

Leif Jarle Gressgård, Inger Lise Teig og Eva-Maria Gärtner

**Interorganisatorisk kompleksitet og tidlig innsats
overfor barn og unge i kommunal sektor**

En beskrivelse av utfordringer og forslag til
tiltaksområder med utgangspunkt i Gjesdal kommune

Rapport IRIS - 2013/212





International Research Institute of Stavanger

www.iris.no

Leif Jarle Gressgård, Inger Lise Teig og Eva-Maria Gärtner

Interorganisatorisk kompleksitet og tidlig innsats overfor barn og unge i kommunal sektor

En beskrivelse av utfordringer og forslag til
tiltaksområder med utgangspunkt i Gjesdal kommune.

Rapport IRIS - 2013/212

Prosjektnummer: 231823 (Forprosjekt RFF).
Prosjektets tittel: Interorganisatorisk kompleksitet og tidlig innsats overfor barn og unge i kommunal sektor: Utfordringer og løsninger
Oppdragsgiver(e): Gjesdal kommune
Forskningsprogram: Regionalt forskningsfond, Vestlandet
ISBN: 978-82-490-0830-8
Gradering: Åpen

Bergen, 11.12.2013

Inger Lise Teig
Prosjektleder

Kåre Hansen
Kvalitetssikrer

Einar Leknes
Direktør IRIS Samfunnsforskning

Forord

Denne rapporten er skrevet av to forskere i IRIS sammen med leder av ressurscenteret i Gjesdal kommune. Gjesdal kommune fikk i juli 2013 innvilget forprosjektmidler i RFFVEST, regional kvalifiseringsstøtte i 2013 – Offentlige utviklingsoppgaver på Vestlandet, sammen med IRIS som samarbeidspartner. Vi vil takke for et svært godt samarbeid med kommunen og for at alle involverte har vist stor velvilje til å få gjennomført prosjektet i den korte prosjektrammen. Vi takker for samarbeidet og ønsker Gjesdal kommune lykke til videre med sitt tiltaksarbeid og fokus på risikoutsatte barn og unge i kommunen.

Bergen, 11.12.2013

Inger Lise Teig

Prosjektleder

Sammendrag

Tidlig innsats innebærer at risikoutsatte barn og unge får hjelp tidlig i oppveksten, og er en viktig faktor for å fremme god helse og velferd. Å lykkes med tidlig innsats krever imidlertid velfungerende samhandling mellom flere enheter/etater og institusjoner (kommunale, statlige, private), noe som erfaringsmessig kan være vanskelig å få til. Med dette som utgangspunkt var hovedformålet med prosjektet å undersøke hvilke faktorer som skaper samhandlingsutfordringer i forbindelse med Gjesdal kommunes arbeid med tidlig innsats, samt skissere områder for tiltak for å møte disse utfordringene. Det ble gjennomført 10 semi-strukturerte gruppeintervjuer med til sammen 29 informanter fra ulike kommunale etater/tjenester (helsestasjon, barnehage, skole, barnevern, ledelse), samt Bufetat og BUP.

Resultatene viser at utfordringer med samhandling på tvers av organisatoriske grenser (både internt mellom kommunale etater og eksternt) har sitt utspring i flere forhold. For det første vil ansattes verdikjedeforståelse - dvs. forståelse av egen rolle og andres roller i et helhetsperspektiv – påvirke deres rolletrygghet. Dette kan være uklarheter knyttet til ansvarliggjøring og forventninger til eget og andres arbeid. For det andre er ulikhet i perspektiver (på grunn av ulik utdanning, erfaring, kompetanse, etc.) en faktor som medfører ulikhet i definering og forståelse av problemer, risiko og løsninger. Både rolletrygghet og ulikhet i perspektiver er videre forhold som har betydning for omfang og kvalitet av informasjonsdeling og kommunikasjon på tvers av organisatoriske grenser. På grunnlag av disse resultatene vil det være viktig å utvikle og iverksette tiltak som er rettet mot å øke ansattes rolleforståelse (dvs. både egen og andres roller i systemet) og forståelse av andres perspektiver og arbeidssituasjon. Tiltak som øker åpenheten og gjennomsiktigheten i systemet er derfor viktig.

Innhold

Forord	iii
Sammendrag	v
1 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstillinger	1
2 TEORETISK UTGANGSPUNKT	3
2.1 Interorganisatorisk kompleksitet	3
3 METODE.....	7
4 RESULTATER OG DISKUSJON	9
4.1 Organisering av tidlig innsats i Gjesdal kommune	9
4.2 Samhandlingsutfordringer knyttet til tidlig innsats	12
4.3 Sammenheng mellom identifiserte utfordringer	14
4.4 Interorganisatorisk kompleksitet og tidlig innsats	15
5 OMRÅDER FOR TILTAK	17
6 KONKLUSJON	19
REFERANSER.....	21
VEDLEGG: INTERVJUGUIDE.....	24

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Tidlig innsats innebærer at risikoutsatte barn og unge får hjelp tidlig i oppveksten, og er en viktig faktor for å hindre frafall (skole/arbeidsliv) og for å fremme god helse og velferd. Jo tidligere et problem oppdages og innsats settes inn, desto større er sannsynligheten for en positiv utvikling (KS-Vestfold og Fylkesmannen i Vestfold, 2012). Å lykkes med tidlig innsats krever velfungerende samhandling mellom flere enheter og institusjoner, noe som erfaringsmessig kan være vanskelig å få til. Utgangspunktet for vanskelige situasjoner er ofte at barn (og familier) oppleves som «problematiske» på skolen eller i barnehagen, men hvor det er uklart hvordan dette skal håndteres og av hvem (skole, helsesøster, oppvekststeam, barnevernet) på ulike tidspunkt og nivåer. Det eksisterer med andre ord betydelige uklarheter når det gjelder roller og ansvar.

Slike utfordringer relatert til samhandling og styring kommer også til syne i forslag til lovvedtak for endringer i barnevernsloven (Stortingsproposisjon 106L, 2012-2013). I proposisjonen vises det til et økt behov for helhetlige og koordinerte tiltak mellom barnevernstjenesten og andre tjenester. Landsomfattende tilsyn viste i 2008 at samarbeidet mellom kommunale helsetjenester, sosiale tjenester og barneverns-tjenestene sviktet i oppfølgingen av utsatte barn og unge (Statens helsetilsyn, 2009). I 90 av 114 kommuner ble det avdekket svikt i samarbeidet. Systematiske og gode samarbeids-strukturer mellom tjenestene anses som nødvendige for å få til helhetlige og koordinerte tiltak. Det er dermed viktig å avdekke hvordan samarbeid blir strukturert, hvilken kunnskap ansatte har om de ulike tjenestene og hvordan tiltak kan organiseres for å få til større grad av koordinert og målrettet samarbeid for barn og unge som trenger hjelp.

1.2 Problemstillinger

Utgangspunktet for dette prosjektet er at det i dag eksisterer utfordringer knyttet til interorganisatorisk kompleksitet når det gjelder tidlig innsats overfor barn og unge, og dette gjelder både for avdekking av behov og utvikling/gjennomføring av tiltak. Med utgangspunkt i arbeid med tidlig innsats i Gjesdal kommune ble følgende problemstillinger lagt til grunn for prosjektet:

- Hvilke aktører er involvert (både internt og eksternt)?
- Hvilke planer og målsetninger ligger til grunn for arbeidet?
- Hvordan foregår samhandlingen mellom relevante aktører?
- Hva er de viktigste utfordringene knyttet til tidlig innsats overfor barn og unge, spesielt relatert til samhandling mellom relevante aktører?

