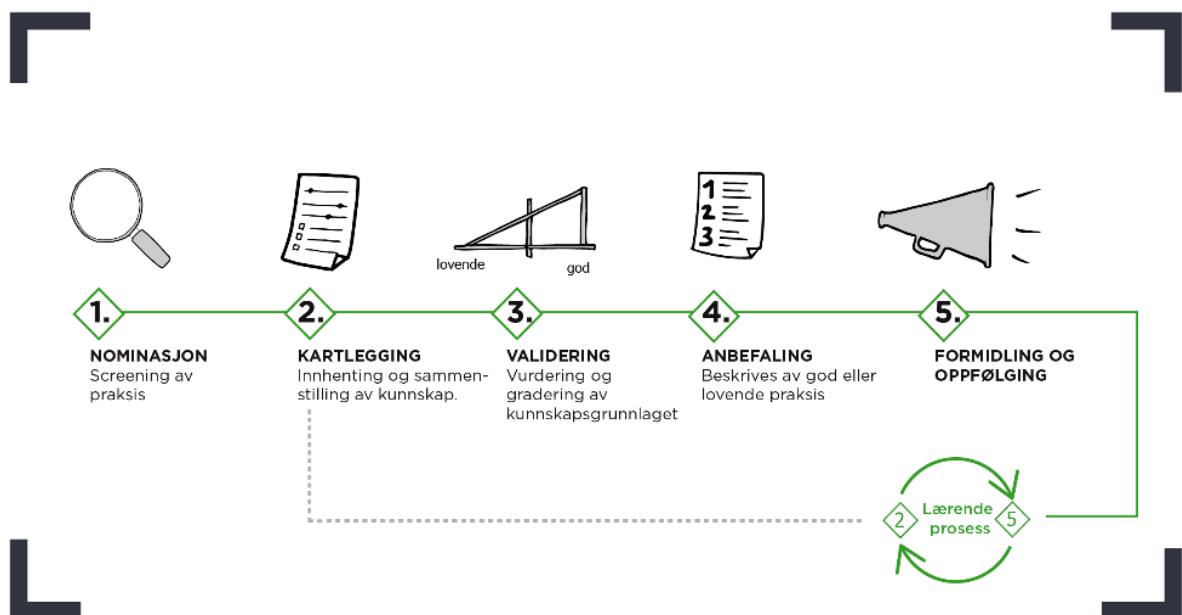


IMDi

Sluttrapport

Mars, 2018

MODELL FOR IDENTIFISERING OG FORMIDLING AV GOD PRAKSIS



MODELL FOR IDENTIFISERING OG FORMIDLING AV GOD PRAKSIS

Rambøll
Hoffsveien 4
Postboks 427 Skøyen
0213 Oslo
T +47 2252 5903
www.ramboll.no

FORORD

I denne rapporten beskriver vi resultatet av et spennende oppdrag som vi har gjennomført for Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Vi beskriver vårt forslag til en modell for identifisering og formidling av god praksis, samt kunnskapsgrunnlaget som forklarer hvorfor modellen ser ut som den gjør.

Rambøll har vært prosjektleder og er hovedansvarlig for innholdet i rapporten. Fra Rambøll har Kristian Dyrkorn (prosjektleder), Kjersti Strømnes og Mia Haave deltatt i arbeidet, mens Gunnar Bothner-Bye har vært hovedansvarlig for Halogens bidrag. Halogen har hatt hovedansvaret for visualisering av modellen som er utviklet i prosjektet. Line Dybdal fra Rambøll har hatt en viktig rolle som faglig sparringspartner og bidratt med å dele internasjonale erfaringer fra Danmark.

Prosjektet er gjennomført i tett samarbeid med og med god støtte fra en intern prosjektgruppe i IMDi. Vi takker med dette Bente Vindedal (intern prosjektleder) og Unni Aarflot fra Analyseseksjonen som har vært gode samarbeidspartnere og oppdragsgivere. Vi takker følgende ressurs- og fagpersoner som også har deltatt i prosjektgruppen: Elisabeth Dreier Søvik fra Tjenesteutviklingsprosjektet; Monika Skjølberg fra Kommunale utviklingsmidler (KUM) som er en tilskuddsordning i IMDi med mål om å kvaliteten og forbedre resultatene på kommunens integreringsarbeid; Benedicte Hollen fra Fagverksted som er samlinger for erfaringsdeling i regi av IMDi; Hege Aspelund fra Regionkontor IMDi øst; samt Tonje Enersen og Bjørg Karin Buttedahl Bjåland fra Kommunikasjonsseksjonen.

Vi retter også en stor takk til Audun Kvale (KS), Catrine Bangum (Nordisk ministerråd), Inger Johanne Sundby (Difi) og Helle Sundby (Avdir) som deltok i referansegruppe og som har spilt inn nyttige perspektiver og erfaringer fra egne virksomheter som har bidratt til utvikling av modellen.

Til slutt vil vi på vegne av Rambøll og Halogen takke IMDi for muligheten til å gjennomføre et faglig spennende og utviklende arbeid. Vi håper kunnskapsgrunnlaget og modellen som er presentert, kan bidra til økt læring og flere og bedre råd til kommunene om hva som virker på integreringsfeltet.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.	KORT SAMMENDRAG	1
1.1	Innledning	1
1.2	Funn fra kartleggingen	1
1.3	Modellen	2
1.4	Veien videre	3
2.	INNLEDNING	4
2.1	Formål med prosjektet	4
2.2	Kort om bakgrunn for prosjektet	4
2.3	Metodisk tilnærming	5
2.4	Vår forståelse av begrepet praksis	6
2.5	Leseveiledning	6
3.	DEL 1 – FUNN FRA KARTLEGGINGEN	7
3.1	Kort introduksjon til kartleggingen	7
3.2	Arbeid med god praksis i dag – IMDi	7
3.3	Behov og ønsker for en fremtidig modell i IMDi	10
3.4	Arbeid med god praksis i dag – Andre virksomheter	11
3.5	Oppsummering	23
4.	DEL 2 – MODELLEN	25
4.1	Kort introduksjon til modellen	25
4.2	Overordnet beskrivelse av modellen	25
4.3	Hovedelementer (-steg) i modellen og eksempel på bruk av verktøy	27
4.4	Oppsummering	45
5.	AVSLUTTENDE OM VEIEN VIDERE	46
5.1	Anbefalinger for videre arbeid og implementering	46

1. KORT SAMMENDRAG

1.1 Innledning

Formålet med oppdraget har vært å gi IMDi bedre verktøy i arbeidet med å gi kunnskapsbaserte råd og anbefalinger om «god praksis» til ulike samarbeidspartnere på deres fagområder. IMDi har etterspurt at det gjennomføres en kartlegging og analyse av eksisterende arbeidsmetoder og systemer for definering og formidling av gode praksiser. På bakgrunn av dette, skulle prosjektet utvikle modell(er) med kriterier og prinsipper for å definere hva som er godt arbeid og anbefalt tilnærming og metodikk på kvalifiseringsfeltet.

Modellutvikling og anbefalinger til IMDi har stått sentralt i oppdraget. For å løse oppdraget har det vært behov for å kartlegge og analysere eksisterende arbeidsmetoder for definering av «god praksis», ikke bare hos IMDi, men også hos andre virksomheter.

1.2 Funn fra kartleggingen

Kartlegging av dagens situasjon i IMDi viser at det frem til i dag har vært en lite helhetlig tilnærming til å definere god praksis. Samtidig finner vi at det er et sterkt ønske og engasjement for å arbeide kunnskapsbasert med definering og formidling av praksiseksempler, og det er gjort en del erfaringer som det er verdt å bygge videre på. IMDi har i lang tid jobbet med å spre gode erfaringer og eksempler, det er etablert fora for kommunikasjon og dialog med kommuner og samarbeidspartnere, og det er gjort erfaringer med å benytte kriterier for å vurdere prosjekter og tiltak. Vi finner likevel at det blant IMDis ledere og ansatte er et uttalt behov for en modell som kan bidra til og understøtte en mer felles og systematisk måte å identifisere og formidle god praksis på.

Kartlegging av situasjonen i andre lignende virksomheter viser at det også i andre virksomheter er pågående prosesser som har som formål å bidra til økt kunnskapsbasert praksis. Virksomhetene erkjenner at de bør arbeide kunnskapsbasert, og har igangsatt ulike prosesser og aktiviteter for å understøtte dette. Samtidig er det få virksomheter med en helhetlig tilnærming til arbeidet. Virksomhetene har fokusert på ulike områder, for eksempel fremskaffelse av relevant kunnskap, involvering av brukere, utarbeidelse av verktøy og retningslinjer osv. I prosjektet har vi forsøkt å bygge videre på de erfaringer som er gjort. Det har vært mulig å la seg inspirere av elementer fra pågående arbeid på kunnskapsområdet i de andre virksomhetene, til tross for ulike fagområder, oppgaver og styringsstrukturer.

I Helsedirektoratet (Hdir) finner vi en helhetlig modell for identifisering og vurdering av god praksis, som tydelig beskriver aktiviteter og ansvarsområder og som i sin helhet er implementert i organisasjonen. Hdir har ansvar for et forskningstungt fagområde hvor det stilles strengere krav til evidens enn hva som er hensiktsmessig på integreringsfeltet hvor det finnes lite effektforskning. Inspirasjonen hentet fra Hdirs arbeid er nødvendigvis tilpasset IMDi som virksomhet. Arbeids- og velferdsdirektoratet (Audir) har et større fokus på testing av hvilke tiltak og metoder som virker enn IMDi. Audir har arbeidet mye med å forbedre bestillinger av forskning, og kunnskapsarbeidet er forankret i deres kunnskapsstrategi. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) fungerer som fagdirektorat for kommunene, og har det de kaller et normativt ansvar. Med dette forstår vi at Bufdir kan gi råd til kommunene, men at kommunene likevel har et stort handlingsrom. Bruk av pedagogiske virkemidler står sentralt hos Bufdir, som de gjør hos IMDi. Bufdirs fagfelt er preget av lite effektmålinger og et mer pragmatisk forhold til evidens, noe som likner IMDis område.

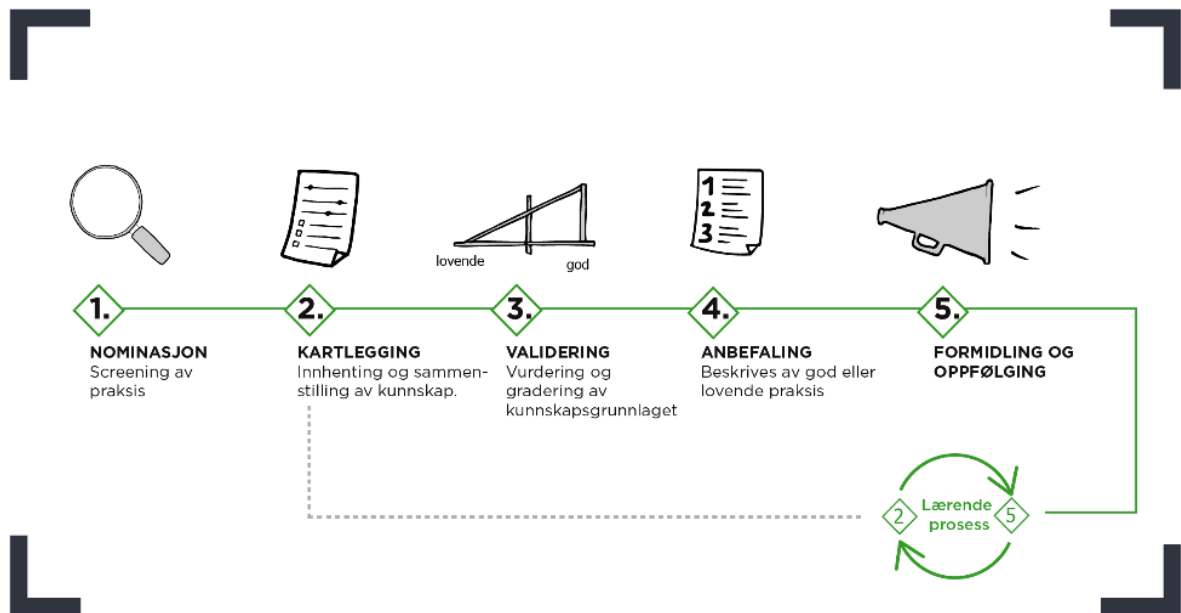
Socialstyrelsen i Danmark har kommet langt i utviklingen av redskaper for vurdering av god praksis. De har et verktøy som brukes av direktoratet i vurderingen av metoder og innsatser, hvor man kartlegger kunnskapsgrunnlaget og foretar en vurdering langs fem kunnskapsdimensjoner. De har også et verktøy for å identifisere «lovende» praksis som det ikke foreligger mye dokumentasjon om, men som har potensiale og kan trenge videreutvikling. I dette verktøyet vurderes praksisen langs fire hovedkategorier. Både kunnskapsdimensjonene og underspørsmålene har blitt brukt som inspirasjon i utviklingen av vurderingsverktøyet i IMDis

