



Følgerevaluering av kompetansestrategien for det kommunale barnevernet 2018–2024

Tredje statusmåling og sluttevaluering for tiltaket tjenestestøtteprogrammet, juni 2024

Oslo Economics

Oslo Economics utreder økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, myndigheter og organisasjoner. Våre analyser kan være et beslutningsgrunnlag for myndighetene, et informasjonsgrunnlag i rettslige prosesser, eller et grunnlag for interesseorganisasjoner som ønsker å påvirke sine rammebetingelser.

Oslo Economics er et samfunnsøkonomisk rådgivningsmiljø med erfarne konsulenter med bakgrunn fra offentlig forvaltning og ulike forsknings- og analysemiljøer. Vi tilbyr innsikt og analyse basert på bransjeerfaring, sterk fagkompetanse og et omfattende nettverk av samarbeidspartnere.

Agenda Kaupang

Agenda Kaupang er blant landets fremste rådgivnings- og utredningsmiljø rettet mot omstilling og utvikling i offentlige virksomheter. Vi tilbyr analyse, utredning og rådgivning innen ledelse, HR, organisasjonsutvikling (inkludert digitalisering og prosessforbedring), strategi, styring og økonomi.

Fürst og Høverstad

Fürst og Høverstad har spisskompetanse på ledelse, planlegging og økonomistyring i offentlig sektor. Vi har lang erfaring med å hjelpe offentlig forvaltning med å tilpasse organisasjonen og ledelsen til nye utfordringer og analyserer og utvikler tjenester, effektiviserer ressursbruken og sikrer tilgang til styringsinformasjon.

Følgeevaluering av kompetansestrategien for det kommunale barnevernet 2018–2024 /nummer

© Oslo Economics, 26. juni 2024

Kontaktperson:

Marit Svensgaard / Partner

msv@osloeconomics.no, Tel. 982 63 985

Innhold

Sammendrag	4
1. Om kompetansestrategien og evalueringen	6
1.1 Innledning og leseveiledning	6
1.2 Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet	6
1.3 Evalueringsoppdraget	6
1.4 Kort om tjenestestøtteprogrammet	7
2. Evalueringsmetode	9
2.1 Trinnene i evalueringen	9
2.2 Evalueringsmodell	9
2.3 Data- og informasjonsgrunnlag	11
3. Implementering	13
3.1 Rekruttering	13
3.2 Gjennomføring av programmet i 2023	16
3.3 Organisatoriske drivere og hindre	32
4. Effekter	34
4.1 Brukereffekter	34
4.2 Samfunnseffekt	47
5. Måloppnåelse	50
6. Relevans	52
6.1 Relevans oppsummert	54
7. Bærekraft	56
7.1 Bærekraft oppsummert	58
8. Oppsummerende vurderinger av tiltaket	59

Sammendrag

På oppdrag fra Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) gjennomfører Oslo Economics, Agenda Kaupang og Først og Høverstad en følgeevaluering av fem tiltak som inngår i kompetansestrategien *Mer kunnskap – bedre barnevern. Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018–2024*. Følgende fem tiltak inngår i evalueringen: 1) kommunale læringsnettverk, 2) dialogmøter for den enkelte tjeneste (med kommuneledelse, barnevernsledelse og statsforvalter), 3) veiledningsteam (et toårig veiledningstilbud til utvalgte tjenester), 4) nye videreutdanninger i barnevern, og 5) tjenestetøtteprogrammet (et opplæringsprogram for kommunale barnevernstjenester).

Kompetansestrategien angir retningen for ønsket kvalitets- og kompetanseutvikling i kommunalt barnevern. Strategien har følgende to hovedmål:

- øke kvaliteten i kommunenes tilbud til barn, ungdom og familier
- forberede kommunene på reformen som trådte i kraft i 2022 (heretter omtalt som barnevernsreformen)

Kompetansestrategien skal føre til en felles faglig plattform for barnevernet, mer enhetlig praksis i kommunene, og et bedre samarbeid mellom kommuner for å få sterkere fagmiljøer og mindre sårbarhet i små barnevernstjenester.

Denne rapporten er tredje statusmåling og sluttevaluering av tjenestetøtteprogrammet. Den gjelder barnevernstjenester som ble tatt opp i programmet i 2023.

Tjenestetøtteprogrammet retter seg mot hele barnevernstjenester og støtter praksisendring ved at tjenestene ser nærmere på egen praksis, og etablerer felles forståelse og målsetting for å jobbe systematisk med egen kvalitetsutvikling. Barnevernstjenestene som er med i programmet må forplikte seg til at alle ansatte deltar. Dette blir fremhevet som viktig for at programmet skal kunne være utgangspunkt for felles utvikling av ny eller forbedret praksis i tjenestene. Ved utgangen av 2023 hadde i overkant av 80 prosent av landets barnevernstjenester deltatt i tjenestetøtteprogrammet. I 2023 ble programmet tilbudt til 11 tjenester fordelt på 17 kommuner og med 594 deltakere. Dette er i tråd med målene for 2023. For strategiperioden totalt sett er det vår vurdering at tjenestetøtteprogrammet har lyktes med å tilby programmet til en så stor andel av landets barnevernstjenester at det kan betraktes som et nasjonalt program. Deltakertjenestene har vært geografisk spredt, og har hatt ulik størrelse og organisering.

Overordnet mener vi at tjenestetøtteprogrammet har funnet en organisering som fungerer, både når det gjelder fordeling av roller og ansvar på tvers av kompetansesentrene, og når det gjelder praktisk gjennomføring. At programmet er samlingsbasert, at det inkluderer hele tjenesten, og at det er egne ledersamlinger hvor en jobber spesifikt med forhold knyttet til ledelse av utviklingsarbeid, mener vi er styrker ved programmet. Det å kunne samle en tjeneste om utviklingsarbeid over tid, og også kunne utveksle erfaringer med andre tjenester, gir merverdi til innholdet i samlingene. Våre statusmålinger viser også at spesielt lederne har behov for mer oppfølging og implementeringsstøtte i arbeidet etter at programmet er ferdig. Dette mener vi er utenfor rammene til programmet slik det er innrettet nå, men flere ledes ønske om muligheter til mer veiledning og implementeringsstøtte, kan være et innspill til fagmyndighetene som kan tas med videre.

Tjenestetøtteprogrammet fremstår fortsatt som et program som jobber kontinuerlig med forbedring og utvikling av innhold og form. Prosesslederpermen, som styrer innholdet i samlingene, utvikles og tilpasses med utgangspunkt i tilbakemeldinger fra deltakere og erfaringer fra prosessledere og andre tilknyttet programmet. I tillegg har programmet jobbet med hvordan det kan videreutvikles og tilpasses tiden etter at strategiperioden er over i 2024. Informasjon om programmet og kommunikasjonen med deltakerne i programmet fungerer i hovedsak godt. Dette er et arbeid som har vært prioritert gjennom hele strategiperioden, og som vi mener har blitt gjennomgående bedre og mer systematisk gjennom perioden. Samtidig er det slik, som det også har vært i tidligere statusmålinger, at det er tilbakemeldinger til programmet om at det faglige nivået oppleves noe lavt for enkelte tjenester, og at innholdet er for lite tilpasset enkelttjenesters behov. Det er fortsatt ulike oppfatninger om programmets fleksibilitet til å gjøre tilpasninger av innhold. Siden dette er en sluttevaluering vil vi påpeke at det ikke nødvendigvis er hensiktsmessig å prioritere endringer av denne typen i det siste året av strategiperioden. Det er samtidig fortsatt vår vurdering at programmets fleksibilitet til å kunne gjøre tilpasninger til enkelttjenesters behov, bør adresseres hvis programmet skal fortsette i noen form etter strategiperioden.

Når det gjelder forankring av tjenestestøtteprogrammet, har programmet gjennom strategiperioden fremstått som godt forankret blant barnevernslederne i deltakertjenestene. Vi mener at en tydelig ledelse i tjenester som deltar, er en forutsetning for å lykkes med det som skal være et utgangspunkt for varig forbedringsarbeid. Når det gjelder forankringen i kommuneledelsen i deltakerkommunene, har den gjennomgående vært mer varierende, og det er den fortsatt. Samtidig gir denne statusmålingen indikasjoner på at kommuneledelsen er tettere koplet på barnevernstjenestene enn tidligere. Det er en ønsket og god utvikling som kan ha sammenheng med de økte kravene til kommuneledelsens oppfølging av barnevernstjenesten, og forventningene til tidlig innsats og forebygging mer generelt i oppveksttjenestene.

Når det gjelder tjenestestøtteprogrammets måloppnåelse, relevans og bærekraft, trekker vi i denne sluttrapporten frem at programmets måloppnåelse fremstår høyest og programmet oppleves som mest relevant på områdene som handler om å bistå tjenestene med prosesshjelp, praksisnær utvikling og metoder og verktøy for å drive kontinuerlig og systematisk utviklingsarbeid. I programmets siste fase, og særlig ved en eventuell videreføring av programmet, mener vi det er mest hensiktsmessig å styrke og vektlegge disse delene av programmet. Basert på funn i denne følgeevalueringen kan det være grunn til å anta at en slik utvikling vil gi det beste grunnlaget for at programmet får varige effekter for tjenestene.

I denne rapporten knytter vi også noen vurderinger til effektene tjenestestøtteprogrammet har hatt i de fire kompetansesentrene som har jobbet sammen om programmet. Organiseringen av programmet har gitt mange berøringspunkter og muligheter for felles utvikling på tvers av kompetansesentrene. Det er bygget et fagmiljø på tvers av sentrene på temaene i programmet, som oppleves som stimulerende og fruktbart for de som er en del av det. Vår vurdering er at dette fagmiljøet kan være en nyttig ressurs for det kommunale barnevernet fremover. Vi vil oppfordre til at det skapes muligheter til å kunne videreføre både fagmiljøet og samarbeidet.

1. Om kompetansestrategien og evalueringen

1.1 Innledning og leseveiledning

På oppdrag fra Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) gjennomfører Oslo Economics, Agenda Kaupang og Fürst og Høverstad en følgeevaluering av kompetansestrategien *Mer kunnskap – bedre barnevern*.

Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018–2024. Denne rapporten er tredje statusmåling og sluttevaluering av tiltaket tjenestestøtteprogrammet. Rapporten omhandler barnevernstjenestene som deltok på programmet i klyngene som startet opp i 2023, og måler status og utvikling på programmet med utgangspunkt i disse klyngene. I tillegg gjør vi noen mer overordnede vurderinger av programmets utvikling og effekter totalt sett gjennom strategiperioden. Rapporten har liknende oppbygning som de foregående statusrapportene, og behandler de samme temaene. På punkter der programmet er uendret fra forrige rapport, er beskrivelsene like. Også på områder hvor det har vært liten eller ingen utvikling siden forrige rapport, vil beskrivelsene likne de foregående rapportenes beskrivelser.

Rapporten er strukturert på følgende måte:

- Kapittel 1 er en oversikt over kompetansestrategien og en nærmere beskrivelse av tjenestestøtteprogrammet
- Kapittel 2 er en beskrivelse av evalueringsmetoden vi har brukt
- Kapittel 3 er en vurdering av implementeringen av tiltaket
- Kapittel 4 er en vurdering av effekten av tiltaket
- Kapittel 5 er en vurdering av måloppnåelsen av tiltaket
- Kapittel 6 er en vurdering av relevansen av tiltaket
- Kapittel 7 er en vurdering av bærekraften i tiltaket
- Kapittel 8 oppsummerer våre vurderinger av tiltaket

1.2 Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet

Regjeringen lanserte høsten 2017 satsingen *Mer kunnskap – bedre barnevern*. *Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018–2024* (Barne- og likestillingsdepartementet, 2017), heretter kalt «kompetansestrategien». Kompetansestrategien skal løfte kompetansen i kommunalt barnevern og bidra til å ruste kommunene for økt ansvar på barnevernsområdet fra 2022, som et ledd i den planlagte kvalitets- og strukturreformen i barnevernet.

Kompetansestrategien skal bidra til å øke de ansattes kompetanse i å utrede barns behov og sette inn riktig hjelp. Støtte til lokalt utviklingsarbeid og økt samarbeid mellom kommuner skal gi sterkere fagmiljøer og et bedre tilpasset tiltaksapparat i kommunene.

1.2.1 Kompetansestrategiens formål

Kompetansestrategien angir retningen for ønsket kvalitets- og kompetanseutvikling i kommunalt barnevern. Strategien har følgende to hovedmål:

- øke kvaliteten i kommunenes tilbud til barn, ungdom og familier
- forberede kommunene på reformen som trådte i kraft i 2022 (heretter omtalt som barnevernsreformen)

Hovedmålene er noe endret siden oppstarten av kompetansesatsingen. Det som tidligere var definert som to mål – 1) tidligere og bedre hjelp til barn i barnevernet, og 2) god kvalitet i hele landet – er nå sammenslått til den første målsetningen om økt kvalitet i kommunens tilbud til barn, ungdom og familier. I tillegg ble det lagt til et mål om å forberede kommunene på barnevernsreformen.

1.3 Evalueringsoppdraget

Oslo Economics, Agenda Kaupang og Fürst og Høverstad har fått i oppdrag fra Bufdir å gjennomføre en følgeevaluering av fem tiltak som inngår i kompetansestrategien, samt en evaluering av de fem tiltakene samlet. Følgeevalueringen gjennomføres i perioden 2019–2024.

Evalueringen besvarer følgende problemstillinger for hvert av de fem tiltakene:

- *Implementering:* På hvilken måte er tiltaket gjennomført og hvordan er det benyttet i den enkelte tjeneste? Hva er drivere og hindre for implementeringen?
- *Effekt:* Hva er resultatet av tiltaket, og hvilken effekt har det for målgruppen(e)?
- *Måloppnåelse:* Samsvarer resultatene og effektene med målene for tiltaket?
- *Relevans:* Er tiltaket relevant for å løse de problemer som henholdsvis tiltaket og strategien var tiltenkt å løse?
- *Bærekraft:* Er resultater og effekter vedvarende over tid, og eventuelt hvorfor ikke?

I tillegg skal evalueringen oppsummeres med en tverrgående analyse av kompetansestrategien som helhet, som vurderer følgende:

- På hvilken måte og i hvilken grad henger tiltakene i strategien sammen (sammenheng på tvers av strategien)?
- På hvilken måte og i hvilken grad bidrar tiltakene til oppnåelse av strategiens mål?
- Var det andre faktorer enn tiltakene i strategien som medvirket til samlede resultater og effekter?

Formålet med følgeevalueringen er å gi kunnskap om implementering og resultater av tiltakene som Bufdir kan bruke til å forbedre og utvikle tiltakene underveis i strategiperioden (2019–2024), og i eventuell videreutvikling av tiltakene etter at strategiperioden er utløpt. Oppdraget innebærer å levere både statusmålinger underveis og en samlet sluttrapport om alle tiltakene i 2024.

1.4 Kort om tjenestestøtteprogrammet

1.4.1 Innhold

Tjenestestøtteprogrammet startet som pilot i 2017, og er gjennomført i årene 2018–2024.¹ Programmet er justert løpende basert på evalueringer. Denne statusmålingen omhandler barnevernstjenestene som startet på programmet i 2023. 2024-klyngene i programmet er under gjennomføring på tidspunktet for levering av delrapporten.

Tjenestestøtteprogrammet retter seg mot hele barnevernstjenester. Programmet støtter praksisendring ved at tjenestene ser nærmere på egen praksis, etablerer felles forståelse og mål som skal gi grunnlag for ønsket praksisendring. Opprinnelig var det et mål at alle landets barnevernstjenester skulle få tilbud om deltakelse i programmet i løpet av strategiperioden. Målet ble imidlertid tatt ut i 2022 med begrunnelse i at det ikke ville være gjennomførbart økonomisk. Barnevernstjenestene som er med i programmet må forplikte seg til at alle ansatte deltar. Dette vurderes som viktig for å kunne utvikle ny praksis i tjenestene.

Det er kunnskaps- og kompetansesentrene på barnevernsområdet som leverer opplæringen og veiledningen i tjenestestøtteprogrammet. RBUP Øst og Sør, RKBU Nord, RKBU Vest, RKBU Midt og RVTS Sør har utviklet programmet på oppdrag fra Bufdir. Hvert senter har ansvar for gjennomføring av programmet for en klynge av kommuner. Figur 1-1 gir en skjematisk oversikt over tjenestestøtteprogrammet.

¹ Koronapandemien skapte noen utfordringer og forsinkelser for tjenestestøtteprogrammet og førte til at det måtte gjøres noen tilpasninger i samlinger og gjennomføring i perioden. Disse tilpasningene undersøkte vi i forrige statusmåling.

Figur 1-1: Oversikt over tiltaket

Aktører	Rolle/ oppgave	Mål
Barnevernsledelsen (ledere, ansatte og nøkkelpersoner)	Barnevernstjenestene som er med i programmet må forplikte seg til at alle ansatte deltar. I mindre tjenester som ikke har lederteam, deltar en nøkkelperson fra tjenesten utpekt av barnevernsleder. I større tjenester deltar lederteamet som nøkkelpersoner.	- Programmet skal være et kunnskapsbasert, praksisrelevant tilbud som støtter hele tjenester i kommunalt barnevern gjennom å videreutvikle og systematisere kunnskapen og erfaringen barnevernstjenesten allerede har, med basis i oppdatert kunnskap. - Tjenestene som deltar i programmet skal oppnå en forbedret og systematisert praksis som fører til bedre kvalitet i barnevernsarbeidet og bedre tjenester til barn og familier.
Bufdir, RVTS sør, RKBU nord, RKBU vest, RKBU midt og RBUP øst og sør	Bufdir er eieren av programmet. Programmet drives av RBUP Øst og Sør i tett samarbeid med de andre kompetansesentrene (RKBU Nord, RKBU Vest, RKBU Midt, RVTS Sør. Hvert senter har ansvar for gjennomføring av programmet for sine grupper av kommuner (klynge).	
Prosessledere	Kunnskaps- og kompetansesentrene har utpekt prosessledere (rekruttert internt eller eksternt som følger sin klynge fra første til siste samling. Det er som hovedregel to prosessledere per klynge. En prosessleder har overordnet ansvar for gjennomføringen.	
Statsforvalter	Gir forslag til Bufdir om hvilke tjenester som skal delta i programmet. Gir reise- og vikartilskudd til tjenestene slik at de skal delta. Inviteres til deltakelse gjennom hele programmet.	

I det følgende beskriver vi mål, målgruppe og gjennomføring av tjenestestøtteprogrammet.

1.4.2 Mål

Tjenestestøtteprogrammet skal være et kunnskapsbasert, praksisrelevant tilbud som støtter hele tjenester i kommunalt barnevern gjennom å videreutvikle og systematisere kunnskapen og erfaringen barnevernstjenesten allerede har, med basis i oppdatert faglig kunnskap. Målsettingen er at tjenestene som deltar i programmet skal oppnå en forbedret og systematisert praksis som fører til bedre kvalitet i barnevernsarbeidet og bedre tjenester til utsatte barn og deres familier.²

1.4.3 Målgruppe

Det er barnevernstjenesten som helhet og den enkelte medarbeider som er målgruppen for programmet.

1.4.4 Gjennomføring

Barnevernstjenestene som deltar i tjenestestøtteprogrammet, må forplikte seg til at alle ansatte deltar. Gjennomføringen skjer primært fylkesvis, slik at flere tjenester fra samme fylke deltar. Programmet er lagt opp slik at det skal gjennomføres over en periode på tre til fem måneder med ledersamlinger og fellessamlinger, og med en oppfølgingssamling omtrent et halvt år etter siste samling.

Tjenestestøtteprogrammets oppdrag i 2023 var å tilby programmet til rundt 500 deltakere fordelt på åtte klynger. Alle tjenestene som fikk tilbudet, takket ja og gjennomførte programmet.

Programmet består av tre fellessamlinger for hele barnevernstjenesten fordelt på fem dager. I tillegg gjennomføres tre ledersamlinger der ledere og nøkkelpersoner deltar i et parallelt lederstøtteprogram som skal sikre god implementering av forbedringsarbeidet etter gjennomført tjenestestøtteprogram. I lederkomponenten av programmet arbeides det med at hver enkelt tjeneste lager en egen utviklingsplan. I tillegg til at tjenestene deltar på samlinger, forventes det at det utføres noen forberedelser i tjenestene mellom samlingene. I 2023 ble alle samlingene gjennomført som fysiske samlinger. Det ble også gjort forsøk med fellessamlinger uten overnatting.

Hovedaktivitetene i programmet er faglige innspill/forelesninger og drøftinger i plenum. Det er også mye arbeid i grupper, hvor sammensetningen av gruppene veksler mellom grupper innenfor egen tjeneste og grupper på tvers av tjenestene. Samlingene ledes av trente prosessledere fra kunnskapssentrene (se mer om gjennomføring av programmet i delkapittel 3.2).

² Bufdir, 2023. Kunngjøring av øremerkede tilskudd til Tjenestestøtteprogrammet – 2023.

2. Evalueringsmetode

2.1 Trinnene i evalueringen

Vi har strukturert gjennomføringen av følgeevalueringen i seks arbeidstrinn.

Figur 2-1: Trinnene i følgeevalueringen

Trinn 1	Trinn 2	Trinn 3	Trinn 4	Trinn 5	Trinn 6
Beskrive tiltak, mål og målgruppe	Operasjonalisere evalueringskriterier, evalueringsspørsmål og indikatorer	Statusmåling	Midtveisevaluering	Sluttevaluering	Tverrgående analyse Samlet vurdering Anbefaling

Statusmålingen i 2019 omfattet de tre første trinnene for alle de fem tiltakene, og er et referansepunkt for midtveis- og sluttevalueringene. Midtveisevalueringen ble levert i 2021.

Denne rapporten utgjør trinn fem og er en sluttevaluering av tiltaket tjenestestøtteprogrammet. Sluttevalueringen måler utviklingen på de samme indikatorene som de to tidligere rapporteringene.

2.2 Evalueringsmodell

Vi bruker en målorientert evalueringsmodell for å gjennomføre følgeevalueringen av de fem tiltakene. Evalueringsmodellen brukes ofte i evalueringer av store offentlige tiltak og programmer, eksempelvis av OECD og NORAD.³

Evalueringsmodellen tar utgangspunkt i fem evalueringskriterier som tiltakene skal vurderes etter:

- Implementering
- Effekt
- Måloppnåelse
- Relevans
- Bærekraft

Til hvert evalueringskriterium er det definert evalueringsspørsmål og indikatorer. Tabell 2-1 viser evalueringskriterier, indikatorområder og indikatorer for tjenestestøtteprogrammet. Sluttevalueringen følger de samme indikatorene og spørsmålene som ved de to foregående statusmålingene for å kunne si noe om utviklingen i tiltaket gjennom strategiperioden.

³ Se for eksempel: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.

Tabell 2-1: Evalueringskriterier, evalueringsspørsmål og indikatorer for tjenestestøtteprogrammet⁴

Evalueringskriterium	Indikatorområde	Indikator
Implementering	Rekruttering	• Antall kommuner, deltakere og tjenester som har deltatt per klynge • Prioritering av kommuner og informasjon ved rekruttering • Rekruttering av prosessledere
	Gjennomføring	• Informasjon og kommunikasjon – før og underveis • Motivasjon og forankring av deltakelse i egen kommune og tjeneste • Tilpasning til tjenestenes behov • Organisering av programmet – Antall samlinger, tidspunkt og sted for gjennomføring – Variasjon i undervisnings- og arbeidsformer – Kvalitet på prosessledere – Bruk av fysiske og digitale samlinger som følge av koronapandemien
	Organisatoriske drivere og hindre	• Kapasitet hos prosessledere • Kapasitet hos deltakerne • Geografiske forhold (f.eks. avstander)
Brukereffekt	En forbedret og systematisert praksis	Flere av Tjenesteprogrammets indikatorer for måloppnåelse omhandler brukereffekter av programmet. Indikatorene for måloppnåelse fremholder at tjenestestøtteprogrammet skal: • Bidra til at ansatte i tjenesten har økt kompetanse i temaer som behandles i tjenestestøtteprogrammet • Bidra til at ansatte i barnevernstjenesten bruker kompetansen i sitt arbeid med barn og familier • Bidra til en felles faglig plattform for barnevernet • Bidra til mer enhetlig praksis i kommunene • Bidra til bedre samarbeid mellom kommuner med tanke på å styrke fagmiljøene og å redusere sårbarheten i mindre tjenester • Bidra til at barnevernstjenesten har forbedret sitt arbeid med kvalitetssikring og internkontrollrutiner I tillegg har vi med en indikator som omhandler om tjenestene har utarbeidet og tatt i bruk utviklingsplaner for tjenestene
Samfunnseffekt	Øke kvaliteten i kommunenes tilbud til barn, ungdom og familier	• Bygger utrednings- og tiltaksarbeidet i større grad enn i 2018 på forskning og systematisert kunnskap om barns behov og hvilken hjelp som virker? • Er det blitt mer enhetlig praksis i kommunene? • Er det blitt et bedre samarbeid mellom kommuner, og således sterkere fagmiljøer og redusert sårbarhet i små barnevernstjenester? • Geografisk variasjon i de ovennevnte punkter: Har de kommunene som trengte det mest fått effekter / mest effekter?
	Forberede kommunene på reformen som trer i kraft i 2022 ⁵	• Samarbeider barnevernet med andre tjenester og etablerer familiestøttende tilbud som kan forebygge at barn må flytte på institusjon eller i fosterhjem? • Er hjelpen bedre tilpasset det enkelte barn, og tillegges barns medvirkning større vekt i både utredninger og i tiltaksarbeid?
Måloppnåelse (Om/i hvilken grad målet for tiltaket oppnås)	Samsvarer effektene med målene for tjenestestøtteprogrammet?	• Kvalitativ vurdering i lys av tiltaksspesifikke mål og mål for kompetansestrategien

⁴ I delkapittel 2.3 beskriver vi data- og informasjonsgrunnlaget for indikatorene. Det inkluderer blant annet dokumentstudier, en spørreundersøkelse, møter og epostkorrespondanse med Bufdir.

⁵ Vi har oppdatert indikatorområdene under samfunnseffekter slik at de er i samsvar med de reviderte målene for kompetansestrategien. Vi har opprettholdt indikatorene, dels fordi målene for tjenestestøtteprogrammet ikke har endret seg og dels fordi indikatorene også er egnet til å si noe om de reviderte overordnede målene for kompetansestrategien.

Relevans (Hvorvidt tiltaket treffer behovet det er ment å dekke)	Er tiltaket tjenestestøtteprogrammet relevant for å løse problemer tiltaket og kompetansestrategien var ment å løse?	Kvalitativ vurdering av hvorvidt tjenestestøtteprogrammet dekker behovet
Bærekraft (Hvorvidt effekter vedvarer over tid, etter at tiltaket er avsluttet)	Vedvarer virkningene av tjenestestøtteprogrammet over tid etter at tiltaket er avsluttet? Hvorfor / hvorfor ikke?	Kvalitativ vurdering av opprettholdelse, spredning og videreutvikling av kompetansen i tjenesten

2.3 Data- og informasjonsgrunnlag

Dataene som er benyttet i denne sluttevalueringen består av en kombinasjon av dokumentstudier, intervjuer (Teams) og en elektronisk spørreundersøkelse som ved de to første statusmålingene.

2.3.1 Dokumentstudier

Dokumentstudier innebærer innsamling, behandling og tolkning av skriftlige kilder, og kan gi innsikt i både kvalitative data og kvantitative data fra statistisk materiale. Tabell 2-2 gir en oversikt over hvilke dokumenter vi har gjennomgått i denne målingen.

Tabell 2-2: Oversikt over tiltaksspesifikk litteratur til tredje statusmåling for tiltaket tjenestestøtteprogrammet

Tiltak	Litteratur
Tjenestestøtteprogrammet	- Prosarapport tjenestestøtteprogrammet 2022 og 2023 - Prosesslederperm tjenestestøtteprogrammet - Kunngjøring av tilskudd tjenestestøtteprogrammet - Tilskuddsbrev tjenestestøtteprogrammet

2.3.2 Intervjuer (Teams)

Det er i forbindelse med statusmålingen gjennomført intervjuer på Teams med:

- prosjektledelsen for tjenestestøtteprogrammet
- syv prosessledere/kontaktpersoner for klyngene som deltok i programmet i 2023
- fem medlemmer av kjernegruppen til programmet⁶
- fem senterledere
- fem barnevernsledere som hadde tjenester i programmet i 2021
- seks barnevernsledere som hadde tjenester i programmet i 2023
- fem statsforvaltere⁷

Intervjuene varte i omtrent en time og omhandlet spørsmål om erfaringer med planleggingen og gjennomføringen av programmet, og om effekter, måloppnåelse, relevans og bærekraft slik det vurderes fra ulike synsvinkler.

Barnevernsledere som har vært intervjuet har representert barnevernstjenester av ulik størrelse og fra ulike klynger i tjenestestøtteprogrammet.

⁶ Kjernegruppen i tjenestestøtteprogrammet er sammensatt av en person fra hvert kompetansesenter og gir beslutningsstøtte til prosjektledelsen.

⁷ Oslo Economics har som et ledd i arbeidet med statusmåling 3 av tiltakene veiledningsteam, dialogmøter og læringsnettverk, også intervjuet fire statsforvaltere om rekruttering og effekter og bærekraft av tjenestestøtteprogrammet. Resultatene fra intervjuene er en del av datainnsamlingen

2.3.3 Elektroniske spørreundersøkelser

I gjennomføringen av denne statusmålingen har vi brukt data fra to spørreundersøkelser.

Spørreundersøkelse til deltakere i tjenestetøtteprogrammet 2023

Det er, som ved de tidligere statusmålingene, sendt ut en elektronisk spørreundersøkelse til deltakere som har deltatt på tjenestetøtteprogrammet i 2023. Undersøkelsen ble sendt ut til ledere og øvrige ansatte i deltaker-tjenestene etter at alle samlinger, med unntak av oppfølgingssamlingen i programmet, var fullført.

Spørsmålene har i hovedsak vært de samme som i de to foregående statusmålingene for å kunne følge utviklingen i tjenestetøtteprogrammet over tid gjennom strategiperioden. Men vi har både i denne runden av spørreundersøkelsen og i forrige statusmåling lagt til noen spørsmål, slik at det ikke er mulig å følge utviklingen på alle spørsmålene som gjengis fra undersøkelsen. Hensikten med spørreundersøkelsen har vært å samle breddedata blant deltakere i programmet, spesielt om hvordan informasjon og kommunikasjon i programmet har vært, motivasjonen til deltakerne for deltakelse i programmet, hvordan forankringen av programmet oppleves og hvordan de som har deltatt på samling opplever gjennomføringen, tilpasningen, det faglige innholdet og utbyttet av samlingene. I tillegg er i denne siste målingen lagt til noen mer overordnede spørsmål om utviklingen i tjenestene gjennom strategiperioden.

Spørreundersøkelsen ble, som ved de to foregående statusmålingene, sendt ut fra kompetansesentrene til sine klynger. Det ble purret fire ganger.