2 Teoretisk utgangspunkt

2.1 Interorganisatorisk kompleksitet

I mange tilfeller vil ikke gjennomføring av en kommunes oppgaver kunne avgrenses til å gjelde interne arbeidsprosesser og arbeidsutførelse (utelukkende) av egne ansatte. Mange oppgaver krever tvert imot velfungerende samarbeid mellom ulike enheter og organisasjoner; dette kan være samarbeid mellom ulike kommuner, mellom kommuner og andre offentlige etater eller mellom kommuner og private virksomheter. Disse tverrgående samarbeidsrelasjonene kommer i tillegg til utstrakt behov for internt samarbeid (mellom ulike etater/enheter *innad* i en kommune). I denne forbindelse oppstår det ofte utfordringer når det gjelder koordinering og samhandling på tvers av organisatoriske grenser. Arbeid med tidlig innsats overfor barn og unge kjennetegnes således av *interorganisatorisk kompleksitet*.

Interorganisatorisk kompleksitet oppstår når flere organisasjoner er involvert i utvikling og leveranse av produkter/tjenester, og hvor det eksisterer en gjensidig avhengighet mellom de involverte partenes roller. Mangfoldighet (og til tider inkonsistens) når det gjelder målsetninger, samt konstante endringer (eks. krav og forventninger som må imøtekommes) er sentrale komponenter ved fenomenet (Maznevski, Steger, & Amann, 2007; Steger, Amann, & Maznevski, 2007). En gjensidig avhengighet vil være gjeldende i sosiale systemer hvor enkeltaktører ikke har den hele og fulle kontrollen av alle nødvendige betingelser for å gjennomføre en aktivitet eller for å oppnå de ønskede målene med aktiviteten (Pfeffer & Salancik, 2003). Å lykkes i et interorganisatorisk nettverk med flere koblinger/forbindelser og stor grad av gjensidig avhengighet mellom aktører krever effektiv informasjonsutveksling og integrasjon av ulike ressurser og kunnskap. I denne forbindelse kan utfordringer knyttet til koordinering og administrering oppstå på grunn av ulikheter mellom de involverte aktørene på flere ulike nivåer og områder.

2.1.1 Dimensjoner

Flere ulike faktorer virker inn på muligheter til å få til godt samarbeid på tvers av enheter og organisasjonsarenaer. For det første kan det være en *geografisk distanse* (ulike lokasjoner) mellom aktørene som legger begrensninger på måten koordinering og kommunikasjonsprosesser kan foregå på. Forskning har vist at geografisk distribuerte arbeidsgrupper kan være forbundet med dårlig kommunikasjon og misforståelser, problemer knyttet til utveksling av informasjon og tilbakemeldinger, og utvikling av en felles identitet (Cramton, 2001; Hinds & Kiesler, 2002; Hinds & McGrath, 2006). I følge Majchrzak et al. (2005) må medlemmer av distribuerte grupper utvikle deres samarbeidsevner for å arbeide effektivt, og manglende kontakt ansikt-til-ansikt er i denne forbindelse utfordrende. I likhet med dette hevder Knobens og Oerlemans (2006) at

viktigheten av små geografiske forskjeller i interorganisatoriske samarbeidsforhold er knyttet til muligheten for å gjennomføre både planlagte og spontane møter ansikt-til-ansikt.

For det andre kan det eksistere en *kognitiv distanse* som innebærer ulikheter i perspektiver og kunnskapsbaser (Parjanen, Harmaakorpi, & Frantsi, 2010). I følge Petruzzelli et al. (2007) kan kognitiv distanse oppstå både som følge av ulikhet i kunnskapsdomener (dvs. at aktørene har kunnskap om ulike emner) og ulik i kunnskapsdybde (om samme emne). Kunnskap og forståelse er kontekstavhengig (Nooteboom, 2008) og ulikhet i måter mennesker opplever, tolker, forstår og evaluerer ulike situasjoner (Wuyts, Colombo, Dutta, & Nooteboom, 2005) kan oppstå som følge av ulikhet både i organisatorisk tilhørighet og profesjonstilknytninger. Når det gjelder ulikhet i profesjoner vil disse ofte innebære mangfoldighet i interesser og perspektiver, og også bruk av begreper og språk (Parjanen et al., 2010). Av denne grunn vil evnen til å forstå hverandre og samarbeide reduseres med økende kognitiv distanse mellom involverte aktører.

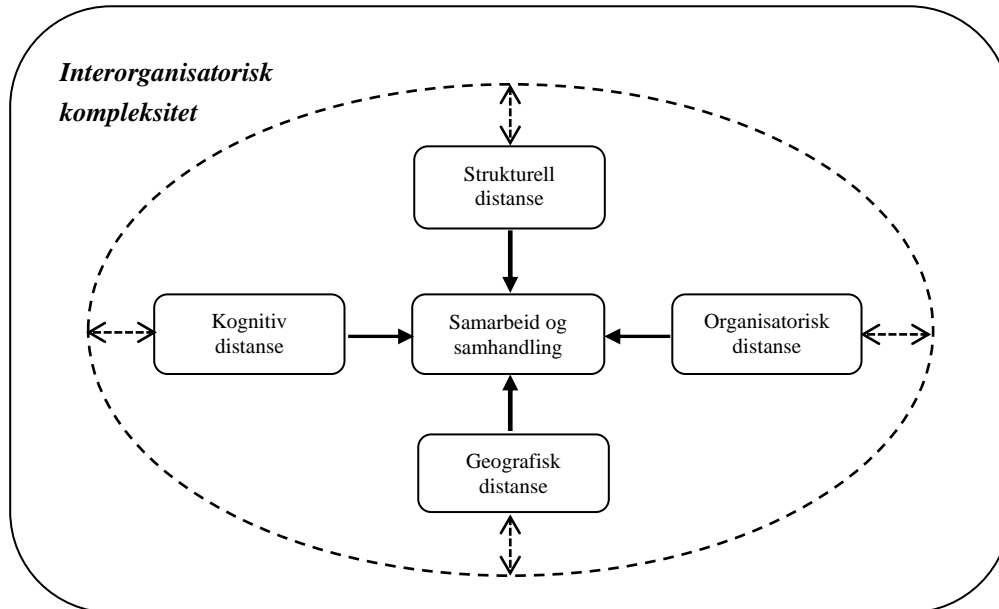
For det tredje kan det være forskjeller mellom samarbeidende aktører når det gjelder forhold som organisasjonsstruktur, størrelse, beslutningsprosesser, ansvarsforhold, etc., noe som vi kaller *organisatorisk distanse*. Offentlige organisasjoner/institusjoner er ofte preget av hierarki og byråkrati, og organisatoriske siloer, tradisjonelle roller og mangel på tverrgående koordinering representerer ofte signifikante utfordringer i offentlig sektor (Carstensen & Bason, 2012). Ulikhet i strukturer og prosesser (eks. roller, regler, hierarkiske nivåer, størrelse, beslutningstaking, etc.) mellom samarbeidende organisasjoner kan med andre ord skape utfordringer med koordinering av oppgaver som må løses i fellesskap. Torre og Rallet (2005) forstår organisatorisk nærhet som interaksjoner mellom aktører fasilitert av (eksplisitte og implisitte) regler og rutiner for atferd. Samarbeid mellom aktører som er nær hverandre (organisatorisk) vil være lettere ettersom kulturelle forutsetninger, forståelser og verdier er forankret i organisasjonenes medlemmer og kan dermed være vanskelig å endre (Knoben & Oerlemans, 2006; Parjanen et al., 2010). Likheter forenkler prosessen med å etablere en felles forståelse mellom samarbeidspartnere, og interorganisatoriske relasjoner kan av denne grunn være mer effektive og føre til bedre resultater når partnernes organisatoriske kontekst har fellestrekk. På denne måten kan organisatorisk nærhet generere kapasitet til å dele og kombinere kunnskap, og også overføre taus kunnskap og andre ikke-standardiserte ressurser mellom aktørene (Burmeister & Colletis-Wahl, 1997). Kirat og Lung (1999) hevder i denne forbindelse at organisatorisk nærhet er en viktig faktor for dyadisk og kollektiv læring, og for felles utvikling av nye ressurser og innovasjon. På den annen side er også ulikhet i perspektiver og kombinasjon av ulike kunnskapssett viktig for innovasjon (Nooteboom, 2008). Ettersom organisatorisk nærhet også ofte innebærer likhet i kunnskapen og kompetansen aktørene besitter, kan innovasjonspotensialet være høyere i grensesnittet mellom organisasjoner som er ulike. Sosial og organisatorisk tilknytning av kunnskap er med andre ord et viktig aspekt