modell. Regionalt kunnskapssenter for barn og unge Nord (RKBU Nord) arbeider med vurdering av praksis innenfor barn og unges psykiske helse gjennom det elektroniske tidsskriftet *Ungsinn*. Formålet med vurderingene er å undersøke om tiltak er virksomme i Norge, samt å gjøre kunnskap om effekter og kvalitet mer tilgjengelig. RKBU Nord har i denne sammenheng utviklet et eget evidenshierarki som inkluderer *beskrivelse av tiltaket* og *teoretisk begrunnelse for tiltaket* som to grunnleggende elementer. En god beskrivelse av tiltaket anses som nødvendig for å kunne finne eventuell dokumentasjon av effekt. Dette viser hvordan man kan tilpasse såkalte evidenshierarkier til eget fagfelt, og den sentrale betydningen av gode beskrivelser er overført til IMDis modell.

1.3 Modellen

Modellen som er utviklet i dette oppdraget bygger altså på erfaringer i både IMDi og andre lignende virksomheter. For IMDi utgjør modellen en endring i form av at den legger til grunn et felles rammeverk med felles prinsipper og kriterier for vurdering av praksis. Dette har som formål å bidra til en mer felles og enhetlig forståelse for hva som er god praksis på integreringsfeltet. Samlet skal modellen bidra til å sikre at IMDis råd og anbefalinger i styrket grad er enhetlige og kunnskapsbaserte.

Modellen inneholder fem faser med hver sin aktivitet: nominasjon, validering, gradering, anbefaling og formidling og oppfølging. Arbeidet med en praksis vil følge fasene i denne rekkefølgen som illustrert under.



Hovedaktiviteter i fasene vil være som følgende:

1. Nominasjonsfasen handler om identifisering av praksis som skal gjennomgå vurderingsprosessen. I denne fasen skal en nominert praksis beskrives i henhold til en definert mal, og på bakgrunn av denne vurderer man om man har nok informasjon til å ta praksisen videre til neste steg.
2. Kartleggingsfasen går ut på å fremskaffe ytterligere informasjon om praksisen, fra både forskning, praksiserfaringer og brukererfaringer. Dette skal gjøres på en systematisk måte og det legges til grunn at alle nevnte former for kunnskap har en verdi.
3. I valideringsfasen skal man vurdere praksisen på bakgrunn av innhentet informasjon. Både beskrivelsen som ble gjort i første fase og dokumentasjon som ble innhentet i andre fase, utgjør grunnlaget for vurderingen. Vurderingen foretas langs fire kriterier med

underspørsmål, og som resulterer i automatisk genererte delscorer og en samlet score på en skala fra «lovende» (0%) til «god» (100%).

4. I fjerde fase utarbeides en anbefaling, hvor score, begrunnelse for score, beskrivelse og nyttig informasjon om praksisen skal fremgå. Anbefalingene bør samles i en digital oversikt. Den digitale oversikten kan brukes aktivt i femte fase som går ut på formidling og oppfølging av gode eller lovende praksiser.
5. Formidlingen kan skje på ulike delingsarenaer og tilpasses konkrete bestillinger IMDi får.

Et formål med modellen vil også være å legge til rette for og understøtte kontinuerlig læring og utviklingsarbeid. Formidling og spredning av «god praksis» vil kunne danne grunnlag for endring og forbedring i integreringsarbeidet, og dermed et bredere kunnskapsgrunnlag om en gitt praksis, som igjen vil kunne bidra til en styrket validering og eventuell anbefaling i fremtiden.

1.4 Veien videre

For å sikre en vellykket implementering av modellen vil det være nødvendig med videre forankring av modellen blant de som skal ta den i bruk, herunder informasjon og nødvendig kompetansebygging. Det bør også tydeliggjøres hvem i virksomheten som har ansvar for de ulike fasene, samt hvilken avdeling/seksjon som har hovedansvar for å forvalte og ev. videreutvikle modellen. Våre innspill og anbefalinger til videre arbeid er følgende:

- Ytterligere forankring av modellen og avklaring av i hvilken grad og hvordan modellen bør implementeres i IMDi
- Vurdere behov for ytterligere pilotering som grunnlag for videreutvikling og spredning av modellen i IMDi
- Sikre sammenheng mellom implementering av modellen og andre pågående prosesser i IMDi
- Avklare og tydeliggjøre ansvar og eierskap for å forvalte, videreutvikle og implementere modellen

Selve praktiseringen av modellen, og arbeidet med å identifisere og formidle god praksis, vil nødvendigvis innebære samarbeid på tvers av avdelinger og seksjoner i IMDi. Samtidig kan det – ettersom prosessen nettopp fordrer samarbeid på tvers i virksomheten – være hensiktsmessig at en avdeling/seksjon har et overordnet ansvar for forvaltning av modellen.

2. INNLEDNING

2.1 Formål med prosjektet

Formålet med oppdraget har vært å gi IMDi bedre verktøy i arbeidet med å gi kunnskapsbaserte råd og anbefalinger om «god praksis» til ulike samarbeidspartnere på deres fagområder. IMDi har etterspurt at det gjennomføres en kartlegging og analyse av eksisterende arbeidsmetoder og systemer for definering og formidling av gode praksiser. På bakgrunn av dette, skulle prosjektet utvikle modell(er) med kriterier og prinsipper for å definere hva som er godt arbeid og anbefalt tilnærming og metodikk på kvalifiseringsfeltet.

Modellutvikling og anbefalinger til IMDi har stått sentralt i oppdraget. For å løse oppdraget har det vært behov for å kartlegge og analysere eksisterende arbeidsmetoder for definering av «god praksis», ikke bare hos IMDi, men også hos andre virksomheter. Oppdraget har således bestått av tre hoveddeler:

- Foreta en systematisk gjennomgang av hvordan IMDi og lignende virksomheter arbeider med definering og formidling av «god praksis»
- Identifisere utfordringer og forbedringsbehov knyttet til IMDis tilnærming og arbeidsmåte
- Utvikle modell(er) med tydelig definerte prinsipper, kriterier og metoder for IMDis arbeid med å definere og formidle «god praksis», med kvalifiseringsfeltet som pilot

2.2 Kort om bakgrunn for prosjektet

Kommunene har stort handlingsrom i gjennomføringen av integreringsarbeidet lokalt, men statlige myndigheter kan benytte ulike styringsverktøy for å påvirke det kommunale integreringsarbeidet¹:

- Reguleringer, i form av lover og forskrifter
- Økonomisk støtte og økonomiske incentiver
- Dialog, kunnskapsformidling og lokal forankring – såkalte pedagogiske virkemidler
- Kontroll, tilsyn og monitorering av resultater

IMDi er i dag underlagt Kunnskapsdepartementet, og har ansvar for å gjennomføre regjeringens integreringspolitikk. IMDi er et forvaltningsorgan og kompetansesenter som skal styrke kommunenes, sektormyndighetenes og andre samarbeidspartneres kompetanse på integrering og mangfold. IMDi har blant annet som hovedoppgaver å samarbeide med kommuner om bosetting, norskopplæring og grunnleggende kvalifisering av flyktninger og deres familiegjenforente, å følge opp introduksjonsloven og forvalte viktige økonomiske virkemidler innenfor integrerings- og mangfoldsarbeidet². IMDi har ingen instruksjonsmyndighet over kommunene, men driver et omfattende oppfølgings-, informasjons- og opplæringsstilbud for kommunene, i form av kommunebesøk, nettverkssamlinger, kurstilbud og utarbeiding av informasjons- og opplæringsmateriell. IMDi deler også ut bosettings- og integreringspriser og offentliggjør årlig resultater fra introduksjonsordningen per kommune, det vil si andel deltakere som går direkte over til arbeid eller utdanning etter avsluttet program³.

Det fremgår av oppdragsgivers beskrivelse av oppdraget at IMDi ofte får henvendelser fra kommuner, eierdepartement, medier, offentlige og private samarbeidspartnere sentralt og lokalt om råd og anbefalinger om hva som er gode arbeidsmåter eller praksiser på ulike områder innen integreringsfeltet. Det er særlig interesse for informasjon om hvilke kommuner som gjør det bra og dernest informasjon om hva de gjør som er spesielt bra. Spørsmål handler ofte om hvilke tiltak som fungerer, f.eks. på kvalifiseringsfeltet. IMDi svarer på slike forespørsler med utgangspunkt i foreliggende forskning, egen statistikk og analyser, dialog med samarbeidspartnere, samt mye erfaringsbasert kunnskap fra kommunene og andre lokale aktører. Det fremgår at svarene imidlertid gis på ulikt grunnlag og med ulike kriterier.

¹ Fafo (2017): Introduksjonsprogram og norskopplæring. Hva virker – for hvem?

² Se IMDi.no: <https://www.imdi.no/om-imdi/hvem-vi-er-og-hva-vi-gjor/>

³ Fafo (2017): Introduksjonsprogram og norskopplæring. Hva virker – for hvem?

Etterspørselen etter denne typen anbefalinger og råd, samt IMDi eget behov for sikrere og omforente kriterier og prinsipper for egne anbefalinger, gjelder hele IMDi arbeidsfelt. I oppdraget har kvalifiseringsfeltet vært en pilot, men det er et mål at modell(er) som utvikles skal ha overføringsverdi til andre fagområder i IMDi virksomhet.

2.3 Metodisk tilnærming

Oppdraget er gjennomført dels som et utrednings-/kartleggingsarbeid og dels som et utviklingsarbeid. Det ble etablert en prosjektgruppe i IMDi bestående av representanter fra relevante avdelinger og seksjoner, samt representanter for andre parallelle prosesser i IMDi.

Prosjektgruppens rolle har vært å fungere som diskusjonspartner for oss som leverandør, og være en brobygger til andre prosesser i virksomheten. Arbeidet med å utvikle modellen ble gjennomført ved å kombinere arbeidsmøter med prosjektgruppen, med at leverandør utviklet forslag med utgangspunkt funn fra kartleggingsarbeidet og faglige vurderinger.

Det ble også etablert en referansegruppe, som har bidratt med innspill og refleksjoner rundt arbeid med kunnskapsutvikling, samt deling av erfaringer fra egen virksomhet.

Modellen er utviklet på bakgrunn av en gjennomgang av IMDi og andre virksomheters arbeid med kunnskapsproduksjon i dag, og en kartlegging av behov og ønsker for modellen i IMDi.