Totalt sett svarte 141 personer på undersøkelsen, hvorav 22 var barnevernsledere og andre ledere.⁸ Det kom svar i undersøkelsen fra alle de 8 fylkene som hadde klynger i programmet i 2020. Antallet svar i de ulike fylkene er ujevnt fordelt: 7 prosent fra Viken, 16 prosent fra Innlandet, 14 prosent fra Vestfold og Telemark, 60 prosent fra Vestland og 4 prosent fra Møre og Romsdal. Antallet fra hvert fylke gir ikke grunnlag for å gjøre separate analyser fylkesvis, men vi har i en del analyser skilt mellom Vestland (Bergen kommune) og de øvrige respondentene. Dette er fordi klyngene fra Bergen kommune representerer den største tjenesten som har deltatt i programmet, og det gir en verdi å se etter forskjeller mellom den kommunen og de mindre kommunene som har deltatt. I og med at undersøkelsen ble sendt ut uten at vi hadde mottatt deltakernes personlige e-postadresser, kan vi ikke angi en presis svarprosent. Hvis vi antar at undersøkelsen er sendt til alle deltakere i 2023, er svarprosenten på undersøkelsen 24 prosent (mot 26 prosent i 2020 og 36 prosent i 2019). Svarene i spørreundersøkelsen kan dermed ikke uten videre generaliseres til hele populasjonen av deltakere, og må tolkes med varsomhet.

Nasjonal spørreundersøkelse til barnevernsledere

I tillegg til spørreundersøkelsen til deltakere på tjenestetøtteprogrammet, er det også sendt ut en elektronisk spørreundersøkelse til alle landets barnevernsledere våren 2024. Spørreundersøkelsen omfattet spørsmål om alle tiltakene som inngår i følgeevalueringen. I denne statusmålingen gjengir vi svarene på overordnede spørsmål om tjenestetøtteprogrammet. Respondentene i den nasjonale spørreundersøkelsen inkluderer barnevernsledere som har deltatt på programmet på ulike tidspunkt i strategiperioden.

Spørreundersøkelsen ble distribuert via Bufdir. Bufdir sendte e-post med lenke til den digitale undersøkelsen til alle statsforvaltere, som videresendte undersøkelsen til ledere i alle barnevernstjenestene i sitt embete. Til sammen mottok vi svar fra 93 barnevernsledere. Tjenester i alle statsforvalterregioner er representert. Siden undersøkelsen ble sendt uten at vi hadde mottatt ledernes personlige e-postadresser, kan vi ikke angi en presis svarprosent. Hvis vi antar at undersøkelsen er sendt til alle ledere i alle kommuner og bydeler, er svarprosenten 38 prosent. Svarene i spørreundersøkelsen kan dermed ikke uten videre generaliseres til hele populasjonen av respondenter, og må tolkes med varsomhet.

Spørreundersøkelsen omhandlet kompetansesatsingen samlet sett, med spørsmål om hvert av de fem tiltakene. Spørsmålene handlet særlig om effekter og bærekraft av tiltakene. Hensikten er å få et innblikk i hva barnevernstjenestene sitter igjen med etter kompetansesatsingen. 63 av barnevernslederne oppga å ha deltatt i tjenestetøtteprogrammet.

⁸ Antallet svar fra ledere gjør at resultatene fra deres svar på undersøkelsen må tolkes med forsiktighet. Svarene kan ikke uten videre generaliseres, og må sees på som inntrykk fra en mindre gruppe respondenter. Samtidig er antallet ledere omtrent det samme som i forrige statusmåling. Den gang var det 21 ledere som svarte på undersøkelsen.

3. Implementering

I Tabell 3-1 presenterer vi de ulike indikatorområdene og tilhørende indikatorer til evalueringskriteriet implementering. Våre funn og vurderinger av hva indikatorene viser, presenteres i det følgende.

Tabell 3-1: Indikatorområder og indikatorer for evalueringskriteriet implementering

Evaluerings-kriterium	Indikatorområde	Indikator
Implementering	Rekruttering	• Antall kommuner, deltakere og tjenester som har deltatt per klynge • Prioritering av kommuner og informasjon ved rekruttering • Rekruttering av prosessledere
	Gjennomføring	• Informasjon og kommunikasjon – før og underveis • Motivasjon og forankring av deltakelse i egen kommune og tjeneste • Tilpasning til tjenestenes behov • Organisering av programmet – Antall samlinger, tidspunkt og sted for gjennomføring – Variasjon i undervisnings- og arbeidsformer – Kvalitet på prosessledere
	Organisatoriske drivere og hindre	• Kapasitet hos prosessledere • Kapasitet hos deltakerne • Geografiske forhold (f.eks. avstander)

3.1 Rekruttering

3.1.1 Klynger og tjenester i programmet

Tabell 3-2 gir en oversikt over klynger og tilhørende tjenester i tjenestestøtteprogrammet. I 2023 hadde programmet oppstart i 8 klynger. Det inkluderte 11 barnevernstjenester fra til sammen 17 kommuner. Totalt 594 deltakere var med i programmet. Dette er i tråd med kriteriene for måloppnåelse for programmet i 2023 slik det fremgår i kunngjøringen om tilskudd fra Bufdir. Der står det at programmet skal tilbys til om lag 500 deltakere.⁹

Deltakertjenestene fordeles i klynger bestående av flere barnevernstjenester utfra geografisk plassering, og programmet organiseres med klyngevis samlinger.

⁹ Bufdir, 2023. Kunngjøring av øremerkede tilskudd til Tjenestestøtteprogrammet – 2023.

Tabell 3-2: Oversikt over klynger i tjenestestøtteprogrammet 2023

Fylke	Klynge	Senter	Tjeneste	Ansatte
Viken	Klynge 1	RBUP	Enebakk	12
			Frogn	17
			Hvaler	7
			Marker	6
Innlandet	Klynge 2	RBUP	Solør barnevernstjeneste	26
			Kongsvinger	29
Vestfold og Telemark	Klynge 3	RVTS	Færder	49
			Larvik	50
Møre og Romsdal	Klynge 4	RKBU Midt	Barnevernstjenesten i Kristiansund, Averøy og Gjemnes	30
			Barnevernstjenesten i Molde, Aukra og Vestnes	38
			Arna og Åsane	
			Bergenhus og Årstad	
Vestland (Bergen kommune)	Klynge 5	RKBU Vest, RVTS	Fana og Ytrebygda	
	Klynge 6	RKBU Vest, RVTS	Fyllingsdalen og Laksevåg	
	Klynge 7	RKBU Nord		
	Klynge 8	RKBU Vest, RVTS		330

Kilde: Tjenestestøtteprogrammet

I hele perioden 2017–2023 (tabell 3-3) sett under ett, har totalt 204 tjenester deltatt i programmet. Det omfatter 300 kommuner og totalt 3156 ansatte. Det vil si at de fleste tjenestene i landet nå har gjennomført programmet. En gjennomgang av alle tjenestene som har deltatt på programmet totalt sett, viser at deltakertjenestene har vært geografisk spredt over hele landet, og varierer i størrelse, organisering og befolkningsgrunnlag. Fordelingen per år fremgår under. Med utgangspunkt i at det er 246 barnevernstjenester i Norge, innebærer det at i overkant av 80 prosent av landets tjenester har deltatt i programmet.

Tabell 3-3: Oversikt over deltakelse i tjenesteprogrammet

År	Antall klynger	Antall tjenester	Antall kommuner	Antall deltakere
2017	5	36	39	166
2018	14	58	72	391
2019	13	30	57	443
2020	9	23	42	418
2021	8	30	38	637
2022	8	16	35	507
2023	8	11	17	594
Totalt	65	204	300	3156

3.1.2 Prioritering og informasjon ved rekruttering av kommuner

Tjenestene som deltar i programmet er rekruttert til programmet av statsforvalterne. Klyngene er fastsatt av Bufdir i samarbeid med statsforvalterne slik det også har vært gjort tidligere år. Med ett år igjen av strategiperioden, viser oversikten at de fleste av landets barnevernstjenester vil ha gjennomgått programmet i løpet av kompetansestrategiperioden.

Proessen for å rekruttere tjenester til deltakelse i programmet har tidligere vært at statsforvalter melder inn aktuelle tjenester til Bufdir. Deretter har Bufdir valgt ut og satt sammen tjenester i klynger i samarbeid med prosjektledelsen for tjenestetøtteprogrammet. Som tidligere år, var det også i forkant av gjennomføringen i 2023, statsforvalterne som spilte inn kommuner til Bufdir. Enkelte statsforvaltere påpeker i intervju, at med siste runde av opptak til 2024, har alle tjenester i deres område fått tilbud om deltakelse. Fra statsforvalternes side velges tjenestene som regel ut basert på forhold som risikovurderinger, motivasjon, behov, størrelse på tjenestene og logistikk (tjenestene i en klynge bør helst ha en rimelig geografisk nærhet). De siste årene har det også vært avgjørende om tjenesten har gjennomført programmet tidligere eller ikke.

Det har vært noen endringer i forbindelse med rekrutteringen av klynger til 2023 sammenliknet med tidligere år. Den ene forskjellen har vært at programmet, ved prosjektledelsen, var tettere på i utvelgelsen og sammensetningen av klyngene i 2023 enn tidligere. Det er fortsatt statsforvalterne som har spilt inn tjenester til deltakelse, men det ble arrangert et møte mellom Bufdir, statsforvaltere og prosjektledelsen i programmet i planleggingsfasen for å fastsette klyngene. Dette har bidratt til at prosjektledelsen fikk en mer direkte innvirkning på rekrutteringen av tjenester og sammensetningen av dem i klynger. På denne måten fikk også programmet en tidligere dialog og kontakt med tjenestene, og forberedelsene mellom program og tjeneste startet tidligere enn før.

En annen endring i forberedelsene var at rekruttering av tjenester og sammensetning av klynger for 2023 og 2024 ble sett i sammenheng. Ifølge prosjektledelsen ble det oppfattet som viktig for å sikre en best mulig sammensetning og rekruttering av klynger i strategiperiodens to siste år.

En tredje endring i sammensetningen av klynger i 2023, har vært at en spesielt stor kommune har deltatt i programmet. Bergen kommune har deltatt, og prosjektledelsen og øvrige deler av tjenestetøtteprogrammet, særlig RKBU Vest, har lagt til rette for både rekruttering og gjennomføring av programmet i Bergen kommune. Det blir beskrevet i intervjuer med personer tilknyttet tjenestetøtteprogrammet at det krever en annen form for forberedelse når en så stor tjeneste skal delta. Det blir også beskrevet i kunngjøringen av tilskudd for 2023 at inkluderingen av Bergen kan få konsekvenser for samarbeidet mellom tjenester, og at prosessledere vil måtte lånes ut på tvers av kompetansesentre.¹⁰ Dette ble det planlagt med fra oppstarten av programmet, og RKBU Nord hadde ansvaret for gjennomføringen av en av klyngene i Bergen kommune, mens RKBU Vest med bistand fra RVTS har hatt ansvaret for de tre andre.

Bergen ble fordelt på fire klynger, med utgangspunkt i kommunens geografisk inndelte bydelstjenester. Det var dermed to tjenester sammen i hver klynge. Det ble store klynger og programmet måtte organisere seg med innleie av prosessledere fra andre kompetansesentre for å få mange nok prosessledere til gjennomføringen. Det ble også besluttet at det var hensiktsmessig med tre prosessledere istedenfor to per klynge, på grunn av størrelsen.

I intervjuer understreker flere i programmet at det er annerledes å planlegge og informere i en så stor tjeneste sammenliknet med i mindre tjenester og klynger. Dette handler blant annet om at det praktisk var utfordrende å nå ut med informasjon og organisere gjennomføringen av samlinger med så mange deltakere. Det var for eksempel flere deltakere i Bergen som ikke jobbet i de ulike barnevernstjenestene, men var fagrådgivere i stab, familieveiledere, i barnevernvakten og liknende. Disse ble fordelt mellom klyngene. Oppsummert blir det gitt et inntrykk av at planlegging i forkant av gjennomføring i store tjenester er mer arbeidsintensivt og krever mer skreddersøm, men prosjektledelsen oppsummerer med at det er gjennomførbart. Flere kompetansesentre var involvert i den konkrete planleggingen av gjennomføringen i Bergen, i og med at RKBU Nord hadde ansvaret for en av klyngene i kommunen. Prosjektleder for tjenestetøtteprogrammet var også tettere på planleggingen i Bergen enn hun normalt er i planleggingen av gjennomføringen av programmet. Fra prosjektledelsen og prosessledernes side blir det beskrevet at planleggingen i hovedsak fungerte godt, men at det var mer krevende enn tidligere, i mindre tjenester. Dette handlet særlig om å få til det praktiske med samlinger, og om å sikre at programmet ble oppfattet som faglig relevant for bredden av deltakere i en så stor tjeneste, og for medarbeidere som deltok som ikke er ansatt i barnevernstjenesten, men i tilgrensende tjenester. Når det gjelder ressursbruk til planlegging og gjennomføring i Bergen, går det frem av prosarapporten at midlene fra tilskuddsbrevet er brukt til å finansiere stillingene som har vært involvert i gjennomføringen.¹¹ Det blir opplyst at det ikke var noen egen klynge i Nord med oppstart i 2023, og RVTS Sør hadde kun en klynge, slik at ressursene fra de to sentrene ble benyttet til gjennomføringen i Bergen.

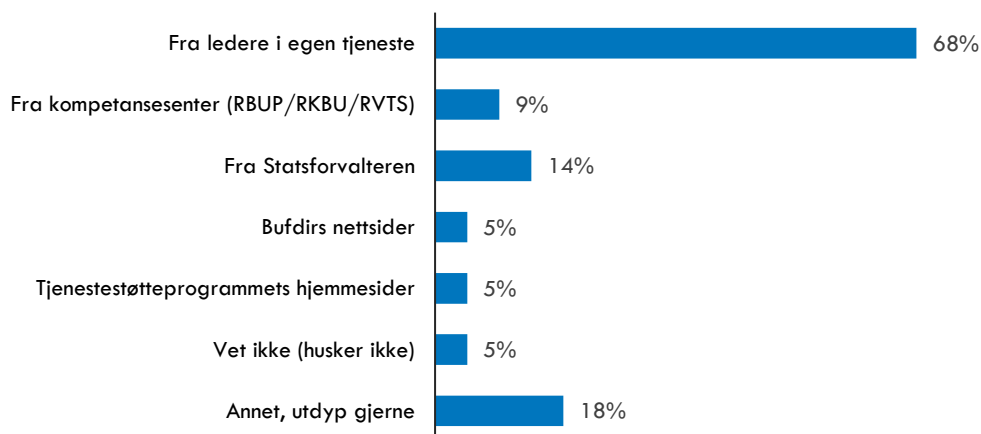
¹⁰ Bufdir, 2023. Kunngjøring av øremerkede tilskudd til Tjenestetøtteprogrammet – 2023.

¹¹ Tjenestetøtteprogrammet, 2024. Prosarapport Tjenestetøtteprogrammet 2023.

Når det gjelder informasjonen som tjenestene får ved rekruttering til programmet, har tidligere statusmålinger vist at tjenestestøtteprogrammet stadig har blitt bedre kjent ute i tjenestene, og flere oppgir at de har hørt om programmet før de blir kontaktet om deltakelse fra statsforvalteren.

I spørreundersøkelsen vi gjennomførte blant deltakerne i tjenestestøtteprogrammet i 2023, spurte vi lederne i barnevernstjenestene om hvor de første gang fikk informasjon om programmet.

Figur 3-1: Hvordan fikk du informasjon om tjenestestøtteprogrammet første gang? (ledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til ledere¹² gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Hvordan fikk du informasjon om tjenestestøtteprogrammet første gang?». N=22.

68 prosent av lederne fikk den første informasjonen om programmet fra leder i egen tjeneste, og 14 prosent fra statsforvalteren (Figur 3-1). 9 prosent oppgir at de først fikk informasjonen fra et kompetansesenter og 5 prosent fra Bufdirs nettsider. 23 prosent oppgir andre kilder, eller at de ikke husker hvor de fikk informasjonen fra. Sammenliknet med forrige statusmåling er dette en liknende fordeling. Det er generelt små variasjoner i andelen fra forrige måling, og med lav N, er det ikke grunnlag for å si noe om en utvikling på dette området. Når det gjelder medarbeiderne som har besvart vår spørreundersøkelse, svarer fortsatt, som ved forrige statusmåling, et stort flertall (90 prosent mot 95 prosent i 2020) at de fikk informasjon første gang fra leder.

Vår vurdering er at tjenestestøtteprogrammet har lyktes med å tilby programmet til en betydelig andel av landets barnevernstjenester, når de ved utgangen av 2023 har tilbudt programmet til i overkant av 80 prosent av tjenestene. Deltakertjenestene har også vært geografisk spredt, og hatt ulik organisering og størrelse. Programmet har slik sett lyktes med å nå bredt ut og å være et nasjonalt program, selv om den opprinnelige ambisjonen om at programmet skulle være gjennomført i alle tjenester innen utgangen av 2024, ikke vil bli nådd. Grunnlaget som er lagt gjennom tjenestestøtteprogrammet i så mange tjenester kan slik sett være et godt utgangspunkt for videre systematisk forbedringsarbeid i tjenestene. Vi mener også at programmet, gjennom sitt brede nedslagsfelt, har gitt kompetansesentrene et grunnlag for læring om tjenestene, hva som treffer praksisfeltet godt, og hvordan en slik satsing kan videreutvikles.

Når det gjelder informasjon og kommunikasjon i forbindelse med rekrutteringen til programmet, er vårt overordnede inntrykk at dette har en relativt tydelig form. Vi mener det fremstår hensiktsmessig at de to siste årene ble sett i sammenheng ved rekruttering av klynger, for å legge best mulig til rette for at de som har mulighet og ønsker programmet i den siste fasen av perioden, kan få det, og at klyngene kan settes sammen mest mulig hensiktsmessig. At prosjektledelsen i programmet ble koplet tett på i denne fasen, vurderer vi også som hensiktsmessig. Det bidro til at programmet kunne være tidligere ute med informasjon og forventningsavklaringer overfor de inviterte tjenestene. Strategiperioden har vist at informasjon og god forventningsavklaring har vært et område det er jobbet mye med, og hvor det har vært, og er, store behov.

3.2 Gjennomføring av programmet i 2023

I 2023 ble samlingene for tjenestene i tjenestestøtteprogrammet i hovedsak gjennomført om høsten. Enkelte klynger hadde samlinger også i 2024. Under koronapandemien, som vi beskrev i forrige statusrapport, ble det

¹² Inkluderer ledere på ulike nivåer, slik som barnevernsleder, avdelingsleder og teamleder.

laget et tilpasset opplegg for gjennomføring av programmet slik at samlingene ble gjennomført både fysisk og digitalt. Etter pandemien har programmet returnert til å gjennomføre kun fysiske samlinger, slik at alle samlinger i 2023 var fysiske.

Som det fremgår av de neste kapitlene, viser resultatene fra spørreundersøkelsen til deltakerne i programmet, at de i hovedsak er fornøyde med programmet. Det er allikevel variasjon i svarene, og det er en tendens til at deltakerne fra Bergen kommune er noe mindre positive i sine vurderinger av programmet enn deltakerne fra øvrige tjenester og kommuner.

3.2.1 Informasjon og kommunikasjon til deltakertjenestene

God informasjon og kommunikasjon til deltakertjenestene i forkant og underveis i programmet er viktig, både for ledere og medarbeidere. Informasjonen om mål og innhold bør være god. Dette handler i stor grad om å få til en god forventningsavklaring om hva programmet inneholder og hva tjenestene kan forvente å få ut av programmet, og hva de må bidra med selv underveis. Hvordan programmet kan organisere seg og jobbe for å nå ut med god nok informasjon og skape de riktige forventningene hos deltakerne, har vært et gjennomgående tema i statusmålingene, og vi har tidligere påpekt at det har vært utfordringer knyttet til å lykkes med nettopp gode forventningsavklaringer. God informasjon i forkant av deltakelsen er viktig for å bidra til realistiske forventninger til utbyttet av programmet, og hva det krever å delta på et så omfattende program.

Vi har tidligere ment, og mener fortsatt, at både statsforvaltere og programmet selv har vektlagt å få ut god informasjon til deltakertjenestene. Det er vårt inntrykk at informasjon og kommunikasjon, både fra statsforvaltere og mellom prosesslederne og tjenestene som skal delta på programmet, er styrket gjennom perioden. Formøtene som ble etablert og som blir gjennomført i alle klynger før oppstart av selve programmet, har vært et viktig bidrag i denne sammenhengen, og de blir fortsatt fremhevet som viktige av personer vi har intervjuet. Involveringen av prosjektledelsen i programmet helt fra rekrutteringen av tjenester, kan også ha en god effekt på informasjon og forventninger i tjenestene.

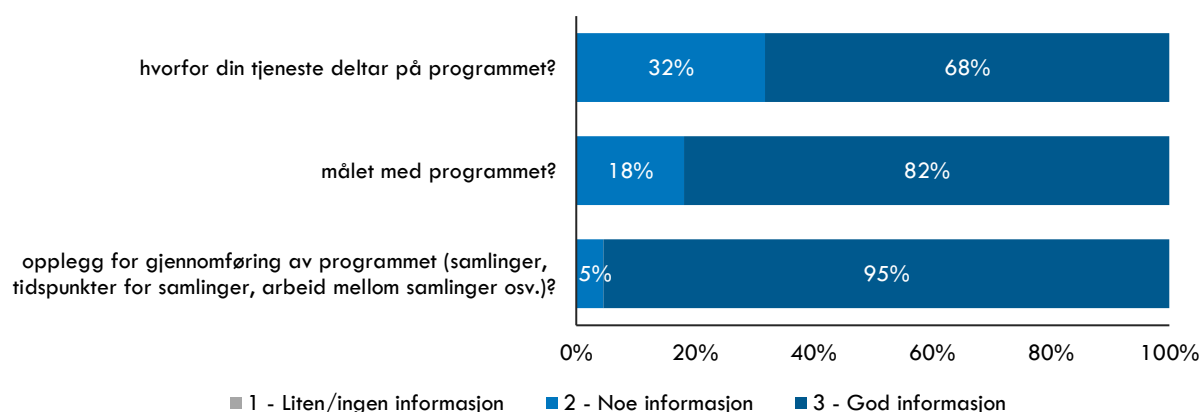
I forbindelse med gjennomføringen i 2023 blir det særlig beskrevet at det ble lagt opp til ekstra planlegging, informasjon og dialog med Bergen-klyngene i forkant av deltakelsen. Der det normale i gjennomføringen av programmet har vært at det gjennomføres ett formøte med tjenestene i klyngen, ble det i forbindelse med gjennomføringen i Bergen lagt vekt på ytterligere forarbeid for å få alle deltakere godt koplet på, ikke minst de som jobber utenfor barnevernstjenesten til daglig. Intervjuer med representanter fra både barnevernstjeneste og programmet bekrefter at det ble lagt mye vekt på informasjon og planlegging, og fra programmets side ble det oppfattet som krevende, men nødvendig.

Intervjuer bekrefter, slik vi har sett i tidligere statusmålinger, at prosessledere og kontaktpersoner i programmet oppleves som velvillige og tett på i dialogen med tjenestene, men at det likevel kan være krevende å få til gode forberedelser til programmet. I intervjuer trekkes utfordringer med sykefravær og akuttarbeid blant annet frem som forhold som kan dukke opp og gjøre at enkelte ledere eller medarbeidere ikke får deltatt på viktige planleggings- eller formøter.

I spørreundersøkelsen til deltakerne spurte vi om hvor god informasjon de har fått om programmet. En analyse av samtlige respondenter, uavhengig av stillingsnivå, viser at et flertall av respondentene svarer at de har fått god informasjon om målet med programmet og opplegget for gjennomføringen av programmet, mens om lag 50 prosent svarer at de har fått god informasjon om hvorfor deres tjeneste skal delta i programmet. Til sammenlikning svarte et flertall i både 2019 og 2020 at de hadde fått god informasjon om alle disse forholdene. Vi utdyper dette i de kommende avsnittene.

Når det gjelder lederne som har besvart spørreundersøkelsen, viser resultatene at de som deltok på programmet i 2023 opplever at de fikk omtrent like god informasjon om hvorfor deres tjeneste deltok i programmet som lederne i 2020 (Figur 3-2). Andelen var 68 prosent i 2023 og 67 prosent i 2020. Sammenlignet med 2019, utgjør det en reduksjon, da 83 prosent opplevde å få god informasjonen om hvorfor de deltok.

Figur 3-2: Hvor god informasjon har du fått om ... (ledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Hvor god informasjon har du fått om...». N=22.

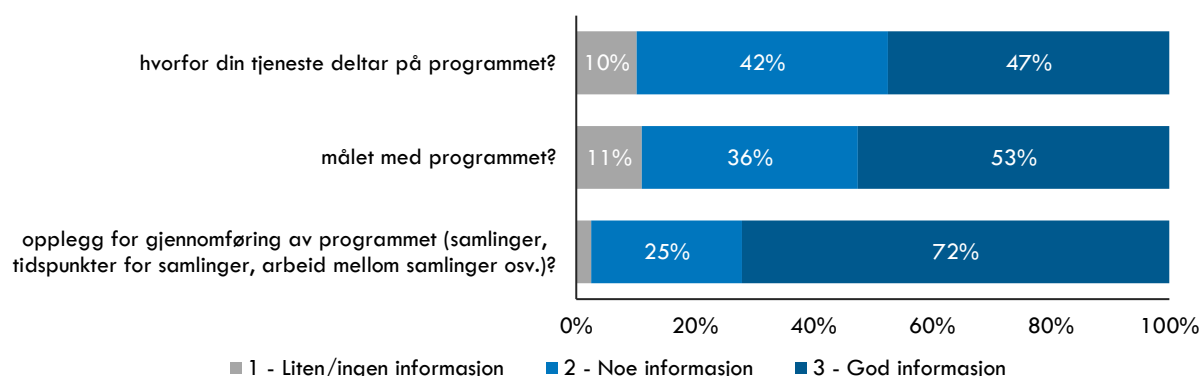
82 prosent av lederne i undersøkelsen opplever at de har fått god informasjon om målet med programmet, mot 91 prosent i 2020 og 89 prosent i 2019 (Figur 3-2).

95 prosent svarer at de har fått god informasjon om opplegget for gjennomføringen av programmet, mot 71 prosent i 2020 og 78 prosent i 2019 (Figur 3-2). I 2020 argumenterte vi i rapporten for at koronapandemien fikk noen konsekvenser for gjennomføringen av programmet, ikke minst at det ble strukket ut i tid, og at det ble endringer i gjennomføringsform med digitale samlinger for flere av klyngene. Det at programmet, og samfunnet, er tilbake i et mer normalt gjenge med høyere grad av forutsigbarhet i 2023, kan være en medvirkende årsak til at de aller fleste lederne i undersøkelsen opplever at de fikk god informasjon om gjennomføringen av programmet. Det kan også være et resultat av at programmet har jobbet systematisk med å forbedre informasjonen ut til deltakertjenester. Det blir beskrevet i intervjuer med personer i programmet at nettopp arbeidet med informasjon, for å sikre en god forventningsavklaring og for å legge et godt grunnlag for gjennomføringen av programmet, har vært prioritert. Også barnevernsledere vi har intervjuet, vektlegger informasjonen om innholdet i programmet og gjennomføringen som viktig. I intervjuer blir det blant annet fremhevet at nettsidene til programmet oppleves som gode, både når det gjelder informasjon om gjennomføringen av programmet, og i tillegg gjennom at nettsidene gir tilgang på ulike fagressurser.

Samtidig viser vår undersøkelse også at når det gjelder informasjon om hvorfor tjenesten deltar og målet med programmet, er det færre ledere som opplever at informasjonen er god, enn det var tidlig i programperioden. Intervjuene gir ikke noe entydig svar på hva som kan være årsakene til det. Hvis begrunnelsen for deltakelse i flere tilfeller først og fremst er at tjenesten ikke har gjennomført programmet tidligere, kan det bidra til å forklare at informasjonen om hvorfor tjenesten deltar oppleves mindre god. Det er også verdt å påpeke at selv om det er færre ledere som mener at de har fått god informasjon om målet med programmet sammenliknet med første statusmåling i 2019, er andelen fortsatt høy. Det er også relativt få ledere som har svart, så det kan ikke utelukkes at dette er tilfeldige variasjoner.

Når det gjelder de ansatte i tjenestene, opplever de i mindre grad enn lederne at de har fått god informasjon om både hvorfor tjenesten deltar, målet med programmet og opplegget for gjennomføring (Figur 3-3). Tendensen er den samme som for lederne. Det er flere enn tidligere som opplever at informasjonen om opplegget for gjennomføring har vært god (72 prosent svarer dette i 2023, sammenliknet med 68 prosent i 2020 og 63 prosent i 2019). Samtidig er det færre av medarbeiderne (48 prosent mot 67 prosent i 2020 og 50 prosent i 2019) som opplever at de har fått god informasjon om hvorfor tjenesten deres deltar i programmet, og om målet med programmet (53 prosent mot 64 prosent i 2020 og 58 prosent i 2019).

Figur 3-3: Hvor god informasjon har du fått om ... (medarbeidere)



Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Hvor god informasjon har du fått om...». N=118.

Oppsummert er vårt inntrykk, på samme måte som ved forrige statusmåling, at informasjonen fra programmet i hovedsak har vært tilfredsstillende. Samtidig er det tydelig, og har vært det gjennom hele programperioden, at det å lykkes med å nå ut med god informasjon til alle, er krevende.

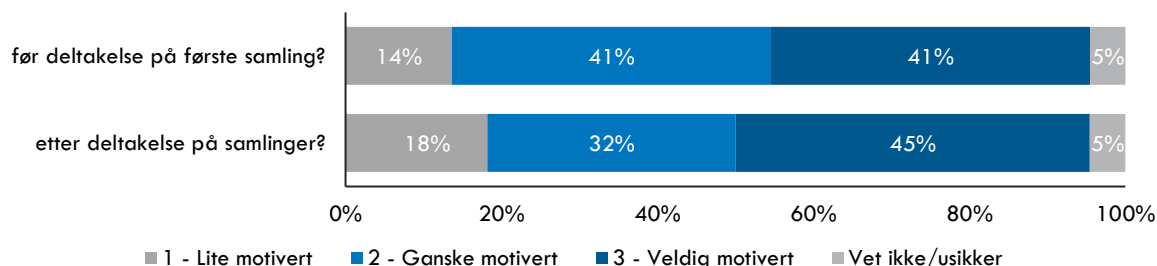
3.2.2 Motivasjon og forankring i deltakertjenestene

Som i de foregående statusmålingene har vi undersøkt deltakernes motivasjon for å være med i tjenestestøtteprogrammet. Prosesslederne vi har intervjuet opplever i hovedsak, også på samme måte som i de to forrige statusmålingene, at lederne de har vært i kontakt med har vært motiverte for deltakelse i programmet. Lederne selv oppgir også i intervjuer at de har vært motiverte og forventningsfulle til deltakelse i programmet. Barnevernslederne vi har intervjuet beskriver at motivasjonen blant egne ansatte i hovedsak har vært god, men at det har vært variasjon. I intervjuer er det enkelte i programmet og blant barnevernslederne, som fremhever at tjenestestøtteprogrammet, med sin innretning primært mot undersøkelser og tiltak, innledningsvis ble oppfattet som mindre relevant for personer som jobber i andre deler av barnevernstjenesten, eller i tilgrensende tjenester. Det har krevd innsats, både fra ledere i tjenestene og fra prosessledere, å motivere gjennom å synliggjøre programmets relevans utover disse områdene.