ved organisatorisk innovasjon, som også er lite belyst av forskning (Matheus, 2009). I praksis betyr dette at utvikling av innovative produkter og tjenester på bakgrunn av komplementære ressurser fra samarbeidende aktører krever effektiv koordinering av enheter/institusjoner som er organisatorisk ulike.

Til slutt kan også mulig asymmetri og maktforskjeller (eks. på grunn av finansieringsmodeller) mellom de involverte aktørene potensielt skape avhengigheter og begrensninger når det gjelder handlingsrom og beslutningstaking i situasjoner hvor det eksisterer ulike interesser og mål. Dette kaller vi *strukturell distanse*. Offentlige organisasjoner opererer alltid i politiske kontekster som kjennetegnes av ressursbegrensninger, forhandlinger og ulike interesser (Bolman & Deal, 2007). Aktører involvert i samarbeidsforhold representerer ofte interessenter med ulike formål og krav, noe som betyr at koordineringsutfordringer oppstår på grunn av at aktørene har ulike (og til tider motstridende) hensikter, mandater, ansvarsområder, målkrav og insentiver, og ikke minst konkurrerer om begrensede ressurser (Singh & Prakash, 2010). På grunn av asymmetri når det gjelder tilgang til og kontroll av ressurser er også makt ulikt distribuert i et nettverk av organisasjoner (Singh & Prakash, 2010). I denne konteksten kan makt forstås som evnen til å få ting gjennomført på den måten en ønsker (Pfeffer & Salancik, 2003). Interorganisatoriske relasjoner kan utvikles og kjennetegnes av at den ene parten styrer den andres ressurser, og slike relasjoner kan føre til lite balanserte maktforhold (Garner, 2006). I følge Pfeffer og Salancik (2003) kan eksterne begrensninger og kontroll over en organisasjons virke/atferd som følge av organisasjonens avhengighet til omgivelsene være vanskelig å unngå. Ressurs-avhengighet er med andre ord et sentralt begrep. Det betyr at organisasjoner er omgitt av avhengigheter og usikkerhet, og håndtering av disse avhengighetene og usikkerheten fører til interorganisatorisk makt. I følge Carstensen og Bason (2012) er det ofte svake insentiver for deling av kunnskap og oppgaver mellom offentlige organisasjoner, og intern politisk motivert konkurranse kan utfordre samarbeidet. Politisk styrte organisasjoner kan være tilbøyelige til å vedlikeholde/beholde makt, og dette kan være et hinder for konstruktiv kunnskapsdeling og samarbeid. For å få til en effektiv koordinering (i stedet for konkurranse) må organisasjonene (også forstått som enheter innenfor en større organisasjon) forstå/erkjenne at det eksisterer komplementære behov, ha en felles forståelse av problemer og forenlige mål, og samt ha tilstrekkelige ressurser.

Samhandlingsutfordringer kan dermed oppstå på grunn av flere ulike faktorer som skaper en distanse eller et «mellomrom» mellom ulike aktører når det gjelder tverrorganisatorisk oppgaveløsning. Selv om kognitiv, organisatorisk, geografisk og strukturell distanse kan behandles separat både teoretisk og empirisk er dimensjonene imidlertid ikke uavhengig av hverandre. Tvert imot vil de påvirke hverandre i mer eller mindre grad over tid. Eksempelvis kan organisatorisk distanse reduseres ved å (midlertidig) redusere geografisk

distanse (Kirat & Lung, 1999; Knobens & Oerlemans, 2006). I dette prosjektet hvor vi undersøkte interorganisatorisk kompleksitet var det viktig å ha et holistisk perspektiv både i innsamlingen av data og i analysen der vi fokuserte på interaksjoner mellom distansedimensjonene Dette illustreres i figur 1.



Figur 1: Modell for interorganisatorisk kompleksitet

3 Metode

Som beskrevet i del 1 angår problemstillingene både de formelle forholdene (eks. organisering og bruk av styringsverktøy) og de uformelle/subjektive forholdene (eks. opplevelse av samhandlingsutfordringer) ved arbeid med tidlig innsats overfor barn og unge. For å svare på problemstillingene har det dermed vært nødvendig å samle inn og analysere data som angår både formelle og subjektive forhold. Problemstillingene som angår subjektive vurderinger av samhandling mellom ulike instanser har blitt belyst gjennom innsamling og analyse av intervjudata, mens de formelle forholdene har blitt studert ved bruk av dokumentanalyse i tillegg til intervjudata. Dokumenter som har blitt gjennomgått er handlingsplaner, strategidokumenter, etc. som angår organisering og gjennomføring av aktiviteter relatert til tidlig innsats.

Intervjudata utgjør det empiriske hovedfundamentet i prosjektet. Ettersom temaet er samhandling innad og på tvers av organisatoriske grenser medfører det mange involverte gruppe og det var dermed viktig å få snakket med mange personer. Vi valgte av den grunn å gjennomføre semi-strukturerte gruppeintervjuer til fordel for enkeltintervjuer. Informantene ble valgt ut på grunnlag av deres arbeidsrolle knyttet til tidlig innsats, og fikk en kortfattet informasjon om prosjektet i forbindelse med innkalling/forespørsel. I tillegg startet også intervjuene med en gjennomgang av bakgrunn for og formål med prosjektet.

Det ble gjennomført totalt 10 intervjuer med tilsammen 29 informanter. Tabell 1 gir en oversikt over enheter og informanter som har deltatt i studien. 6 av intervjuene ble gjennomført med 2 prosjektmedarbeidere (kommunerepresentant og IRIS-forsker), mens 4 av intervjuene ble gjennomført kun av kommunerepresentanten. Ved de førstnevnte intervjuene var det kommunerepresentanten som ledet samtalen, mens forskeren tok notater underveis (og bidro med oppfølgingsspørsmål). Alle intervjuene ble tatt opp på lydfil og senere transkribert.

