukerundersøkelser for tjenestene for barn og unge, da de selv opplever å mangle tilstrekkelig kompetanse og kapasitet til å utvikle gode undersøkelser selv. Mange casekommuner gjennomfører ikke regelmessig, men sjeldent eller aldri brukerundersøkelser på tjenesteområder som ikke dekkes av undersøkelser fra nettsiden bedrekommune.no. Samtidig forteller mange at både utvikling og gjennomføring av ansatt-, leder- og brukerundersøkelser står på dagsordenen fremover.

Utfall av tverretatlige og tverrfaglige møtearenaer

Formål:

Formålet er å vurdere utfall av tverretatlige og tverrfaglige møtearenaer.

Begrunnelse:

I casestudien kommer det frem at informantene opplever at kvantitative mål på tverretatlige og tverrfaglige møtearenaer ikke er tilstrekkelig for å vurdere hvorvidt de fører til bedre samhandling mellom tjenestene. En kvalitativ vurdering av møtearenaene ansees som nødvendig. Informasjonsbehovet knytter seg til hvilke konkrete utfall møtearenaene fører til, og hvorvidt de oppleves som nyttig for partene som deltar på dem.

Målsetting:

Indikatorområdet har til hensikt å beskrive nytten av de tverretatlige og tverrfaglige møtearenaene. Vurderingene kan bidra til å videreutvikle møtearenaene og innholdet i disse.

Datakilde/innsamling av data:

Data om utfall av møtearenaene kan innhentes fra møtereferat og ansatt- og leder undersøkelser. I ansatt- og leder undersøkelser er det relevant å etterspørre nytten av ulike typer møter og samhandlingsformer, samt eventuelle behov for endringer. Konkrete utfall av møtearenaene, som for eksempel ulike tverrfaglige tiltak eller tilbud, helhet og koordinering av tjenestetilbud og deltakelse i tverrfaglige møter med brukerne kan etterspørres i brukerundersøkelser.

Underliggende faktorer av betydning:

Indikatorområdet er et resultat av og må vurderes i sammenheng med relevante input og prosess indikatorområder. Utfall vil være avhengig av hvilke møtearenaer, hvilke mandat, beslutningsmyndighet arenaene har og hvilke deltakere som deltar på ulike møtearenaer. Funn fra casestudien indikerer at på møtearenaer hvor ledelsen deltar vil man raskere få synlige utfall.

Måloppnåelse på overgripende nivå om samhandling

Formål:

Formålet er å vurdere tjenestenes måloppnåelse på kommunens overgripende mål om samhandling.

Begrunnelse:

Data fra spørreskjemaundersøkelsen viser at 3 av 4 kommuner har nedfelt i overordnet strategi at tjenestene for utsatte barn og unge skal samarbeide. Funn fra casestudien viser at overgripende mål for samhandling kan bidra til en felles forståelse for samhandling som arbeidsmetode. Indikatoren undersøker om mål for samhandling følges opp i tjenestene og beskriver tjenestenes måloppnåelse på overgripende mål for samhandling.

Målsetting:

Indikatorområdet kan brukes til å etterspørre og ansvarliggjøre den enkelte sektor og tjenestes måloppnåelse på kommunens overgripende mål om samhandling. Resultatet av indikatorområdet kan bidra til justering og konkretisering av overgripende mål for samhandling, samt bidra til justering av arbeid med måloppnåelse i sektorer og tjenester hvor det er behov.

Datakilde/innsamling av data:

Data om indikatorområdet vil inngå i tjenestenes rapportering til administrasjonssjef/rådmann om måloppnåelse. Ansatt- og leder undersøkelser kan benyttes for bedre innblikk i kjennskap til og arbeid med måloppnåelse i tjenestene og på ledernivå. Indikatorområdet bør sees i sammenheng med brukernes vurdering av samordningen av tjenestene.

Underliggende faktorer av betydning:

Indikatorområdet er et resultat av alle indikatorområdene i verktøyet. Vurderingsresultater fra de andre indikatorområdene i verktøyet vil kunne gi innsikt i hvilke grep kommunen kan ta for å oppnå høyere måloppnåelse på overgripende mål for samhandling om utsatte barn og unge.

Regresjonsanalyser viser at de av kommunene i spørreskjemaundersøkelsen som svarer at de er tilfreds med dekning av samhandlingsbehovet mellom tjenestene for utsatte barn og unge har signifikant høyere netto driftsutgifter i barnehagesektoren i prosent av kommunens totale netto driftsutgifter, samt signifikant høyere netto driftsutgifter per innbygger i alderen 1-5 år.