Fortsatt, og på samme måte som i de foregående statusmålingene, er det ledere som påpeker at et godt forarbeid og arbeid i tidlig fase i gjennomføringen, er viktig for å bidra til motivasjon til deltakelse. En barnevernsleder som deltok i tjenestestøtteprogrammet i 2021, kommenterte for eksempel at hvis tjenesten skulle deltatt igjen, ville vedkommende prioritert å bruke enda mer tid innledningsvis til å forankre mål og hensikt med deltakelsen hos de ansatte. God dialog og forberedelser i tjenestene og i dialog mellom tjeneste og prosessledere trekkes fortsatt frem som viktig for å skape motivasjon for deltakelse i tjenestene. Andre trekker frem at motivasjonen til medarbeiderne har hengt tett sammen med opplevd nytte av samlingene, og at de som har opplevd at samlingene har vært relevante og gode, har fått styrket motivasjonen, mens det motsatte har vært tilfellet for andre som ikke har opplevd at programmet har truffet dem like godt.

I spørreundersøkelsen spurte vi også om deltakernes motivasjon for å delta i programmet.

Figur 3-4: Hvor motivert har du vært for å delta i programmet ... (ledere)



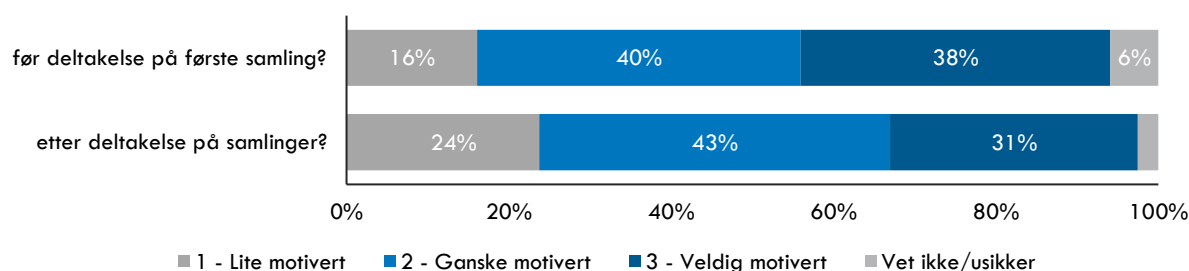
Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Hvor motivert har du vært for å delta i programmet ...». N=22.

På samme måte som i 2020 og i 2019, svarer et flertall av lederne i undersøkelsen at de enten var *veldig motiverte* eller *ganske motiverte* for å delta på programmet før de deltok på samlingene (til sammen 82 prosent i 2023 mot 95 prosent i 2020 og 100 prosent i 2019) (Figur 3-4).

Andelen ledere i undersøkelsen som svarer at de var *veldig motiverte* øker i 2023 fra 41 prosent før første samling til 46 prosent etter samlingene (Figur 3-4). I 2020 var tendensen motsatt. Lederne hadde lavere motivasjon etter gjennomførte samlinger. I 2019 hadde også lederne økning i motivasjon, men da ble undersøkelsen gjennomført før de fleste lederne hadde gjennomført hele programmet, så resultatene er ikke direkte sammenliknbare.

Når det gjelder medarbeidere i tjenestene, viser vår undersøkelse at flertallet blant dem var *veldig motiverte* (38 prosent) eller *ganske motiverte* (40 prosent) for deltakelse på tjenestestøtteprogrammet før første samling (Figur 3-5). Denne andelen ble redusert gjennom programmet. Etter deltakelse på samlinger oppgir 31 prosent at de var *veldig motiverte*, og 43 prosent at de var *ganske motiverte*. Dette er en reduksjon sammenliknet med tidligere målinger. I 2020 oppgav 51 prosent at de var *veldig motiverte* før samling, og 43 prosent etter deltakelse på samlinger. Tilsvarende tall for 2019 var hhv. 45 prosent før samling og 47 prosent etter samling. En nærmere undersøkelse av tallene viser at det er forskjell mellom klyngene fra Bergen kommune og de øvrige klyngene på dette spørsmålet. Respondentene i undersøkelsen fra Bergen kommune har svart at de var mindre motiverte både før deltakelse på samlinger (29 prosent *veldig motiverte*), og etter gjennomførte samlinger (18 prosent *veldig motiverte*). Medarbeidere som har svart på spørreundersøkelsen fra øvrige klyngene, var derimot mer motiverte enn respondentene i tidligere statusmålinger.¹³ Basert på intervjuer med barnevernsledere kan tendensen til at deltakerne har vært noe mindre fornøyd etter samlinger blant annet handle om at det faglige nivået ikke var høyt nok på enkelte av de faglige temaene, eller at temaene som ble gjennomgått ikke ble oppfattet som de mest relevante. For eksempel beskriver en leder at motivasjonen blant medarbeiderne varierte mellom samlingene avhengig av hvordan de opplevde innhold og gjennomføring i den enkelte samlingen.

Figur 3-5: Hvor motivert har du vært for å delta i programmet ... (medarbeidere)

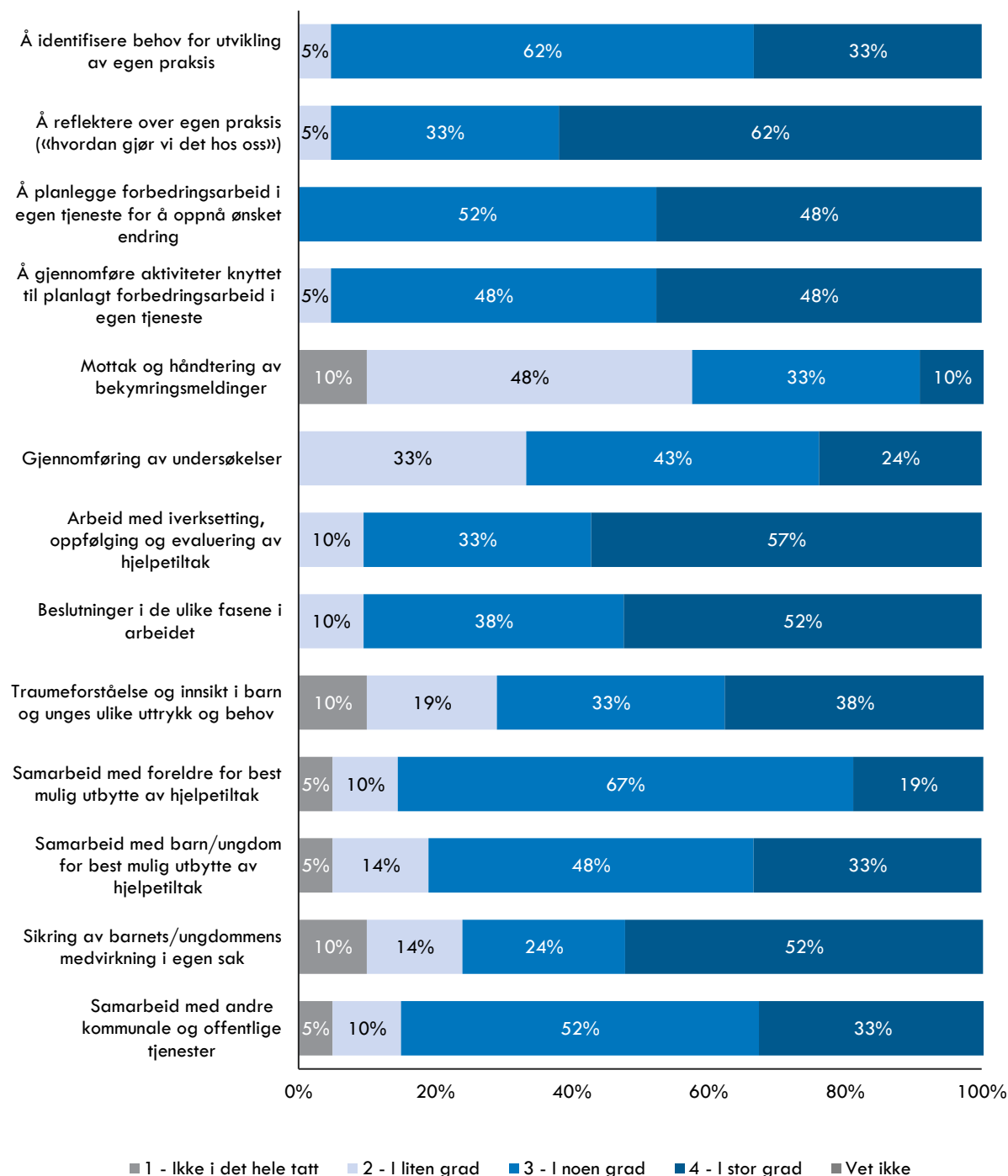


Kilde: spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Hvor motivert har du vært for å delta i programmet ...». N=118.

I forrige statusmåling påpekte vi også at tjenestestøtteprogrammet vektlegger og behandler særlig noen områder innenfor barnevernstjenestenes arbeid. Selv om dette er relativt overordnede og svært sentrale temaer for kommunale barnevernstjenester, er det rimelig å forvente at deltakernes motivasjon for deltakelse også henger sammen med hvorvidt de mener deres tjeneste har behov for å styrke seg på områdene som tjenestestøtteprogrammet omfatter. I spørreundersøkelsen har vi derfor spurt om deltakerne opplever at deres tjeneste har behov for å styrke seg innen sentrale områder som omfattes av tjenestestøtteprogrammet.

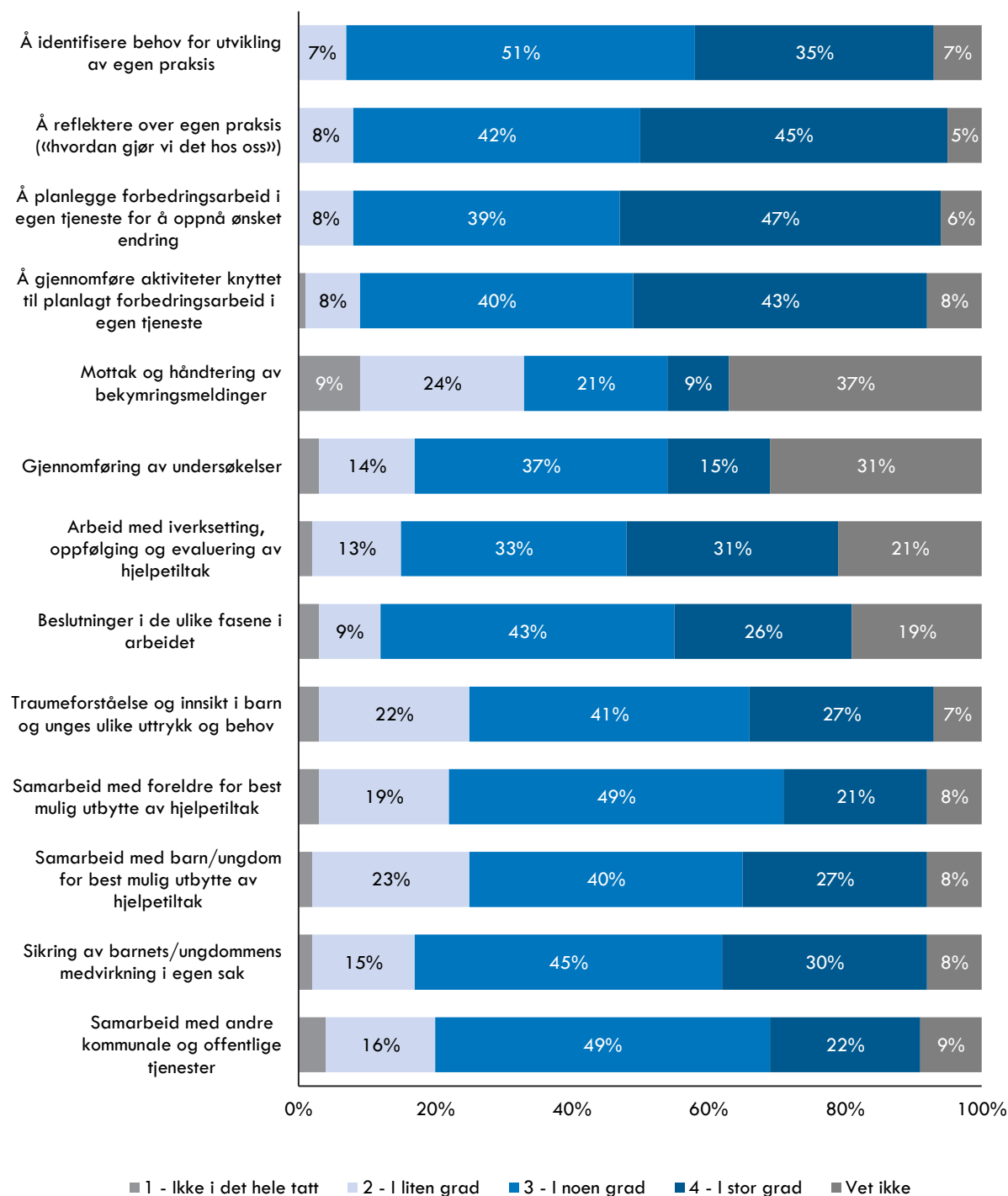
¹³ Henholdsvis 53 og 54 prosent av respondentene fra de øvrige klyngene svarte at de var veldig motiverte før deltakelse og etter deltakelse.

Figur 3-6: I hvilken grad opplever du at din tjeneste ved oppstart av tjenestestøtteprogrammet hadde behov for å styrke det systematiske arbeidet med ... (ledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «I hvilken grad opplever du at din tjeneste ved oppstart av tjenestestøtteprogrammet hadde behov for å styrke det systematiske arbeidet med ...». N=21.

Figur 3-7: I hvilken grad opplever du at din tjeneste ved oppstart av tjenestestøtteprogrammet hadde behov for å styrke det systematiske arbeidet med ... (medarbeidere)



Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «I hvilken grad opplever du at din tjeneste ved oppstart av tjenestestøtteprogrammet hadde behov for å styrke det systematiske arbeidet med ...». N=100.

Både ledere og medarbeidere opplever at det er behov for utvikling innenfor områdene som samsvarer med målene for tjenestestøtteprogrammet (Figur 3-6 og Figur 3-7). Både blant ledere og medarbeidere som har besvart undersøkelsen, mener de fleste at det er behov for å styrke det systematiske arbeidet innenfor de ulike områdene i *noen grad* eller i *stor grad*. Det er også gjennomgående slik at det er flere respondenter som i 2023 opplever at egen tjeneste har behov for å styrke arbeidet innenfor de ulike områdene i *stor grad*, enn tilsvarende andeler var i 2020. Det er fortsatt flere medarbeidere enn ledere som svarer at de ikke vet om tjenesten har

behov for å styrke seg innen nevnte områder. Lederne mener at det i aller størst grad er innenfor områder som handler om å reflektere over egen praksis, arbeide med iverksetting, oppfølging og evaluering av hjelpetiltak, og fatte beslutninger og sikre barn og unges medvirkning i egen sak, at egen tjeneste har behov for å styrke det systematiske arbeidet. Blant medarbeiderne er det å reflektere over egen praksis, å planlegge forbedringsarbeid i egen tjeneste og gjennomføre aktiviteter knyttet til planlagt forbedringsarbeid, som flest mener tjenesten i stor grad har behov for å styrke. Også på dette spørsmålet er det en forskjell mellom klyngene fra Bergen og de øvrige klyngene, hvor respondentene fra Bergensklyngene i hovedsak mener de i noe mindre grad har behov for å styrke seg på de ulike områdene enn øvrige klynger.

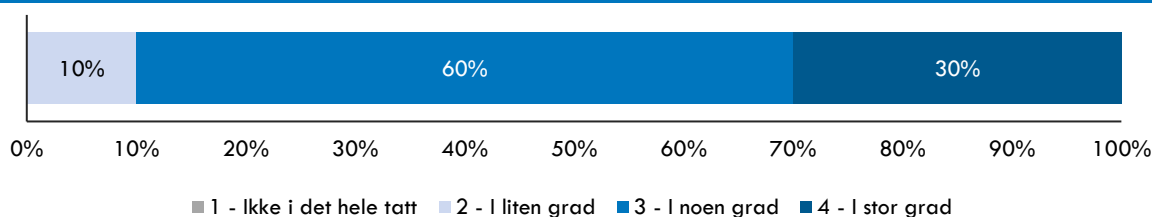
Tjenestestøtteprogrammet skal være et program som skal bidra til å legge til rette for varig utviklings- og forbedringsarbeid i tjenestene. Svarene på undersøkelsen viser at flertallet av deltakerne vurderer at egen tjeneste i *stor* eller i *noen grad* har behov for å styrke det systematiske arbeidet med temaene som dekkes av tjenestestøtteprogrammet. Dette gir en indikasjon på programmets opplevde relevans (se også kapittel 6). Når programmet samtidig oppfattes noe ulikt, og effektene av programmet også vurderes ulikt, handler dette sannsynligvis aller mest om andre forhold enn tematisk relevans. Samtidig er det også slik, som påpekt fra både personer tilknyttet programmet og deltakere i intervjuer, at tjenestestøtteprogrammet legger aller mest vekt på noen forhold ved barnevernstjenestens arbeid. De faglige hovedtemaene for programmet er undersøkelse, analyse, vurdering og beslutning, samt evaluering og oppfølging av hjelpetiltak, og med medvirkning og traumbasert barnevern som gjennomgående temaer.¹⁴ Dette kan bidra til at enkelte deltakere, særlig i de største tjenestene, som er mer spesialiserte, opplever programmet som en aktivitet med mindre direkte relevans til eget, daglige arbeid.

3.2.3 Forankring i kommuneledelsen

Som vi har beskrevet over, har tjenestestøtteprogrammet gjennom hele strategiperioden jobbet med å informere, avklare og ha dialog med tjenestene rundt deltakelse i programmet. Resultatene over kan tyde på at programmet har lyktes ganske godt med å informere tjenestene om innhold og gjennomføring av programmet. Samtidig har det vært en gjennomgående utfordring å lykkes med å få til en god forankring av programmet i kommuneledelsen hos deltakerkommunene. For å lykkes med et systematisk forbedrings- og utviklingsarbeid i kommunale barnevernstjenester er det en fordel hvis barnevernslederne opplever god støtte fra sine ledere, og forståelse for viktigheten av denne typen utviklingsarbeid.

Sammenliknet med statusmålingen i 2020, er det flere barnevernsledere som i vår spørreundersøkelse i 2023 oppgir at de opplever at tjenestestøtteprogrammet er forankret i kommuneledelsen.

Figur 3-8: Hvor godt oppfatter du at tjenestestøtteprogrammet er forankret i kommuneledelsen? (ledere)



Kilde: spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Hvor godt oppfatter du at tjenestestøtteprogrammet er forankret i kommuneledelsen?». N=20.

30 prosent av lederne opplever at programmet er forankret i kommuneledelsen i *stor grad* (5 prosent svarte det samme i 2020 og 17 prosent i 2019). 60 prosent mener at programmet er forankret i ledelsen i *noen grad* (62 prosent i 2020 og 50 prosent i 2019). Kun 10 prosent av lederne mener programmet i *liten grad* er forankret i kommuneledelsen (Figur 3-8).

Ved de tidligere statusmålingene oppsummerte vi blant annet med at intervjuer viste at kommuneledelsen i deltakerkommunene fremsto som positive til tjenestenes deltakelse i programmet, men at de ikke nødvendigvis hadde god forståelse for hva programmet innebar. Det at flere ledere opplever at programmet er forankret i kommuneledelsen i denne statusmålingen, kan ha sammenheng med økte krav til at kommuneledelsen skal følge opp barnevernstjenestene. Den nye barnevernsloven trådte i kraft i 2023, og avløste den tidligere barnevernsloven fra 1992. I den nye loven er det blant annet tydeliggjort at kommunen skal ha internkontroll med barnevernstjenesten etter reglene i kommuneloven § 25-1 (jf. bvl § 15-2). Fra 1. januar 2021 ble det også

¹⁴ Tjenestestøtteprogrammet, 2024. Prosarapport Tjenestestøtteprogrammet 2023.

innført et krav i barnevernsloven om at kommunestyret minst én gang i året skal få en redegjørelse om tilstanden i barnevernstjenesten (bvl § 15-3). Lovkravene, kombinert med at det har vært et økt fokus på kommunale barnevernstjenester gjennom ulike kanaler og via ulike virkemidler, blant annet kompetansestrategien, kan være årsaker til at kommuneledelsen involverer seg mer direkte i oppfølgingen av barnevernstjenesten. Det blir samtidig fra flere vi har snakket med i intervjuer, fortsatt påpekt at de ikke har erfart at kommuneledelsen har involvert seg godt eller deltatt i gjennomføringen av programmet. Det er åpenbart fortsatt variasjon på dette området.

3.2.4 Ledelse og organisering av tjenestestøtteprogrammet

Tjenestestøtteprogrammet eies av Bufdir. Programmet er organisert som et prosjekt som ledes av RBUP Øst og Sør. Det er etablert en kjernegruppe i prosjektet som har representanter fra alle de involverte kompetansesentrene (RBUP, RKBU Nord, Vest og Midt og RVTS Sør). Kjernegruppen fungerer som beslutningsstøtte for prosjektledelsen i saker av overordnet karakter for programmet. Det er også en ansvarsgruppe i programmet som har representanter fra hvert kompetansesenter. Gruppen møtes jevnlig gjennom programmet for å håndtere løpende problemstillinger som dukker opp knyttet til gjennomføringen, og som ikke er av prinsipiell art for programmet. Hvert kompetansesenter er ansvarlig for gjennomføringen av programmet i sine klynger. Sentrene har all kontakt med barnevernstjenestene og all praktisk og faglig tilrettelegging i egen klynge. Den praktiske organiseringen av programmet i et senters klynger gjøres av en koordinator på sentrene i samråd med prosesslederne.¹⁵ Alle datoer for samlinger avtales med og tilpasses den enkelte klynge. Det er ikke gjort endringer i den overordnede organiseringen av programmet i perioden som denne statusmålingen dekker.

I tillegg til arbeidet med gjennomføringen av selve programmet, har det gjennom strategiperioden vært ulike utviklingsgrupper eller faggrupper organisert i programmet, som har jobbet med den videre utviklingen av tjenestestøtteprogrammet. I Bufdirs kunngjøringen av tilskuddet til programmet for 2023 påpekes det at det i programmets siste fase er naturlig at det er mer vekt på drift og implementering av endringer som er innført enn nyutvikling. Samtidig åpner direktoratet også for at det kan gjøres mindre justeringer og tilpasninger basert på behov.¹⁶

I prosarapporten fra 2023 blir det beskrevet at prosesslederne har brukt mye tid på tilrettelegging for gjennomføring i klyngene, og at erfaringene fra dette arbeidet vil brukes til å tilpasse programmet enda bedre til de enkelte klyngene fremover. Det er også gjort noen større endringer i prosesslederpermen i 2023 som har involvert fagressurser fra flere kompetansesentre. Det som trekkes frem er spesielt at arbeidet med å oppdatere tredje fellessamling, som ble påbegynt i 2022, ble ferdigstilt. Hensikten med arbeidet har vært å skape tydeligere sammenhenger i det faglige, oppdatere øvelser, og gi kunnskapsmodellen «Barnets behov i sentrum» (også omtalt som «Trekanten») en mer sentral rolle i arbeidet med evalueringer av hjelpetiltak. Fellessamling tre har fått mest oppdatering, men det vises også til at det har blitt gjort mindre justeringer og tilpasninger i andre samlinger, basert på evalueringer og tilbakemeldinger fra deltakerne, og basert på oppdatert litteratur og forskning som er tilgjengelig.¹⁷ Det blir også beskrevet i intervju at programmet gjennom 2023 har lagt vekt på implementering og oppfølging av arbeidet som ble gjort i 2022 med å oppdatere lovverk og sikre at innholdet i programmet er tilpasset oppvekstreformen.

Intervjuer med personer ved kompetansesentrene, både de som er tilknyttet programmet og ledelsen indikerer at de opplever at organiseringen av programmet er tydelig og fungerer godt. Samarbeidet i programmet fungerer, og dialogen mellom sentrene beskrives som god, slik den også har blitt gjort i våre tidligere statusmålinger. Prosjektledelsen og andre nøkkelpersoner i programmet har i stor grad vært uendret de siste årene, noe som har gjort at de som er tett på programmet, både i utvikling og gjennomføring, har erfaring både med tidligere gjennomføringer, utvikling og samarbeidet på tvers av sentrene.

Bufdir oppleves fortsatt, slik vi har fått inntrykk av i alle statusmålingene, som tilstrekkelig tett på som eier av programmet.

Prosesslederne leder gjennomføringen av samlingene i klyngene. De aller fleste prosesslederne er fast ansatt ved et av kompetansesentrene. Prosesslederrollen utgjør som regel 30 prosent av en full stilling ved et senter. Noen prosessledere har også en noe større stillingsprosent for å ivareta veilederansvaret som følger med klyngene. Det betyr at tjenestene kan få veiledning mellom samlinger dersom de har behov. Alle sentre har også en egen koordinator. I praksis er flere prosjektledere også koordinatorene, og har derfor en noe større stillingsprosent

¹⁵ I flere tilfeller innehar samme person både koordinator- og prosesslederrolle.

¹⁶ Bufdir, 2024. Kunngjøring av øremerkede tilskudd til Tjenestestøtteprogrammet – 2023.

¹⁷ Tjenestestøtteprogrammet, 2024. Prosarapport Tjenestestøtteprogrammet 2023.

knyttet til den rollen i programmet. Enkelte prosessledere er innleid i rollen, og jobber til daglig ikke ved et kompetansesenter, men dette dreier seg om kun om et par prosessledere totalt sett.

Prosesslederne vi har snakket med erfarer, etter flere runder med programmet, at organiseringen og gjennomføringen av samlingene i tjenestestøtteprogrammet i hovedsak fungerer godt. Prosessledergruppen har vært relativt stabil de siste årene, og kjenner både programmet og hverandre godt. Samarbeidet beskrives som godt, og de vi har snakket med opplever at de har etablert et fagmiljø seg imellom på tvers av kompetansesentrene. Det gjennomføres fortsatt en årlig erfaringssamling og to årlige boostersamlinger for prosesslederne. Disse samlingene fremheves som viktige for felles faglig utvikling.

Tjenestestøtteprogrammet har vært organisert som et prosjekt som ligger litt på siden av kjernevirksomheten til kompetansesentrene. Vi har i tidligere statusmålinger påpekt at det har ligget en risiko i dette, knyttet til hvordan kompetansen som er bygget opp kan ivaretas etter endt strategiperiode. Programmet har tatt dette på stort alvor, og har jobbet med hvordan de kan legge til rette for at kompetansen kan ivaretas og videreføres på tvers av sentrene.

I prosarapporten for 2023 beskrives også arbeidet med programmets bærekraft, med henvisning til våre vurderinger i forrige statusmåling. Det vises til at programmet har tatt noen grep for å legge til rette for at kompetansen som er bygget opp skal ivaretas. Det ble blant annet gjennomført en felles arbeidsdag hvor senterledere, prosjektledelsen, kjernegruppen i programmet og prosessledere samlet seg for å starte et arbeid for å finne løsninger. Videre har kjernegruppen jobbet med dette temaet, og involvert senterledere og prosessledere ved behov. Arbeidet skal munne ut i et strategidokument på tvers av sentrene som skal styre det videre arbeidet med bærekraft i 2024, og komme med forslag til hvordan programmet kan videreføres. Som en del av dette arbeidet er det også utarbeidet en skisse til bærekraft som er oversendt Bufdir med innspill og refleksjoner rundt hvordan tjenestestøtteprogrammet kan tas videre etter 2024. På tidspunktet for denne statusmålingen er det ikke endelig avklart om og eventuelt hvordan og i hvilken grad og form tjenestestøtteprogrammet skal videreføres etter 2024. Internt i programmet avventer man en beslutning fra Bufdir, men det understrekes samtidig i intervjuer at det er et ønske å bygge videre på det faglige miljøet som er etablert på tvers av sentrene også i kommende år.

Vi mener fortsatt, slik vi også vurderte i forrige statusmåling, at tjenestestøtteprogrammet har en overordnet form på organisering og gjennomføring som fungerer. Det har ikke vært vesentlige endringer i organiseringen siden forrige statusmåling, og både nøkkelpersoner og sentrale arenaer for programmet har holdt seg stabilt. Programmet har færre, store beslutninger og vurderinger som må tas i denne fasen, slik at rollen til kjernegruppen i programmet på et vis kan fremstå som mindre sentral, og løpende avklaringer i selve gjennomføringen ivaretas etter hensikten i ansvarsgruppen. Samtidig gir kjernegruppen en robusthet i organisasjonen inn i strategiperiodens siste fase, og den kan være en gruppe som blir mer aktivert når og dersom det kommer oppdrag knyttet til videreutvikling av programmet etter strategiperioden.

3.2.5 Samlinger i tjenestestøtteprogrammet

I 2023 har gjennomføringen av tjenestestøtteprogrammet i hovedsak skjedd om høsten, med enkelte samlinger gjennomført tidlig i 2024, og med oppfølgingssamlingene planlagt mellom mai og november i 2024.