Tabell 1: Intervjudetaljer

Nr	Dato	Enhet/tilknytning	Antall informanter	Antall intervjuere	Varighet
1	130913	Barnevern, oppvekstteam	4	2	1,5 t
2	130913	NAV, oppvekstkoordinator	3	2	1,5 t
3	160913	Ungdomsskole	3	1	1,5 t
4	170913	Helsestasjon, psykisk helse og rusvern	3	2	1,5 t
5	170913	Bufetat	2	2	1,5 t
6	180913	Bufetat	1	2	1,5 t
7	180913	BUP	2	2	1,5 t
8	230913	Overordnet ledelse	3	1	1,5 t
9	230913	Barnehage (styrer, pedagogisk leder)	3	1	1,5 t
10	260913	Barneskole (inspektør, miljøterapeut, lærer) Leder PPT, konsulent rehab.	5	1	2 t

4 Resultater og diskusjon

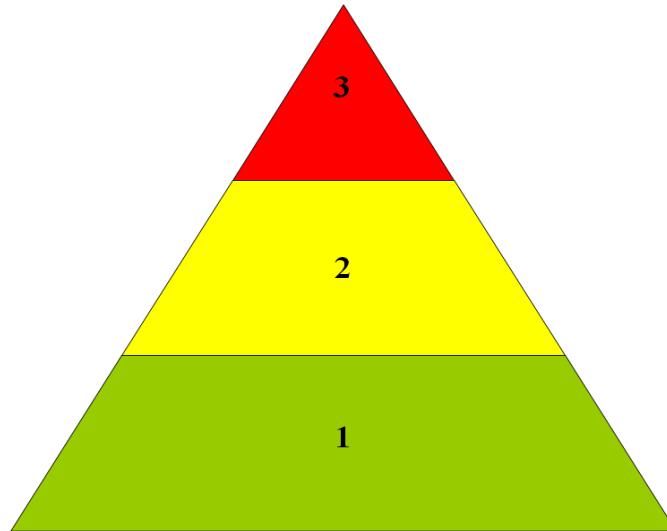
4.1 Organisering av tidlig innsats i Gjesdal kommune

Gjesdal kommune karakteriseres ved at kommunen i lengre tid har hatt fokus på ”God oppvekst” med en visjon om at ”Det er godt å vokse opp i Gjesdal”. Følgende kjennetegn har blitt løftet fram som førende:

1. Kvalitet fremfor kvantitet i barnehage og skole.
2. Engasjerte, ansvarlige foresatte som ser barna, bryr seg og følger opp.
3. Varierte fritidstilbud.
4. Null toleranse for mobbing og vold.
5. Sikre grønt- og friområder og legge til rette for at naturen brukes aktivt.
6. Barna opplever at de lykkes, er verdifulle og får brukt ressursene sine.
7. Lekser inkludert i skoletiden.
8. Ungdomshus med ungdomsleder.
9. Aktivt, synlig og lett tilgjengelig støtteapparat i kommunen.
10. Trygge skoleveier og sykkelstier som er godt opplyst.

Punkt 9 har vært særlig relevant for dette forskningsprosjektet. Kommunen har gjennom mange prosesser arbeidet for å implementere en felles forståelse for et helhetsansvar som alle ansatte i kommunen har overfor barn og unge. Som modell har man innført ”oppveksttrekanten” som blir brukt til å illustrere nivåene i det forbyggende og reparerende arbeidet som foregår i kommunen. Nivå 1 omfatter *alle* barn og foresatte. Nivå 2 omfatter barn og foresatte med risiko for å utvikle vansker, mens nivå 3 fokuserer på barn og foresatte som har behov for særskilte tiltak.

Når det gjelder de ulike aktørers ulike bruk av denne modellen, ser vi at for eksempel helsestasjonen sitt arbeid er hovedsakelig knyttet til grønt nivå, mens barnevernet fokuserer på rødt nivå. Andre tjenester som skoler og barnehager, oppfatter at de jobber på alle nivåer.



Figur 2: Oppveksttrekanten

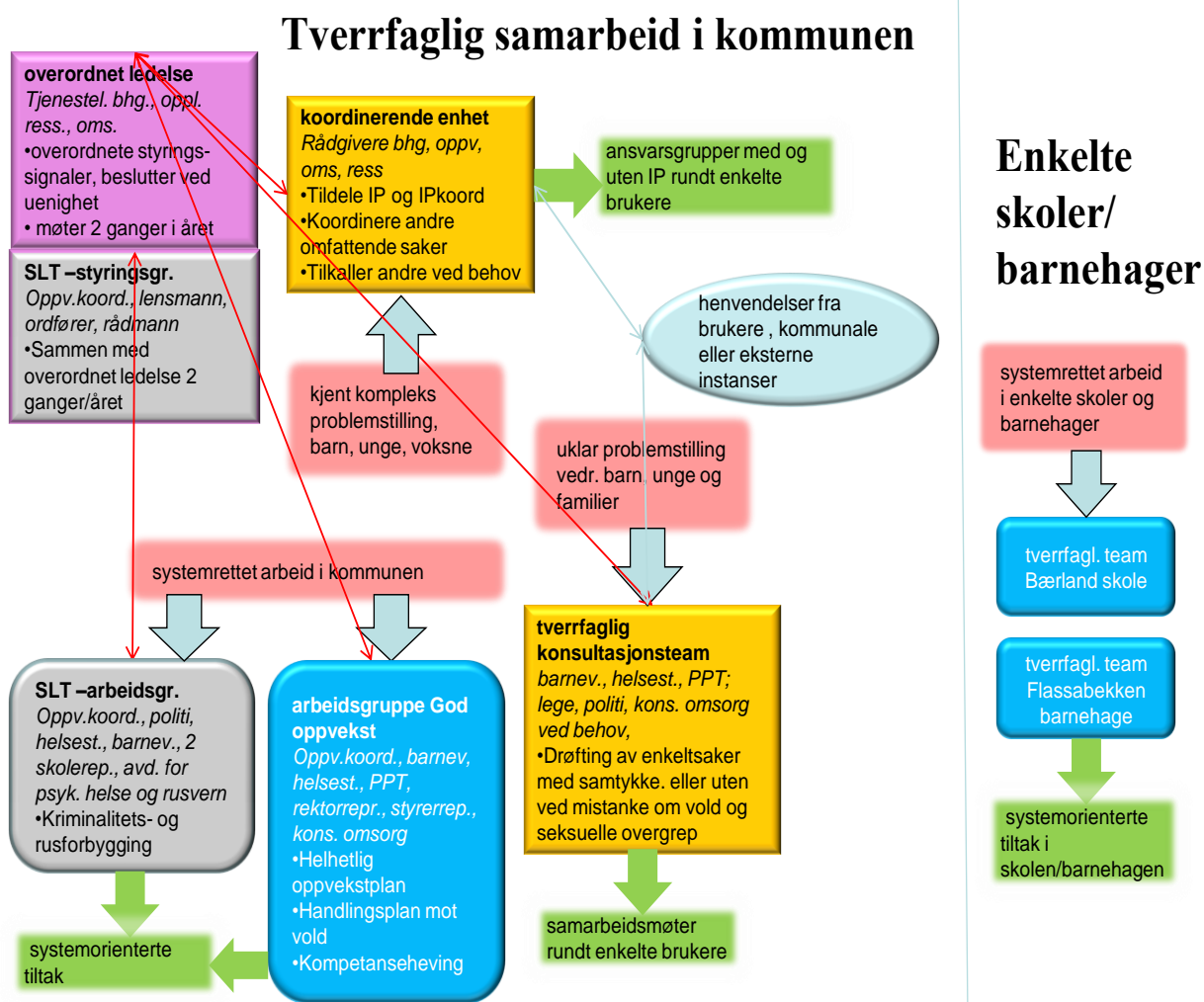
Kommunen har hatt fokus på hvordan de ansatte kan få en mer helhetlig forståelse for det tverrfaglige samarbeidet med mål om at flest mulig barn, unge og familier skal få oppleve helhetlig hjelp. I den forbindelse ble det gjennomført spørreundersøkelser blant de ansatte i barnehagen, opplæring og ressurscenter i 2007 og 2009. Undersøkelsen i 2009 viser at de ansatte mente at de ble i større grad møtte med respekt som fagpersoner og at de er blitt bedre kjent med arbeidsoppgavene til samarbeidspartnere. Særlig i barnehagen og ressurscenter var oppfatningen at flere barn får hjelp, mens oppfatningen i skolen var ikke fullt så positivt.