Videre har det blitt gjennomført tre piloteringer av modellen. IMDi-ansatte med tilknytning til henholdsvis Fagverksted, KUM og Tjenesteutviklingsprosjektet har deltatt i hver sin pilotering. Formålet med piloteringene var både å teste konkrete verktøy som inngår i modellen og å teste modellen som helhet – dette for å sikre at modellen er relevant og anvendbar. Piloteringen gikk ut på å bruke modellen og tilhørende verktøy til å vurdere reelle, konkrete praksiser. Følgende problemstillinger har vært sentrale i kartleggingen:

- Hvordan jobber IMDi med definering og formidling av «god praksis»?
- Hvordan arbeider lignende virksomheter med definering og formidling av «god praksis»?
- Hvordan jobber IMDi og lignende virksomheter med identifisering av fellestrekk og variasjon i arbeidsmåter, samt vurdering av arbeidsmåter opp mot eventuelle etablerte standarder?
- Hvilke etablerte standarder legges til grunn og hvordan er disse etablert?
- Hvordan formidles «god praksis», herunder hva er viktige målgrupper, tekniske plattformer, kanaler, og innhold i formidlingen?

Kartleggingen ble gjennomført som en kombinasjon av intervjuer, samtaler og dokumentstudier. Vi gjennomførte intervjuer med representanter for IMDi og andre lignende virksomheter, og undersøkte dokumenter som kunne bidra til å belyse deres tilnærming og arbeidsmåte. Følgende virksomheter inngår i kartleggingen i tillegg til IMDi:

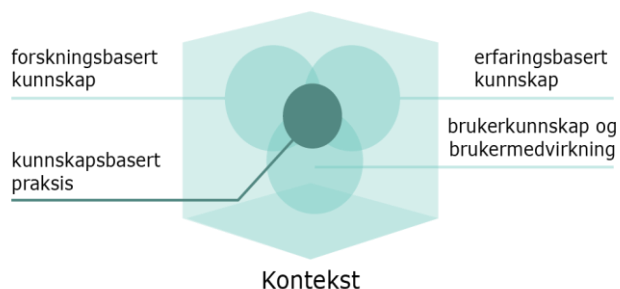
Virksomheter som inngår i kartleggingen	
Direktorater i Norge	Avdir, Hdir, Udir, Bufdir
Direktorater i andre land	Sosialstyrelsen i Danmark, Sosialstyrelsen i Sverige
Kunnskapssenter i Norge	Nasjonalt kunnskapssenter for helse, RKBU Nord, NUBU
Kunnskapssenter i andre land	OECD, The Campbell Collaboration, EU

2.4 Vår forståelse av begrepet praksis

I prosjektet forstår vi **praksis** som en handling – for eksempel et tiltak, en metode eller en innsats – som praktiseres ute i felt og med mål om å virkeliggjøre en bestemt hensikt eller intensjon. Praksis handler om å benytte teoretiske kunnskaper i praktisk utførelse.

Kunnskapsbasert praksis er i

denne sammenheng en praksis som balanserer og bygger på ulike kunnskapskilder, herunder forskning samt erfaringsbasert kunnskap hos både praktikere og brukere. Kunnskapen må igjen ses i sammenheng med konteksten som omgir praksisen og kildene⁴.



Denne tilnærmingen ligger nærmere en forståelse av «god» praksis enn «beste» praksis. På et område som IMDis (sosial, velferd og integrering) der det kan være utfordrende å fremskaffe sikker evidensbasert kunnskap om hva som virker best, vil det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i ulike troverdige kunnskapskilder. Kildene vil, hver for seg, ha både styrker og svakheter, og må derfor balanseres med hverandre for å sikre et best mulig beslutningsgrunnlag i en gitt situasjon. Perspektivet om kunnskapsbasert praksis anerkjenner altså ulike kunnskapssyn, herunder en kombinasjon av et syn på kunnskap som objektive fakta som kan måles og verdifestes, og et syn på kunnskap som noe subjektivt og dynamisk. Dette gir muligheter for å bruke ulike kunnskapskilder som grunnlag for ny kunnskapsutvikling og læring.

2.5 Leseveiledning

Rapporten består videre av to hoveddeler, der Del 1 gjør rede for funn fra kartleggingen og kunnskapsgrunnlaget som ligger til grunn for utviklingen av modellen. I Del 2 gis en introduksjon og beskrivelse av modellen som er utviklet. Til slutt beskrives våre konklusjoner og anbefalinger for videre arbeid. I tillegg til denne rapporten har vi utviklet et sett med verktøy for å ta i bruk modellen samt en kort presentasjon til den. En oversikt over verktøyene finnes i Del 2 – kapittel 4.2 Overordnet beskrivelse av modellen, og malene som helhet foreligger som vedlegg.

⁴ Se for eksempel definisjon på helsebiblioteket.no: <http://www.helsebiblioteket.no/kunnskapsbasert-praksis>

3. DEL 1 – FUNN FRA KARTLEGGINGEN

3.1 Kort introduksjon til kartleggingen

I dette kapittelet presenteres funn fra kartleggingen av arbeidsmåter og systemer som benyttes av IMDi og sammenliknbare virksomheter i dag.

Kartleggingen av IMDi ga innsikt i hvilke strukturer som finnes allerede og som kan bygges videre på, samt utfordringer og forbedringsbehov. Arbeidet med gode praksiser i IMDi i dag ble kartlagt gjennom tolv intervjuer med representanter fra prosjektets arbeidsgruppe, representanter fra hvert av regionkontorene, leder for seksjon for Arbeid og kvalifisering, leder for Kommunikasjonsseksjonen, samt dokumentstudier.

Kartleggingen av hvordan andre virksomheter arbeider med gode praksiser skulle sikre læring av godt arbeid som gjøres i andre sektorer og i andre land. Vi undersøkte spesielt hvilke konkrete verktøy som benyttes i arbeidet med kunnskapsutvikling i disse virksomhetene. Tilnærming og arbeidsmåter i disse virksomhetene ble kartlagt gjennom dokumentstudier og intervjuer. Det kan dermed være en noe ulik vektning av hva det fokuseres på i fremstillingen av de ulike virksomhetene, da dette gjenspeiler hva som ble fokusert på og trukket frem som viktig av de vi har snakket med.

3.2 Arbeid med god praksis i dag – IMDi

Gjennomgangen under viser hvordan IMDi i dag arbeider med å identifisere og vurdere hva som er god praksis innenfor sine fagområder, herunder hvilke kriterier som legges til grunn. Under beskrives også IMDis arbeid med å formidle kunnskap om god praksis.

3.2.1 Nettverk og relasjoner

Gjennom intervjuene kommer det tydelig frem at IMDi forvalter sin rolle gjennom å være en aktiv samarbeidspart og tilrettelegger for kommuner og andre aktører på integreringsfeltet. IMDi beskrives som en nettverksbasert organisasjon som særlig kjennetegnes av tett samarbeid med kommunene. Regionkontorene har her en sentral rolle, og følger blant annet opp enkeltkommuner med råd og veiledning.

IMDi har også en sentral rolle når det gjelder å legge til rette for erfaringsdeling mellom kommuner. Regionale samlinger, Fagverksted, studiebesøk og hospitering er eksempler på arenaer hvor IMDi tilrettelegger for erfaringsdeling mellom kommunene.

Rollen som kompetansesenter og tilrettelegger overfor kommunene gjør at IMDi er tett på praksisfeltet. Den tette dialogen med kommunene gir IMDi god tilgang på oppdatert kunnskap om praksis på integreringsfeltet. Til tross for tett dialog med praksisfeltet viser kartleggingen at IMDi har utfordringer med å identifisere tiltak og virkemidler som virker.

De pedagogiske virkemidlene beskrevet her er IMDis viktigste virkemidler overfor kommunene. Dette henger sammen med at IMDi ikke har instruksjonsmyndighet overfor kommunene, men blir målt på aktiviteter knyttet til eksempelvis bosetting og kvalifisering i kommunene. Kommunene er derfor IMDis viktigste samarbeidspartner.

3.2.2 Pragmatisk tilnærming

Informantene oppgir at det er flere utfordringer forbundet med å identifisere og vurdere hva som fungerer av tiltak og virkemidler på integreringsfeltet.

Informantene fremhever at dette blant annet har sammenheng med fagfeltets karakter. Integreringsfeltet er preget av komplekse sammenhenger, og det er ofte utfordrende å fremskaffe kunnskap om hvorvidt et tiltak eller virkemiddel fungerer. Forskingen på integreringsfeltet er også i liten grad preget av evidensforskning. Informantene fremhever videre at det i et tiltak ofte kan være enkeltelementer som er vellykket, selv om ikke tiltaket i sin helhet fører til gode resultater. Det er også en utfordring at forskningsbasert kunnskap om resultater og

virksomheter av ulike praksiser (tiltak, innsatser, metoder) ofte tar tid å fremskaffe. Dette fører til at IMDi ofte må formidle råd og gode eksempler før forskningsresultater foreligger, og dermed basere rådene på andre kunnskapskilder. Med bakgrunn i dette oppgir informantene derfor at de har en relativt pragmatisk tilnærming når det gjelder å vurdere hva som er god praksis.

3.2.3 Behov for en mer enhetlig tilnærming

Kartleggingen viser videre at det er behov for en mer systematisk tilnærming når det gjelder å identifisere, vurdere og formidle god praksis. Det er behov for en mer enhetlig arbeidsform, samt formaliserte kriterier for å vurdere hva som er god praksis.

Mangel på systematikk kan føre til ulike tilnærminger og arbeidsmåter internt i organisasjonen. Eksempelvis medfører manglende felles kriterier for å vurdere hva som er god praksis til at man vurderer praksiser på ulike måter i de forskjellige regionkontorene. Informantene fremhever at manglende kriterier for å vurdere om et tiltak eller virkemiddel er vellykket også kan føre til at det blir relativt tilfeldig hva som legges til grunn for å definere og velge ut eksempler på god praksis.

Manglende kriterier for vurdering av god praksis kan videre føre til usikkerhet omkring hvilke råd og anbefalinger man kan og bør gi. Informantene oppgir at usikkerheten rundt hva som er god praksis fører til at man blir tilbakeholden med å dele kunnskap og gi klare råd. Dette kan føre til at det tar lang tid å dele kunnskap, eller at kunnskapen ikke blir formidlet videre.

Til tross for at det ikke er utformet formaliserte kriterier for å vurdere god praksis arbeider enkelte deler av organisasjonen i større eller mindre utstrekning systematisk med å identifisere og vurdere hva som er god praksis.

3.2.4 Varierende bruk av kriterier

Intervjuene viser at kriteriene for å vurdere hva som er god praksis, eller for å vurdere hvilke kommuner som gjør det bra primært er knyttet til å bruke *resultatoppnåelse*⁵ som kriterium.

I intervjuene kommer det frem at det er flere begrensninger knyttet til resultatoppnåelse som kriterium. Resultatoppnåelse vil eksempelvis kun fange opp helhetlig måloppnåelse, og ikke vellykkede enkeltelementer. Videre fremheves det at ikke alle resultater kan måles i tall, slik som resultater for sluttbruker (e.g. opplevelse av mestring, følelsen av å være inkludert i lokalsamfunnet og tilhørighet). I tillegg vil integreringstiltak i mange tilfeller bidra til mer langsiktige virkninger som man ikke har direkte resultatmålinger på. *Overførbarhet*, dvs. om en praksis kan overføres til andre kontekster, vektlegges av flere informanter som et viktig kriterium for å vurdere hva som er god praksis. Det er imidlertid uklart hvordan dette vurderes og hvordan dette brukes mellom regionene. Enkelte deler av organisasjonen har laget systemer og rutiner for å identifisere og vurdere hva som er god praksis.

I forbindelse med *Kommunale Utviklingsmidler (KUM)* har det blitt utarbeidet en *evalueringsmatrise* for å vurdere hvilke metodeutviklingsprosjekter som skal formidles som gode eksempler etter at prosjektperioden er utløpt. Formålet med evalueringsmatrisen er å systematisere kunnskap internt i IMDi, samt forenkle arbeidet med å formidle kunnskapen til eksterne samarbeidspartnere. Det har lenge vært en ambisjon å formidle gode prosjekter på IMDi.no, men det har ikke skjedd så langt.