I forkant av gjennomføringen ble programmet utfordret på å vurdere å teste ut måter å gjennomføre samlingene mer ressursbesparende uten å forringe kvaliteten, for eksempel gjennom å gjennomføre noen samlinger uten overnatting.¹⁸ Programmet har testet ut samlinger uten overnatting. I intervjuer med prosjektledelsen og i beskrivelser i prosarapport informeres det om at fem av de åtte klyngene gjennomførte samlinger uten overnatting, og tre av klyngene hadde overnatting på en samling. Vurderingen fra programmets side er at overnatting som en del av samlinger gir en tilleggsgevinst gjennom at de ansatte i tjenestene får reist bort og vært sammen over tid. Det er også positivt for muligheten til å bygge nettverk med andre tjenester. Blant lederne vi intervjuet som reflekterte rundt overnatting på samlinger, ble det lagt vekt på viktigheten av å samles fysisk, at hele tjenesten deltar på et tiltak sammen og det å treffes på tvers av tjenester. Det å reise bort sammen og gjennomføre samlinger fysisk sammen, ble vektlagt. Enkelte pekte på at overnatting i seg selv ikke var avgjørende for opplevd utbytte. Samtidig hadde barnevernslederne vi intervjuet ikke spesielt lang reisevei til samlingssted og slik sett var det greit gjennomførbart å ha fysiske samlinger uten overnatting. Et par barnevernsledere var tydelige på at fysiske samlinger absolutt var å foretrekke sammenliknet med å gjennomføre

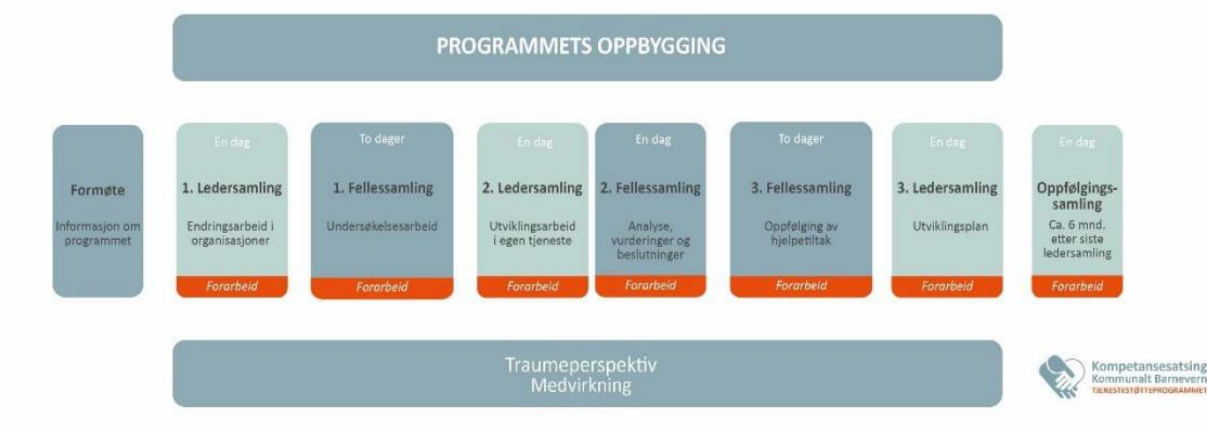
¹⁸ Bufdir, 2024. Kunngjøring av øremerkede tilskudd til Tjenestestøtteprogrammet – 2023.

programmet digitalt. Enkelte barnevernsledere påpeker også at det å samles og reise bort sammen har påvirket motivasjonen til deltakelse blant medarbeiderne positivt.

Programmet er satt sammen av et formøte med informasjon om programmet, tre endags ledersamlinger og tre fellessamlinger for hele tjenesten, to av dem over to dager. Omtrent et halvt år etter siste ledersamling, er det en oppfølgingssamling for hele tjenesten.

Figur 3-9 illustrerer oppbygningen av programmet med de ulike samlingene og tema for hver av samlingene slik dette er gjengitt i prosesslederpermen.

Figur 3-9: Samlinger i tjenestestøtteprogrammet.



Kilde: Tjenestestøtteprogrammet, 2023. Prosesslederperm.

Prosesslederpermen beskriver gjennomføringen av samlinger i tjenestestøtteprogrammet, både ledersamlinger og fellessamlinger i programmet. Prosesslederpermen har vært «dreieboken» eller gjennomføringsplanen og beskrivelsen av programmet siden 2018, og den har blitt revidert i flere omganger etter det, i tillegg til at den løpende har blitt tilpasset med mindre justeringer. Av større revideringer ble det i 2019 gjennomført en tilpasning til gjennomføring også i større tjenester. I 2020 ble den oppdatert med utgangspunkt i tilbakemeldinger, evalueringer og prosessledernes egne erfaringer. I 2022 ble det gjennomført en større revidering, som blant annet handlet om å tilpasse programmet til endringer i barnevernsloven og tilpasse det til oppvekstreformen, og med et ekstra fokus på medvirkning, traumeperspektivet og oppfølging av tiltak.¹⁹

Programmet legger opp til at det skal gjøres noe forarbeid til alle samlinger, og undervisningen er satt sammen med en kombinasjon av blant annet plenumsforelesninger, gruppearbeid, refleksjonsøvelser og erfaringsdeling. Prosesslederpermen angir som regel hvilken form som skal benyttes på de ulike elementene i programmet, eventuelt beskrives det at formidlingen kan ha en valgfri form.²⁰

Hver av samlingene har ulike temaer, og som figuren over illustrerer er de to temaene medvirkning og traumeperspektiv gjennomgående for alle samlingene. Prosesslederpermen oppsummerer at ledersamlingenes funksjon er «... å ramme inn det faglige og gi verktøy for arbeid med kvalitetsutvikling i praksis».²¹ Det blir blant annet vektlagt å gi bistand og verktøy til lederne for å kartlegge, identifisere og gjennomføre kvalitetsutvikling, gi kunnskap om endringsledelse og gi bistand til å utvikle en utviklingsplan for tjenesten, i tillegg til å legge til rette for kunnskapsutveksling og nettverksbygging på tvers av ledere.²²

I fellessamlingene legges det vekt på at tjenestene skal ta utgangspunkt i egen praksis i undersøkelses- og tiltaksarbeid, bygge videre på eksisterende kompetanse og erfaring i tjenestene, og at programmet skal bidra til kunnskapsbasert og strukturert praksis gjennom læring i prosess, basert på øvelser, eksempler og formidling av kunnskap.²³

Prosesslederpermen brukes av prosesslederne i gjennomføringen av programmet. Prosesslederpermen oppleves å gi tydelige rammer for gjennomføringen, men det påpekes fortsatt, slik det har vært gjort i de tidligere

¹⁹ Tjenestestøtteprogrammet, 2023. Prosesslederperm.

²⁰ Tjenestestøtteprogrammet, 2023. Prosesslederperm.

²¹ Tjenestestøtteprogrammet, 2023. Prosesslederperm. S. 8

²² Tjenestestøtteprogrammet, 2023. Prosesslederperm.

²³ Tjenestestøtteprogrammet, 2023. Prosesslederperm.

statusmålingene, at det er behov for å gjøre tilpasninger av innholdet til klyngene for at gjennomføringen skal fungere godt. Det er også fortsatt noe ulike oppfatninger blant de vi har intervjuet i programmet, både prosessledere, medlemmer i kjernegruppe og ansvarsgruppe, når det gjelder om programmet er for stramt strukturt, eller om det er tilstrekkelig rom for tilpasning til klyngene innenfor rammene av programmet. Noen vi har intervjuet mener at programmet gir gode rammer og har en god struktur som er nødvendig for at programmet skal kunne fungere som ett nasjonalt program, samtidig som det gir tilstrekkelig rom for tilpasninger til ulike klynger. Andre mener programmet blir for stramt, og at det er behov for å gjøre større tilpasninger, ikke minst blir det vist til at dette er nødvendig i større tjenester som i større grad er spesialiserte og i mindre grad er generalisttjenester slik mange av de mindre tjenestene er.

Alle klyngene som ble satt sammen for gjennomføring av programmet i 2023 har gjennomført sine samlinger med unntak av oppfølgingssamlingene på tidspunktet for denne målingen. Det har som nevnt kun blitt gjennomført fysiske samlinger i 2023. Tilbakemeldinger i intervjuer tyder på at fysiske samlinger oppleves som det beste. Dialoger og diskusjoner oppfattes fortsatt som bedre når de gjennomføres fysisk enn digitalt, og verdien av å møtes og bli kjent med ansatte i andre tjenester vektlegges. Det er også slik at for klyngene som gjennomførte i 2023 har det ikke vært store geografiske avstander slik at reisevei ikke har vært en vesentlig faktor å hensynta.

Programmet har i all hovedsak blitt gjennomført som planlagt i 2023. Da vi gjennomførte forrige statusmåling, var koronapandemien en faktor som påvirket gjennomføring og form på samlingene. Det ble fremhevet at det var utfordrende for tjenestene å holde motivasjon og moment oppe når gjennomføringsperioden strakk over såpass lang tid som den gjorde da. Dette har ikke vært en faktor i gjennomføringen i 2023.

Vår vurdering er at tjenestestøtteprogrammet ser ut til å ha truffet på en fungerende gjennomføringsperiode for samlingene. Det er en balanse å legge til rette for at tjenestene får tid til å jobbe med utviklingsarbeid mellom samlingene, men også sikre at motivasjon og fremdrift opprettholdes.

Samlingene i tjenestestøtteprogrammet gjennomføres av prosessledere, slik det har vært i hele strategiperioden, og det praktiske rundt samlingene håndteres, også som tidligere, av koordinatorene. Prosesslederne skal også, som tidligere, være veiledere for tjenestene ved behov i gjennomføringen av programmet og mellom samlingene. Rollene til prosessleder, koordinator og veileder er beskrevet i prosesslederpermen for programmet.

Et element som trekkes frem når det gjelder programmets rammer, som ikke har vært reflektert rundt i tidligere statusmålinger, er at det i møtet med større tjenester, hvor fagekspertisen er høy på ulike områder, kunne vært gjort bedre tilpasninger i gjennomføringen av samlingene slik at en kunne utnyttet denne fagekspertisen i tjenestene bedre i gjennomføringen. I praksis betyr det å involvere ulike ressurser i tjenestene mer direkte i planlegging og gjennomføring av samlinger innenfor deres fagfelt. Det blir samtidig erkjent at dette vil kreve ytterligere forberedelser og ressurser til planlegging, men det hevdes fra enkelte at det kan bidra til å treffe bedre på det faglige nivået.

Denne statusmålingen viser at samlingene for klyngene i 2023 i all hovedsak har blitt gjennomført som planlagt. Vi mener strukturen på samlingene fremstår helhetlig og med god sammenheng. Prosessledere og koordinatorene, sammen med ansvarsgrupper og gode kommunikasjonslinjer i programmet, bidrar til at programmet fremstår med en god struktur. Det legges gjennom programmet godt til rette for å starte et utviklingsarbeid for tjenestene. Vi mener fortsatt at kombinasjonen av fellessamlinger, ledersamlinger, forberedelser og oppfølgingssamling fremstår som hensiktsmessig gitt programmets mål. Prosesslederpermen er et godt verktøy som benyttes, men fleksibiliteten når det gjelder innhold og tilpasning i programmet er det fortsatt noen ulike oppfatninger rundt. Vi har tidligere påpekt at dette er forhold som bør diskuteres ytterligere. I programmets siste år, er det slik vi vurderer det, ikke hensiktsmessig å prioritere å gjøre den typen endringer. Men vi vurderer fortsatt at fleksibilitet er en utfordring som har hengt ved programmet gjennom hele perioden, og som bør adresseres dersom programmet skal fortsette å vedvare i noen form etter strategiperioden. Vi kommer tilbake til dette senere i rapporten, under kapittelet om faglig nivå og arbeidsformer.

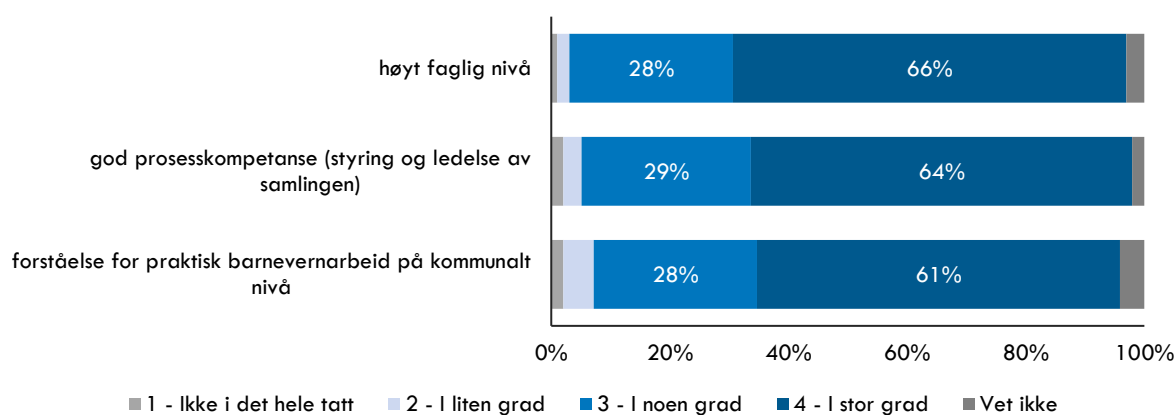
3.2.6 Kvalitet på prosesslederne

Prosesslederne er sentrale i gjennomføringen av tjenestestøtteprogrammet. De er faglig ansvarlige for gjennomføringen av tjenestestøtteprogrammet i sine klynger. Prosesslederne har i 2023 jobbet sammen to og to, eller flere, avhengig av størrelsen på klyngene. Det blir opplyst i intervju med prosjektledelsen at i arbeidet med gjennomføringen av tjenestestøtteprogrammet i de aller største tjenestene, som Bergen er et eksempel på, har programmet besluttet at i klynger med mer enn 70 deltakere skal det være tre prosessledere til stede på samlingene. Tidligere i følgeevalueringen har vi beskrevet at det tidvis har vært krevende å rekruttere egnede prosessledere med riktig kompetanse og erfaring, og at enkelte erfarte at det var en krevende rolle. Utover i

perioden, og i denne statusmålingen, fremstår det imidlertid som rollen oppfattes som tydelig, faglig spennende og variert, om enn fortsatt også tidvis faglig utfordrende. Prosesslederne har vært en stabil gruppe, det har vært relativt få utskiftninger de siste årene. Prosesslederne fremstår også i intervjuer med et tydelig eierskap til rollen, og de trekker frem at de har lyktes med å etablere gode nettverk på tvers av sentrene mellom prosesslederne, ikke minst gjennom boostersamlinger og erfaringssamlinger hvor de møtes alle for å jobbe sammen og utveksle erfaringer. Det er også stadig flere prosessledere som har vært med over lengre tid, og som derfor kjenner hverandre godt. Mot slutten av strategiperioden er det samtidig en utfordring knyttet til hvorvidt det skal prioriteres å ansette nye som skal læres opp som prosessledere når det er enkelte prosessledere som slutter, og når det er uavklart hva som vil bli fremtiden til programmet. Det blir også trukket frem av flere at de kjenner på en usikkerhet knyttet til hvordan de skal lykkes med å videreføre kompetansen de har opparbeidet seg i prosessledernet på tvers av kompetansesentrene etter strategiperioden.

I spørreundersøkelsen til tjenestene spurte vi deltakerne som har vært på fellessamlinger i programmet om de opplevde at samlingene var ledet av prosessledere med høyt faglig nivå, god prosesskompetanse og forståelse for praktisk barnevernarbeid. Overordnet svarer deltakerne at de opplever prosesslederne som kompetente (Figur 3-10). Svarene er omtrent på samme nivå som de var i statusmålingen i 2020.

Figur 3-10: I hvilken grad opplevde du at fellessamlingen(e) ble ledet av prosessledere med ... (medarbeidere)



Kilde: spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmålet: «I hvilken grad opplevde du at fellessamlingen(e) ble ledet av prosessledere med ...». N=98.

66 prosent av medarbeiderne som svarte på undersøkelsen opplever at prosesslederne i stor grad hadde høyt faglig nivå, 64 prosent vurderer at de i stor grad hadde god prosesskompetanse, og 61 prosent vurderer at prosesslederne i stor grad hadde god forståelse for praktisk barnevernarbeid på kommunalt nivå (Figur 3-10). Dette er samme nivå som i målingen i 2020 hvor tilsvarende andeler var henholdsvis 67 prosent på faglig nivå og 63 prosent på de to øvrige spørsmålene. I 2019 var andelen på hver av spørsmålene nærmere 80 prosent.

Lederne og medarbeiderne har omtrent samme oppfatning av prosesslederne. Blant lederne i undersøkelsen har 64 prosent svart i stor grad på alle de tre påstandene. En hypotese, og noe som flere i tilknytning til tjenestestøtteprogrammet uoppfordret har trukket frem i intervjuer, har vært at det er en forskjell mellom så store tjenester som Bergen, og øvrige tjenester. Det er blant annet pekt på at de aller største tjenestene selv besitter høy kompetanse på veldig mange områder, og at kravene til prosesslederne hos disse tjenestene er høyere. Dersom vi ser på klyngene fra Bergen for seg, viser de at en noe lavere andel mener prosesslederne i stor grad besatt kompetansen i spørsmålene. Blant deltakerne i disse klyngene, svarer henholdsvis 56 prosent, 52 prosent og 53 prosent at prosesslederne i stor grad holdt høyt faglig nivå, hadde god prosesskompetanse og forståelse for praktisk barnevernarbeid på kommunalt nivå. Blant respondentene fra de andre klyngene er nivået som mener det samme rundt 80 prosent. Det er på samme nivå som i 2019. Forskjellene mellom Bergen og de øvrige tjenestene er statistisk signifikante på dette spørsmålet.

Vi mener vår undersøkelse viser at når det gjelder systemer rundt prosesslederne har tjenestestøtteprogrammet struktur, støtteverktøy, rutiner og praksis som fungerer. Prosessledergruppen fremstår som i hovedsak stabil og dedikert til oppgavene de har. Spørreundersøkelsen viser at tjenestene opplever at prosesslederne overordnet er kompetente. Vi vil samtidig påpeke at deltakerne fra den største tjenesten er mindre fornøye med prosesslederne enn de øvrige. Dette må ses i sammenheng med vurderingene av det faglige nivået, som vi

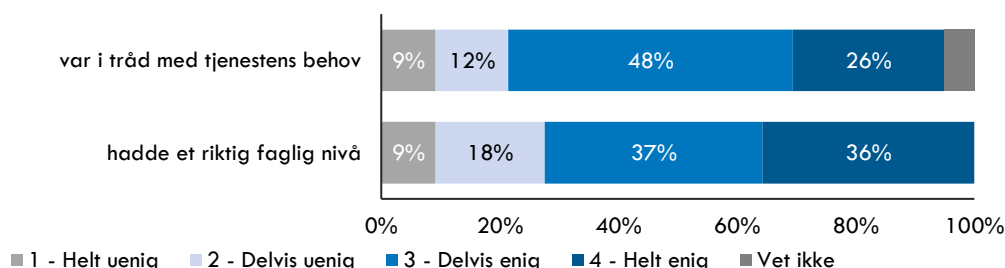
kommer tilbake til i neste underkapittel. Det kan være, og det er også noe enkelte prosessledere har påpekt selv, at det er høyere faglig nivå, og høyere krav og forventninger til eksterne i disse tjenestene.

3.2.7 Faglig nivå og arbeidsformer

Gjennomføringen av tjenestetøtteprogrammet legger opp til at tjenestene skal få faglig påfyll og prosess-veiledning til å drive eget forbedringsarbeid, også mellom samlinger og etter at samlingene er ferdig. For å lykkes med dette, må programmet treffe tjenestene på deres nivå og være faglig relevant for tjenester på ulike nivåer og med ulike utfordringer.

I vår spørreundersøkelse har vi spurt i alle statusmålingene om deltakerne på fellessamlingene vurderte at samlingene var i tråd med de behovene de hadde i egen tjeneste og om de mener at samlingene hadde et riktig faglig nivå. Overordnet svarer deltakerne at fellessamlingene enten *i stor grad* eller *i noen grad* var i tråd med tjenestens behov og hadde et riktig faglig nivå (Figur 3-11).

Figur 3-11: Jeg opplever at fellessamlingen(e) ... (medarbeidere)



Kilde: spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Jeg opplever at fellessamlingen(e) ...». N=98.

26 prosent av medarbeiderne som har svart på spørreundersøkelsen er *helt enige* i at fellessamlingene de har deltatt på var i tråd med tjenestens behov (mot 46 prosent i 2020 og 51 prosent i 2019) (Figur 3-11). 36 prosent svarer at de er *helt enige* i at samlingene hadde et riktig faglig nivå (mot 49 prosent i 2020 og 52 prosent i 2019). En større andel er *delvis enige* i begge påstandene, henholdsvis 48 prosent og 37 prosent. Tilsvarende tall for 2020 og 2019 var henholdsvis 36 prosent og 23 prosent i 2020 og 34 prosent og 32 prosent i 2019. Totalt sett viser dermed undersøkelsen fra 2023 at deltakerne på samlinger var noe mindre fornøyde med hvordan samlingene traff behovet til tjenesten og det faglige nivået enn det som har vært tilfellet i de tidligere målingene.

Videre viser svarene at lederne er noe mer fornøyde enn medarbeiderne. Blant lederne er det 37 prosent som er *helt enige* i at samlingene traff tjenestens behov (mot 43 prosent i 2020 og 58 prosent i 2019), og 53 prosent er *helt enige* i at samlingene hadde et riktig faglig nivå (mot 29 prosent i 2020 og 58 prosent i 2019).

På dette spørsmålet, er det også interessant å sammenlikne deltakere fra Bergen med øvrige deltakere i programmet. På samme måte som når det gjelder vurderingen av prosesslederne, er også deltakerne fra Bergen mindre positive til innholdet i fellessamlingene. Blant respondentene fra Bergen svarer 18 prosent at de er *helt enige* i at samlingene var i tråd med tjenestens behov, mens 39 prosent fra de øvrige tjenestene mener det samme. Fra Bergen svarer 24 prosent at de er *helt enige* i at samlingene hadde riktig faglig nivå, mens 57 prosent fra de øvrige tjenestene mener det samme. Forskjellene mellom Bergen og øvrige tjenester er statistisk signifikante.²⁴

De som svarte i undersøkelsen at de ikke var *helt enige* i at samlingen hadde et riktig faglig nivå, fikk muligheten til å utdype dette. Svarene som dominerer viser at det fortsatt, som tidligere år, er en del deltakere som mener det faglige nivået er for lavt, at det ikke traff helt behovene i tjenesten, eller på behovene til den delen av tjenesten respondenten jobber i, eller at innholdet var for generelt. I intervjuer med barnevernsledere blir også dette påpekt av enkelte. Samtidig er det også enkelte som fremhever at selv om de faglige temaene ble oppfattet som veldig grunnleggende var det fint for hele tjenesten å ha gått gjennom det samme, og at det var fint med oppfriskning på enkelte områder. Det blir for eksempel påpekt at det er fint for tjenesten å ha noe felles å jobbe med, og at det er helheten i programmet, mer enn nivået på de enkelte faglige delene som har

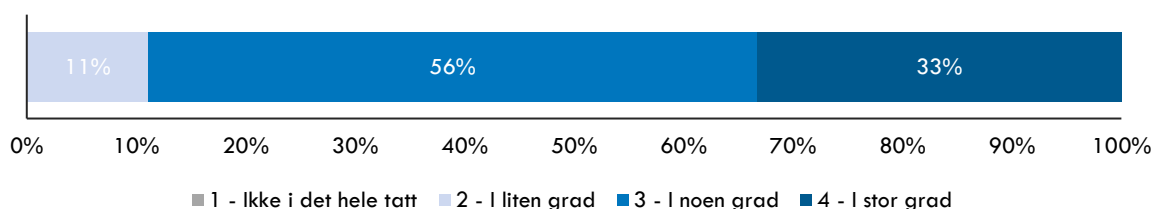
²⁴ Signifikanssannsynlighetene er henholdsvis 0,020 og <0,001

vært viktig. Det å samles om et felles utviklingsarbeid, lære metodikk og få noen prosess- og analyseverktøy fremheves som nyttig.

Når det gjelder verktøyene som benyttes gjennom samlingene får disse gjennomgående gode tilbakemeldinger fra barnevernslederne i intervjuer, og i de åpne svarene i spørreundersøkelsen. Det gjelder særlig arbeidet med utgangspunkt i GROW-modellen²⁵, og med kunnskapsmodellen «Barnets behov i sentrum», som det jobbes mye med i programmet, og som også danner et analytisk utgangspunkt for annet kvalitetsarbeid i kommunalt barnevern.²⁶ Verktøyene oppleves som nyttige for tjenestene, og har blitt tatt i bruk. Dette fremkommer også i intervjuer vi har hatt med tidligere barnevernsledere. Når de reflekterer tilbake til hva som har vært faglig nyttig fra programmet, er det særlig kunnskapsmodellen, som fremheves. Det er også flere som trekker frem, både i intervjuer og i åpne svar i spørreundersøkelsen, at andre styrker ved programmet er at tjenestene får jobbet sammen om utviklingsarbeid, at de får et felles utfordringsbilde og/eller målbilde for tjenesten, at de får vært sammen over tid, og at de får muligheten til å bli kjent med og utveksle erfaringer med ansatte i andre tjenester.

Lederne som har deltatt i programmet i 2023 ble også spurt i spørreundersøkelsen om de opplevde at ledersamlingene var nyttige ut fra deres behov. Et flertall svarer at ledersamlingene enten *i stor grad* eller *i noen grad* ble opplevd som nyttige.

Figur 3-12: I hvilken grad opplevde du at ledersamlingene var nyttige sett ut fra dine behov? (ledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål om «I hvilken grad opplevde du at ledersamlingene var nyttige, sett ut fra dine behov?». N=18.

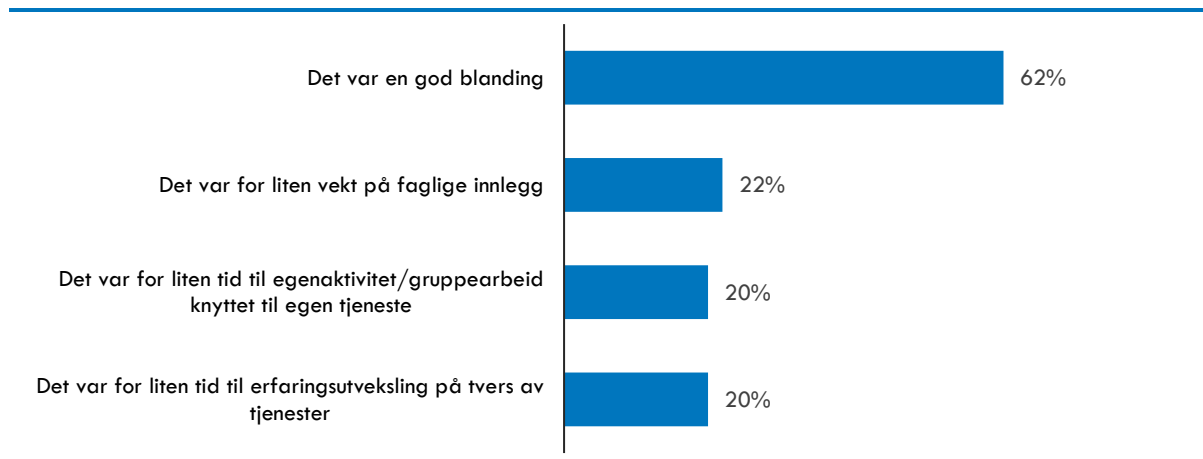
33 prosent (35 prosent i 2020 og 71 prosent i 2019) av lederne opplever at ledersamlingene *i stor grad* var nyttige for dem. 56 prosent (55 prosent i 2020 og 21 prosent i 2019) mener at samlingene var nyttige *i noen grad* (Figur 3-12). 11 prosent (10 prosent i 2020 og 7 prosent i 2019) mener at samlingene *i liten grad* var nyttige. Disse andelenene har holdt seg relativt uendret fra forrige statusmåling i 2020.

I spørreundersøkelsen spurte vi deltakerne på programmet om de opplevde at samlingen de har vært på har hatt en god blanding av faglige innlegg og tid til egenaktivitet/gruppearbeid knyttet til egen tjeneste og på tvers av tjenester.

²⁵ GROW er et rammeverk for å drive endrings- og utviklingsarbeid, og brukes i tjenestestøtteprogrammet som et verktøy til hjelp i planlegging og gjennomføring av endringsprosesser i tjenestene.

²⁶ For eksempel er modellen sentral i Barnevernsfaglig kvalitetssystem (BFK) (bufdir.no).

Figur 3-13: Opplever du at fellessamlingen(e) hadde en god blanding av faglige innlegg og tid til egenaktivitet/gruppearbeid knyttet til egen tjeneste og på tvers av tjenester? (medarbeidere)



Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Opplever du at fellessamlingen(e) hadde en god blanding av faglige innlegg og tid til egenaktivitet/gruppearbeid knyttet til egen tjeneste og på tvers av tjenester?». N=98.

62 prosent av medarbeiderne mener at det var en god blanding i opplegget på samlingene (mot 67 prosent i 2020 og 2019) (Figur 3-13). 22 prosent mener samtidig at det var for liten vekt på faglige innlegg (mot 21 prosent i 2020 og 14 prosent i 2019). 20 prosent vurderer at det var for liten tid til egenaktivitet (mot 15 prosent i 2020 og 19 prosent i 2019). Det er også 20 prosent som mener at det var for liten tid til erfaringsutveksling på tvers av tjenester (mot 29 prosent i 2020²⁷ og 19 prosent i 2019).

Også på dette spørsmålet er det tegn til forskjeller mellom Bergens-klyngene og de øvrige. Gjennomgående er det færre respondenter fra Bergen som opplever at det var en god blanding, og flere som mener det ble lagt for lite vekt eller viet for lite tid til faglige innlegg, egenaktivitet/gruppearbeid om egen tjeneste og erfaringsutveksling på tvers av tjenester. Forskjellene mellom Bergen og de øvrige tjenestene er imidlertid ikke statistisk signifikante.

For tjenestene som deltar i tjenestestøtteprogrammet, er det en forventning om at de skal jobbe på egen hånd med utviklingsoppgaver mellom samlingene. Det har vært opplevd som gjennomgående krevende å få til dette på en god måte for tjenestene gjennom strategiperioden. I denne runden problematiseres dette i mindre grad enn tidligere. Det blir påpekt at det er hektiske dager, og til dels kapasitetsutfordringer, men det gis også et inntrykk av at tjenestestøtteprogrammet har vært prioritert.

Når det gjelder programmets faglige nivå og arbeidsformer mener vi overordnet at undersøkelsen viser, som tidligere, at variasjonen i arbeidsformer som programmet har lagt opp til er hensiktsmessig, og programmet treffer forventningene til deltakerne i rimelig grad. Programmet har samtidig fortsatt utfordringer som knytter seg til faglig nivå og tilpasningsmuligheter. Vi påpekte i forrige statusmåling at det er en potensiell ubalanse mellom noen av programmets hensikter og mål: Et effektmål for programmet er at det skal bidra til mer enhetlig praksis på tvers av tjenester. Prosesslederpermen legger opp til at det faglige innholdet skal være liknende på tvers av tjenester. Samtidig viser erfaringene fra gjennomføringen av programmet at tjenestene er svært ulike, og et annet sentralt mål for programmet er at det skal være godt tilpasset tjenestenes behov. I våre statusmålinger har vi gjennomgående pekt på at deltakerne ikke fullt ut har vært fornøyd med det faglige nivået på programmet, og dette mener vi fortsatt er en utfordring for programmet. Selv om programmet ikke hovedsakelig skal være et kompetansehevingsprogram i tradisjonell forstand, men et program med vekt på prosessuell tjenesteutvikling, mener vi at det faglige nivået, og at det oppfattes som for lavt av flere, kan bidra til at programmet får kritikk som kunne vært unngått med en større grad av tilpasning og spissing. Med det som utgangspunkt er det vår vurdering at programmet fremover bør vektlegge og foredle de mer prosessorienterte delene av programmet, som verktøy og metoder, og endringsarbeid. Dette kan treffe tjenester på tvers av faglig nivå, og på tvers av størrelse, og uavhengig av om tjenesten er organisert som spesialist- eller generalisttjeneste.