Kommunen har også utviklet tiltakstilbud rettet mot barn og familier med utfordringer. Et spesifikt tiltak i denne sammenhengen er opprettelse av et oppvekstteam som hovedsakelig jobber med barn og familier som møter begynnende utfordringer i forhold til atferd, sosial kompetanse, psykiske vansker, rus eller kriminalitet. Tanken er å gi intensive tjenester over et forholdsvis kort tidsrom på en lett tilgjengelig måte med den hensikt å snu en begynnende negativ utvikling. Teamet har mål om å prioritere de yngste barna.

De nå gjennomførte intervjuene viser likevel en forholdsvis stor skepsis i forhold til kvaliteten i samhandlingen mellom ulike profesjonsgrupper. En generell oppfatning er at særlig når det gjelder sammensatte og langvarige behov får ikke barn og familier gode og raske nok tjenester. Både fra forskning og fra erfaringer som ulike aktører har i dette feltet vet man at det er for få barn som blir oppdaget tidlig og at det mangler ofte en god sammenheng i hjelpetilbud. Det er således svært viktig å fokusere spesielt på tidlig oppdagelse og tiltak for de familier eller barn med sammensatte og langvarige behov, for eksempel barn av foreldre med psykiske og/ eller rusproblemer eller annen alvorlig sykdom.

Gjesdal kommune har de siste årene flere ganger forsøkt å systematisere det tverrfaglige arbeidet som pågår internt i kommunen. Modellen under er utviklet med den hensikt å identifisere både behovet for et tverrfaglig samarbeid og de organisatoriske løsninger som er valgt per i dag. Det skal også nevnes at det eksisterer en rutinehåndbok om tverrfaglig samarbeid som er tilgjengelig på kommunens elektroniske kvalitetssystem.

Intervjuene viser likevel veldig ulik kjennskap til og forståelse for både modellen for tverrfaglig samarbeid og eksisterende rutiner.



Figur 3: Tverrfaglig samarbeid i Gjesdal kommune

4.2 Samhandlingsutfordringer knyttet til tidlig innsats

Når det gjelder de utfordringer som dette prosjektet avdekket i forhold til tidlig innsats, er de knyttet til de ulike enhetene som er organisert innen kommunen, men også til aktører som samarbeider med kommunen. Utfordringene beskrives fortløpende under.

4.2.1 Barnehage

En faktor som skaper utfordringer i forhold til å melde fra om bekymringer fra barnehagens side er relatert til behovet for å opprettholde en god relasjon til foreldre. Flere rapporterer at det oppleves som vanskelig å melde fra til barnevernet samtidig som de vet at de må forholde seg til foreldrene i etterkant. Barnehagepersonalet står dermed overfor et vanskelig dilemma; skal de melde fra og (potensielt) skape en vanskelig relasjon, eller ikke melde fra og risikere at alvorlige forhold ikke blir grepet fatt i tidlig nok. Terskelen for hva som skal til for å melde fra kan av denne grunn være for høy. Det nevnes videre at slike utfordringer gjør seg spesielt gjeldende i «ulne» situasjoner (situasjoner hvor tegnene er uklare og det er vanskelig å sette ord på hva problemene handler om). Taushetsplikten kan også skape utfordringer, og flere fremhever at det ikke alltid er behov for å holde på taushetsplikten; brukere kan ønske å gi aksept for større åpenhet i forhold til taushet og samtykke enn instansene faktisk praktiserer.

4.2.2 Skole

I intervjuene ble det beskrevet behov for mer kjennskap til, og kunnskap om, de individuelle sakene og aktørene som er involvert, ett eksempel som trekkes frem er skoler. Skoler har i tillegg til pedagogisk arbeid, også ansvar for å bistå og/eller melde fra ved sosiale problemer/omsorgssvikt. I denne forbindelse peker flere på at det er vanskeligere å henvise til psykiske helsetjenester når PPT mangler på skolene. Sosiale/psykiske plager omdefineres dermed til pedagogiske utfordringer, og dette kan være en årsak til at det er en oppfattelse av at «barneskole kompenserer og ungdomsskole reparerer». Flere informanter fra skolene beskriver også behov for å ha tettere kontakt med foreldre. Informasjon om barnets situasjon i hjemmet er nødvendig og ønskelig, men ikke alltid lett å få tilgang til.

4.2.3 Helsestasjon

Flere påpeker at helsestasjonen opplever at informasjonsflyten ikke er god nok. Helsestasjonene får ikke god nok/tilstrekkelig informasjon fra andre aktører. Et eksempel som trekkes frem er manglende samarbeid mellom helsestasjon og barnehager. Problematikk knyttet til ulik lokalisering (og at det av den grunn blir færre personlige møter) trekkes også frem som årsak til manglende informasjonsflyt. Denne problematikken er imidlertid ikke kun/primært knyttet til barnehager. Flere beskriver videre at samarbeidet med fastleger ikke er godt nok, og at de opplever at fastlegene ikke ser helheten i en

familie/et barns liv. Fastlegene er svært viktige aktører, bl.a. i sin rolle som behandlere og/eller oppfølgere av foreldre med psykiske problemer. Gjennom denne rollen kan fastlegene og helsestasjon bidra med å fange opp disse barna, noe som ikke fungerer tilfredsstillende i dag.

4.2.4 Barnevern

Barnevernet har utfordringer knyttet både til brukerne/publikum og til andre aktører i systemet. I forhold til førstnevnte gruppe er forholdet kjennetegnet av en utpreget oppfattelse/myte om alvorlighetsgraden av sakene som barnevernet er involvert i (dvs. at barnevernet kun håndterer alvorlige saker - overgrep, etc.). Dette skaper en frykt for involvering av barnevernet og dermed en stor avstand mellom partene (barnevern og brukerne/publikum). Når det gjelder forholdet mellom barnevern og øvrige aktører i systemet (eks. helsestasjon), eksisterer det uklare forventninger til hvilken rolle barnevernet skal ha. Dette kan skape samhandlingsutfordringer og manglende involvering av barnevernet pga. «dårlige» erfaringer (dvs. erfaringer som ikke stemte overens med forventningene) fra tidligere saker. Når det gjelder samarbeid med fastleger påpekes det at barnevernet får for få meldinger fra denne gruppen.

4.2.5 Generelt

En generell beskrivelse fra informantene er at det er et behov for å være tettere på brukerne i lokalmiljøet. Her vil skole/barnehage være viktig ettersom nærheten til barnet er sterkere/mer til stede her. Noen påpeker imidlertid at avstand kan også være positivt ettersom det kan føre til mer anonymitet for brukerne, og en relasjonsmessig distanse kan være positivt/nødvendig for å oppdage problemer.