⁵ Måles som andel deltakere i introduksjonsprogrammet med direkte overgang til arbeid eller utdanning. SSB monitorerer slik resultatoppnåelse to år etter avsluttet introduksjonsprogram

Kriterier

- Resultatforbedring
- Overførbarhet
- Kost-nytte
- Faglig robusthet
- Beskrivelse av metodiske rammeverk
- Unikhet
- Samhandling (aktører involvert)

I rammen fremkommer de vurderingskriteriene som legges til grunn i KUM. Disse kriteriene vektet forskjellig, med resultatforbedring og overførbarhet som de kriteriene som vektet tyngst.

3.2.5 Kunnskapsbasert praksis og krav til evidens

IMDi har en bred tilnærming til kunnskap, og benytter flere ulike kunnskapskilder for å innhente informasjon om god praksis på integreringsfeltet. IMDi legger derfor til grunn en kunnskapsbasert tilnærming for identifisering, vurdering og formidling av praksis.

IMDi er et kompetansesenter som produserer og formidler kunnskap. IMDi samler statistikk og foretar egne evalueringer og analyser, samt finansierer en rekke forskningsprosjekter. På den måten bidrar direktoratet med forskningsbasert kunnskap om integrering og mangfold. Praksisbasert kunnskap blir utviklet og samlet ved å dokumentere gode metoder og ordninger fra kommuner og relevante sektormyndigheter. IMDi nettsider er utviklet slik at kommunene kan bruke sidene i sitt arbeid, med oppdatert statistikk på kommunenivå og eksempler og gode lokale løsninger for integrering. IMDi tilrettelegger for læringsarenaer, møteplasser, nettverk og referansegrupper. Selv om IMDi har en bred tilnærming til kunnskap viser kartleggingen at IMDi mangler en systematisk tilnærming til å innhente og vurdere ulike kunnskapskilder. Selv om enkelte deler av organisasjonen har en mer systematisk og strukturert tilnærming til vurdering av ulike kunnskapskilder og grader av evidens, har IMDi behov for et verktøy som vil bidra til mer systematisk og enhetlig tilnærming i dette arbeidet.

Et flertall av informantene nevner *forskning* som en viktig kunnskapskilde. Eksempelvis oppgis forekomst av forskningsbasert kunnskap om et tiltak eller en metode å være et viktig kriterium for tildeling av de kommunale utviklingsmidlene (KUM). Det oppgis gjennom intervjuer at kommunene ofte støtter seg til forskning i søknad om tilskudd, og at IMDi vurderer forskningsgrunnlaget ved innvilgelse av midler. Det kommer imidlertid ikke tydelig frem hva disse vurderingene innebærer, eller hvordan de i praksis gjennomføres. Informanter fremhever også at KUM-midlene er utviklingsmidler som også skal gå til prosjekter eller tiltak som er i en utviklings- og utprøvningsfase, og som dermed ikke nødvendigvis understøttes av forskningsbasert kunnskap. KUM vurderer også hvorvidt metoder og verktøy som er utviklet i prosjektene kan understøttes av forskningskunnskap når de velger ut hva som skal formidles som god praksis.

Kartleggingen viser at IMDi i dag ikke har noen klare krav til evidensnivå i forskningen som legges til grunn for formidling av god praksis. Kvalitet anses som viktigere enn evidensnivå i forskningen. Her understrekes det at det er avgjørende å forstå hvordan et tiltak virker, og ikke kun påvise hvorvidt tiltaket virker.

Informantene mener også at det finnes enkelte begrensninger ved å benytte forskning inn som en del av kunnskapsgrunnlaget. Det tar ofte lang tid å utvikle kunnskap om virkninger av et tiltak eller virkemiddel gjennom forskning. Imidlertid må fagutvikling skje fortløpende, og gjerne før forskningsresultatene foreligger. Følgende sitat fra et av intervjuene med ansatte i IMDi illustrerer denne problemstillingen: «Det beste blir det godes fiende – vi leter hele tiden etter det beste og vegrer oss fra å formidle det gode i mellomtiden». En annen begrensning med forskningsbasert kunnskap er at forskning i begrenset grad evner å fange opp mindre prosjekter som omhandler utviklingsprosjekter eller metodeutvikling.

I kartleggingen kommer det tydelig frem at *erfaringsbasert kunnskap* bør veie tungt når IMDi skal innhente kunnskap om god praksis på integreringsfeltet. Informantene er opptatt av at det

finnes mye viktig kunnskap om god praksis i praksisfeltet som bør veie tungt i IMDi's vurderinger av hva som skal gjøres til gjenstand for vurdering og formidling. Når det gjelder *brukerkunnskap* viser kartleggingen at IMDi's dialog med sluttbruker er gjennom kommunene. Det er noe uklart hvordan IMDi arbeider med å sikre brukerkunnskap inn i tiltak og metoder som formidles som god praksis. I intervjuene fremkommer det at det er viktig å legge til rette for at kommunene jobber mer systematisk for å sikre brukerinvolvering.

3.2.6 Behov for tydeliggjøring av ansvar, roller og prioritering

Informantene som er intervjuet opplever at det er utydelig hvem som har ansvar for å identifisere, vurdere og formidle god praksis. Flere mener at ansvaret er fragmentert, og at det er lite tydelig hvilke oppgaver de ulike skal ha. Flere fremhever at å identifisere, vurdere og formidle god praksis er et svært tidkrevende arbeid. Informantene vurderer også at det i liten, om dog varierende grad, er lagt til rette for å prioritere dette arbeidet. Informantene mener derfor at det må komme tydeligere frem hvorvidt dette er en oppgave som skal prioriteres, samt gjøres en vurdering av prioritering av ressurser slik at man kan arbeide helhetlig og systematisk med kunnskapsformidling.

3.2.7 Bred formidlingsaktivitet i gang og under utvikling

Kartleggingen viser at IMDi har et bredt spekter av informasjons- og kommunikasjonskanaler for å formidle kunnskap til sine samarbeidspartnere, samt formidling internt i IMDi. Her nevnes blant annet den tette kontakt med kommunene gjennom telefon, møter og ulike arrangementer og delingsarenaer. IMDi benytter også media aktivt som en kanal for å spre kunnskap om gode eksempler. Enkelte av regionkontorene har også nyhetsbrev som de sender til sine kolleger og kommunene. Mye formidling skjer også gjennom konferanser og seminarer.

IMDi.no nevnes som et svært viktig oppslagsverk for IMDi's ansatte og for kommunene. Gjennom intervjuene har det fremkommet ønske om å gjøre IMDi.no mer brukervennlig og mer tilgjengelig, samt at det er et ønske om å gjøre mer kunnskap digitalt og tilgjengelig på nett. Kommunikasjonsavdelingen ønsker i større grad muligheten til å publisere noe med stempelet «IMDi anbefaler». Dette fordrer en større systematikk i innhenting og vurdering av kunnskap om «god praksis».

3.3 Behov og ønsker for en fremtidig modell i IMDi

Gjennom kartleggingen har vi også undersøkt behov og ønsker for en fremtidig modell for vurdering av god praksis gjennom samtaler med sentrale aktører i IMDi. Kartleggingen viser at alle informantene er samstemte når det gjelder behovet for en mer systematisk tilnærming. Under oppsummeres de viktigste punktene.

Oppsummering

Viktige forbedringspunkter:

- Behov for en mer systematisk og enhetlig tilnærming i hele organisasjonen
- Behov for tydelige kriterier for vurdering av god praksis
- Behov for å utvikle felles rutiner/arbeidsprosesser og maler/verktøy
- Behov for å styrke arbeidet med å frembringe kunnskap om de spesifikke praksisene som vurderes og svært like praksiser, samt om metoder og teori som praksisene bygger på. Særlig brukerkunnskapen bør styrkes
- Behov for å tydeliggjøre hvem som har ansvar for å identifisere, vurdere og formidle god praksis
- Behov for å tydeliggjøre hvilken prioritet arbeidet med formidling av god praksis skal ha i IMDi's virksomhet
- Behov for å gjøre kunnskap mer tilgjengelig på nett

Det fremgår at modellen bør definere hvilket faglig/teoretisk grunnlag som skal ligge til grunn for tilnærmingen. Modellen bør også være felles og benyttes av alle delene av organisasjonen, slik at

man sikrer en mer enhetlig tilnærming og arbeidsmåte innad i IMDi. Den må blant annet kunne brukes på tvers av IMDis fagområder og ordninger. Modellen må inneholde mekanismer/arbeidsprosesser og verktøy som ansatte kan benytte for å fange opp god praksis, samt prosesser og verktøy for å vurdere hva som er god praksis. Dette omfatter felles maler og verktøy som kan benyttes i hele organisasjonen. Det etterspørres også en håndbok/veiledning som beskriver tilnærmingen. Kartleggingen viser også et ønske om helt tydelige krav og kriterier for å vurdere hva som er en god praksis.

Ifølge informantene må modellen tydelig vise *hvem* som har ansvaret for de ulike stegene i prosessen. Samtidig blir det nevnt at det må avklares i hvilken grad formidling av god praksis skal være en prioritert oppgave. Ansatte i IMDi ser også behovet for å knytte arbeidet med god praksis opp mot en overordnet kunnskapsstrategi, eller FoU-strategi. I IMDis overordnede strategi for kunnskapsutvikling må det fremkomme tydelig hvordan organisasjonen skal arbeide med «god praksis».

For å sikre at prosjektet bygger videre på gode erfaringer og eksempler, er det også foretatt en gjennomgang av arbeid med god praksis i andre sammenliknbare virksomheter nasjonalt og internasjonalt.

3.4 Arbeid med god praksis i dag – Andre virksomheter

Rambøll har kartlagt hvordan andre direktorater og kunnskapssentre i Norge og internasjonalt arbeider med identifisering, vurdering og formidling av «god praksis». Denne kartleggingen ble gjort gjennom dokumentstudier og intervjuer med utvalgte representanter fra virksomhetene.

Funnene som presenteres her er basert på de dokumenter vi har fått tilgang til, samt informasjon og vurderinger redegjort for av de representanter som har stilt seg til rådighet for intervju. Gjennomgangen viser virksomhetenes arbeid med kunnskapsproduksjon per september-oktober 2017 og inkluderer ikke eventuelle endringer gjort i organisering, systemer eller praksis på senere tidspunkt. Følgende virksomheter inngår i kartleggingen:

Virksomheter som inngår i kartleggingen	
Direktorater i Norge	Avdir, Hdir, Udir, Bufdir
Direktorater i andre land	Sosialstyrelsen i Danmark, Sosialstyrelsen i Sverige
Kunnskapssenter i Norge	Nasjonalt kunnskapssenter for helse, RKBU Nord, NUBU
Kunnskapssenter i andre land	OECD, The Campbell Collaboration, EU

Gjennom kartleggingen har vi identifisert utfordringer og løsninger knyttet til arbeid med god praksis i andre virksomheter, herunder strukturer med potensiell overføringsverdi til IMDi. De ulike løsningene preges imidlertid av de respektive fagfeltenes karakter og av hvilke muligheter som finnes for å fremskaffe forskning og annen dokumentasjon om virksomme tiltak og praksiser. Videre varierer virksomhetenes styringslinjer og virkemidler overfor sine målgrupper, noe som også har betydning for arbeidet med «god praksis».