²⁷ I 2020 var det koronapandemi, og flere samlinger ble gjennomført digitalt og med ulike restriksjoner. Det har sannsynligvis påvirket svarene i den statusmålingen.

Vi mener denne gjennomgangen også gir noen indikasjoner på at programmet, slik det er innrettet, har noen utfordringer i de større tjenestene. De vil i enda større grad besitte faglig spisskompetanse, og de vil være spesialister med ansvar for deler av kjerneprosessene i barnevernstjenestene. Mer vekt på prosess, verktøy og utviklingsarbeid kan gjøre at programmet også treffer disse tjenestene bedre.

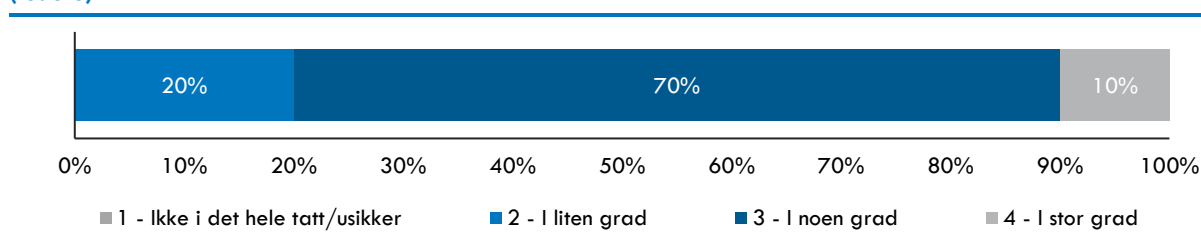
3.3 Organisatoriske drivere og hindre

Tjenestetøtteprogrammet er et omfattende program som favner hele tjenester, og forutsetter en omfattende tilpasning i tjenestene dersom en skal lykkes godt med tilstedeværelse og deltakelse fra hele tjenesten, slik programmet legger opp til. Programmet er intensivt, både fordi det skal gjennomføres samlinger med fysisk deltakelse, og fordi det forventes at det gjøres arbeid mellom samlingene.

3.3.1 Kapasitet hos deltakere

I spørreundersøkelsen spurte vi ledere som deltok i programmet i 2023 om i hvilken grad de forventer at deltakelse i tjenestetøtteprogrammet vil skape kapasitetsmessige utfordringer for deres tjenester.

Figur 3-14: I hvilken grad har tjenestetøtteprogrammet skapt kapasitetsmessige utfordringer for din tjeneste? (ledere)



Kilde: spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «I hvilken grad har tjenestetøtteprogrammet skapt kapasitetsmessige utfordringer for din tjeneste?». N=20.

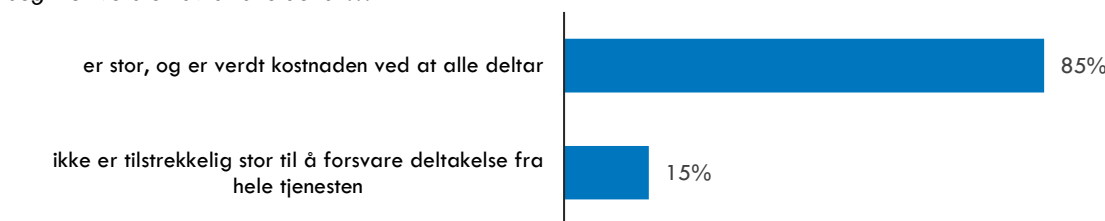
70 prosent av lederne erfarer at deltakelse på tjenestetøtteprogrammet i *noen grad* skapte kapasitetsmessige utfordringer for egen tjeneste (Figur 3-14). Dette er en økning fra 2020 og 2019 hvor henholdsvis 38 prosent og 44 prosent svarte det samme. 20 prosent mener at det i *liten grad* var utfordrende å delta kapasitetsmessig (mot 43 prosent i 2020 og 44 prosent i 2019). 10 prosent mener at deltakelsen var kapasitetsmessig utfordrende i *stor grad* (ingen svarte dette i 2020, 11 prosent svarte det i 2019). Hva som skyldes endringen i svarene på dette spørsmålet, er det ikke rett frem å svare på. Det er også viktig å understreke at det er relativt få ledere som har svart på undersøkelsen. Det er til dels store og mellomstore tjenester med høy aktivitet som har deltatt på programmet i 2023. Koordinering og tilpasning for å få til deltakelse, samt konsekvensen av å redusere aktiviteten i tjenestene på samlingsdager, kan tenkes å merkes bedre i store tjenester. Da vi gjorde forrige statusmåling, var det en koronapandemi som påvirket all aktivitet. Det kan hende det var enklere å tilpasse til samlinger i den perioden, også fordi flere ble gjennomført digitalt.

På spørsmål om tjenestene iverksatte tiltak for å håndtere kapasitetsutfordringer, svarer 60 prosent (mot 67 i 2020) at de håndterte kapasitetsutfordringene gjennom planlegging med hensyn til ivaretagelse av saker, og 35 prosent (67 prosent i 2020) at de hadde vakttelefon eller annen beredskap ved akutthenvendelser. Ingen av lederne hadde vikarordning, mens 5 prosent benyttet barnevernvakten (14 prosent i 2020) eller hadde en annen form for ordning. 20 prosent svarer at de ikke iverksatte noen særskilte tiltak for å håndtere kapasitetsutfordringene (10 prosent i 2020).

Lederne har fått et overordnet spørsmål i spørreundersøkelsen om hva de synes om at hele tjenesten skal delta på tjenestetøtteprogrammet. Lederne i undersøkelsen svarer at verdien av at alle deltar var stor, og verdt kostnaden ved deltakelse (85 prosent) (Figur 3-15).

Figur 3-15: Tjenestestøtteprogrammet forutsetter at alle ansatte i tjenesten deltar på programmet, og ikke bare et utvalg av ledere og ansatte. Vi ønsker din vurdering av kost-/nytteverdien ved at alle deltar (ledere)

Jeg tror verdien av at alle deltar...



Kilde: spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Tjenestestøtteprogrammet forutsetter at alle ansatte i tjenesten deltar på programmet, og ikke bare et utvalg av ledere og ansatte. Vi ønsker din vurdering av kost-/nytteverdien ved at alle deltar». N=20.

Oppsummert er det vår vurdering, at selv om tjenestestøtteprogrammet er ambisiøst og kapasitetskrevenende for deltakerne, er det en viktig verdi med programmet at hele tjenesten samles om et utviklingsarbeid. Vi mener det er et selvstendig bidrag som programmet har hatt gjennom programperioden. Våre undersøkelser har også vist at tjenestene i hovedsak opplever at de klarer å tilpasse seg og legge til rette for deltakelse fra hele tjenesten.

3.3.2 Rekruttering, opplæring og kapasitet til prosessledere

Kritiske suksessfaktorer for at tjenestestøtteprogrammet kan gjennomføres i tråd med målene, er at programmet lykkes med å rekruttere kompetente prosessledere, gjennomføre god opplæring og faglig utvikling, og at prosessledere har tilstrekkelig kapasitet. Det å beholde prosessledere og etablere en stabil gruppe prosessledere er også en suksessfaktor. Det er en omfattende opplæring, og en sammensatt kompetanse prosesslederne skal ha. Det kan også argumenteres for at rollen som prosessleder er en modningsrolle som den enkelte prosessledere kan utvikle og forme gjennom øving på flere klynger.

Basert på intervjuer med prosjektledelsen i programmet og prosessledere er vårt inntrykk at sentrene har rekruttert en stabil gruppe med kompetente prosessledere. Det har ikke vært rekrutteringsaktiviteter med tanke på å ansette nye prosessledere i 2023, men det blir beskrevet i prosarapporten at en tidligere prosessleder har kommet tilbake som prosessleder i 2023, og vedkommende har fått opplæring i endringer i programmet, og blitt oppdatert på nytt materiell og nye rutiner.²⁸ Det gis imidlertid også eksempler på at sentre er avventende med å rekruttere nye prosessledere all den tid det er usikkert hva som skjer videre med tjenestestøtteprogrammet. Det understrekes at det er mange nok prosessledere til gjennomføringen slik situasjonen er nå, men at det er sårbart hvis flere skulle falle fra. Det har vært noen tilfeller av sykemeldinger blant koordinatorene i 2023, men det har blitt håndtert uten at det har fått konsekvenser for gjennomføringen av programmet.

Det er, som vi har beskrevet i tidligere statusrapporter, slik at en prosesslederjobb er beregnet til ca. 30 prosent av en full stilling, og det gis noe mer dersom man også har en veilederrolle, er koordinator, eller deltar i utvikling av programmet i ulike prosesser eller grupper. For 2023, er det også gitt noe mer til prosesslederne som har bistått RKBV Vest med gjennomføringen av klyngene i Bergen.²⁹

²⁸ Tjenestestøtteprogrammet, 2024. Prosarapport. Tjenestestøtteprogrammet 2023.

²⁹ Tjenestestøtteprogrammet, 2024. Prosarapport. Tjenestestøtteprogrammet 2023.

4. Effekter

I dette kapittelet vurderer vi tjenestestøtteprogrammets effekter for brukere og samfunn. Det inkluderer effekter for barnevernstjenestene og deres ansatte, samt barna, ungdommene og familiene som barnevernet hjelper. Vi presenterer funn og analyser av flere indikatorer, før vi oppsummerer våre vurderinger i slutten av hvert delkapittel om brukereffekter og samfunns effekter.

I Tabell 4-1 presenterer vi de ulike indikatorområdene og tilhørende indikatorer vi har undersøkt for å vurdere effekter, fordelt på brukereffekter og samfunns effekter.

Tabell 4-1: Indikatorområder og indikatorer for evalueringskriteriet effekt

Evalueringskriterium	Indikatorområde	Indikator
Brukereffekt	En forbedret og systematisert praksis	Flere av Tjenesteprogrammets indikatorer for måloppnåelse omhandler brukereffekter av programmet. Indikatorene for måloppnåelse fremholder at tjenestestøtteprogrammet skal:³⁰ • Bidra til at ansatte i tjenesten har økt kompetanse i temaer som behandles i tjenestestøtteprogrammet • Bidra til at ansatte i barnevernstjenesten bruker kompetansen i sitt arbeid med barn og familier • Bidra til en felles faglig plattform for barnevernet • Bidra til mer enhetlig praksis i kommunene • Bidra til bedre samarbeid mellom kommuner med tanke på å styrke fagmiljøene og å redusere sårbarheten i mindre tjenester • Bidra til at barnevernstjenesten har forbedret sitt arbeid med kvalitetssikring og internkontrollrutiner I tillegg har vi med en indikator som omhandler om tjenestene har utarbeidet og tatt i bruk utviklingsplaner for tjenestene
	Øke kvaliteten i kommunenes tilbud til barn, ungdom og familier	• Bygger utrednings- og tiltaksarbeidet i større grad enn i 2018 på forskning og systematisert kunnskap om barns behov og hvilken hjelp som virker? • Er det blitt mer enhetlig praksis i kommunene? • Er det blitt et bedre samarbeid mellom kommuner, og således sterkere fagmiljøer og redusert sårbarhet i små barnevernstjenester? • Geografisk variasjon i de ovennevnte punkter: Har de kommunene som trengte det mest fått effekter/mest effekter?
Samfunns effekt	Forberede kommunene på reformen som trer i kraft i 2022 ³¹	• Samarbeider barnevernet med andre tjenester og etablerer familiestøttende tilbud som kan forebygge at barn må flytte på institusjon eller i fosterhjem? • Er hjelpen bedre tilpasset det enkelte barn, og tillegges barns medvirkning større vekt i både utredninger og i tiltaksarbeid?

4.1 Brukereffekter

Bufdir har etablert kriterier for måloppnåelse for tjenestestøtteprogrammet. Flere av kriteriene utgjør indikatorer på brukereffekter av programmet, og handler om at tjenestene skal få en forbedret og mer systematisert praksis. I dette kapittelet vil vi se på hvordan deltakerne i 2023-klyngene vurderer effektene av deltakelse i programmet. Vi vil også kommentere endringer fra tidligere år.

Kriteriene for måloppnåelse som utgjør brukereffekter, har ligget fast i hele perioden. Vi bruker dem som indikatorer i evalueringen. De er at tjenestestøtteprogrammet skal bidra til:

³⁰ I tillegg er det en indikator på måloppnåelse at barnevernstjenesten har færre merknader/avvik ved tilsyn knyttet til tjenestens undersøkelses- og hjelpetiltaksarbeid. Vi vil omtale denne indikatoren i samlerapporten for følgeevalueringen av hele kompetansesatsingen, som etter planen kommer høsten 2024.

³¹ Vi har oppdatert indikatorområdene under samfunns effekter slik at de er i samsvar med de reviderte målene for kompetansestrategien. Vi har opprettholdt indikatorene, dels fordi målene for tjenestestøtteprogrammet ikke har endret seg og dels fordi indikatorene også er egnet til å si noe om de reviderte overordnede målene for kompetansestrategien

- at ansatte i tjenesten har økt kompetanse i temaer som behandles i tjenestestøtteprogrammet
- at ansatte i barnevernstjenesten bruker kompetansen i sitt arbeid med barn og familier
- en felles faglig plattform for barnevernet
- mer enhetlig praksis i kommunene
- bedre samarbeid mellom kommuner med tanke på å styrke fagmiljøene og å redusere sårbarheten i mindre tjenester
- at barnevernstjenesten har forbedret sitt arbeid med kvalitetssikring og internkontrollrutiner

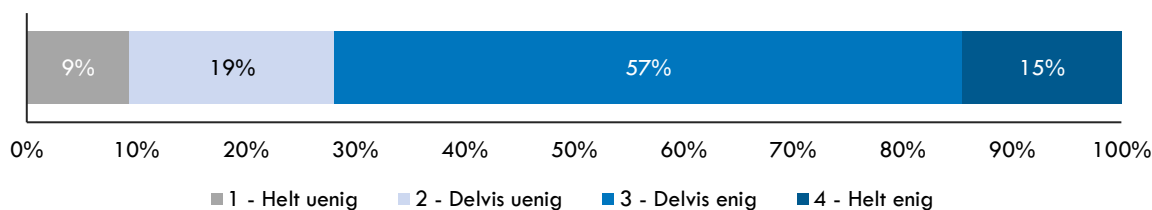
I tillegg til Bufdirs kriterier for måloppnåelse, bruker vi som indikator hvorvidt tjenestene har utarbeidet og tatt i bruk en utviklingsplan.

I fremstillingen nedenfor, retter vi oppmerksomhet mot deltakernes egne opplevelser og vurderinger, og skiller spesielt mellom medarbeidere og ledere. Overordnet sett ser vi også at deltakerne i programmet som kommer fra Bergen kommune gir mindre positive vurderinger av tjenestestøtteprogrammet enn deltakerne fra andre kommuner. Det gjelder samtlige indikatorer på brukereffekter og samfunnseffekter.

4.1.1 Utvikling og bruk av kompetanse

Hvorvidt tjenestestøtteprogrammet har bidratt til å øke deltakernes kompetanse, er et sentralt spørsmål i evalueringen. I spørreundersøkelsen til deltakerne, ba vi dem ta stilling til påstanden «tjenestestøtteprogrammet har gitt meg bedre kompetanse på temaene som ble behandlet i programmet». 57 prosent er *delvis enige* og 15 prosent er *helt enige* i at programmet har gitt dem bedre kompetanse (Figur 4-1).

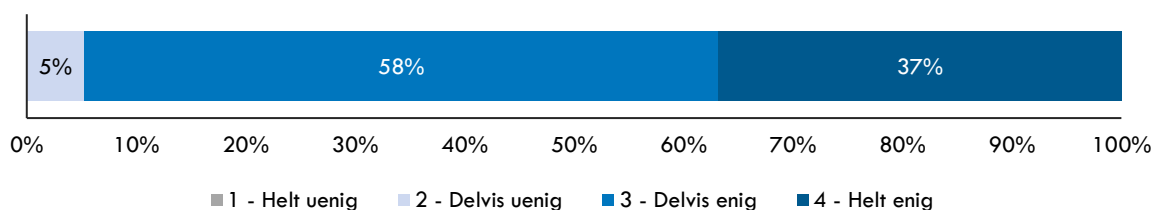
Figur 4-1: Tjenestestøtteprogrammet har gitt meg bedre kompetanse på temaene som ble behandlet i programmet (medarbeidere)



Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Tjenestestøtteprogrammet har gitt meg bedre kompetanse på temaene som ble behandlet i programmet». N=96.

Også lederne som har besvart vår spørreundersøkelse er overveiende enige i påstanden om programmets bidrag til bedre kompetanse. 58 prosent er *delvis enige*, og 37 prosent er *helt enige* (Figur 4-2).

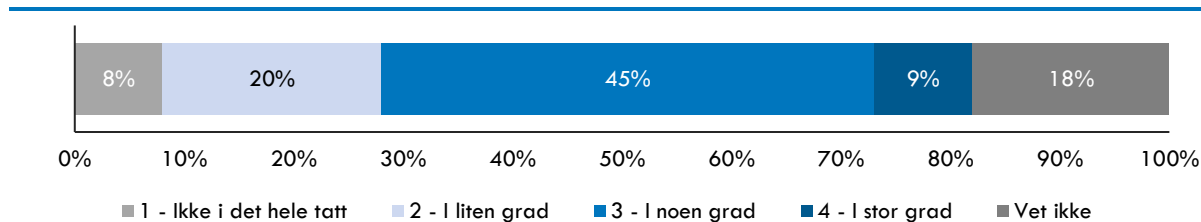
Figur 4-2: Tjenestestøtteprogrammet har gitt meg bedre kompetanse på temaene som ble behandlet i programmet (ledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Tjenestestøtteprogrammet har gitt meg bedre kompetanse på temaene som ble behandlet i programmet». N=19.

I tillegg til den generelle påstanden om økt kompetanse, stilte vi spørsmål om mer spesifikke temaer. Det er et mål å øke tjenestenes arbeid med traumeforståelse og innsikt i barn og unges ulike uttrykk og behov. Vi spurte deltakerne i hvilken grad programmet har bidratt til dette. 45 prosent av medarbeiderne opplever i *noen grad* og 9 prosent i *stor grad* at tjenestestøtteprogrammet bidro til bedre traumeforståelse (Figur 4-3). En betydelig andel – 18 prosent – synes det er vanskelig å ta stilling til spørsmålet og svarer *vet ikke*. Forholdet mellom positive og negative svar er om lag det samme som i 2020.

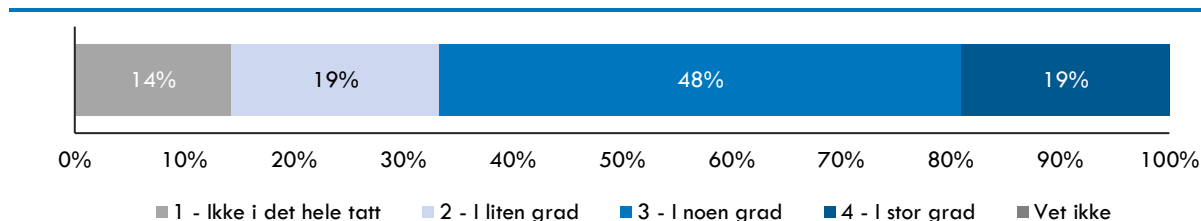
Figur 4-3: I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med traumeforståelse og innsikt i barn og unges ulike uttrykk og behov? (medarbeidere)



Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ... Traumeforståelse og innsikt i barn og unges ulike uttrykk og behov». N=100.

Blant lederne er det også et flertall som mener at tjenestestøtteprogrammet har bidratt. 48 prosent svarer i noen grad og 19 prosent i stor grad (Figur 4-4).

Figur 4-4: I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med traumeforståelse og innsikt i barn og unges ulike uttrykk og behov? (ledere)



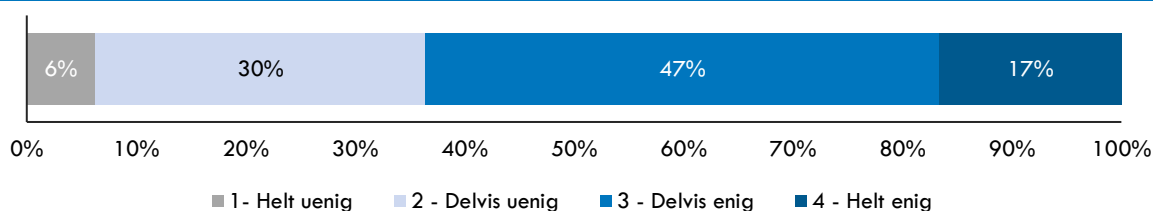
Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ... Traumeforståelse og innsikt i barn og unges ulike uttrykk og behov». N=21.

Våre intervjuer med barnevernsledere og prosessledere i tjenestestøtteprogrammet gir ikke noe entydig bilde av programmets bidrag til kompetanseheving. Informantene med de mest positive vurderingene av programmets bidrag kommer fra tjenester som hadde tydelige kompetansehevingsbehov innen temaene som programmet tok opp. Andre barnevernsledere erfarer at noen ansatte fikk større utbytte enn andre, eller mener at programmet ikke helt traff behovet som tjenesten hadde på det aktuelle tidspunktet. Prosesslederne opplever at tjenestestøtteprogrammet bidro til kompetanseutvikling i riktig retning. Enkelte prosessledere har erfaringer fra samlinger der deltakerne tok spesielt godt imot konkrete verktøy som prosesslederne introduserte.

Like mye som at barnevernstjenesten skal få økt kompetanse, er det et mål at tjenestestøtteprogrammet skal bidra til å styrke kvaliteten på tjenestens arbeid. Da må tjenestene lykkes med å omsette kunnskap til praksis. De må ta kompetansen i bruk. Vi har undersøkt dette på ulike måter. I spørreundersøkelsen ba vi deltakerne ta stilling til en påstand om å ta ny kompetanse i bruk. Vi spurte også direkte om tjenestestøtteprogrammets bidrag til å styrke det systematiske arbeidet med ulike oppgaver i barnevernet. De kvalitative intervjuene er også brukt til å belyse hvordan kunnskap omsettes til praksis. Dette er det vi fant:

I spørreundersøkelsen til deltakerne, ba vi dem ta stilling til påstanden «det er enkelt å ta ny kompetanse i bruk i mitt arbeid med barn og familier». Påstanden kan både reflektere om tjenestestøtteprogrammet lykkes med å formidle praktisk anvendbar kunnskap, og i hvilken grad tjenestene selv legger til rette for å ta kompetansen i bruk.

Figur 4-5: Det er enkelt å ta ny kompetanse i bruk i mitt arbeid med barn og familier (medarbeidere)



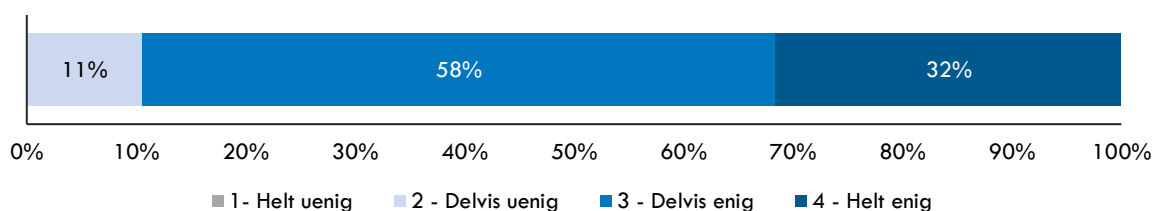
Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Det er enkelt å ta ny kompetanse i bruk i mitt arbeid med barn og familier». N=96.

47 prosent av medarbeiderne er *delvis enige*, og 17 prosent er *helt enige*, i at det er enkelt å ta ny kompetanse i bruk (Figur 4-5).

36 prosent av medarbeiderne er *helt* eller *delvis uenige* i at det er enkelt å ta ny kompetanse i bruk. Vi spurte om det var noe programmet kunne gjort annerledes. I fritekstsvar formidlet mange at det først og fremst er forhold i tjenesten som gjør det vanskelig å ta ny kompetanse i bruk. Disse viser til ressursknapphet, tidspress, manglende kapasitet og at de er avhengige av at ledelsen gjør mer for å legge til rette for å stimulere til at ny kunnskap blir tatt i bruk. Sånn sett vil et hvert tiltak som bidrar til forbedringer rundt disse forholdene, være relevant. Noen svarer at tjenestestøtteprogrammet kunne gjøre mer for å demonstrere hvordan ny kunnskap kan brukes i praksis.

Blant lederne er 58 prosent *delvis enige*, og 32 prosent *helt enige*, i at det er enkelt å ta ny kompetanse i bruk.

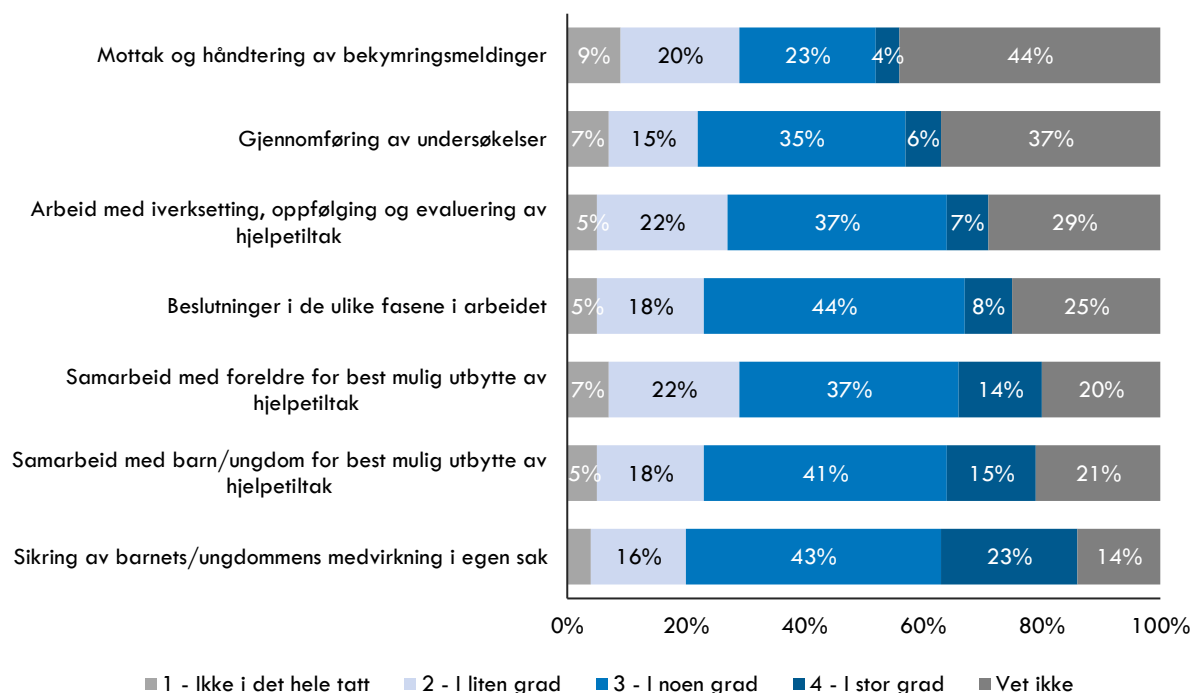
Figur 4-6: Det er enkelt å ta ny kompetanse i bruk i mitt arbeid med barn og familier (ledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Det er enkelt å ta ny kompetanse i bruk i mitt arbeid med barn og familier». N=19.

I tillegg til den generelle påstanden om å ta ny kompetanse i bruk, stilte vi spørsmål i spørreundersøkelsen om flere, mer spesifikke dimensjoner av å ta kunnskap ut i praksis. Tjenestestøtteprogrammets overordnede mål er nettopp dette, at programmet skal bidra til at tjenestene som deltar i programmet oppnår en forbedret og systematisert praksis som fører til bedre kvalitet arbeidet.

Figur 4-7: I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ... (medarbeidere)



Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ...». N=100.

Medarbeiderne synes det er vanskelig å svare på flere av spørsmålene, og *vet ikke*-andelen varierer mye mellom spørsmålene (Figur 4-7). For eksempel svarer 44 prosent *vet ikke* på spørsmålet om mottak og håndtering av bekymringsmeldinger, mens 14 prosent svarer *vet ikke* om sikring av barnets/ungdommens medvirkning i egen sak. Det synes som om *vet ikke*-andelen er omvendt proporsjonal med positive svar, det vil si de som svarer *i noen grad* eller *i stor grad*. Det kan tyde på at *vet ikke* indikerer temaer der tjenestestøtteprogrammet, slik disse medarbeiderne opplever det, har bidratt relativt sett mindre.

Det er på følgende områder medarbeiderne mener at tjenestestøtteprogrammet har bidratt mest til å styrke arbeidet (Figur 4-7):

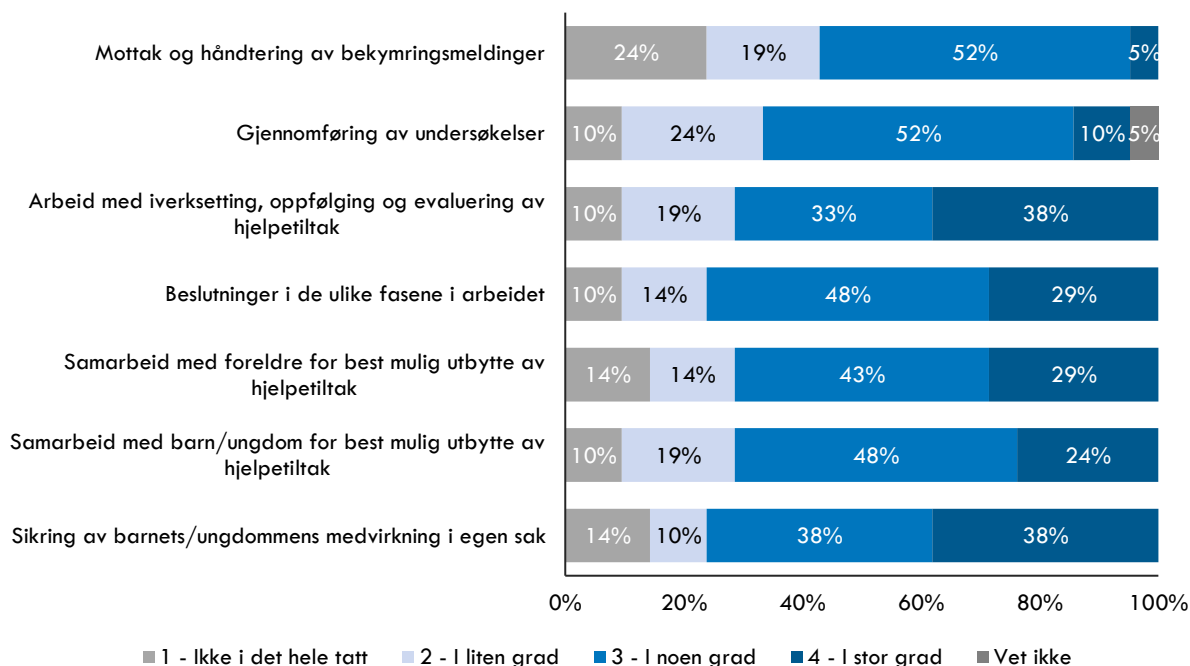
- Beslutninger i de ulike fasene i arbeidet (44 prosent *i noen grad* og 8 prosent *i stor grad*). Vurderingen er noe mindre positiv enn i 2020 (36 prosent *i noen grad* og 24 prosent *i stor grad*).
- Samarbeid med foreldre for best mulig utbytte av hjelpetiltak (37 prosent *i noen grad* og 14 prosent *i stor grad*). Vurderingen er relativt lik den i 2020 (41 prosent *i noen grad* og 17 prosent *i stor grad*).
- Samarbeid med barn/ungdom for best mulig utbytte av hjelpetiltak (41 prosent *i noen grad* og 15 prosent *i stor grad*). Vurderingen er relativt lik den i 2020 (44 prosent *i noen grad* og 16 prosent *i stor grad*).
- Sikring av barnets/ungdommens medvirkning i egen sak (43 prosent *i noen grad* og 23 prosent *i stor grad*). På dette punktet er vurderingen mer positiv enn i 2020 (34 prosent *i noen grad* og 23 prosent *i stor grad*).