Flere informanter peker også på at mange ikke har kjennskap til personer som er involvert i systemet (systemet forstås som interne og eksterne enheter som må samhandle i forbindelse med arbeid relatert til tidlig innsats). Relatert til dette, er det også ulike/uklare forventninger til hva de ulike enheter gjør/kan gjøre, og at informasjonsdelingen mellom de ulike aktørene er mangelfull eller uklar. Videre kan kategoriseringen (oppveksttrekanten) som kommunen bruker (figur 2) skape uklarhet, bl.a. i defineringen av hva som er et problem eller ikke. Til slutt er det ikke åpenbart for alle hvem som skal følge opp og ta ansvar i de enkelte sakene. Flere påpeker at det er nødvendig med en tydeligere ansvarsavklaring når det gjelder oppfølgingsrutiner. Manglende ansvarsavklaring kan være en medvirkende årsak til at brukerhjelpen i dag fremstår som fragmentert.

4.3 Sammenheng mellom identifiserte utfordringer

Intervjuene viser at det eksisterer uklarhet når det gjelder forventninger, varierende kjennskap til prosedyrer og personer, ulike tolkninger av grenseoppganger (bruk av trekanten), samt ulike tolkninger av symptomer/faresignaler og hva som kreves av tiltak. Det er også manglende oversikt og kjennskap til hvilken kompetanse og hvilke ressurser de enkelte enhetene besitter (både internt og eksternt). Dette er alle kilder til *usikkerhet* eller *reduisert rolletrygghet*. Dette kan skape samhandlingsutfordringer i den forstand at det er uklarhet i forhold til andre aktørers oppgaver, perspektiver og prioriteringer, og dermed også usikkerhet/klarhet i hvordan en selv skal forholde seg til andre ved gjennomføring av egne oppgaver. Dette er videre med på å skape skott mellom aktører som har en rolle i tidlig innsats (dette kan være mellom ulike etater i kommunen og mellom kommunale etater og eksterne). Av intervjuene fremkommer det også at de ulike enhetene/etatene har også ulike erfaringer med samarbeid med fastleger. Uklare rolleforventninger kan også være en kilde til dette.

Intervjuene viser videre at mangel på *kompetanse* knyttet til oppdaging av faresignaler og senere håndtering (tiltaksutvikling/- gjennomføring) for de minste barna er spesielt tydelige. Dette vises ved at færre i målgruppen «tidlig barndom» fanges opp i forhold til forventet andel (statistisk sett). For øvrig er dette en problematikk som bør ses i sammenheng med barnehagens utfordringer med foreldrerelasjoner (dilemma med å melde fra/nærhet til brukerne) og helsestasjonenes begrensede muligheter for å se barna i naturlige situasjoner/omgivelser. Selv om kompetanse fremstår som den mest åpenbare forklaringsfaktoren (letttest å sette fingeren på), er det sannsynlig at også andre faktorer medvirker til at færre barn enn forventet fanges opp.

Ulike profesjoner, kompetanse og erfaringer fører til *ulikhet i perspektiver* og tolkninger. Dette kan være knyttet til hva som defineres som sykdom, faresignaler og sosiale problemer, som videre skaper ulikhet når det gjelder løsninger (tiltak - forståelse av hva som er god omsorg, osv.) og også hva som er relevant informasjon. Hva som er viktig å beskrive (og hvordan) bestemmes med andre ord i stor grad av profesjonstilhørighet og kompetanseprofil. Dette bestemmer videre hvilken informasjon som videreformidles (og hvordan) og også hva personer i en enhet forventer å få tilsendt av andre. I forhold til samhandling kan ulikhet i perspektiver dermed skape utfordringer knyttet til *informasjonsdeling og kommunikasjon*. Utfordringer med informasjonsdeling/kommunikasjon beskrives også av BUP, som opplever at henvisninger ofte er mangelfulle. Ofte har flere kommunale enheter vært involvert i saker før barna henvises til BUP, og historikken i de enkelte sakene mangler ofte. Konsekvensen er at BUP må undersøke på egenhånd. Tiltak for å sikre bedre informasjonsflyt (i dette tilfellet at historikken følger personen fra instans til instans) er dermed viktig.

4.4 Interorganisatorisk kompleksitet og tidlig innsats

Den mest fremtredende faktoren som skaper samhandlingsutfordringer (både internt i kommunen og mellom kommunale etater og eksterne) ser ut til å være kognitiv distanse. Tolkning av situasjoner gjøres ved bruk av ulike begrepsapparater og faglige standpunkt, og dette skaper ulikhet i perspektiver på samme fenomen/situasjon. Ulikt kompetansenivå bidrar også til økt kognitiv distanse. Denne ulikheten fører igjen til at det er uklarhet eller uenighet om hva som er viktig informasjon og hva som skal videreformidles til andre enheter. Kognitiv distanse er dermed en kilde til utfordringer med informasjonsdeling. Kognitiv distanse må imidlertid ses i sammenheng med andre forhold. I denne sammenheng viser studien at ulik lokalisering av tjenesteområder som må samhandle fører til en reduksjon av nivå av interaksjon og endring av interaksjonstype. Dette reduserer muligheten/sannsynligheten for å oppnå felles forståelse av situasjonen. Geografisk distanse kan dermed være en variabel som påvirker effekten av kognitiv distanse når det gjelder informasjonsdelingsutfordringer.

Videre ser vi at også organisatorisk distanse er fremtredende. Dette synliggjøres i fokuset på egen rolle i arbeidet med tidlig innsats og vanskelighetene med å få oversikt over andres roller og forhold som påvirker andres rolleutførelse. Eksempelvis kan manglende historikk og varierende kvalitet i henvisninger (opplevd av BUP) tyde på at det ikke er klare og tverrgående regler/prosedyrer/rutiner for hvordan saker skal dokumenteres underveis. Dette skaper igjen utfordringer for deling av informasjon og videre muligheten for å få en felles forståelse av situasjonen. Barrierer for god informasjonsflyt kan også tilskrives avhengigheter mellom aktører i systemet. Dette er spesielt tydelig i relasjonen mellom barnehageansatte og foreldre, som i stor grad ser ut til å påvirke prosessen med å diskutere potensielle utfordringer og videre involvere eksterne aktører. Dette er spesielt fremtredende i forbindelse med «ulne» signaler, hvor listen for involvering av andre settes høyt (blant annet på grunn av relasjonelle forhold). Signaler som ikke er lette å forstå og sette ord på vil dermed forbli udiskutert eller i beste fall diskuteres med nære kolleger som har samme/tilsvarende kunnskap og perspektiv som en selv. Dette viser således at behovet for god samhandling mellom etater/eksterne kan være størst i situasjoner hvor også barrierene er størst.

En viss strukturell distanse vises også i relasjonen mellom BUP og kommunen, spesielt i forbindelse med oppfølging av foreslåtte tiltak ved overføringer av personer tilbake til kommunen (avveining av ressurser vs. tiltaks kvalitet).