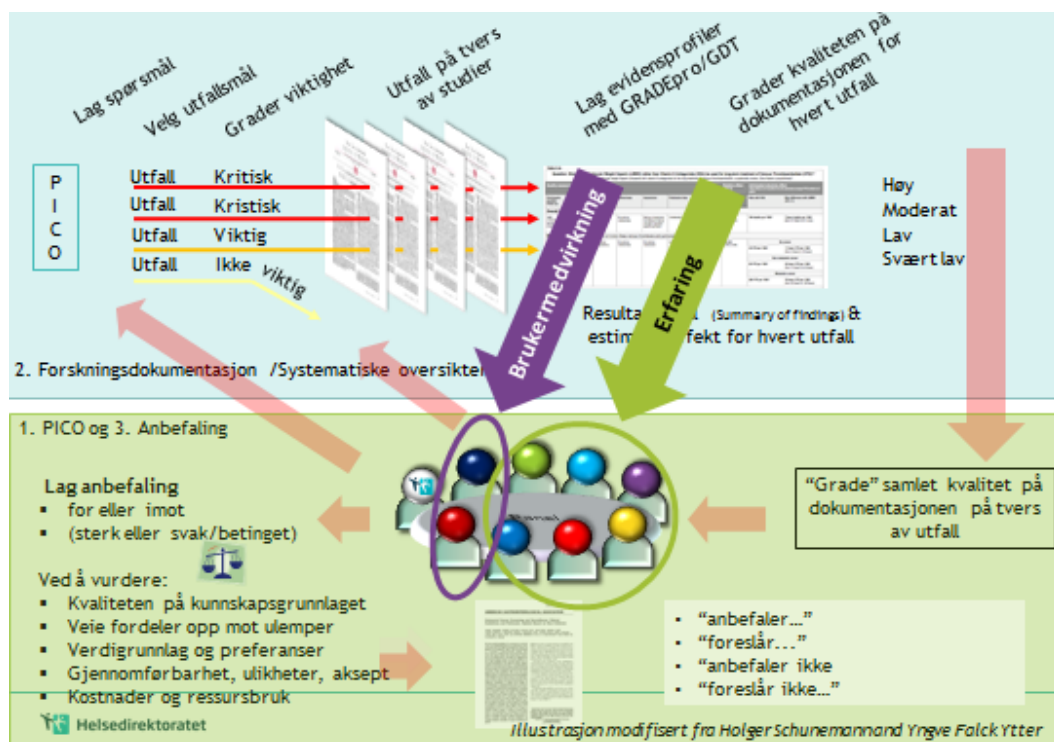
Ved å trekke på erfaringer fra sammenliknbare virksomheter har vi kunnet utvikle en modell for identifisering og definering av «god praksis» tilpasset IMDis behov og virkemåte. Et overordnet inntrykk fra kartleggingen er at de fleste virksomheter er opptatt av å systematisere arbeidet med kunnskapsutvikling, herunder identifisering og spredning av gode praksiser. Det er imidlertid store forskjeller i hvor langt virksomhetene har kommet i å systematisere dette arbeidet, gjennom etablering av en tydelig modell med prinsipper og fremgangsmåte for innhenting og vurdering av praksis. Arbeidet er flere steder i en innledende fase.

Noen virksomheter er sterke på enkelte deler av dette arbeidet, men har utviklingspotensial i andre ledd. Informasjonen vi har samlet inn tyder på at det er få virksomheter som har en fullt utviklet og helhetlig modell for identifisering, vurdering og formidling av «god praksis». Det kan imidlertid også skyldes at ikke alle delprosessene er relevant for hver enkelt virksomhet.

Nedenfor følger en redegjørelse for funn fra kartleggingen, inkludert konkrete eksempler på verktøy med særlig læringsverdi for IMDi. Gjennomgangen er ingen uttømmende beskrivelse av arbeidet virksomhetene gjør på kunnskapsfeltet, men vektlegger de delene av deres arbeid med identifisering, vurdering og formidling av god praksis som har størst relevans og læringsverdi for IMDi og for oppdragets formål.

3.4.1 Helsedirektoratet (Hdir)

Helsedirektoratet har en velutviklet og helhetlig modell for utarbeidelse av nasjonale faglige retningslinjer, som kan betraktes som helsesektorens svar på «god praksis». Modellen er fullt implementert i direktoratet og har sterk forankring blant direktoratets ansatte.



Kilde: Hdir

Alle nyansatte i Hdir blir lært opp i fremgangsmåten gjennom den såkalte Retningslinjeskolen 1 og 2, og Helsedirektoratet har et eget styre for retningslinjer og veiledere.

Prosessansvaret for arbeidet med «god praksis» ligger i Retningslinjesekretariatet i Avdeling for strategi og metode, Divisjon utvikling og digitalisering. Fagavdelingene har ansvaret for innhold. Bibliotekarer i Fellesbiblioteket for helseforvaltningen hos Folkehelseinstituttet foretar søk etter eksisterende retningslinjer og gjør systematiske litteratursøk.

3.4.1.1 Modell for arbeid med «god praksis»

Veilederen *Veileder for utvikling av kunnskapsbaserte retningslinjer* (Hdir, 2012) utgjør rammeverket for retningslinjeutvikling i Hdir. Hdir har en fast prosessmodell internt i direktoratet som styrer arbeidsprosessen, og har eksplisitte fremgangsmåter og konkrete verktøy som understøtter innhenting av kunnskapsgrunnlag og vurderingsprosessen.

Formålet med nasjonale faglige retningslinjer er tydelig forklart: De skal sikre god kvalitet og hjelpe helsepersonell og pasienter til å ta gode beslutninger. De kan bidra til riktig prioritering,

redusere uønsket variasjon i behandling og fremme samhandling i helse- og omsorgstjenestene (Hdir, 2012). HelseDirektoratet utvikler nasjonale faglige retningslinjer på utvalgte områder der det er behov for nasjonal normering. Det kan skyldes variasjon i praksis eller utfordringer knyttet til kvalitet eller pasientforløp og samhandling. Anbefalingene i retningslinjene er ikke rettslig bindende, men angir god praksis og skal bidra til forbedring av virksomhet og tjenester. Avvik fra anbefalingene i nasjonale faglige retningslinjer skal begrunnes i pasientjournalen.

HelseDirektoratet har en tydelig strategi for hvordan man skal gå frem for å finne frem til kunnskap om praksis. Dokumentasjon av forskning gjøres fortrinnsvis gjennom systematiske oversikter. Hdir bruker Folkehelseinstituttet (FHI) som kunnskapsprodusent på spørsmål der de ikke finner allerede eksisterende kunnskapsoversikter. GRADE-metodikken er kjernen i vurderingen av forskningen. GRADE er et verktøy som graderer tilliten til effektestimater i forskningsdokumentasjonen og styrken på anbefalingene Hdir gir (www.gradeworkinggroup.org/).

HelseDirektoratets modell for utarbeidelse av nasjonale faglige retningslinjer tar utgangspunkt i kunnskapsbasert praksis, og inkluderer erfaringsbasert kunnskap fra klinikere og brukere i tillegg til forskning. Representanter fra praksisfeltet (spesialister og/eller generalister) og brukere (pasient eller pårørende) deltar i en arbeidsgruppe. Arbeidsgruppen er spesielt mye involvert i formuleringen og prioriteringen av problemstillinger, og i formulering av anbefalinger som skjer i prosessen fra forskningsgrunnlag er tatt frem til man har utarbeidet et forslag til anbefaling. Her kan egne erfaringer fra praksis og bruker fremkomme, samt eventuelt supplerende dokumentasjon.

Klare problemstillinger gir retning til litteratursøket. I Hdir formuleres problemstillingene ved hjelp av PICO-struktur. PICO står for elementene som skal beskrives i problemstillingen – på norsk er de fire elementene målgruppe, tiltak, sammenlikning (annet tiltak eller ingen tiltak) og utfall.

P:	Population/patient/problem	Hvilken pasientgruppe eller populasjon dreier det seg om?
I:	Intervention	Hva er det med denne pasientgruppen du er interessert i? Er det tiltak som er iverksatt (intervensjon, eksponering)?
C:	Comparison	Ønsker du å sammenligne to typer tiltak? I så fall skal det andre tiltaket stå her (f.eks. dagens praksis).
O:	Outcome	Hvilke endepunkter er du interessert i?

Kilde: helsebiblioteket.no

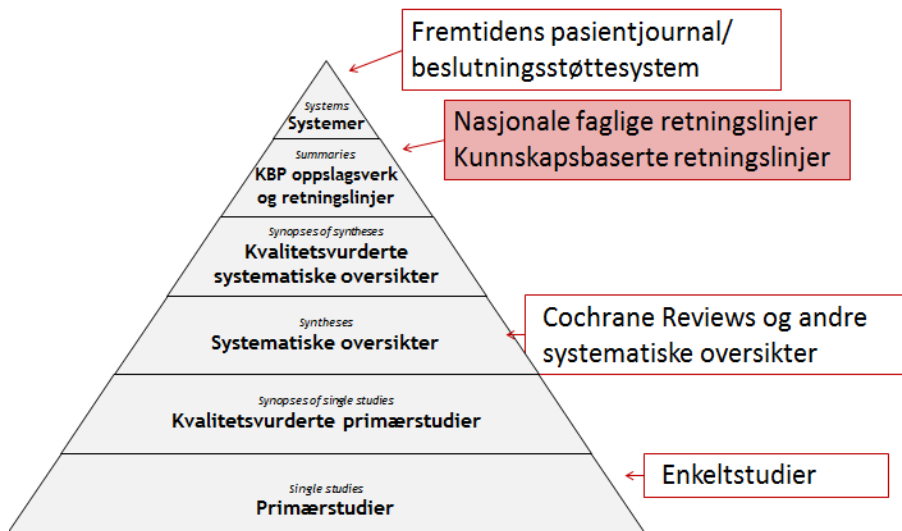
Vurderinger og konklusjoner gjort av arbeidsgruppen blir alltid skriftlig dokumentert for å sikre systematikk og transparens. Arbeidsgruppen jobber etter en strukturert fremgangsmåte kalt DECIDE (www.decide-collaboration.eu/evidence-decision-etc-framework). DECIDE-prosessen innebærer at gruppen gjennomgår kvaliteten på kunnskapsgrunnlaget, verdigrunnlag og preferanser, gjennomførbarhet, aksept, kostnader og ressursbruk, og veier fordeler mot ulemper.

3.4.1.2 Krav til evidens og beskrivelser av «god praksis»

For den forskningsbaserte kunnskapen finnes et tydelig evidenshierarki som følger GRADE-metodikken. Det er kun systematiske oversikter som blir gradert med GRADE. GRADE er svært orientert mot effektstudier. Hdir opererer ikke med et evidenshierarki for praksis- og brukerkunnskap.

En kunnskapskildepyramide gir indikasjon på hvilke typer studier som anses å gi den sikreste kunnskapen. Man starter «kunnskapsjakten» øverst i pyramiden og beveger seg nedover dersom

det er nødvendig. Målet er å samle inn den beste tilgjengelige kunnskapen som finnes om den konkrete praksisen.



Kilde: Hdir

Beskrivelsene av de nasjonale faglige retningslinjene følger et format som blant annet inneholder anbefalingen kortversjon (tittel), anbefalingen i fulltekst, informasjon om forskningsgrunnlag, begrunnelse for anbefalingen, nøkkelinformasjon, praktisk informasjon og referanser. Anbefalingene Hdir gir er enten sterke (Hdir «anbefaler», eller man «bør») eller svake/betingede (Hdir «foreslår», eller man «kan»), avhengig av om anbefalingen vil gjelde de aller fleste eller om ulike valg kan være riktig for ulike pasienter.

3.4.1.3 Formidling

Målgruppene for Helsedirektoratets nasjonale faglige retningslinjer er befolkningen (folkehelse) eller helsepersonell innen helse- og omsorgstjenesten.

Formidlingen av retningslinjene gjøres i standardisert form på Hdirs nettside. I tillegg til internett bidrar eksterne høringer, og publisering på Facebook og lanseringsseminar til å gjøre retningslinjene kjent.

Helsedirektoratet har ansvar for å legge til rette for helse- og omsorgstjenestene, mens tjenestene selv har ansvar for å implementere og ta retningslinjene i bruk.

3.4.2 Arbeids- og velferdsdirektoratet (Avdirektoratet)/NAV

Avdirektoratet/NAV har ikke en modell for definering og formidling av god praksis, men det vises til at det er etablert en egen kunnskapsavdeling og kunnskapsstrategi som signaliserer at kunnskapsutvikling er prioritert i organisasjonen. Det er ikke identifisert et helhetlig system for innhenting, vurdering og formidling av praksis i Avdirektoratet.