Slik disse medarbeiderne opplever det, har tjenestestøtteprogrammets bidrag til praksis innen bekymringsmeldinger, undersøkelser og arbeid med hjelpetiltak, vært noe mer beskjedent. Bidraget til arbeidet med spesielt bekymringsmeldinger og hjelpetiltak vurderes som mindre enn i 2020. Når det gjelder bekymringsmeldinger, svarte til sammen 27 prosent av medarbeiderne *i noen* eller *i stor grad*. I 2020 svarte 46 prosent det samme. Når det gjelder arbeid med hjelpetiltak, svarte til sammen 44 prosent av medarbeiderne *i noen* eller *i stor grad*. I 2020 svarte 68 prosent det samme.

Lederne speiler langt på vei medarbeidernes rangering av de ulike dimensjonene (Figur 4-8). Om lag 60 prosent av lederne mener at tjenestestøtteprogrammet har bidratt *i noen* eller *i stor grad* til å styrke arbeidet med bekymringsmeldinger og undersøkelser, mens mer enn 70 prosent mener det samme om arbeidet med

hjelpetiltak, beslutninger, samarbeid med foreldre, barn og unge, og sikring av barnets/ungdommens medvirkning i egen sak. Resultatene er relativt like som svarene i 2020, med unntak av temaet samarbeid med foreldre, barn og unge. Lederne synes å være noe mer positive i år enn i 2020. Til sammen 72 prosent svarer i noen grad eller i stor grad på spørsmålene om samarbeid med foreldre, barn og unge. I 2020 svarte 57 prosent det samme.

Figur 4-8: I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ... (ledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ...». N=21.

Våre intervjuer med barnevernsledere og prosessledere tyder på at det mest konkrete eksempelet på bruk av kunnskap fra tjenestestøtteprogrammet, er kunnskapsmodellen «Barnets behov i sentrum», og forteller at den ble godt tatt imot i samlingene, at den har blitt tatt i bruk i barnevernstjenestene, og at den i noen tilfeller også brukes i andre deler av kommunenes oppveksttjenester.

4.1.2 Felles faglig plattform, enhetlig praksis og bedre samarbeid

Ifølge prosesslederne og andre med prosjektroller i tjenestestøtteprogrammet, er programmet egnet til å bidra til en felles faglig plattform for barnevernet. I intervjuene viser de til at programmet, i samtlige klynger, har lagt vekt på noen felles temaer. Det mest konkrete eksempelet, som flere nevner, er kunnskapsmodellen «Barnets behov i sentrum». Prosesslederne viser til at programmet la opp til trening i å analysere, gjøre vurderinger og ta beslutninger med utgangspunkt i kunnskapsmodellen. At modellen er tatt inn i Barnevernsfaglig kvalitetssystem (BFK) bidrar til å befeste den som en brikke i en felles faglig plattform.

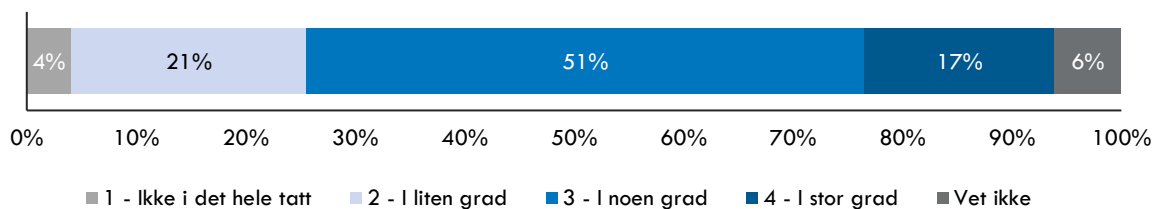
Også ifølge barnevernslederne vi intervjuet, er programmet egnet til å bidra til en felles faglig plattform for barnevernet. De viser til verdien av å delta med alle ansatte i tjenesten, og at den felles deltakelsen har bidratt til å samle alle om felles problemstillinger og tilnærminger som er viktige for tjenesten.

Basert på intervjuene med barnevernsledere og prosessledere er det vanskelig å finne tydelige holdepunkter for om tjenestestøtteprogrammet har bidratt til en mer enhetlig praksis i kommunene. Informantene viser i hovedsak til at programmet har lagt vekt på noen felles temaer i samtlige klynger, og på den måten bidratt til en felles faglig plattform. Hvorvidt felles temaer blir til en mer enhetlig praksis, vil avhenge av en rekke faktorer, inkludert hvordan medarbeiderne tar ny kompetanse i bruk, og i hvilken grad ny praksis følges opp av ledere og støttes av formelle strukturer. Som én prosessleder uttrykker det – praksis er knyttet til menneskene i barnevernstjenestene; fagutøvelsen er knyttet til den enkelte medarbeider.

Det tilsier at utviklingen mot en mer enhetlig praksis vil avhenge av bemanningen i barnevernstjenestene, hvordan medarbeiderne oversetter kompetanse til praksis, hvordan ledere lykkes med å jobbe med utvikling, og hvordan ledere lykkes med å utvikle formelle strukturer som støtter opp om endringene.

Vi har målt samarbeid med to spørsmål i spørreundersøkelsen, ett om programmets egnethet og ett om faktisk effekt. Spørsmålet om programmets egnethet var «I hvilken grad mener du, basert på fellessamlingen(e) du har deltatt på, at tjenestestøtteprogrammet kan bidra til et bedre samarbeid på tvers av tjenestene i klyngen / avdelingene i tjenesten?».

Figur 4-9: I hvilken grad mener du, basert på fellessamlingen(e) du har deltatt på, at tjenestestøtteprogrammet kan bidra til et bedre samarbeid på tvers av tjenestene i klyngen / avdelingene i tjenesten? (medarbeidere)

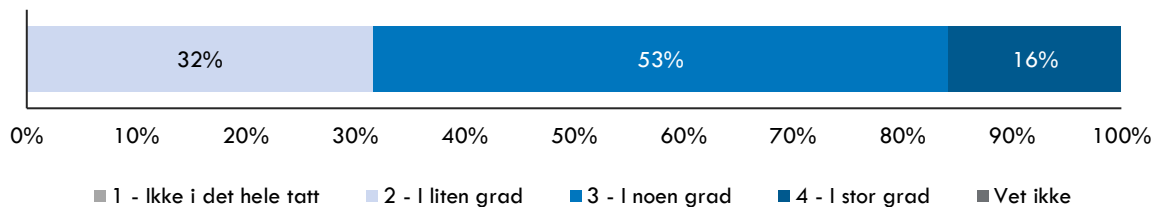


Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang på spørsmål: «I hvilken grad mener du, basert på fellessamlingen(e) du har deltatt på, at tjenestestøtteprogrammet kan bidra til et bedre samarbeid på tvers av tjenestene i klyngen / avdelingene i tjenesten?». N=98.

51 prosent av medarbeiderne mener i noen grad og 17 prosent i stor grad at tjenestestøtteprogrammet kan bidra til bedre samarbeid (Figur 4-9). Summen av medarbeidere som har en positiv vurdering av bidraget til samarbeid, er noenlunde lik som tidligere år. I år var det til sammen 68 prosent som svarte i noen grad eller i stor grad. I 2020 var det tilsvarende tallet 69 prosent, og i 2019 66 prosent.

Lederne delte oppfatning med medarbeiderne. 53 prosent svarte i noen grad og 16 prosent i stor grad.

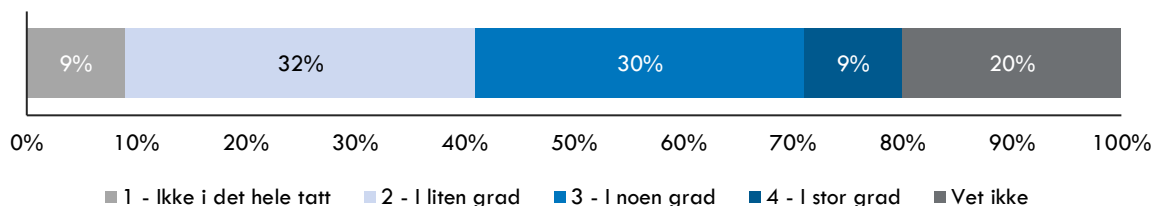
Figur 4-10: I hvilken grad mener du, basert på fellessamlingen(e) du har deltatt på, at tjenestestøtteprogrammet kan bidra til et bedre samarbeid på tvers av tjenestene i klyngen / avdelingene i tjenesten? (ledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang på spørsmål: «I hvilken grad mener du, basert på fellessamlingen(e) du har deltatt på, at tjenestestøtteprogrammet kan bidra til et bedre samarbeid på tvers av tjenestene i klyngen / avdelingene i tjenesten?». N=19.

Spørsmålet om tjenestestøtteprogrammets faktiske effekt på samarbeid var «I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ... samarbeid med andre kommunale og offentlige tjenester?»

Figur 4-11: I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ... samarbeid med andre kommunale og offentlige tjenester? (medarbeidere)

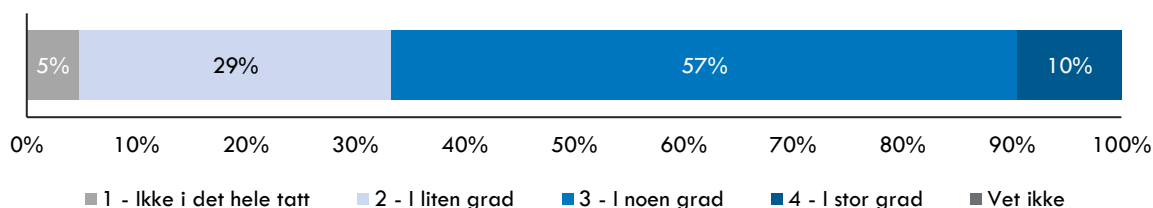


Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang på spørsmål: «I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ... samarbeid med andre kommunale og offentlige tjenester?». N=100.

20 prosent av medarbeiderne synes det er vanskelig å ta stilling til spørsmålet, og svarer *vet ikke* (Figur 4-11). Blant de som tar stilling, svarer om lag halvparten *i noen grad* eller *i stor grad*. Det er mindre enn i 2020, da om lag 60 prosent av de som tok stilling svarte *i noen grad* eller *i stor grad*.

Lederne er mer bekvemme med å vurdere effekter på samarbeid. Ingen svarer *vet ikke*. I kontrast til medarbeiderne, mener 57 prosent av lederne at tjenestestøtteprogrammet *i noen grad* har styrket samarbeidet med andre tjenester; 10 prosent *i stor grad*. I 2020 var tilsvarende tall henholdsvis 48 prosent og 10 prosent.

Figur 4-12: I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ... samarbeid med andre kommunale og offentlige tjenester? (ledere)



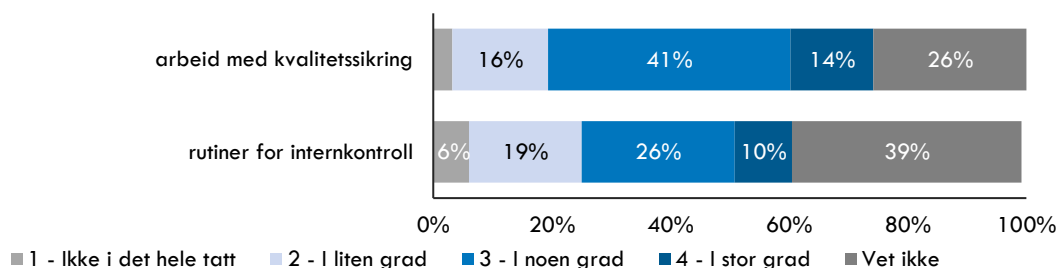
Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang på spørsmål: «I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ... samarbeid med andre kommunale og offentlige tjenester?». N=21.

Det er nyanseforskjeller mellom de to spørsmålene som kan bidra til å forklare de ulike svarfordelingene. Det første spørsmålet retter oppmerksomhet mot programmets egnethet – «... kan bidra til ...» – og handler om samarbeid med andre barnevernstjenester og internt i egen barnevernstjeneste. Spørsmålet kan derfor være enklere å ta stilling til, spesielt for medarbeiderne. Det andre spørsmålet retter oppmerksomhet mot faktisk effekt – «... har bidratt til å styrke ...» – og handler om samarbeid med andre kommunale og offentlige tjenester generelt, ikke andre barnevernstjenester spesielt. Ledere vil trolig ha bedre oversikt over tjenestens ulike samarbeid, og derfor synes det er enklere å svare om programmets faktiske effekter på samarbeid.

4.1.3 Bedre kvalitetsarbeid: Kvalitetssikring, internkontroll og utviklingsplan

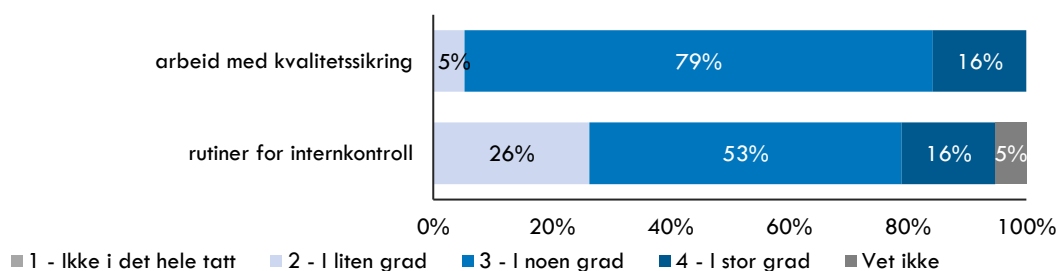
Det har vært et mål at barnevernstjenestene skal styrke sitt systematiske kvalitetsarbeid. Vi har belyst temaet i spørreundersøkelsen, dels med et direkte spørsmål om kvalitetssikring og internkontroll, og dels med spørsmål om generelt kvalitetsarbeid. Vi har spurt «I hvilken grad har deltakelsen i tjenestestøtteprogrammet bidratt til å forbedre din barnevernstjenestes ... arbeid med kvalitetssikring? / ... rutiner for internkontroll?».

Figur 4-13: I hvilken grad har deltakelsen i tjenestestøtteprogrammet bidratt til å forbedre din barnevernstjenestes ...? (medarbeidere)



Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «I hvilken grad har deltakelsen i tjenestestøtteprogrammet bidratt til å forbedre din barnevernstjenestes ...? N=93.

Figur 4-14: I hvilken grad har deltakelsen i tjenestestøtteprogrammet bidratt til å forbedre din barnevernstjenestes ...? (ledere)

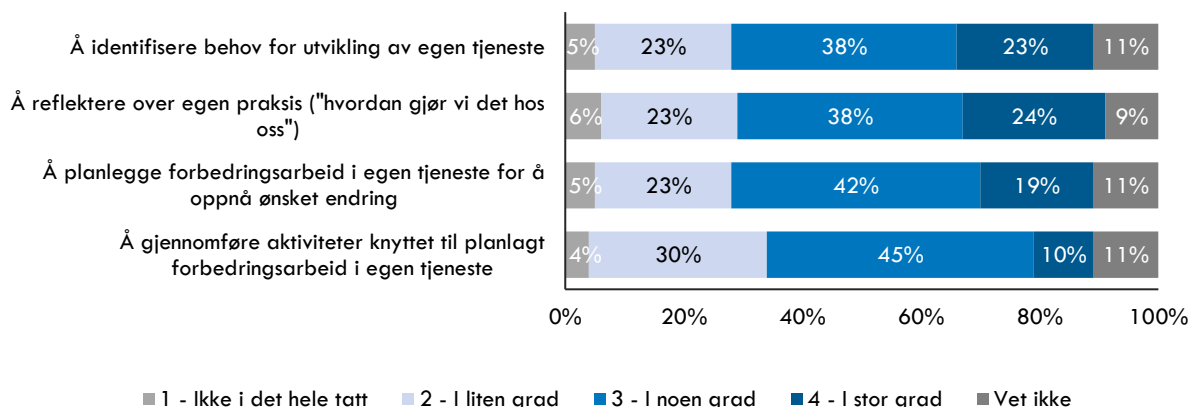


Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «I hvilken grad har deltakelsen i tjenestestøtteprogrammet bidratt til å forbedre din barnevernstjenestes ...? N=19.

Svarene viser at dette er spørsmål som lederne synes det er enklere å svare på enn medarbeiderne, da det er enn større andel medarbeidere som svarer *vet ikke* på spørsmålet (Figur 4-13 og Figur 4-14). I alle tilfeller er det et flertall som mener at tjenestestøtteprogrammet *i noen eller stor grad* har bidratt positivt. Tydeligst er dette blant lederne: 95 prosent mener at programmet *i noen eller stor grad* har bidratt til bedre arbeid med kvalitetssikring, og 69 prosent svarer det samme om bidraget til bedre rutiner for internkontroll.

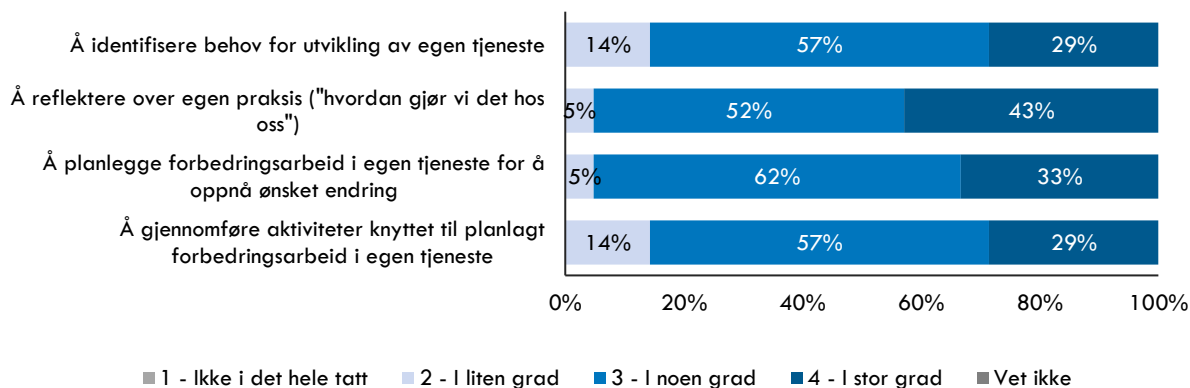
I tillegg til å spørre direkte om kvalitetssikring og internkontroll, har vi stilt spørsmål om generelt kvalitetsarbeid. Med kvalitetsarbeid mener vi praksiser slik som å identifisere behov for utvikling, reflektere over eget arbeid, planlegge forbedringsarbeid og gjennomføre forbedringsarbeid.

Figur 4-15: I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ... (medarbeidere)



Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ...? N=100.

Figur 4-16: I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ... (ledere)

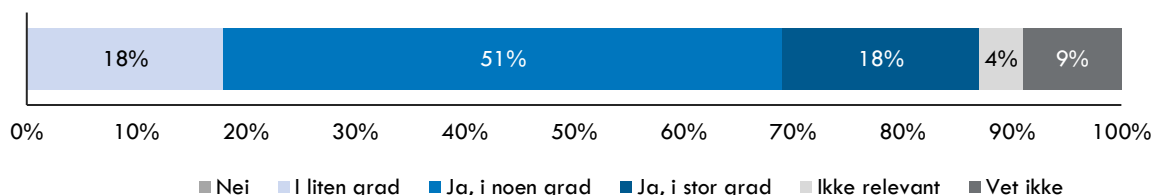


Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ...? N=21.

Det er et tydelig flertall, både blant medarbeiderne og lederne, som mener at tjenestestøtteprogrammet har bidratt positivt til kvalitetsarbeidet (Figur 4-15 og Figur 4-16). Flertallet er tydeligst blant lederne, der 85–95 prosent mener at programmet har bidratt i noen eller stor grad. Blant medarbeiderne er det om lag 55–60 prosent som mener det samme. Medarbeidernes synspunkter utgjør en negativ utvikling fra 2020, da om lag ti prosentpoeng flere mente at programmet hadde bidratt positivt til kvalitetsarbeidet.

Resultatene ovenfor er fra vår spørreundersøkelse til deltakere som hadde oppstart i 2023. Vi gjennomførte i tillegg en spørreundersøkelse til samtlige ledere i kommunalt barnevern våren 2024. Det innebærer at spørreundersøkelsen var rettet mot ledere som kunne ha erfaring med tjenestestøtteprogrammet helt tilbake til oppstarten av kompetansesatsingen i 2018. Lederne ble blant annet bedt om å ta stilling til påstanden «tjenestestøtteprogrammet har bidratt til å forbedre systemer, rutiner og arbeidsformer som møter utfordringene i tjenesten». 51 prosent svarer ja, i noen grad og 18 prosent ja, i stor grad.

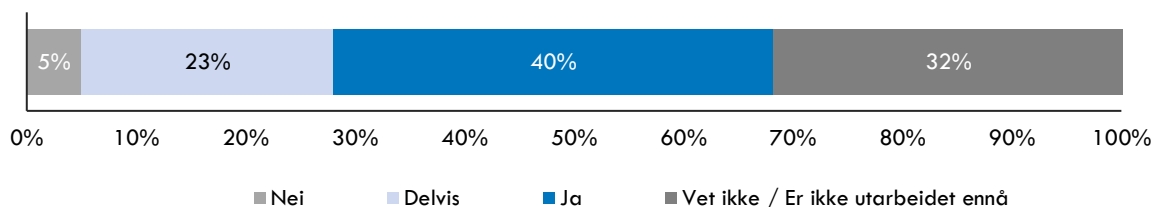
Figur 4-17: I hvilken grad er du enig i følgende påstander?: Tjenestestøtteprogrammet har bidratt til å forbedre systemer, rutiner og arbeidsformer som møter utfordringene i tjenesten (barnevernsledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til barnevernsledere gjennomført av Oslo Economics våren 2024 på spørsmål: «I hvilken grad er du enig i følgende påstander?: Tjenestestøtteprogrammet har bidratt til å forbedre systemer, rutiner og arbeidsformer som møter utfordringene i tjenesten». N=68.

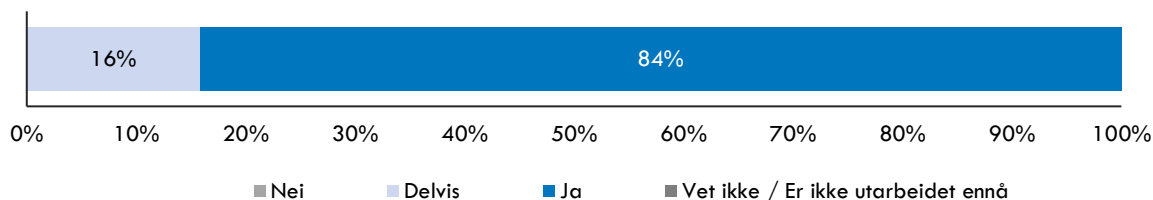
Utviklingsplanen er et sentralt element i tjenestestøtteprogrammet. Barnevernstjenestene som deltar, skal utarbeide og ta i bruk en utviklingsplan tilpasset egne behov. Utviklingsplanen er ett av virkemidlene som skal styrke systematikken i tjenestenes utviklingsarbeid. I spørreundersøkelsen har vi bedt om medarbeidernes og ledernes vurdering av utviklingsplanen.

Figur 4-18: Slik du vurderer det, er utviklingsplanen som utarbeides i forbindelse med deltakelsen på tjenestestøtteprogrammet, et hensiktsmessig verktøy for din tjeneste fremover? (medarbeidere)



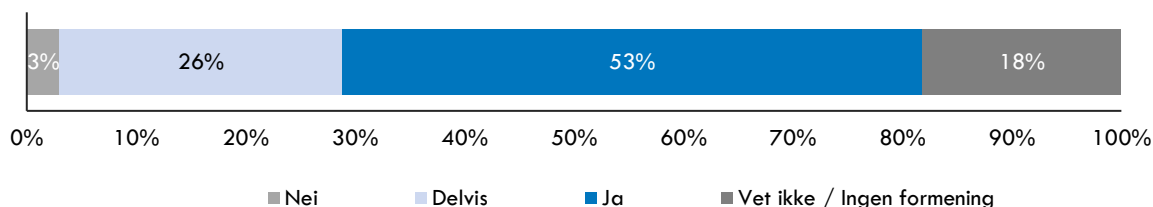
Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Slik du vurderer det, er utviklingsplanen som utarbeides i forbindelse med deltakelsen på tjenestestøtteprogrammet, et hensiktsmessig verktøy for din tjeneste fremover?». N=97.

Figur 4-19: Slik du vurderer det, er utviklingsplanen som utarbeides i forbindelse med deltakelsen på tjenestestøtteprogrammet, et hensiktsmessig verktøy for din tjeneste fremover? (ledere)



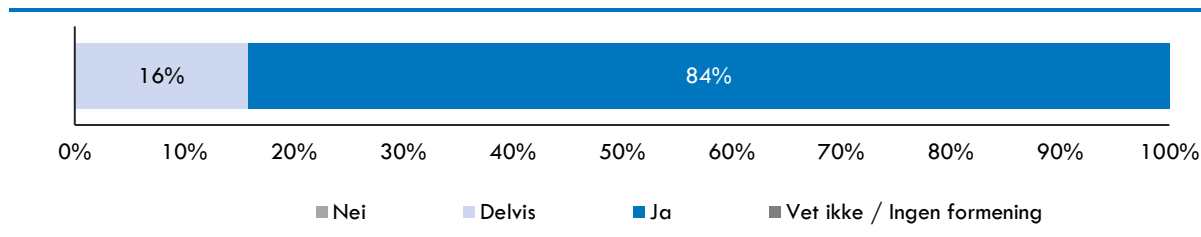
Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Slik du vurderer det, er utviklingsplanen som utarbeides i forbindelse med deltakelsen på tjenestestøtteprogrammet, et hensiktsmessig verktøy for din tjeneste fremover?». N=19.

Figur 4-20: Opplever du at utviklingsplanen dere har utarbeidet, er godt tilpasset det utviklingsbehovet din tjeneste har? (medarbeidere)



Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Opplever du at utviklingsplanen dere har utarbeidet, er godt tilpasset det utviklingsbehovet din tjeneste har?». N=66.

Figur 4-21: Opplever du at utviklingsplanen dere har utarbeidet, er godt tilpasset det utviklingsbehovet din tjeneste har? (ledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Opplever du at utviklingsplanen dere har utarbeidet, er godt tilpasset det utviklingsbehovet din tjeneste har?». N=19.

Et flertall, både blant medarbeiderne og lederne, mener at utviklingsplanen er et hensiktsmessig verktøy for tjenesten, og godt tilpasset utviklingsbehovet (Figur 4-18 til Figur 4-21). Flertallet er tydeligst blant lederne, der 84 prosent svarer *ja* og 16 prosent svarer *delvis* på de to spørsmålene. På spørsmålet om utviklingsplanens hensiktsmessighet, synes medarbeiderne og lederne å ha beveget seg i ulike retninger siden 2020. Blant medarbeiderne svarer 40 prosent *ja* i år, mens 57 prosent svarte *ja* i 2020. Blant lederne svarer 84 prosent *ja* i år, mens 71 prosent svarte *ja* i 2020.

28 prosent av medarbeiderne svarer at utviklingsplanen ikke eller bare delvis er et hensiktsmessig verktøy. Vi spurte hvorfor i fritekstsvaret i spørreundersøkelsen. De fleste svarer ved å vise til omstendighetene rundt arbeidet med utviklingsplanen, og ikke utviklingsplanen i seg selv. Barnevernstjenesten har knapt med ressurser, travle dager og derfor begrenset kapasitet til å jobbe med utviklingsplanen, svarer flere. Andre viser til at utviklingsplanen ikke var godt nok forankret hos ledelsen, eller at ledelsen ikke hadde kommet langt nok med å iverksette utviklingsplanen.

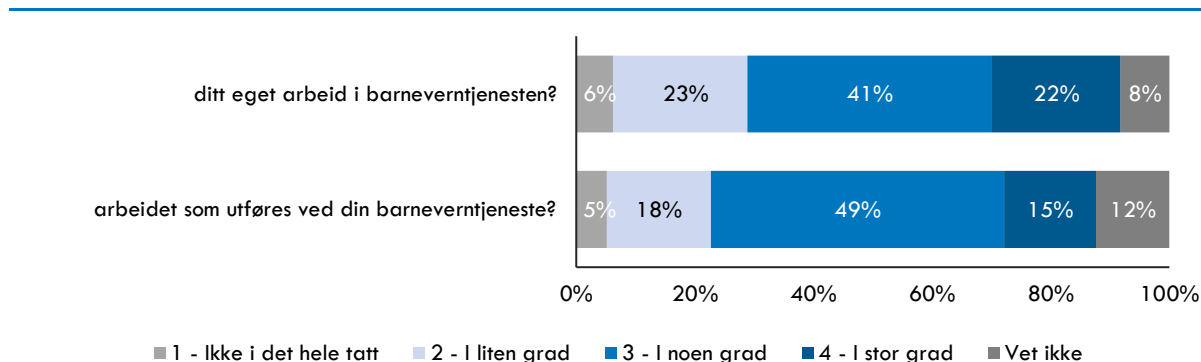
Vi spurte også om utviklingsplanen i intervjuene med barnevernsledere og prosessledere i programmet. Barnevernslederne er positive til verdien av utviklingsplanen. Samtlige vi snakket med hadde utviklet og tatt i bruk en utviklingsplan, eller var i ferd med å gjøre det. Lederne beskriver litt ulike prosesser for å utvikle planen. I noen tilfeller hadde ledelsen tatt mer regi enn i andre tilfeller, der utkast til planen ble utviklet mer nedenfra og opp. I alle tilfeller hadde planen fått et innhold som lederne mener er relevant. Noen var kommet lengre med å gjennomføre planen enn andre. Flere trekker frem at akkurat hva utviklingsplanen har inneholdt kan bli underordnet det å jobbe sammen om utvikling. De mener at de i prosessen med arbeidet med utviklingsplanen har tilegnet seg selv og tjenesten god metodikk og erfaring med å jobbe med utvikling samlet. Flere av lederne som har deltatt i 2023 fremhever at et viktig oppfølgingsarbeid for tjenestene i tiden fremover vil være oppfølging og evaluering av utviklingsplanen.