5 Områder for tiltak

Det er behov for mer oversikt over kompetanse/ressurser som de enkelte enhetene besitter; hva som kan tilbys og hvem som kan kontaktes. Inkludert her er også kunnskap om egen organisasjon, roller og personer, og hva som tilbys av tjenester. *Synlighet, oversiktlighet, gjennomsiktighet, åpenhet og kjennskap* er dermed stikkord som bør legges til grunn for tiltaksarbeid. En sentral problemstilling i denne forbindelse er hvordan synlighet, åpenhet mm. kan skapes uten å fokusere på personlige relasjoner/kjennskap. Selv om mange av de foreslåtte tiltakene fra informantene handler om et opplevd behov for å øke kjennskapen til personer i systemet, å etablere nærere relasjoner og å skape flere møteplasser, framhever flere informanter sårbarheten av å bygge arbeidet på et slikt grunnlag. Gode personlige relasjoner er nyttige og viktige, men det oppleves som enda viktigere å finne løsninger som er personuavhengige for dermed å gjøre systemet mindre sårbart i forhold til skifte av personer og ved endring av relasjoner. Tiltakene må med andre ord holdes på et organisatorisk nivå. Flere informanter peker i denne forbindelse på at det å etablere en systematikk eller standardisering av hvordan håndteringen av grensesnitt mellom etater bør være vil skape en felles forståelse for hvordan samhandlingen skal foregå. Større klarhet og forutsigbarhet vil dermed kunne utvikles.

Et konkret område som kan gripes fatt i av kommunen, er å skape en felles forståelse/tolkning av trekanten ettersom resultatene viser at ulike tolkninger kan skape barrierer for samarbeid på tvers av enheter/etater. Å skape en felles forståelse vil igjen medføre økt gjennomsiktighet i systemet ved at den enkelte etats rolle i systemet synliggjøres og forstås bedre av andre etater. Dette er relatert til behovet for å øke *verdikjedeforståelsen* (eller organisatorisk rolleforståelse) hos den enkelte medarbeider. Bedre evner og muligheter til å kunne se og forstå andres roller (dvs. betydningen av andres roller i forhold til egen rolle/arbeidsutførelse), vil skape mer klarhet i ansvarsforhold, mindre usikkerhet og mer avklarte forventinger til de ulike aktørene i systemet. En økt synlighet/gjennomsiktighet kan dermed øke rolletryggheten til den enkelte medarbeider gjennom å forbedre verdikjedeforståelsen. På denne måten kan den kognitive distansen reduseres og informasjonsflyten på tvers av etater/enheter forbedres.

Kompetanse er også et område som kommunen bør fokuseres på. I denne forbindelse er det viktig å balansere arbeidet med å øke verdikjedeforståelse med behovet for å opprettholde spisskompetanse. Stort fokus på tverrfaglighet (eks. å etablere kunnskap om etaters roller ved bruk av jobbrotasjon) kan redusere profesjonsspesifikke styrker. Å opprettholde og utnytte de ulike profesjonenes erfaringer og kunnskap vil dermed være viktig i utforming av organisatorisk tiltak for å øke rolletrygghet.

I forhold til kompetanse bør også tiltaksutvikling rettes mot å øke kunnskapen om *de minste barna* (tidlig barndom). Informanter fra flere informantgrupper understreker viktigheten av å fokusere på denne målgruppen. Dette er relatert til at det relativt sett er for få små barn under behandling. Kontinuerlig faglig oppdatering er nødvendig og et viktig forbedringstiltak for å kunne utvikle og vedlikeholde kunnskap om hvordan man skal oppdage tegn på behov for tiltak for de minste barna (hvilke tegn som skal ses etter og hvordan tolke dem – uklare tegn tolkes med utgangspunkt i eget perspektiv). Som beskrevet tidligere, er imidlertid også andre forhold av betydning for å lykkes med identifisering og iverksetting av tiltak overfor disse barna (utfordringer knyttet til foreldrerelasjon). Etablering av gode og trygge prosesser rundt diskusjon og vurdering av «ulne» signaler (spesielt i barnehage) er derfor viktig, eksempelvis kan det å sikre at barnehagepersonell kan diskutere saker med personer med spesifikk kompetanse på området gi gode virkninger. Ved å øke synligheten i systemet og forbedre verdikjedeforståelsen til medarbeiderne (dvs. skape kjennskap til hvem som kan kontaktes ved ulike behov, og etablere rutiner for hvordan dette skal gjøres) skapes økt trygghet rundt tolkninger, vurderinger og oppfølgninger av signaler hos de minste barna.

Når det gjelder målgruppene er barn av foreldre med psykiske vansker også viktig å rette fokus mot. Her vil samarbeidet med fastleger være sentralt for å lykkes.

6 Konklusjon

Studien har vist at det er mange kilder til utfordringer med samhandling på tvers av organisatorisk grenser. Selv om de ulike ansatt-/informantgruppene som har deltatt i studien har ulike erfaringer og opplever forskjellige forhold som problematiske, ser vi også at det er likhetstrekk eller fellesnevner som kan bidra til å klargjøre hva som skaper utfordringer, og dermed også skissere hva som kan gjøres for å redusere disse utfordringene. En av de mest fremtredende funnene er i denne sammenheng at usikkerhet eller redusert rolletrygghet ser ut til å være en viktig barriere for god samhandling, og at det er flere forhold som bidrar til dette. Uklare forventninger og manglende kjennskap til andres roller er her sentralt, og dette kan eksempelvis være manglende kjennskap til hvilke rammebetingelser andre jobber under og kriterier/krav de må forholde seg til. Kombinert med at ulike ansattgrupper har ulike perspektiver på både problemer/utfordringer og løsninger (på grunn av ulik kompetanse, utdanning, erfaring, etc.) vil manglende kjennskap til andres roller medføre problemer med informasjonsdeling og kommunikasjon. Dette kan igjen skape ytterligere barrierer for samhandling, eksempelvis ved at ansatte blir skuffet/overrasket over andres behandling av konkrete saker (noe som kan oppfattes som «dårlig» samhandling, men som skyldes uklare forventninger) og at en velger ikke å ta kontakt/forholde seg til dem senere.

Å forbedre ansattes forståelse av egen rolle i et helhetsperspektiv (som inkluderer økt forståelse av andres roller) er dermed viktig for deres rolletrygghet. Vi kaller dette økt verdikjedeforståelse, som kan oppnås ved iverksetting av tiltak som fremmer åpenhet og gjennomsiktighet i systemet. Dette kan også øke muligheten for at informasjonsdeling og diskusjon av vanskelige saker kan skje på tvers av organisatoriske grenser og at en dermed bedre kan nyttiggjøre seg kompetansen til ulike ansattgrupper. Dette vil kreve videre arbeid med grunnleggende holdninger i forhold til å akseptere og respektere hverandres rammer, perspektiver og kunnskaper, noe som kan løses ved for eksempel å åpne rom for refleksjon i tverretatlige nettverk. I en hverdag preget av begrensede ressurser og opplevd press på å løse sine egne primær oppgaver, kan de beskrevne praktiske utfordringer tenkes løst for eksempel ved å ta i bruk flere og bedre elektroniske samhandlingsløsninger. Dette vil føre til en mer robust organisasjon som klarer å løse komplekse oppgaver uavhengig av personlige relasjoner.