3.4.2.1 Modell for arbeid med «god praksis»

Formålet med NAVs kunnskapsstrategi er blant annet å styrke kvaliteten på forskningen og utprøvinger som gjennomføres i regi av NAV for å sikre etterprøvningsbarhet og overførbarhet, og å utvikle tjenester og virkemidler basert på kunnskap om hva som virker. NAVs kunnskapsarbeid og FoU-virksomhet oppgis å ha blitt styrket og mer strukturert siden innføringen av kunnskapsstrategien. Kunnskapsstrategien har blitt fulgt opp med oppretting av planer og organisatoriske enheter (Kunnskapsavdeling, FoU-seksjon og FoU-utvalg i direktoratet).

Kunnskapsaktiviteter som nevnes i strategien er anvendt forskning, forskningsbaserte utviklingstiltak, analyse, utredning og statistikkutvikling, og systematiske kunnskapsoppsummeringer (Kunnskapsstrategi i NAV 2013-2020, s. 4-5). Kunnskapsstrategien inneholder imidlertid ingen helhetlig modell for hvordan direktoratet skal arbeide med definering av «god praksis». Ifølge våre informanter fra Avdir opererer ikke virksomheten med en bestemt modell for definering av «god praksis». Det har imidlertid vært prosjekter gjennom forsøket Praksis- og kunnskapsutvikling i NAV-kontor som har hatt som formål å stimulere til kunnskapsbasert praksis og samspill mellom forskning, utdanning, praksis og brukere på området som handler om oppfølging av brukere med sammensatte behov (AFI-rapport 2017:05, s. 1). I dette forsøket har ulike kunnskapsbaserte metoder i brukeroppfølging og utvikling av læringssystem mellom aktørene, blitt utviklet regionalt i fylkesprosjekter og utprøvd ved utvalgte NAV-kontor.

Avdirs Kunnskapsavdeling frembringer kunnskap gjennom forskning. FoU-seksjonen kan for eksempel bestille forskning og utlyse forskningsmidler, mens en utredningsseksjon forsker selv eller gjør analyser basert på registerdata. Ifølge våre informanter er det imidlertid en utfordring å knytte forskningen til tjenestene som ligger under Arbeids- og tjenesteavdelingens ansvarsområde.

3.4.2.2 Krav til evidens og beskrivelser av «god praksis»

Fra Avdir opplyses det om at de er veldig opptatt av at evidenskriterier er oppfylt når de skal tildele forskningsmidler. Avdirs ansatte virker å ha et svært bevisst forhold til ulike evidensnivåer og behovet for forskningsstandarder innenfor ulike områder.

I kunnskapsstrategien slås det fast at erfaringsbasert kunnskap blant ansatte og brukere må «fanges opp og systematiseres gjennom evalueringer og forskningsbaserte forsøk» (Kunnskapsstrategi i NAV 2013-2020, s. 4). Innhenting av informasjon om potensielt god erfaringsbasert praksis, samt utprøving, systematisering og evaluering av erfaringsbasert kunnskap er også uttalte mål for Avdir. Det er derfor tydelig at både forskning, erfaringsbasert kunnskap og brukerkunnskap skal inkluderes i Avdirs arbeid med kunnskapsutvikling. En tydelig beskrivelse av hva som er terskelen for å inkludere eller ekskludere en kunnskapskilde er ikke funnet.

Vi har ikke identifisert omforente krav som stilles til evidens eller beskrivelser av praksis i Avdir. Fra en informant fremstilles Avdir som en stor og komplisert organisasjon, noe som kan gjøre det vanskelig å utarbeide og operere med en felles modell for all praksis. Med dette forstår vi at det er en virksomhet som består av mange ulike nivåer og fagområder, og som ivaretar et spekter av ulike typer oppgaver og virkemidler.

3.4.2.3 Formidling

Formidling av kunnskap og implementering virker å være en sentral utfordring i Avdir. I dag brukes intranett, sosiale medier, hjemmesiden nav.no, publisering av egen og andres forskning og konferanser i formidlingsarbeidet. Det er poengtert i Kunnskapsstrategien at det er behov for å utvikle et system for formidling av kunnskap, og det er utarbeidet en plan for formidling av kunnskap som beskriver mål, målgrupper, kanaler og virkemidler. Denne skal gjennomgå og revideres i år.

Det er ytelseslinjen og tjenestelinjen som har hovedansvaret for implementeringen av ny praksis på NAV-kontorene.

3.4.3 Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir)

Fremskaffelse og formidling av kunnskap fra forskning, praksis og brukerne selv, samt utvikling og formidling av faglige anbefalinger om god praksis, er en del av Bufdirs rolle som fagdirektorat for kommunene.

Bufdir har et normativt ansvar overfor kommunene. Med det forstår vi at Bufdir kan gi rettleidende eller foreskrivende råd, men at kommunene har et visst handlingsrom. Faglige verktøy og faglige råd er viktige virkemidler Bufdir benytter overfor kommunene, sammen med samarbeid, juridiske virkemidler og tilskudd.

3.4.3.1 Modell for arbeid med «god praksis»

Bufdirs arbeid med kunnskapsutvikling er nedfelt i direktoratets FoU-strategi. Bufdirs faglige råd og anbefalinger skal være kunnskapsbaserte – de skal altså være basert på beste tilgjengelige vitenskapelige kunnskap på området, innhentet fra både forskning, erfaring fra praksisfeltet og erfaring fra brukerne. En ny kunnskapsstrategi var under utarbeidelse da intervjuene ble gjennomført, noe som signaliserer at arbeidet er prioritert og igangsatt, men ikke fullt utviklet eller implementert.

Dokumentet *Retningslinje for utarbeidelse av faglige anbefalinger og råd* styrer Bufdirs arbeid med kunnskapsutvikling. Retningslinjen retter seg mot ansatte i Bufdirs fagavdelinger. Denne retningslinjen inneholder rutiner, maler og sjekklister som skal understøtte og standardisere arbeidet med «god praksis» i Bufdir.

Formålet med retningslinjen er «å beskrive overordnede føringer og prinsipper for oppfølging av utarbeidelse av faglige anbefalinger og råd i direktoratet, og at kunnskapsstyring forvaltes i henhold til delegerede fullmakter» (Bufdir 2015, s. 23-24). De konkrete verktøyene som medfølger retningslinjen er *rutiner* som konkretiserer arbeidsprosessene, *maler* som standardiserer dokumentasjon av disse prosessene, og *sjekklister* som fungerer som huskelister for arbeidet.

3.4.3.2 Krav til evidens og beskrivelser av «god praksis»

Hva som anses som god kvalitet bestemmes ut fra følgende prinsipper som skal ligge til grunn for all utvikling i Bufdir: At praksisen er fortrinnsvis virkningsfull, utnytter ressurser på en god måte, er en tilgjengelig tjeneste og rettferdig fordelt, er bra samordnet, preget av kontinuitet, og involverer brukere, innflytelse, er trygge og sikre.

I «Retningslinje for utarbeidelse av faglige anbefalinger og råd» fremgår at «kravet til kunnskapens vitenskapelighet innebærer at empirisk kunnskap, om f.eks. forvaltning, brukere, allmennheten eller profesjonsutøvelse, skal vurderes ut fra dets *gyldighet og reproduserbarhet*» (Bufdir 2015: 8).

Fremgangsmåte for innhenting av dokumentasjon av en praksis er godt beskrevet i retningslinjen. Bufdir sentralt har ansvar for å innhente forskningskunnskap. For å undersøke dokumenterte effekter ved et tiltak, kan de innhente dokumentasjon gjennom offentlig anskaffelse eller gjennom Folkehelseinstituttet (FHI). Systematiske kunnskapsoversikter kan for eksempel bestilles derfra for å undersøke evidens, inkludert gradering av kvaliteten på kunnskapsgrunnlaget (GRADE). Større litteratursøk foretas av internt bibliotek eller av eksterne. Innhentet litteratur skal blant annet vurderes ut fra studiedesign. Anbefalingen blir sterkere dersom det foreligger stor grad av dokumentert positiv virkning.

I Bufdir ser man ikke alltid kunnskap i sammenheng med et evidenshierarkisk system. Våre informanter informerer om at man på barnevernsfeltet må være pragmatiske i sin tilnærming til kunnskap, siden det kan være vanskelig å måle effekter av tiltak på barnevernsfeltet. Praksiserfaring og brukererfaring blir dermed desto viktigere. Feltet beskrives også som skjønnsmessig og muntlig.

I arbeidet med faglige anbefalinger og råd er Bufdir forpliktet til å sikre medvirkning fra både tjenester, departement og andre organer som skal bruke anbefalingene, og fra de som påvirkes av anbefalingene. Erfaringsbasert kunnskap innhentes gjennom Bufdirs regionale spisskompetansemiljøer, som er nærmere praksisfeltet. Brukerorganisasjoner involveres gjennom referansegrupper eller gjennom uttalelser om praksis. Brukerstemmen kommer i tillegg frem gjennom evalueringer av tiltak som iverksettes. Det pågår et arbeid med å etablere et

brukerråd på barnevernsfeltet i Bufdir. Brukerrådet skal blant annet fremme brukerperspektivet i strategisk viktige saker og prosesser for Bufdir og bidra til økt fokus på brukermedvirkning. Brukerrådet skal videre gi innspill og råd til direktoratets virksomhet på barnevernsfeltet med sikte på bedre kvalitet i tjenestetilbudet.

Direktoratet skal vurdere hvorvidt en praksis passer inn i den gitte konteksten, og herunder ta stilling til verdier, ressursbruk, lover og forskrifter. I tillegg utføres konsekvensutredninger for de berørte parter.

Det skal også gjøres en samfunnsøkonomisk analyse og vurdering av budsjettøkonomiske/administrative konsekvenser for direktoratet, før nye tiltak kan implementeres. Dette brukes også til å prioritere tiltak.

3.4.3.3 Formidling

Retningslinjen beskriver kort en sprednings- og implementeringsstrategi. Strategien innebærer at tjenester eller organisasjoner som særlig berøres av en anbefaling eller råd, samt Bufdirs kommunikasjonsavdeling, helst skal kobles på prosessen helt fra starten av arbeidet med anbefaling/råd. Presentasjonen av nye anbefalinger og råd skal være enkel, tydelig, og tilpasset målgruppen. Ulike opplæringsprogram skal også overveies for å sikre praksisendring i tråd med anbefalingen/rådet. For å sikre forankring og effektiv implementering skal utkast til en ny anbefaling skal sendes på høring til berørte parter.

3.4.4 Socialstyrelsen i Danmark

Socialstyrelsen i Danmark har en egen avdeling som arbeider med kunnskapsutvikling, og arbeider kunnskapsbasert og effektorientert i utviklingen av sosiale innsatser.

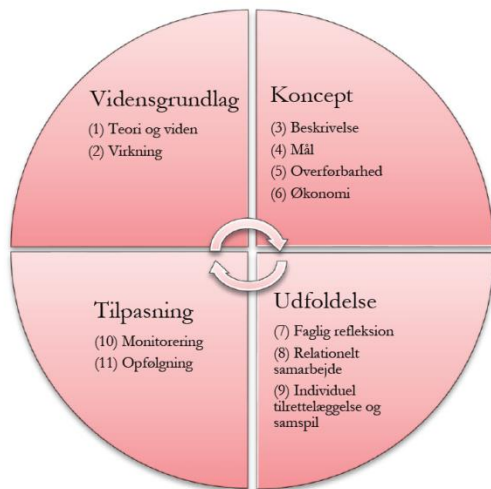
Indkredsning af lovende praksis på det specialiserede socialområde inneholder en typologi og måleredskap som handler om å definere og vurdere praksis som det ikke nødvendigvis foreligger effektdokumentasjon eller grundige beskrivelser for. Redskapet skal spesielt stimulere kommuner til refleksjon over egen praksis. *Socialstyrelsens Vidensdeklaration af sociale indsatser og metoder* er et annet verktøy for Socialstyrelsen i deres vurdering av metoder og innsatser. Disse dokumentene, med tilhørende definisjoner og måleredskaper anses å ha stor læringsverdi for IMDi. På Socialstyrelsens nettside kalt *Vidensportalen* samles aktuelt beste viten på sosialfeltet, blant annet kunnskapsoppsummeringer for konkrete tiltak (Vidensdeklarationer). Dette nettstedet bidrar til å gjøre forskning anvendbar for praksisfeltet.