Ifølge prosesslederne vi intervjuet, kan tjenestestøtteprogrammet gi et positivt bidrag til tjenestenes arbeid med utviklingsplanen. Rammene og forventningene til arbeidet med utviklingsplanen fører til at flere tjenester styrker sitt strategiske og systematiske arbeid med utvikling, ifølge prosesslederne.

4.1.4 Bedre kvalitet?

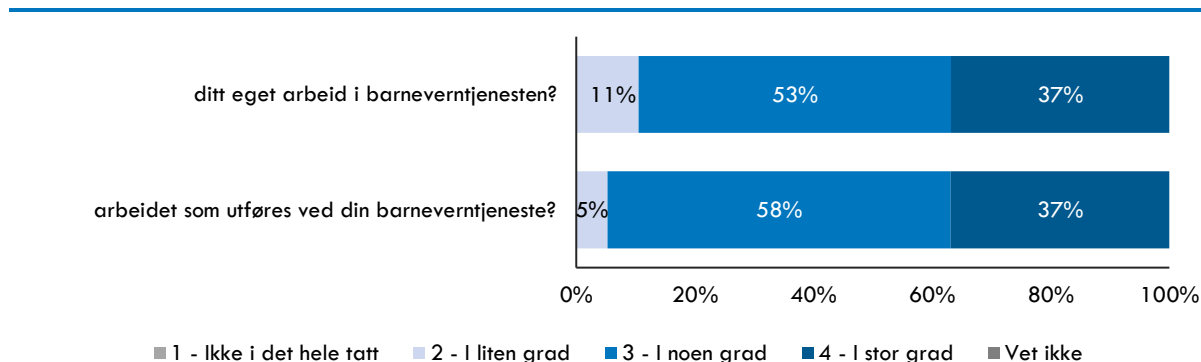
For å få deltakernes samlede vurdering av tjenestestøtteprogrammet, ba vi dem vurdere i hvor stor grad programmet ville bidra til å øke kvaliteten på den enkeltes arbeid i barnevernstjenesten, og arbeidet som utføres ved tjenesten.

Figur 4-22: Basert på dine erfaringer så langt med programmet og forventninger framover: Hva er din vurdering av i hvor stor grad programmet vil bidra til å øke kvaliteten på ... (medarbeidere)



Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Basert på dine erfaringer så langt med programmet og forventninger framover: Hva er din vurdering av i hvor stor grad programmet vil bidra til å øke kvaliteten på ...?». N=97.

Figur 4-23: Basert på dine erfaringer så langt med programmet og forventninger framover: Hva er din vurdering av i hvor stor grad programmet vil bidra til å øke kvaliteten på ... (ledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Basert på dine erfaringer så langt med programmet og forventninger framover: Hva er din vurdering av i hvor stor grad programmet vil bidra til å øke kvaliteten på ...?». N=19.

41 prosent av medarbeiderne mener at programmet i *noen grad*, og 22 prosent i *stor grad*, vil bidra til å øke kvaliteten på eget arbeid i barnevernstjenesten. Lignende andeler av medarbeiderne – 49 prosent pluss 15 prosent – mener det samme om programmets bidrag til kvaliteten på arbeidet som utføres ved barnevernstjenesten (Figur 4-22). Det er en noe negativ utvikling i medarbeidernes vurdering fra tidligere år. Mens til sammen 63 og 64 prosent ga positive vurderinger av de to dimensjonene i år, gjorde 74 og 80 prosent det i 2020, og 85 og 89 prosent det i 2019.

Også lederne er positive. 53 prosent mener at programmet i *noen grad*, og 37 prosent i *stor grad*, vil bidra til å øke kvaliteten på sitt eget arbeid i barnevernstjenesten. En lignende andel – 58 prosent pluss 37 prosent – mener det samme om programmets bidrag til kvaliteten på arbeidet som utføres ved barnevernstjenesten (Figur 4-23).

4.1.5 Brukereffekter oppsummert

I dette kapittelet har vi oppsummert funn i evalueringen knyttet til brukereffekter av tjenestestøtteprogrammet. Indikatorene vi har sett på bidrar totalt sett til å gi oss et grunnlag til å vurdere brukereffektene til programmet. Overordnet har vi rettet oppmerksomheten mot hvorvidt programmet bidrar til en forbedret og mer systematisert praksis i deltakertjenestene. Samlet sett, mener vi at tjenestestøtteprogrammet har små til moderate positive brukereffekter. Vi har belyst brukereffektene gjennom et bredt sett med indikatorer, og vi har bygget et datagrunnlag gjennom både spørreundersøkelser og intervjuer med ulike aktører. Med få unntak, tilsier de fleste indikatorene at tjenestestøtteprogrammet i *noen grad* har bidratt til positive brukereffekter. Mens noen tjenester opplever at programmet har gått rett til kjernen av tjenestens kompetansebehov, erfarer andre at programmet bare delvis vier oppmerksomhet til det som er viktigst. En del av forklaringen på det varierende utbyttet ligger hos tjenestene selv. Det inkluderer ressursknapphet, tidspress, turnover, manglende kapasitet til å jobbe med

utvikling og et behov for at ledelsen gjør mer for å legge til rette for og stimulere til at ny kunnskap blir tatt i bruk.

Det er oppmuntrende å se at ledere i barnevernet så tydelig opplever at tjenestestøtteprogrammet har bidratt til bedre arbeid med kvalitetssikring, bedre rutiner for internkontroll og systematisk arbeid med kvalitet. Dette er prosessuelle faktorer som kan styrke tjenestenes kapasitet til å jobbe med egen utvikling over tid. Samtidig ser vi at det hos mange er et behov for mer støtte til iverksetting av endring. Som vi skrev i forrige statusmåling: Den største utfordringen er å sikre implementering og oppfølging etter endt program, og at tjenestene evner å prioritere utviklingsarbeid i en travel hverdag. Dette er også utfordringer det ble pekt på i 2019-undersøkelsen. Et hvert tiltak som kan gi lederne mer støtte, vil være relevant.

Deltakerne i 2023-klyngene gir mer negative vurderinger av flere forhold enn deltakerne i tidligere klynger. En del av forklaringen er at spørreundersøkelsen viser at deltakerne fra Bergen kommune er noe mindre positive i sine vurderinger av utbytte av tjenestestøtteprogrammet enn deltakerne i de andre klyngene. Vi understreker at det er en begrenset svarprosent på vår spørreundersøkelse (24 prosent), noe som gjør at disse funnene må tolkes med varsomhet, men det er like fullt indikasjoner på at tjenestestøtteprogrammet vurderes mer positivt av de øvrige deltakertjenestene enn av Bergen. Når respondentene fra Bergen tas ut av analysene, er vurderingene av brukereffektene fra programmet på nivå med tidligere målinger. Det kan ha å gjøre med Bergens størrelse og at deltakerne kom fra flere, mer spesialiserte enheter. Det innebærer trolig at deltakere som jobber mindre i det daglige med temaene i programmet, eller som opplever sin egen kompetanse som høy, har noe lavere utbytte, generelt sett. Vurderingene av utbytte kan også henge sammen med, slik vi har påpekt i kapittel 3, at i så store tjenester som Bergen, er det høy grad av spesialisering også i barnevernstjenesten, og når deltakerne vurderer det faglige innholdet som noe lavt, påvirker det også hvordan de vurderer utbyttet av programmet som helhet.

Det at lederne gjennomgående er mer positive enn medarbeiderne i sine vurderinger av brukereffekter, kan ha sammenheng med at de i større grad har et helhetlig perspektiv på utvikling i tjenesten. Det er grunn til å tro at de vurderer effekten av at hele tjenesten jobber med utvikling sammen som viktig og positiv, selv om enkeltelementer i programmet ikke treffer alle medarbeidere.

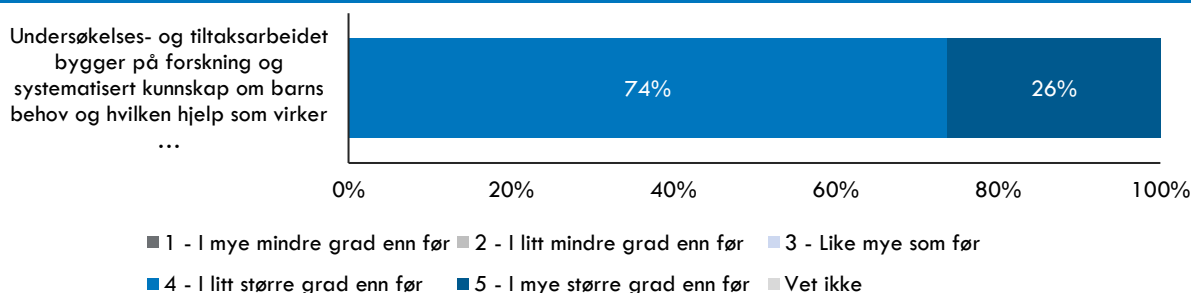
Vi ønsker å trekke frem at deltakerne i 2023-klyngene likevel er mer positive enn tidligere klynger på ett punkt: temaet medvirkning. Det er tydelig at deltakerne opplever at programmet har bidratt til å styrke samarbeidet med barn og ungdom og deres medvirkning i egen sak. Samarbeid og medvirkning er blant de sentrale målene i tjenestestøtteprogrammet.

4.2 Samfunnseffekt

For å vurdere tjenestestøtteprogrammets samfunnseffekt, har vi gjennom følgeevalueringen hatt oppmerksomhet på to indikatorområder. Det ene er å «øke kvaliteten i kommunenes tilbud til barn, ungdom og familier». Det andre er å «forberede kommunene på reformen som trådte i kraft i 2022».

I vår spørreundersøkelse til deltakerne i tjenestestøtteprogrammet, stilte vi spørsmål til lederne om hvilken utvikling de hadde sett i de kommunale barnevernstjenestene de siste fem årene. Vi ba dem blant annet vurdere hvorvidt undersøkelses- og tiltaksarbeidet bygger på forskning og systematisert kunnskap om barns behov og hvilken hjelp som virker, og om dette gjøres i større eller mindre grad enn før.

Figur 4-24: Tenk på de siste ca. fem årenes utvikling i de kommunale barnevernstjenestene der du har jobbet. Hvilket svar passer best om forholdene under? (ledere)

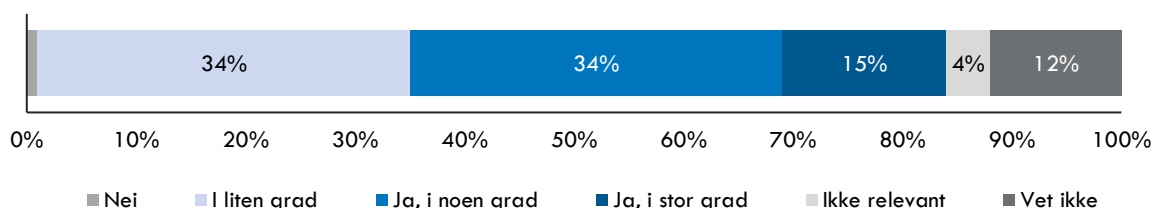


Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Tenk på de siste ca. fem årenes utvikling i de kommunale barnevernstjenestene der du har jobbet. Hvilket svar passer best om forholdene under?». N=19.

Samtlige ledere svarer at undersøkelses- og tiltaksarbeidet i større grad enn før bygger på forskning og systematisert kunnskap om barns behov og hvilken hjelp som virker (Figur 4-24). Ifølge disse lederne har utviklingen gått i riktig retning.

Resultatene ovenfor er fra vår spørreundersøkelse til deltakere som hadde oppstart i 2023. I den andre spørreundersøkelsen som ble gjennomført i 2024 og sendt til samtlige ledere i kommunalt barnevern, ble de blant annet bedt om å ta stilling til påstanden «Tjenestestøtteprogrammet har bidratt til å øke kvaliteten i kommunenes tilbud til barn, ungdom og familier». Svarene viser at 34 prosent svarer *ja, i noen grad* og 15 prosent *ja, i stor grad*. Med andre ord, om lag halvparten mener at tjenestestøtteprogrammet har bidratt til ønsket endring.

Figur 4-25: Tjenestestøtteprogrammet har bidratt til å øke kvaliteten i kommunenes tilbud til barn, ungdom og familier (barnevernsledere)

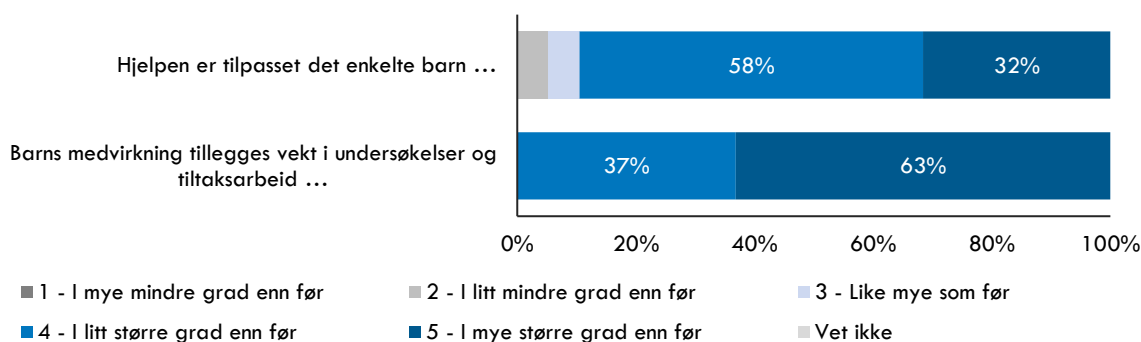


Kilde: Spørreundersøkelse til barnevernsledere gjennomført av Oslo Economics våren 2024 på spørsmål: «I hvilken grad er du enig i følgende påstander?: Tjenestestøtteprogrammet har bidratt til å øke kvaliteten i kommunenes tilbud til barn, ungdom og familier». N=68.

Som indikatorer på økt kvalitet, har vi også brukt *mer enhetlig praksis i kommunene og bedre samarbeid mellom kommuner*. Vi har omtalt disse i forrige delkapittel, om brukereffekter.

Tjenestestøtteprogrammets bidrag til å forberede kommunene på barnevernsreformen 2022 har blant annet handlet om å bidra til at hjelpen er bedre tilpasset det enkelte barn, og at barns medvirkning tillegges større vekt. I vår spørreundersøkelse til deltakerne i tjenestestøtteprogrammet, stilte vi spørsmål til lederne om dette. Gjøres det i større eller mindre grad enn før?

Figur 4-26: Tenk på de siste ca. fem årenes utvikling i de kommunale barnevernstjenestene der du har jobbet. Hvilket svar passer best om forholdene under? (ledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Tenk på de siste ca. fem årenes utvikling i de kommunale barnevernstjenestene der du har jobbet. Hvilket svar passer best om forholdene under?». N=19.

Til sammen 89 prosent av lederne mener hjelpen er tilpasset det enkelte barn i *større grad* enn før (Figur 4-26). Samtlige svarer at barns medvirkning i større grad enn før tillegges vekt i undersøkelser og tiltaksarbeid. Svarfordelingen tilsier at det er innen barns medvirkning den største positive endringer har skjedd.

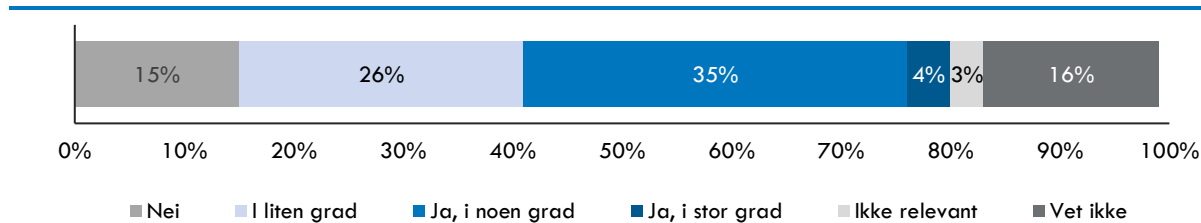
I forrige delkapittel, om brukereffekter, omtalte vi funn som tyder på at tjenestestøtteprogrammet har bidratt til denne utviklingen, og har fortsatt å bidra også etter at barnevernsreformen trådte i kraft. Medarbeidere som har deltatt i tjenestestøtteprogrammet svarer i vår spørreundersøkelse at programmet har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med:

- samarbeid med barn/ungdom for best mulig utbytte av hjelpetiltak
- sikring av barnets/ungdommens medvirkning i egen sak

På begge punkter var medarbeidernes vurdering relativt lik eller mer positiv enn ved siste statusmåling av tjenestestøtteprogrammet, i 2020, jf. underkapittel 4.1.1.

I lederundersøkelsen våren 2024 ba vi lederne også ta stilling til følgende påstand: «Tjenestestøtteprogrammet har bidratt til å forberede kommunene på reformarbeid og nye oppgaver i barnevernet etter 2022».

Figur 4-27: Tjenestestøtteprogrammet har bidratt til å forberede kommunene på reformarbeid og nye oppgaver i barnevernet etter 2022 (barnevernsledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til barnevernsledere gjennomført av Oslo Economics våren 2024 på spørsmål: «I hvilken grad er du enig i følgende påstander?: Tjenestestøtteprogrammet har bidratt til å forberede kommunene på reformarbeid og nye oppgaver i barnevernet etter 2022». N=68.

Lederne deler seg omtrent på midten i synspunktene på programmets bidrag (Figur 4-27). Til sammen 39 prosent svarer at programmet i noen eller stor grad har bidratt til å forberede kommunene på reformen. Til sammen 41 prosent mener at programmet ikke eller i liten grad har bidratt.

4.2.1 Samfunnseffekter oppsummert

Vår overordnede vurdering er at tjenestestøtteprogrammet ser ut til å ha hatt en moderat, positiv samfunnseffekt. De som har svart i våre spørreundersøkelser og stilt opp som informanter i intervjuer, beskriver samlet sett en utvikling som går i riktig retning. Det gjelder for eksempel kvalitetsindikatorer slik som at arbeidet blir mer kunnskapsbasert, bedre tilpasset barn og familiers behov og med større oppmerksomhet på barn og familiers medvirkning. Samtidig er det vanskelig å peke på tjenestestøtteprogrammets selvstendige bidrag til denne utviklingen, adskilt fra andre tiltak som skal fremme kompetanse og kvalitet i barnevernet. Vi mener at tjenestestøtteprogrammet har bidratt, om enn i beskjeden grad. Bidraget må likevel ses i sammenheng med det store antallet barnevernstjenester og ansatte som i årenes løp har deltatt i programmet. Selv små bidrag i riktig retning for et stort antall deltakere, kan utgjøre en større effekt for samfunnet som helhet. På det grunnlaget mener vi at tjenestestøtteprogrammet har hatt en moderat positiv samfunnseffekt.

5. Måloppnåelse

Tjenestetøtteprogrammet skal være et kunnskapsbasert, praksisrelevant tilbud til hele barnevernstjenester. Programmet skal støtte tjenestene i forbedringsarbeid gjennom å videreutvikle og systematisere kunnskapen og erfaringen barnevernstjenesten allerede har, med basis i oppdatert faglig kunnskap. Målsettingen for programmet er at tjenestene som deltar i programmet skal oppnå en forbedret og systematisert praksis som fører til bedre kvalitet i barnevernarbeidet og bedre tjenester til utsatte barn og deres familier.

I vår evalueringsmatrise fremgår det hvordan vi vurderer tjenestetøtteprogrammets måloppnåelse:

Tabell 5-1: Indikatorområde og indikator for evalueringskriteriet måloppnåelse

Evalueringskriterium	Indikatorområde	Indikator
Måloppnåelse (Om/i hvilken grad målet for tiltaket oppnås)	Samsvarer effektene med målene for tjenestetøtteprogrammet?	Kvalitativ vurdering i lys av tiltaksspesifikke mål og mål for kompetansestrategien

Tjenestetøtteprogrammet hadde opprinnelig som mål at programmet skulle tilbys til alle barnevernstjenester i strategiperioden, men denne målsettingen ble det gått bort fra i 2022. I 2023 ble programmet tilbudt til 11 barnevernstjenester fordelt på 17 kommuner og med totalt 594 deltakere. Dette er i tråd med tilskuddskunngjøringen fra Bufdir om at programmet skulle tilbys til om lag 500 deltakere i 2023.³² Etter gjennomføringen i 2023 har dermed totalt 204 (om lag 80 prosent) av landets barnevernstjenester deltatt i programmet, fordelt på 300 kommuner og med totalt 3156 ansatte. Deltakertjenestene/ klyngene har vært geografisk spredt over hele landet. Tjenestetøtteprogrammet har, slik vi vurderer det, nådd bredt ut og til et betydelig flertall av landets barnevernstjenester.

Tjenestetøtteprogrammet har, som vi har beskrevet i kapittel 4, flere kriterier for måloppnåelse. Kriteriene omfatter brukereffekter, samt omfang og kvalitet på gjennomføringen av programmet. Programmets overordnede målsetting har ligget fast siden starten. I tidligere statusmålinger har vi vurdert at denne målsettingen er tydelig operasjonalisert i arbeidet i programmet, og at den er gjenkjennbar i programmets viktigste arbeidsverktøy og -metodikk. Dette har ikke endret seg til denne målingen.

Vår vurdering er fortsatt at programmet sannsynligvis bidrar til å skape en forbedret praksis i tjenestene, et mer enhetlig barnevern nasjonalt og mer samarbeid på tvers av barnevernstjenester. Våre gjennomførte spørreundersøkelser underbygger dette. I tillegg vil vi trekke frem at det at programmet nå har blitt gjennomført i over 80 prosent av landets barnevernstjenester gjør at metodikk og verktøy som har blitt presentert i programmet, er godt kjent i mange tjenester, og at programmet gjennom sin praksisnære tilnærming, legger et grunnlag for å jobbe mer systematisk med forbedringsarbeid i barnevernstjenestene. Det at et helt sentralt verktøy i programmet, «Barnets behov i sentrum», nå også er et element i Barnevernsfaglig kvalitetssystem (BFK), mener vi kan bidra til at programmet legger til rette for ytterligere forbedret praksis på tvers av tjenester nasjonalt.

Det er imidlertid fortsatt slik at programmet har noen utfordringer knyttet til å treffe helt på det faglige nivået på enkelte områder. Dette har vært en gjennomgående tilbakemelding fra deltakere i programmet gjennom strategiperioden, og det er fortsatt tilfellet. Som vi har påpekt i de tidligere statusmålingene, er det en utfordring for programmet å treffe godt på balansen mellom det å tilby et program som skal være likt for hele landet, og det å hensynta den enkelte tjenestes behov og faglige nivå. Og, som vi også har påpekt i tidligere målinger, blir denne utfordringen ytterligere forsterket når programmet tilbys de store og mer spesialiserte tjenestene. Vi mener, basert på både denne og tidligere statusmålinger, at programmet har sine styrker på de områdene som handler om å bistå tjenestene med prosesshjelp, praksisnær utvikling, og gi dem metoder og verktøy for å drive kontinuerlig og systematisk utviklingsarbeid. I programmets siste fase, og særlig ved en eventuell videreføring av programmet, mener vi det er mest hensiktsmessig å styrke og vektlegge disse delene av programmet.

I forrige statusmåling fremhevet vi at for at tjenestetøtteprogrammet skal oppnå sine mål, forutsetter det at tjenestene som har deltatt lykkes med å ta med seg kunnskap og erfaring fra deltakelsen over i sin arbeidshverdag. Vi pekte på at en form for oppfølging av tjenester og ledere i etterkant av programgjennomføringen, kunne være et tiltak for å fremme bruk av den nye kunnskapen i arbeidshverdagen. Vi anerkjente samtidig at en

³² Bufdir, 2023. Kunngjøring av øremerkede tilskudd til Tjenestetøtteprogrammet – 2023.

slik oppfølging vil være ressurskrevende for programmet. Slik vi vurderer programmet nå, er det ikke sannsynlig at det vil være ressurser til en slik oppfølging innenfor programmets rammer uten at det vil gå på bekostning av andre deler av programmet. Men igjen er det vår vurdering at når en skal vurdere en eventuell videreføring av tjenestestøtteprogrammet, er også dette noe som bør tas med i vurderingen. Oppfølging av tjenestene over noe lengre tid, kan bidra til enda bedre måloppnåelse for programmet, ikke minst fordi flere av kriteriene for måloppnåelse i tjenestestøtteprogrammet handler om ønskede langtidseffekter i tjenestene og effekter for brukerne. Disse målene kan ikke nås umiddelbart etter deltakelse i tjenestestøtteprogrammet, men krever utviklingsarbeid over tid.

6. Relevans

Hvorvidt et tiltak er relevant, vurderes gjerne etter hvorvidt det treffer behovet det er ment å dekke. Tabell 6-1 presenterer indikatorområdet og tilhørende indikator på tjenestestøtteprogrammets relevans.

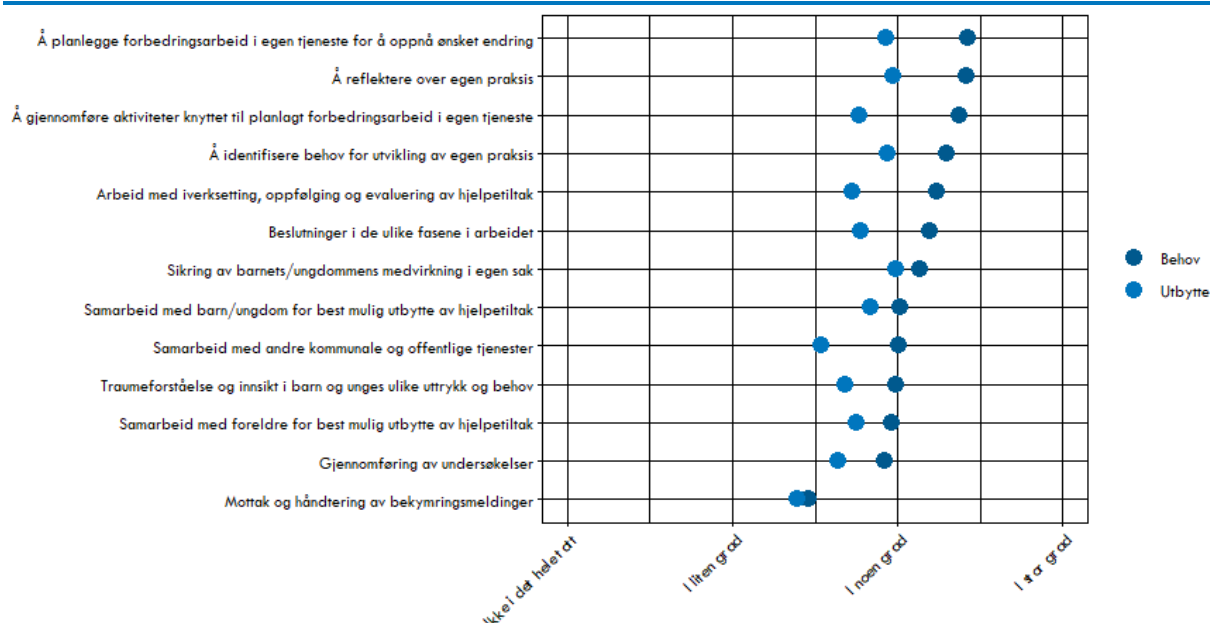
Tabell 6-1: Indikatorområde og indikator for evalueringskriteriet relevans

Evalueringskriterium	Indikatorområde	Indikator
Relevans (Hvorvidt tiltaket treffer behovet det er ment å dekke)	Er tiltaket tjenestestøtteprogrammet relevant for å løse problemer tiltaket og kompetansestrategien var ment å løse?	Kvalitativ vurdering av hvorvidt tjenestestøtteprogrammet dekker behovet

Vi har belyst tjenestestøtteprogrammets relevans, både gjennom spørreundersøkelsen til deltakerne og gjennom intervjuer med barnevernsledere, prosessledere og andre personer tilknyttet programmet.

Tidligere i rapporten har vi omtalt deltakernes vurdering av hvilket behov deres tjeneste hadde for å styrke det systematiske arbeidet med en rekke ulike forhold, før gjennomføringen av programmet (underkapittel 3.2.2). Vi har også omtalt deltakernes opplevelse av hvorvidt programmet faktisk har hatt positive bidrag på disse områdene (delkapittel 4.1). Ved å se svarene i sammenheng – både svarene om tjenestenes behov og svarene om tjenestenes utbytte – får vi frem informasjon om tjenestestøtteprogrammets relevans. Vi har sammenstilt svarene på de to spørsmålene, og vi har inkludert både medarbeidere og ledere i grunnlaget.

Figur 6-1: Deltakernes vurdering av behov kontra utbytte av tjenestestøtteprogrammet. Gjennomsnittsverdier.



Note: N = 121. Figuren er basert på både medarbeideres og lederes svar på følgende to spørsmål: «I hvilken grad opplever du at din tjeneste ved oppstart av tjenestestøtteprogrammet hadde behov for å styrke det systematiske arbeidet med ...» og «I hvilken grad opplever du at tjenestestøtteprogrammet etter gjennomførte samlinger du har deltatt på, har bidratt til å styrke det systematiske arbeidet med ...».

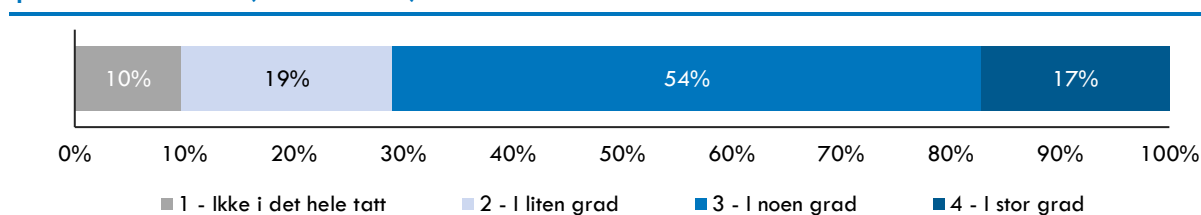
Deltakerne mener de hadde størst behov for å styrke arbeidet på områder som har med systematisk kvalitets- og utviklingsarbeid å gjøre (Figur 6-1). Det inkluderer å reflektere over egen praksis, identifisere behov for utvikling, planlegge og gjennomføre forbedringsarbeid. Det var også innen disse områdene at tjenestestøtteprogrammet bidro mest, ifølge deltakerne. Det gjaldt spesielt å reflektere over egen praksis, identifisere behov og planlegge forbedringsarbeid. Dette er temaer som egner seg for et samlingsbasert opplegg, slik vi vurderer det, fordi mye kan gjøres med en kombinasjon av veiledning og fasiliterte gruppearbeid. Programmet bidro noe mindre til tjenestenes gjennomføring av forbedringsarbeid, som i større grad forutsetter oppfølging og kapasitet til gjennomføring i tjenestene, utenom samlingene. Det er i tråd med intervjuene med barnevernsledere og

prosessledere, hvor de ga uttrykk for at flere tjenester mangler ressurser og gjennomføringskapasitet til å drive forbedringsarbeid som de ønsker.