Referanser

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2007). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (3 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Burmeister, A., & Colletis-Wahl, K. (1997). Proximity in production networks: The circulatory dimension. *European Urban and Regional Studies*, 4(3), 231-241.
- Carstensen, H. V., & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1).
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346-371.
- Econ. (2009). Hvorfor blir det flere unge uføre? Econ-rapport nr. 2009-117.
- Garner, J.T. (2006). Masters of the universe? Resource dependency and interorganizational power relationships at NASA. *Journal of Applied Communication Research*, 34(4), 368-385.
- Handlingsplan mot vold 2011-2015, Gjesdal kommune
- Helhetlig oppvekstplan 2011-2015, Gjesdal kommune
- Hinds, P. J., & Kiesler, S. (2002). *Distributed Work*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hinds, P. J., & McGrath, C. (2006, November 04 - 08). *Structures that work: Social structure, work structure and coordination ease in geographically distributed teams*. Paper presented at the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, Banff, Alberta, Canada.
- Kirat, T., & Lung, Y. (1999). Innovation and proximity - Territories as loci of collective learning processes. *European Urban and Regional Studies*, 6(1), 27-38.
- Knoben, J., & Oerlemans, L. A. G. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 71-89.
- Kristofersen, L. B. (2007). Tilgjengelighet og samarbeid: mer fleksible hjelpetjenester? Opptappingsplanen for psykisk helse, BUP og barnevern. NIBR-rapport 2007-13.

- KS-Vestfold og Fylkesmannen i Vestfold (2012). God oppvekst. Handlingsprogram 2008 – 2018 i Vestfold. Et felles løft for at barn og unge i Vestfold skal få gode oppvekstvilkår og bli kvalifisert til arbeidslivet.
- Majchrzak, A., Malhotra, A., & John, R. (2005). Perceived individual collaboration know-How development through information technology-enabled contextualization: Evidence from distributed teams. *Information Systems Research*, 16(1), 9-27.
- Matheus, T. (2009). A conceptual model and illustrative research framework for inter-organizational innovation. *Management Research News*, 32(3), 254-271.
- Maznevski, M., Steger, U., & Amann, W. (2007). Managing complexity in global organizations. *Perspectives for Managers*, 141(February).
- Nooteboom, B. (2008). Learning and innovation in inter-organizational relationships. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham & P. Smith Ring (Eds.), *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (pp. 607-634). New York: Oxford University Press.
- Ogden, T. (2010). *Hva menes med tidlig innsats? Hvorfor er det så viktig og blir det noen gang sent?* Presentasjon for Hafjell-Øyer FO, KS og UF - Hedmark og Oppland. [Http://www.utdanningsforbundet.no/PageFiles/57911/2010031718%20Ogden.ppt](http://www.utdanningsforbundet.no/PageFiles/57911/2010031718%20Ogden.ppt)
- Parjanen, S., Harmaakorpi, V., & Frantsi, T. (2010). Collective creativity and brokerage functions in heavily cross-disciplined innovation processes. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 5, 1-21.
- Petruzzelli, A. M., Albino, V., & Carbonara, N. (2007). Technology districts: proximity and knowledge access. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 98-114.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations*. Stanford: Stanford University Press.
- Rutinehåndbok for tverrfaglig samarbeid i Gjesdal kommune, Kvalitetslosen.
- Singh, A., & Prakash, G. (2010). Public-Private Partnerships in Health Services Delivery. *Public Management Review*, 12(6), 829-856.
- Steger, U., Amann, W., & Maznevski, M. (Eds.). (2007). *Managing Complexity in Global Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Statens helsetilsyn (2009). Utsatte barn og unge – behov for bedre samarbeid. Oppsummering av landsomfattende tilsyn 2008 med kommunale helse-, sosial- og barnevernstjenester til utsatte barn, Rapport 5/2009.

St. meld.16 (2006-2007). ... og ingen sto igjen. Tidlig innsats for livslang læring. Kunnskapsdepartementet.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2006-2007/stmeld-nr-16-2006-2007-.html?id=441395>.

Stortingsproposisjon 106L (2012-2013). Endringer i barnevernloven.

10 kjennetegn på en god oppvekst i Gjesdal kommune, brosjyre.

Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and Localization. *Regional Studies*, 39(1), 47-59.

Tverrfaglig samarbeid i Gjesdal kommune: Rapport fra spørreundersøkelse blant ansatte innen barnehage, opplæring og ressurscenter høsten 2009.

Wuyts, S., Colombo, M. G., Dutta, S., & Nootboom, B. (2005). Empirical tests of optimal cognitive distance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2), 277-302.

Vedlegg: Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon

1. Din stilling og utdannelse
2. Ditt ansvar, dine roller og arbeidsoppgaver i organisasjonen

Til overordnet ledelse:

Organisering av tjenesten

1. Hvordan er tjenesten for barn og unge formelt organisert?
2. Hvilken etat har primæransvar for å fange opp barn og unge i en risikosituasjon?
3. Hvilke etater samarbeider mest?
4. Hvordan samarbeider de?
5. Hvilke rutiner for samarbeid finnes?

Den enkelte enhet:

Daglig virke

1. Hvilke retningslinjer, lover, bestemmelser er viktige for dere i det daglige?
 - a. Hvordan forholder du deg evt. til disse?
2. Hvordan fanges barn og unge i en risikosituasjon opp?
 - a. Kan du gi eksempler?
 - b. Er det tilfredsstillende slik?
 - c. Hvis ikke, hva mangler/er problemet?
3. Hvilke symptomer/tegn/varslinger mottar dere, og fra hvem?
 - a. Hva skjer når dere får disse meldingene?
 - b. Hvem er involvert?
4. Hvem gir dere primært informasjon/varslinger til?
 - a. **Hvordan** gis denne informasjonen?

Oppfølging

1. Hvem (stilling eller etat) har ansvaret når det er blitt en sak?
2. Hvordan blir saken behandlet?
 - a. Hvem er involvert?
 - b. Hvilket tilbud får evt. familien?
 - c. Hvilken instans eller etat er den viktigste i dette arbeidet synes du, evt. hvorfor?
3. Er faglig ståsted og oppfatning et tema i samarbeidet?
 - a. På hvilken måte?
 - b. Hva skjer ved faglig uenighet?
4. Hvordan oppfatter du at samarbeidet mellom ulike parter oppleves av de ulike aktørene? (Definer og differensier)
5. Hvordan opplever du at barnet(barna) og foresatte oppfatter samarbeidet?
 - a. Varierer dette samarbeidet i forhold til de ulike aktørene? (interne/eksterne, evt. nivå innad i kommunen)
6. Hvilken rolle spiller ressurser (økonomiske rammer, tilgang på kvalifisert personale, mm) inn i oppfølgingen?
 - a. Gir ressursproblemer ekstra utfordringer for samhandling med andre etater synes du?
 - b. Hva kunne blitt gjort annerledes tenker du?

Til slutt:

1. Hvilke tanker gjør du deg om samhandlingen i og mellom de ulike instanser som skal følge opp barn og unge?
 - a. Del gjerne mellom internt i kommunen og eksternt i forhold til andre samarbeidspartnere.



IRIS

International Research
Institute of Stavanger

ISBN:978-82-490-0830-8

Main Office:

PO Box 8046,
NO-4068 Stavanger, Norway
Telephone: (+47) 51 87 50 00
Telefax: (+47) 51 87 52 00

Visiting address Stavanger:

Prof. Olav Hanssens vei 15

Office Bergen:

Thormøhlens gate 55,
NO-5008 Bergen, Norway
Telephone: (+47) 55 54 38 50
Telefax: (+47) 55 54 38 60

General mail address:

firmapost@iris.no

Office Mekjarvik:

Mekjarvik 12,
NO-4070 Randaberg, Norway
Telephone: (+47) 51 87 55 00
Telefax: (+47) 51 87 55 30

Enterprise No.:

NO 988 944 459 MVA

www.iris.no