3.4.4.1 Modell for arbeid med «god praksis»

Indkredsning af lovende praksis på det specialiserede socialområde er en typologi som definerer hva som er en såkalt «lovende praksis» til forskjell fra en «sikker praksis» (praksis med sterk dokumentasjon av positiv effekt). Ved hjelp et måleredskap kan man identifisere praksiser som med stor sannsynlighet kan være virkningsfull for mottakerne og som kan behøve videreutvikling eller spredning. Dette defineres som en «lovende praksis». Formålet er blant annet å kunne identifisere praksiser som er i drift i en kommune eller hos en leverandør, som ikke nødvendigvis er velbeskrevet men typisk bygger på mye taus kunnskap hos fagpersoner. Typologien og måleredskapet er utviklet av Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (tidl. SFI, nå del av VIVE) i et eksplorativt forskningsprosjekt for, og i samarbeid med Socialstyrelsen i Danmark.

«Lovende praksis» favner dermed bredere enn stringente velbeskrevne metoder og innsatser. Redskapet skal også kunne håndtere mangelen på kunnskap om effekt av praksiser og at det ikke alltid er mulig å gjennomføre solide effektmålinger (f.eks. grunnet meget små eller differensierte målgrupper). For å måle hvor lovende en praksis er, vurderer man praksisen langs fire hovedkategorier og til sammen elleve elementer. For hvert element besvarer man en rekke spørsmål om praksisen. I vurderingen tar man utgangspunkt i tilgjengelig kunnskapsgrunnlag om praksisen.

Måleredskapet skal understøtte kommunenes refleksjon over egen praksis, ved å benytte måleredskapet til å vurdere hvordan egen praksis slår ut på vurderingen langs de elleve elementene. Et annet spor går ut på å identifisere og dokumentere god praksis i kommunene, som kan legge til rette for overføring av praksis til andre kommuner. Her kan kommuner søke om utviklingsmidler og få prosessstøtte som ytes av en ekstern leverandør (Rambøll). Hovedkategorier og elementer i Socialstyrelsens modell for lovende praksis:



Kilde: SFI, 2016

Socialstyrelsens Vidensdeklaration af sociale indsatser og metoder er et verktøy for Socialstyrelsen i deres vurdering av praksis. Formålet med å «kunnskapsdeklarerer» praksiser er å gi en oversikt over kunnskapsgrunnlaget bak en sosial innsats eller metode og dermed styrke beslutningsgrunnlaget ved valg av hvilken innsats eller metode som skal brukes og implementeres i kommuner. Samtidig kan en slik kunnskapsvurdering brukes til å identifisere eventuelle kunnskapshull om praksisen. Metodene og innsatsene som vurderes er ikke nødvendigvis i drift i Danmark, men finnes beskrevet. Det er Socialstyrelsen som velger ut hvilke praksiser som skal gjennomgås og som gjennomfører selve vurderingen. Socialstyrelsens bibliotekar samler inn kunnskapsgrunnlag om praksisen gjennom systematiske litteratursøk i internasjonale referansedatabaser, nordiske nationalbibliografier, samt på nettsider til relevante myndigheter, institusjoner og organisasjoner. Denne fremgangsmåten skal sikre at kunnskap ut over publisert forskning også inkluderes. For eksempel skal kvalitative studier og evalueringsrapporter også inkluderes i kunnskapsgrunnlaget. Et vurderingsteam kan bestå av personer med faglig ekspertise på det aktuelle området og en person med ekspertise innen vurdering av kunnskapsgrunnlag på sosialområdet. Medlemmene foretar en faglig vurdering av alle spørsmålene individuelt, og samles deretter for å drøfte hvilken score som skal gis.

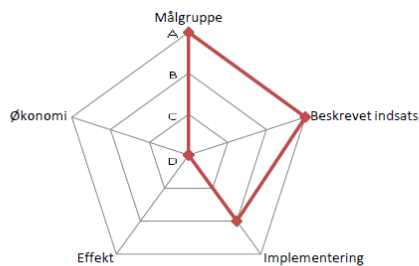
3.4.4.2 Krav til evidens og beskrivelser av «god praksis»

Praksis vurderes ut fra hovedkategoriene målgruppe, metode, implementering, effekt og økonomi. Kunnskap om alle fem dimensjoner anses som nødvendig for å kunne gi et helhetlig inntrykk av innsatsen eller metoden. Dimensjonene vurderes på en skala fra A (mye kunnskap) til D (ingen/begrenset kunnskap) ved hjelp av et spørsmålsbatteri innen hver kategori. For å oppnå karakter A må kunnskapsgrunnlaget om praksisen være direkte relevant for dansk kontekst. Implementeringsdimensjonen ivaretar også hensynet til kontekstsensitivitet. Bare i vurderingen av effektdimensjonen forholder man seg til et evidenshierarki.

3.4.4.3 Formidling

Vidensportalen (<https://vidensportal.dk>) er en nettside hvor kunnskap på sosialområdet samles og formidles. Gjennom å tilgjengeliggjøre kunnskap understøtter *Vidensportalen* danske kommuner/praksisfeltet i valg av praksis som er effektive og faglig fundert. Her publiseres blant annet artikler og ferdige kunnskapsstatuser (Vidensdeklarationer) for konkrete innsatser eller metoder, foretatt av Socialstyrelsen. Resultatet fra vurdering av praksis ved hjelp av

Vidensdeklarationen formidles i et fast format. Figuren nedenfor viser et eksempel på en «kunnskapsdeklarasjon»:



Målgruppe	<ul style="list-style-type: none"> •Her gives et kort resumé af vidensgrundlaget for 'målgruppe'. Hvad ved vi om indsatsen/metoden i forhold til den sociale problemstilling, som skal afhjælpes? •Vurdering: A
Metode	<ul style="list-style-type: none"> •Her gives et kort resumé af vidensgrundlaget for 'metode'. Hvad ved vi om den metode, som skal afhjælpe målgruppens sociale problem? •Vurdering: A
Implementering	<ul style="list-style-type: none"> •Her gives et kort resumé af vidensgrundlaget for 'implementering'. Hvad ved vi om, hvordan man sikrer en god implementering af indsatsen? •Vurdering: B
Effekt	<ul style="list-style-type: none"> •Her gives et kort resumé af vidensgrundlaget for 'effekt'. Hvad ved vi om metodens effekt målt på det sociale problem, som skal afhjælpes? •Vurdering: D
Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> •Her gives et kort resumé af vidensgrundlaget for 'økonomi'. Hvad ved vi om, hvad det koster at implementere metoden? •Vurdering: D
Samlet vurdering	<ul style="list-style-type: none"> •Her gives en vurdering af det samlede vidensgrundlag bag metoden.

Kilde: Socialstyrelsen, 2012

3.4.5 Regionalt kunnskapssenter for barn og unge Nord (RKBU)

Regionalt kunnskapssenter for barn og unge er et forsknings- og utviklingscenter som ivaretar problemstillinger knyttet til barn og unges psykiske helse, omsorg, utvikling og tjenestebehov i regionen. Den overordnede målsetningen for RKBU definert i oppdragsbrev fra helsemyndighetene, er å «bidra til bedre tjenester i spesialisthelsetjenesten og i kommunalhelsetjenesten». RKBU er et mer praksisorientert kunnskapssenter, enn kunnskapssentre som er spesialisert på å utføre systematiske kunnskapsoversikter. RKBU Nord er et institutt ved det Helsevitenskapelig fakultet ved UiT Norges arktiske universitet.

Gjennom det elektroniske vitenskapelige tidsskriftet *Ungsinn* har RKBU Nord utarbeidet en grundig arbeidsmåte for vurdering av tiltak, metoder og intervensjoner som anvendes i norsk praksis rettet mot barn og unges psykiske helse. Målet med *Ungsinn* er at man i større grad skal bruke virksomme tiltak.

3.4.5.1 Modell for arbeid med «god praksis»

Gjennom kartleggingen ble tidsskriftet *Ungsinn* identifisert som spesielt relevant. Gjennom *Ungsinn* blir utvalgte tiltak innenfor psykisk helse for barn og unge grundig gjennomgått og vurdert. Formålet med *Ungsinn* er å vurdere hvorvidt tiltak er virksomme i norsk kontekst, samt å gjøre kunnskap om tiltaks effekter tilgjengelig for fagpersoner og beslutningstakere.

Ungsinn skal bidra til hevet kvalitet på arbeidet med barn og unges psykiske helse i Norge. Dette innebærer å gjøre kunnskap om kvaliteten og effekten av ulike tiltak tilgjengelig, å stimulere til mer forskning på effekter av tiltak og å identifisere områder hvor man trenger mer dokumenterte

virksomme tiltak (UiT, 2016). Det vitenskapelige grunnlaget for *Ungsinn* er at tiltak som implementeres innen barn og unges psykiske helse burde være basert på kunnskap fra forskning.

Hver vurdering resulterer i en kunnskapsoversikt med en klassifisering av tiltaket på ett av fem nivåer ut fra omfanget og kvaliteten på evidensen som foreligger. Vurderingen og resultatet publiseres som en artikkel i det elektroniske tidsskriftet. Artiklene bidrar til opplysning og som kunnskaps- og beslutningsgrunnlag, men er ikke anbefalinger i seg selv.

Ungsinn-artiklene utarbeides av to forfattere, hvorav minst én skal ha doktorgrad. De vitenskapelige fagfellene har også doktorgrad. Fagfellene og forfatterne rekrutteres fra hele Norge, inklusive de andre RKBU'ene/RBUP, universitet og forskningsinstitutt. Redaktøren har overordnet ansvar for kvalitetssikring av artikler og opplæring av alle fagfeller og forfattere sammen med redaksjonen. *Ungsinn*-redaksjonen avgjør selv hvilke tiltak som skal vurderes. Det er gjerne tiltak som man vet brukes mye i Norge. Det hender også at tiltakseiere tar kontakt og ber om en vurdering. Både virksomme tiltak og tiltak med lite effektforskning vurderes og presenteres. *Ungsinn* vurderer både tiltak til enkeltpersoner og til grupper og kan være helsefremmende, forebyggende eller ment for behandling.

Faktorer som vurderes gjennom *Ungsinn* er beskrivelse av tiltaket, teoretisk forankring, resultater og implementeringsstrategi. Ved hjelp av underkriterier eller –spørsmål scorer man beskrivelsens kvalitet, forskningsmetodisk kvalitet og implementeringskvalitet. Scoren ligger til grunn for klassifiseringen av tiltaket. Disse er redegjort for i dokumentet *Kriterier og prosedyrer for vurdering og klassifisering av tiltak*. I samme dokument beskrives også konkrete verktøy som brukes for å vurdere de ulike dimensjonene ved tiltaket. Nedenfor er to av skjemaene som har særlig relevans og overføringsverdi for IMDi – skjema for scoring av beskrivelsens kvalitet og skjema for scoring av tiltakets systemer for å sikre god implementering.