Deltakernes svar i vår spørreundersøkelse tyder på at det var spesielt godt samsvar mellom behov og utbytte på enkelte områder. Det inkluderer sikring av barnets/ungdommens medvirkning i egen sak og samarbeid med barn/ungdom for best mulig utbytte av hjelpetiltak. Generelt sett, viser svarene at utbyttet som hovedregel var størst på områdene der behovet var størst. Korrelasjonen mellom behov og utbytte er 0,80, og er signifikant forskjellig fra null.³³

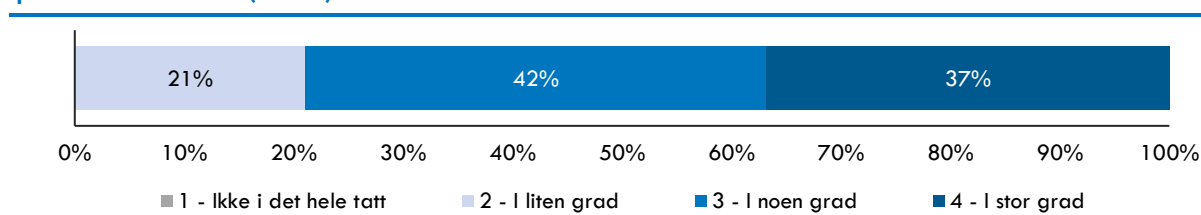
I spørreundersøkelsen til deltakerne, spurte vi dem også direkte om tjenestetøtteprogrammets egnethet: «Alt i alt, hvor godt egnet mener du tjenestetøtteprogrammet er til å adressere utfordringene din tjeneste står overfor?»

Figur 6-2: Alt i alt, hvor godt egnet mener du tjenestetøtteprogrammet er til å adressere utfordringene din tjeneste står overfor? (medarbeidere)



Kilde: Spørreundersøkelse til medarbeidere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Alt i alt, hvor godt egnet mener du tjenestetøtteprogrammet er til å adressere utfordringene din tjeneste står overfor?». N=93.

Figur 6-3: Alt i alt, hvor godt egnet mener du tjenestetøtteprogrammet er til å adressere utfordringene din tjeneste står overfor? (ledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til ledere gjennomført av Agenda Kaupang i 2024 på spørsmål: «Alt i alt, hvor godt egnet mener du tjenestetøtteprogrammet er til å adressere utfordringene din tjeneste står overfor?». N=19.

Et tydelig flertall av både medarbeidere og ledere mener at tjenestetøtteprogrammet i noen eller stor grad er godt egnet til å adressere utfordringene (Figur 6-2 og Figur 6-3). Blant medarbeiderne svarer 54 prosent i *noen grad* og 17 prosent i *stor grad* (Figur 6-2). Det er til sammen 71 prosent. Selv om det er et tydelig flertall, er det en nedgang fra tidligere målinger. Da vi evaluerte tjenestetøtteprogrammet i 2020, svarte 82 prosent positivt om egnetheten. I 2019 svarte 92 prosent positivt. Svarene i denne sluttevalueringen innebærer at til sammen 29 prosent av medarbeiderne svarer at tjenestetøtteprogrammet *ikke i det hele tatt* eller *i liten grad* er egnet til å adressere utfordringene (Figur 6-2). Det er en relativt høy andel negative svar, slik vi vurderer det. Det kan være ulike årsaker til det, uten at våre data gir sikre svar. Vi ser at respondentene fra Bergen er mer negative enn de øvrige respondentene.³⁴ Fordi disse utgjør mer enn halvparten av respondentene, påvirker de det samlede resultatet. De negative svarene kan indikere ulike forhold, for eksempel at respondenten kommer fra en spesialisert enhet med andre oppgaver enn det som behandles direkte i programmet, at de vurderer sin egen kompetanse som høy, eller at de mener at deres tjeneste har andre utfordringer enn akkurat de som tjenestetøtteprogrammet adresserer.

Sammenlignet med medarbeiderne, er det en større andel ledere som mener at tjenestetøtteprogrammet i *stor grad* adresserer tjenestens utfordringer. Mens 37 prosent av lederne svarer i *stor grad*, svarer kun 17 prosent av medarbeiderne det samme. Selv med relativt få respondenter, er forskjellen så stor at vi med ganske høy sikkerhet kan si at forskjellen er reell og ikke skyldes tilfeldigheter.³⁵ Også i 2020 og 2019 var det en relativt

³³ Signifikanssannsynligheten er 0,001.

³⁴ Til sammen svarer 38 prosent av respondentene fra Bergen *ikke i det hele tatt* eller *i liten grad*, mens 15 prosent av respondentene fra andre klynger svarer det samme. Forskjellen mellom Bergen og øvrige tjenester er statistisk signifikant, med signifikanssannsynlighet 0,014.

³⁵ En hypotesetest indikerer at forskjellen er signifikant med 93,4 prosent sikkerhet. Signifikanssannsynligheten er 0,066.

høy andel ledere som svarte *i stor grad* (henholdsvis 33 prosent og 44 prosent). Det at lederne svarer mer positivt enn medarbeiderne om programmets egnethet, er i tråd med flere funn som tyder på at lederne opplever tjenestetøtteprogrammet som mer relevant enn medarbeiderne. Det inkluderer for eksempel ledernes syn på programmets bidrag til å forbedre tjenestens arbeid med kvalitetssikring og rutiner for internkontroll (underkapittel 4.1.3). Det inkluderer også ledernes syn på programmets bidrag til å styrke det systematiske arbeidet med å identifisere behov for utvikling av egen praksis, reflektere over egen praksis og planlegge og gjennomføre forbedringsarbeid (underkapittel 4.1.3). En tydelig høyere andel ledere enn medarbeidere mener også at utviklingsplanen er et hensiktsmessig verktøy for tjenesten (underkapittel 4.1.3).

Deltakerne fikk også et åpent spørsmål i spørreundersøkelsen om hva de mente er tjenestetøtteprogrammets viktigste styrker. Ifølge mange er det en viktig styrke ved programmet at det la opp til refleksjon over egen praksis og arbeid med videreutvikling av tjenesten. Mange nevner kunnskapsmodellen «Barnets behov i sentrum» spesielt, og setter tydelig pris på at den ble introdusert, og mener at den er et nyttig verktøy. Generelt, er det flere som setter pris på at tjenestetøtteprogrammet behandlet ulike verktøy og metoder. Flere nevner også bestemte faglige temaer, som de mener er en styrke ved programmet. De nevner for eksempel temaer som tiltaksplaner, vurderinger og beslutninger, barn og ungdoms perspektiv, og traumeforståelse.

I tillegg til et spørsmål om styrker, fikk deltakerne et åpent spørsmål om tjenestetøtteprogrammets utfordringer: «Hva mener du er de største utfordringene når det gjelder tjenestetøtteprogrammets egnethet sett opp mot utfordringene din tjeneste står overfor?» Svarene kan grupperes i tre tydelige temaer: kapasitet, standardisering og fordypning. Kapasitet er temaet som opptar i flest svar. Det handler først og fremst om forhold i barnevernstjenesten, og ikke i tjenestetøtteprogrammet. Mange viser til at turnover, sykefravær, ressursknapphet og arbeidsbyrde gjør det vanskelig å jobbe med utvikling i det daglige. De viser også til ledernes gjennomføringskapasitet. Ifølge disse svarene mangler flere ledere kraften, ressursene eller viljen til å følge opp utviklingstiltak mellom samlingene og etter avsluttet tjenestetøtteprogram. Standardisering er også et tema som flere er opptatt av. Ifølge disse svarene er det en utfordring ved programmet at det ikke i større grad er tilpasset den enkelte barnevernstjenestes behov. Det tredje temaet er fordypning. Flere savner muligheten til å gå dypere inn i faglige problemstillinger eller enkeltemner som er spesielt relevante for dem.

Våre intervjuer med barnevernsledere tyder på at de opplever tjenestetøtteprogrammet som relevant, men at programmet treffer spesielt godt de tjenestene der ledelsen har identifisert et behov som samsvarer med innholdet i programmet. Noen ledere understreker at programmet er relevant, også fordi det bidrar til at både erfarne og nye medarbeidere får noen felles faglige referanser. Verdien av disse felles faglige referansene veier opp for at noen medarbeidere opplever at det faglige nivået ikke er høyt nok, ifølge disse lederne. Da vi spurte om hvordan programmet kunne bli enda mer relevant, var lederne så å si samstemte på ett punkt: barnevernsledere trenger mer drøhtelp for å gjennomføre utviklingsarbeid. Hvordan leder man et utviklingsarbeid? Hvordan får man personalgruppen om bord? Hvordan gjennomfører man endring? Dette er blant spørsmålene som lederne stiller. Et enda mer relevant tjenestetøtteprogram vil gi mer støtte til dette arbeidet, ifølge lederne.

6.1 Relevans oppsummert

I dette kapittelet har vi presentert funn om tjenestetøtteprogrammets relevans som bygger på deltakernes opplevelse av eget behov og utbytte. Både medarbeidere og ledere har tydelige synspunkter på temaet. Tjenestetøtteprogrammet gir relativt sett større utbytte på områder der behovet er størst, slik som systematisk forbedringsarbeid. Ledere vurderer programmets egnethet og bidrag på flere punkter som større enn hvordan medarbeidere vurderer det. Vi mener at lederperspektivet er viktig for å vurdere programmets relevans, på grunn av ledernes spesielle ansvar for tjenestenes utvikling. Samtidig peker både medarbeidere og ledere på områder der tjenestene har behov for mer støtte, slik som oppfølging og gjennomføring av utvikling. For å vurdere programmets relevans peker vi i tillegg på funn om organiseringen og gjennomføringen av programmet som den enkelte deltaker ikke nødvendigvis legger like stor vekt på: I kapittel 3 viser vi for eksempel at tjenestetøtteprogrammet, gjennom strategiperioden, har nådd i overkant av 80 prosent av landets barnevernstjenester. Det inkluderer 204 tjenester, 300 kommuner og 3156 ansatte. Ved å gi avkall på noe frihet til lokale tilpasninger, ha nasjonal prosjektledelse og en organisering som fremmer faglig samarbeid og koordinering mellom kompetansesentrene, har tjenestetøtteprogrammet utviklet et tilbud som har gitt barnevernstjenestene noen felles prosessuelle og faglige referanser.

Vi mener at tjenestetøtteprogrammet gjennom strategiperioden har vært relevant i en nasjonal sammenheng på grunn av dets nedslag og bredde, og at denne relevansen er til dels uavhengig av enkelt deltakers opplevelse

av personlig utbytte. Tjenestestøtteprogrammet er de mange små bidrags intervensjon, som vi er inne på i delkapittel 4.2 om samfunnseffekter. Nå som en så stor andel av barnevernstjenestene har deltatt i programmet, og det kommer frem informasjon om hvordan tjenestestøtteprogrammet bidrar best, er det likevel grunn til å vurdere hvordan programmet eventuelt skal innrettes for fremtiden. Våre statusmålinger, både nå og tidligere, har vist, som vi beskriver i vurderingen av programmets måloppnåelse over, at programmet har noen styrker. Vår vurdering er at for å legge til rette for at programmet skal oppleves relevant også fremover, kan programmet med fordel spisses rundt disse styrkene i enda større.

7. Bærekraft

Hvorvidt et tiltak er bærekraftig, vurderes gjerne etter hvorvidt effekter vedvarer over tid, etter at tiltaket er avsluttet. I Tabell 7-1 presenterer vi indikatorområdet og tilhørende indikator på tjenestestøtteprogrammets bærekraft.

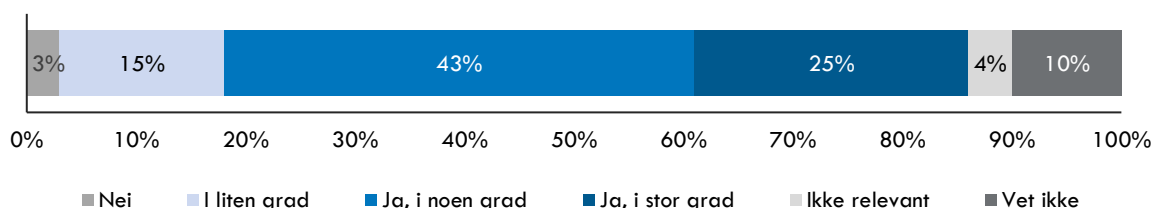
Tabell 7-1: Indikatorområde og indikator for evalueringskriteriet bærekraft

Evalueringskriterium	Indikatorområde	Indikator
Bærekraft (Hvorvidt effekter vedvarer over tid, etter at tiltaket er avsluttet)	Vedvarer virkningene av tjenestestøtteprogrammet over tid etter at tiltaket er avsluttet? Hvorfor / hvorfor ikke?	Kvalitativ vurdering av opprettholdelse, spredning og videreutvikling av kompetansen i tjenesten

Vi belyser tjenestestøtteprogrammets bærekraft, dels med en spørreundersøkelse til barnevernsledere, og dels gjennom intervjuer med barnevernsledere, prosessledere og andre personer tilknyttet programmet.

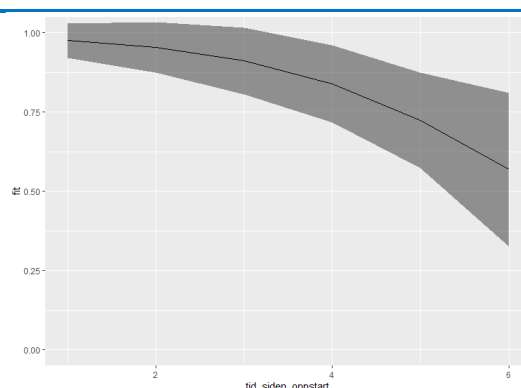
I spørreundersøkelsen til samtlige ledere i kommunalt barnevern, ble de blant annet bedt om å ta stilling til påstanden «vi vil videreføre arbeidsformer som vi har innført pga. tjenestestøtteprogrammet, etter at satsingsperioden er avsluttet».

Figur 7-1: Vi vil videreføre arbeidsformer som vi har innført pga. tjenestestøtteprogrammet, etter at satsingsperioden er avsluttet (barnevernsledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til barnevernsledere gjennomført av Oslo Economics våren 2024 på spørsmål: «I hvilken grad er du enig i følgende påstander?: Vi vil videreføre arbeidsformer som vi har innført pga. tjenestestøtteprogrammet, etter at satsingsperioden er avsluttet». N=68.

Figur 7-2: Sannsynligheten for å svare i noen grad eller i stor grad, etter antall år siden deltakelse i programmet



Note: Estimert sannsynlighet og 95-prosents konfidensintervall. Basert på logistisk regresjonsanalyse med Svart Ja, i noen grad eller Ja, i stor grad [0,1] som avhengig variabel og Antall år siden tjenesten først deltok [0:6] som uavhengig variabel³⁶. N=58.

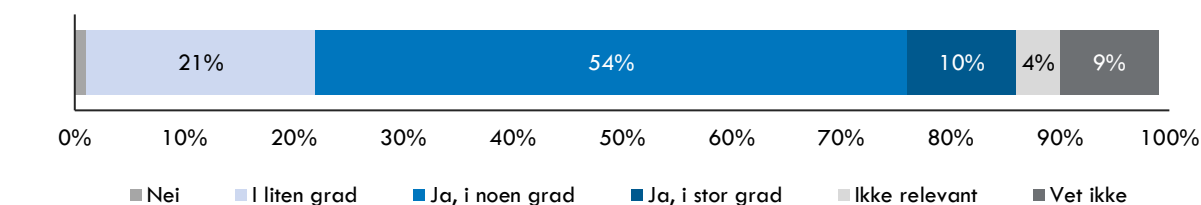
43 prosent av lederne mener de i noen grad vil videreføre nye arbeidsformer, og 25 prosent mener de i stor grad vil gjøre det (Figur 7-1). Tilbøyeligheten til å svare positivt endrer seg imidlertid over tid (Figur 7-2). Oppfatningen om at tjenestene vil videreføre nye arbeidsformer, er mest utbredt i tjenestene som nettopp har

³⁶ Konstantleddet og regresjonskoeffisienten er 4,40 og -0,69, med signifikanssannsynligheter på henholdsvis 0,003 og 0,019.

startet i tjenestestøtteprogrammet. Blant tjenestene som hadde oppstart for seks år siden, er tilbøyeligheten til å svare positivt om lag 40 prosent lavere.

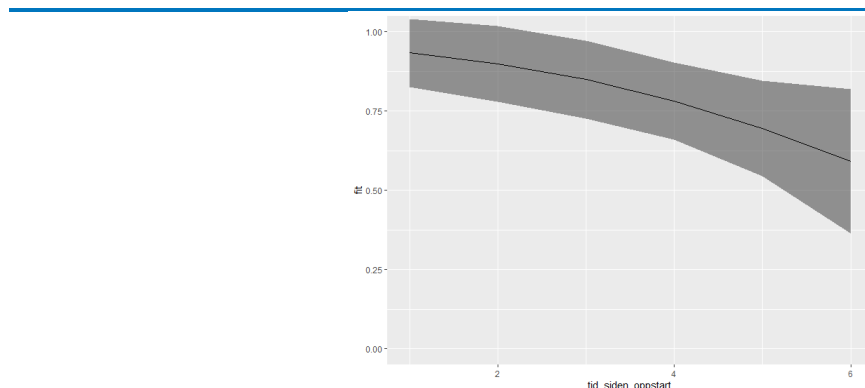
Lederne ble også bedt om å ta stilling til påstanden: «Tjenestestøtteprogrammet har ført til varig forbedring av barnevernstjenesten».

Figur 7-3: Tjenestestøtteprogrammet har ført til varig forbedring av barnevernstjenesten (barnevernsledere)



Kilde: Spørreundersøkelse til barnevernsledere gjennomført av Oslo Economics våren 2024 på spørsmål: «I hvilken grad er du enig i følgende påstander?: Tjenestestøtteprogrammet har ført til varig forbedring av barnevernstjenesten». N=68.

Figur 7-4: Sannsynligheten for å svare i noen grad eller i stor grad, etter antall år siden deltakelse i programmet



Note: Estimert sannsynlighet og 95-prosents konfidensintervall. Basert på logistisk regresjonsanalyse med Svart Ja, i noen grad eller Ja, i stor grad [0,1] som avhengig variabel og Antall år siden tjenesten først deltok [0:6] som uavhengig variabel³⁷. N=59.

54 prosent av lederne mener at tjenestestøtteprogrammet i noen grad har ført til varig forbedring, og 10 prosent mener programmet i stor grad har ført til dette (Figur 7-3). Også her er det en endring over tid i tilbøyeligheten til å svare positivt (Figur 7-4). Oppfatningen om at tjenestestøtteprogrammet har ført til varig forbedring, går ned desto lengre det er siden tjenesten startet i programmet. Tjenestene som hadde oppstart for seks år siden er om lag 37 prosent mindre tilbøyelige til å svare positivt om varig forbedring, enn tjenestene som nylig har startet. Ifølge disse lederne, har tjenestestøtteprogrammet derfor en avtagende effekt over tid. Det er i tråd med både fritekstsvar og intervjuutsagn som peker på utfordringer med å følge opp og gjennomføre utviklingsarbeid etter tjenestestøtteprogrammet.

Våre intervjuer med barnevernsledere viser at deltakelse i tjenestestøtteprogrammet ikke i seg selv er nok for å få positive effekter som varer. Ifølge lederne forutsetter varig endring at de lykkes med å følge opp utviklingsplanen, gjennomføre utviklingsarbeid og iverksette ønskede endringer. Noen ledere understreker at varig endring bør støttes av formelle strukturer, slik som rutiner og prosedyrer. Flere opplever det som krevende å jobbe for varig endring, og mener det er et behov for implementeringsstøtte. De understreker verdien av tilbudene som allerede finnes for ledere, slik som ledersamlinger og opplæringstilbud for ledere. Hvis tjenestestøtteprogrammet kunne tilbudt enda mer lederstøtte, ville programmet bli mer bærekraftig, ifølge disse informantene.

Bærekraft er også et gjennomgangstema i våre intervjuer med prosessledere og andre personer tilknyttet programmet. For disse informantene har bærekraft to dimensjoner. Den ene dimensjonen er kommunenes utbytte og i hvilken grad deltakelse har hatt effekter som varer. Den andre dimensjonen er programorganisasjonens

³⁷ Konstantleddet og regresjonskoeffisienten er 3,10 og -0,46, med signifikanssannsynligheter på henholdsvis 0,005 og 0,048.

egen bærekraft, og i hvilken grad kompetansen og strukturene som organisasjonen har bygget opp, vil kunne brukes videre etter at strategiperioden er avsluttet.

Når det gjelder kommunenes utbytte, er informantene fra programmet helt på linje med barnevernslederne som har deltatt i programmet. De understreker betydningen av implementering, at ledere gjerne har behov for støtte til gjennomføring, og at tjenestestøtteprogrammet ikke tilbyr dette på en måte som dekker behovet. De peker på at varig endring forutsetter at ny praksis støttes opp av formelle strukturer, slik som rutiner og kvalitetssystemer.

Når det gjelder programorganisasjonens egen bærekraft, er informantene i all hovedsak samstemte i at tjenestestøtteprogrammet over flere år har utviklet kompetanse og strukturer som kan utgjøre en stor ressurs for kommunene i tiden etter strategiperioden. Spørsmålet er hvordan programorganisasjonen skal vedlikeholdes og hvilket tilbud den eventuelt skal gi. Langt på vei, er det et spørsmål om finansiering. Ifølge informantene har tjenestestøtteprogrammets bærekraft vært et tema de siste årene. Spørsmålet er drøftet i programmets ulike fora. Programmet har også tatt opp temaet i sin dialog med Bufdir.

7.1 Bærekraft oppsummert

Vår vurdering av tjenestestøtteprogrammets bærekraft dreier seg først og fremst om varige effekter for barnevernstjenestene. Undersøkelsen viser at en andel av deltakende tjenester i noen grad opplever varige effekter, også flere år etter at tjenesten deltok i programmet. At effektene er fallende for hvert år, tilsier likevel at ikke alle tjenester opplever tydelige varige endringer. Som vi har skrevet i kapittel 5 om måloppnåelse, mener vi at programmets måloppnåelse er sterkest på de områdene som handler om å bistå tjenestene med prosesshjelp, praksisnær utvikling og metoder og verktøy for å drive kontinuierlig og systematisk utviklingsarbeid. Trolig er det barnevernstjenestene med kapasitet og evne til å følge opp og gjennomføre planmessig utviklingsarbeid som opplever de mest varige positive effektene av deltakelsen.

8. Oppsummerende vurderinger av tiltaket

Denne tredje statusmålingen og sluttevalueringen av tjenestestøtteprogrammet viser at programmet fortsatt i hovedsak oppfattes som et nyttig og relevant program, både av de som jobber med programmet og av de som deltar. Ved utgangen av 2023 hadde i overkant av 80 prosent av landets barnevernstjenester deltatt i programmet. I 2023 ble programmet tilbudt til 11 tjenester fordelt på 17 kommuner og med 594 deltakere. Dette er i samsvar med målene for 2023. Gjennomføringen av programmet i 2023 har stort sett gått som planlagt. Programmet har også vært gjennomført i den hittil største tjenesten, Bergen kommune.

Resultatene i denne statusmålingen viser, som i de tidligere statusmålingene, at programmet har noen styrker, og også noen utfordringer. Både styrkene og utfordringene som kommer frem i denne målingen, er gjenkjennbare fra tidligere målinger.

Programmet fremstår fortsatt som et program som jobber kontinuerlig med forbedring og utvikling av innhold og form. Prosesslederpermen, som styrer innholdet i samlingene, utvikles og tilpasses med utgangspunkt i tilbakemeldinger fra deltakere og erfaringer fra prosessledere og andre knyttet til programmet. I tillegg har programmet jobbet mye med hvordan det kan videreutvikles og tilpasses en tid etter at strategiperioden er over etter 2024. Behovet for å tenke på tiden etter strategiperioden, er noe vi har pekt på i tidligere statusmålinger. Denne gjennomgangen viser at dette er en tilbakemelding programmet har jobbet mye med.

Med utgangspunkt i funnene i denne statusmålingen, er våre viktigste overordnede vurderinger av tjenestestøtteprogrammet følgende:

- Vi oppfatter at informasjon og kommunikasjon til deltakerne i programmet i hovedsak fungerer godt. Programmet er veldig opptatt av dette, og det har vært prioritert gjennom hele strategiperioden. Vi mener også at dette har blitt gjennomgående bedre og mer systematisk gjennom perioden. Når det gjelder planlegging av rekruttering og klyngesammensetning for de siste to årene av strategiperioden (2023 og 2024), mener vi det fremstår som hensiktsmessig at dette har blitt sett i sammenheng. Vi mener også at forberedelsesfasen til gjennomføringen av programmet har blitt ytterligere styrket ved at programmet ved prosjektledelsen har blitt inkludert i planleggingen.
- Tjenestestøtteprogrammet har funnet en organisering som fungerer når det gjelder praktisk gjennomføring. At programmet er samlingsbasert, at det inkluderer hele tjenesten, og at det er egne ledersamlinger hvor en jobber spesifikt med forhold knyttet til ledelse av utviklingsarbeid, mener vi er styrker ved programmet. Det å kunne samle en tjeneste om utviklingsarbeid over tid, og også kunne utveksle erfaringer med andre tjenester, gir merverdi i tillegg til innholdet i samlingene. Våre statusmålinger viser også at spesielt lederne har behov for mer oppfølging og implementeringsstøtte i arbeidet etter at programmet er ferdig. Dette mener vi er utenfor rammene til programmet slik det er innrettet nå, men flere ledes ønske om muligheter til mer veiledning og implementeringsstøtte, kan være et innspill til fagmyndighetene som kan tas med videre.
- Når det gjelder forankring av tjenestestøtteprogrammet, har programmet gjennomgående i strategiperioden fremstått som godt forankret blant barnevernslederne i deltakertjenestene. En tydelig ledelse i tjenester som deltar, mener vi er en forutsetning for å lykkes med det som skal være et utgangspunkt for varig forbedringsarbeid. Vi mener vår evaluering har vist at programmet har prioritert å legge til rette for gode dialoger med barnevernslederne, og vært tilgjengelige for lederne ved behov i gjennomføringen av programmet. Når det gjelder forankringen i kommuneledelsen i deltakerkommunene, har den gjennomgående vært mer varierende, og det er den fortsatt. Samtidig kan det være indikasjoner på at kommuneledelsen er tettere koplet på utviklingsarbeid som dette i barnevernstjenestene. Vi mener det i så fall er en ønsket og god utvikling. Det kan ha sammenheng med de økte kravene til kommuneledelsen både når det gjelder ansvaret for internkontroll i barnevernstjenesten, tidlig innsats og forebygging mer generelt i oppveksttjenestene, og årlige rapporteringer til politisk nivå. Vi mener en tydelig kommuneledelse som støtter varig utviklingsarbeid for kvalitetsheving i barnevernstjenestene, er viktig for å gi de operative barnevernslederne god støtte til å drive varig tjenesteutvikling i tjenester som jobber under et høyt daglig press. Det at hele tjenester deltar på et program som tjenestestøtteprogrammet kan gi kommuneledelsen en anledning til nettopp å synliggjøre slik støtte og anerkjenne at utviklingsarbeid prioriteres.
- På samme måte som det også har vært i våre tidligere statusmålinger, er det tilbakemeldinger til programmet om at de ikke fullt ut treffer tjenestene godt når det gjelder faglig nivå på teoretisk innhold.

Det gis fortsatt tilbakemeldinger fra flere om at det faglige nivået oppleves noe lavt for enkelte tjenester, og for lite tilpasset enkelttjenesters behov. Det er fortsatt ulike oppfatninger om programmets fleksibilitet til å gjøre tilpasninger av innhold. Vi har tidligere påpekt at dette bør diskuteres og vurderes ytterligere i programmet. I denne statusmålingen påpeker vi at det ikke nødvendigvis er hensiktsmessig å prioritere endringer av denne typen i det siste året av strategiperioden. Men det er samtidig fortsatt vår vurdering at fleksibiliteten i gjennomføring av programmet når det gjelder muligheter for tilpasning til enkelttjenesters behov, bør adresseres hvis programmet skal fortsette i noen form etter strategiperioden.

- Når det gjelder tjenestestøtteprogrammets overordnede måloppnåelse, relevans og bærekraft, mener vi dette henger sammen. I denne rapporten trekker vi som tidligere frem, at programmets måloppnåelse fremstår høyest og programmet oppleves som mest relevant på områdene som handler om å bistå tjenestene med prosesshjelp, praksisnær utvikling og metoder og verktøy for å drive kontinuerlig og systematisk utviklingsarbeid. I programmets siste fase, og særlig ved en eventuell videreføring av programmet, mener vi det er mest hensiktsmessig å styrke og vektlegge disse delene av programmet. I så fall vil det si å rendyrke programmet ytterligere som prosess- og utviklingsstøtte, og kanskje tone ned de mer teoretiske innledningene og elementene i programmet. Basert på funn i denne følgeevalueringen kan det være grunn til å anta at en slik utvikling vil gi det beste grunnlaget for at programmet får varige effekter for tjenestene. Og så er det også slik, at en del av forholdene som må være på plass for at programmet skal være bærekraftig for tjenestene, handler om forhold i og ved deltakertjenestene. Det vil høyst sannsynlig være slik, uavhengig av hvor godt programmet er tilrettelagt, at det er barnevernstjenester med kapasitet og evne til å følge opp og gjennomføre planmessig utviklingsarbeid som opplever de mest varige positive effektene av programmet.
- Tjenestestøtteprogrammet er rettet mot kommunale barnevernstjenester og har målsettinger som er knyttet til å oppnå varige forbedringer i disse tjenestene. Gjennom strategiperioden har vi også erfart, og knyttet vurderinger til, effektene programmet har hatt i de fire kompetansesentrene som har jobbet med programmet. Organiseringen av programmet har funnet en god form som har gitt mange berøringspunkter og muligheter for felles utvikling på tvers av kompetansesentrene. Det er bygget et fagmiljø på tvers av sentrene på temaene i programmet, som oppleves som stimulerende og fruktbart for de som er en del av det. Vår vurdering er at dette miljøet kan være en nyttig ressurs for det kommunale barnevernet fremover, og vil oppfordre til at det søkes muligheter for å kunne videreføre både fagmiljøet og samarbeidet.

oslo**economics**

www.osloeconomics.no

E-post og telefon:
post@osloeconomics.no
+47 21 99 28 00

Besøksadresse:
Klingenberggata 7
0161 Oslo

Postadresse:
Postboks 1562 Vika
0118 Oslo