DIMENSJONER I BESKRIVELSEN	IKKE BESKREVET	NOE BESKREVET	GODT BESKREVET
Problembeskrivelse			
Målgruppe			
Hovedmål			
Sekundærmål			
Utforming av tiltaket			
Metoder som benyttes			
Kjerneelementer/fleksibilitet			
Utøvere av tiltaket			
Manual/veileder for utøvere			
Materiell for mottakere av tiltaket			
Undersøkelser som styrker beskrivelsen			

Kilde: UiT, 2016

KATEGORI	JÅ	NEI	IKKE RELEVANT
1. Implementeringsstøtte			
2. Kvalifikasjonskrav			
3. Opplæring			
4. Sertifiseringsordninger			
5. Monitorering av fidelity/etterlevelse			
6. Veiledning			
7. Identifisering av målgrupper			
8. Kartleggings- og vedlikeholdsverktøy			
9. Strategier for tilpasning			
Samlet skåre	Sum av antall ja/ Sum av antall mulige F. eks. 5 ja/9 mulige		

Kilde: UiT, 2016

3.4.5.2 Krav til evidens og beskrivelser av «god praksis»

Ungsinn har utviklet egne kriterier for vurdering av evidens, på bakgrunn av internasjonale standarder for evidensbasert praksis, internasjonale klassifiseringssystemer og anbefalinger fra fagfeltet. Kunnskapsgrunnlaget består av resultater fra et systematisk litteratursøk foretatt av *Ungsinn*-organisasjonen. I tillegg bes tiltakseier besvare et spørreskjema og sende relevant materiell som beskriver tiltaket. Vurderingen handler om hvordan tiltaket fungerer i norsk kontekst. Derfor bygger klassifiseringene primært på nordiske effektstudier. Andre norske studier inkluderes også, som evalueringer, casestudier, brukerundersøkelser som måler tilfredshet, implementeringsstudier og kost-nytte-studier. Internasjonale systematiske oversikter inkluderes dersom tiltaket er det samme som tilbys i Norge.

I *Ungsinn* legger man til grunn at tiltak kan være virksomme uten å ha blitt evaluert med de beste metodene. Enklere studier kan også gi viktig informasjon om et tiltak, så det anses som viktig å inkludere studier med forskjellige forskningsdesign. For å oppnå høyeste evidensnivå må imidlertid kvaliteten på studiene være god, det må finnes flere studier og uavhengige studier. I tillegg er god implementeringskvalitet er krav for å oppnå høyeste evidensnivå.

De fem evidensnivåene er:

- Nivå 1: Godt beskrevne tiltak
- Nivå 2: Teoretisk begrunnede tiltak
- Nivå 3: Tiltak med noe dokumentasjon på effekt
- Nivå 4: Tiltak med tilfredsstillende dokumentasjon på effekt
- Nivå 5: Tiltak med sterk dokumentasjon på effekt.

Kilde: UiT, 2016

Nivåene bygger på hverandre: Nivå 1 og 2 må være på plass for at man kan finne dokumentasjon av effekt. Nivå 3, 4 og 5 handler om kvalitet på dokumentasjon av empirisk forskning. Både resultater i form av effekter på sentrale utfallsmål og kvaliteten på studiene teller i vurderingen.

Det er utarbeidet tydelige beskrivelser av hvert nivå, samt redskaper for å vurdere tiltak på alle dimensjonene. Nylig har *Ungsinn* tatt i bruk et nivå 0 som anvendes for tiltak der det er dokumentert ingen eller negativ effekt.

3.4.5.3 Formidling

Ungsinn er et elektronisk vitenskapelig tidsskrift hvor resultatet fra hvert vurderte tiltak presenteres i form av en kunnskapsoppsummering og med en konklusjon i form av klassifisering av evidensnivå. Beskrivelsene av alle tiltakene følger et fast format, med norsk og engelsk sammendrag, innledning, metode, resultater, diskusjon og konklusjon med endelig klassifisering. Metoden brukt for å innhente dokumentasjon om tiltaket og resultater på alle dimensjoner inngår også i publikasjonen.

Forskerne som arbeider med *Ungsinn* underviser også fagpersoner, studenter i barnevern og helsefag, og formidler ny kunnskap fra kunnskapsoppsummeringene gjennom undervisningen. I øvrig formidlingsarbeid brukes hjemmeside, nyhetsbrev, Facebook og diverse profileringsmateriell. Formidling av kunnskapen beskrives som en utfordring, men at Google Analytics viser en jevn stigning i antall treff på ungsinn.no (ca. 16,000 i 2009 og 66,000 i 2017).

3.4.6 Øvrige virksomheter

Rambøll har fått kjennskap til arbeid med kunnskapsproduksjon i andre virksomheter, men hvor det foreligger mindre data. I dette delkapittelet gjennomgås erfaringer fra disse virksomhetene.

3.4.6.1 Utdanningsdirektoratet

Fra Udir har vi spesielt fått innsikt i arbeid med forskningsformidling, og spesielt om magasinet *Vetuva*. Udir har en rekke publikasjoner til sine ulike målgrupper, eksempelvis Barnehagespeilet, Utdanningspeilet, Udir-magasinet, Tall & forskning og *Vetuva*. Formålet med magasinene er å gjøre forskning tilgjengelig for praksisfeltet. Magasinet *Vetuva* bygger for eksempel på kvalitetssikret skandinavisk barnehageforskning. Udir bruker det eksterne forskermiljøet Danish Clearing House til å innhente forskningen og rangere den etter evidensnivå. Udir velger deretter ut hvilken forskning som skal publiseres i deres magasiner. I denne prosessen involveres også en ressursgruppe, hvor barnehageansatte deltar. Alle typer studier, fra randomiserte kontrollerte forsøk (RCT) til kvalitative dybdestudier kan inkluderes. Udir har brukerundersøkelser om bruk av magasinet som tas i betraktning når neste publikasjon skal utarbeides.

3.4.6.2 Folkehelseinstituttet

Folkehelseinstituttet (FHI, tidl. Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten) lager systematiske kunnskapsoversikter innenfor blant annet helse og velferd. De produserer også såkalte hurtigoversikter og hurtige eller fullstendige metodevurderinger. Deres arbeid følger tydelige metoder for innsamling og vurdering av forskning, redegjort for i håndboka *Slik oppsummerer vi forskning*. FHIs mandat er å fremskaffe den beste tilgjengelige og pålitelige forskningen for å tilrettelegge for kunnskapsbaserte tjenester. Man følger et prinsipp om å velge dokumentasjon med høyest mulig kvalitet for den enkelte problemstilling. Grå litteratur, som hjemmesider, konferansepresentasjoner, regjeringsdokumenter ol. kan også inkluderes dersom problemstillingen tilsier at det er relevant. FHI arbeider ikke direkte med tjenestene/praksis, men tilbyr alltid presentasjon til oppdragsgiveren med gjennomgang av resultater fra en systematisk kunnskapsoppsummering, for å sørge for at forskningen forstås.

3.4.6.3 The Campbell Collaboration

The Campbell Collaboration er i likhet med FHI et kunnskapssenter som produserer systematiske kunnskapsoversikter. De arbeider innenfor feltene sosial velferd, justis, utdanning og internasjonal utvikling. Formålet med arbeidet er å informere beslutningstakere, praksisfelt, forskere og andre om hva eksisterende forskning sier om tiltak og praksiser som virker, og at policy-beslutninger skal bygge på slik kunnskap. I dokumentet *Campbell Collaboration systematic reviews: Policies and Guidelines* beskrives fremgangsmåte for utarbeidelse av kunnskapsoversiktene.

3.4.6.4 EU

På EU sine nettsider for integrering (<https://ec.europa.eu/migrant-integration/integration-practices>) ligger en mal for innsamling av eksempler på god praksis. Deres definisjon på en «god praksis» er aktiviteter eller liknende som gjennom forskning har vist seg å medføre ønskede resultater, være effektiv, bærekraftig og/eller overførbart. Malen skal sørge for at man får all nødvendig informasjon for å vurdere om en praksis kan overføres til en annen kontekst. For å velge ut gode eksempler er det utarbeidet utvelgelseskriterier. Nominasjonskravene er at konteksten, formål, målsetninger og aktiviteter må være godt beskrevet. Praksisen må i tillegg ha eksistert i minst ett år. For å bli valgt ut i neste steg må for det første finnes tydelige tegn på at praksisen er overførbart. Finansiering og videreføring etter startfasen er her brukt som indikatorer på overførbart. Praksisens påvirkning på det identifiserte problemet må også være dokumentert.

3.4.6.5 Socialstyrelsen i Sverige

Metodguiden er en oversikt over kunnskap om innsatser og metoder for utredning/vurdering (bedømningsmetoder) innenfor sosialt arbeid i Sverige. Gjennom *Metodguiden* får kommuner tilgang til objektiv kunnskap om ulike metoders effekt, kvalitet, samt gjennomføring og målgrupper. Formålet er å bidra til å styrke beslutningsgrunnlaget for virksomheter som vil drive evidensbasert, og at sosialtjenesten skal bruke metoder som er til nytte for brukeren. Metoder i denne oversikten er ikke anbefalinger i seg selv, for det er lagt opp til at enhver virksomhet selv må vurdere metodens egnethet opp mot den enkelte kontekst. Når en innsats eller metode blir undersøkt innhenter først Socialstyrelsen dokumentasjon om metoden. De søker både etter

vitenskapelige artikler om effekt i databaser, og leter etter relevante rapporter, artikler ol. To eksterne granskere oppnevnes og får i oppgave å vurdere beskrivelsen av formål og innhold i metoden, samt kvaliteten på dokumentasjonen som finnes opp mot vitenskapelige/statistiske kriterier. De skal også vurdere hvorvidt materialet er strukturert og sammenhengende. Hvert av disse punktene får en karakter fra null til tre.

3.4.6.6 Nasjonalt utviklingssenter for barn og unge (NUBU, tidl. Atferdssenteret)

Nasjonalt utviklingssenter for barn og unge (NUBU) driver både med grunnforskning og tiltaksforskning, med formål om å fremskaffe kunnskap om hvilke tiltak som kan behandle og forebygge atferdsproblemer blant barn og unge og gjøre kunnskapen tilgjengelig for praksisfeltet. Senteret utvikler, evaluerer og implementerer metoder og programmer. Det er høyt fokus på evidens og resultat effekt, og forskningsdesign som kan gi sikker kunnskap om effekt prioriteres i utviklingen av metodikk. Fagfellevurderte artikler og metaforskning er da de viktigste kunnskapskildene.

3.4.6.7 OECD

Fra OECD gis det uttrykk for at vurdering av praksis er mer relevant å foreta på nasjonalt nivå, og at OECD snarere vil fungere som tilrettelegger for evidensbasert praksis i medlemslandene. En del arbeid rundt kunnskapsbasert praksis synes å være i emning, blant annet nevnes et ønske om å sammenstille ulike eksisterende evidenshierarkier og å starte med vurderinger av hvor langt de ulike medlemslandene har kommet med evidensbasert praksis.

Kartleggingen av praksis i andre virksomheter viser at mange virksomheter har igangsatt aktiviteter og utviklet innfallsvinkler for å understøtte kunnskapsbasert praksis. Vi ser at dette gjøres til dels ulikt på tvers av virksomhetene, og at dette kan ses i sammenheng med kontekst og faglige tradisjoner både i og utenfor de respektive virksomhetene.

3.5 Oppsummering

Gjennomgangen av arbeidet med kunnskapsproduksjon i andre virksomheter viser en variasjon i både oppgaver, virkemidler og arbeidsmåter. Enkelte virksomheter står langt fra IMDi arbeidsfelt og landskap, mens andre står nærmere IMDi. Vi har hentet inspirasjon fra elementer i arbeidsmåte og tilnærming hos flere virksomheter.

IMDi har i dag en nettverksbasert tilnærming i arbeidet med «god praksis», og har en etablert tett og god dialog med kommunene og praksisfeltet. Dette utgjør et godt utgangspunkt for innhenting av kunnskap fra praktikere og brukere.

IMDi arbeider kontinuerlig med å produsere og formidle kunnskap gjennom både egne analyser og statistikk og gjennom finansiering av forskningsprosjekter. Kartleggingen viser imidlertid at IMDi mangler en systematisk tilnærming for å identifisere, vurdere og formidle «god praksis» i dag. IMDi's fagområde er komplekst, og det er vanskelig å fremskaffe sikker kunnskap om effekter av tiltak. Dette har medført at man har en pragmatisk tilnærming til kunnskapsarbeid og til formidling av «god praksis». Både forskning, praksiserfaring og brukererfaring anses som viktige kilder til kunnskap av IMDi's ansatte, men IMDi mangler systematikk i hvordan man innhenter og vurderer kunnskap om praksis.

Informantene fra IMDi støtter behovet for en modell som kan være felles for hele organisasjonen og brukes på tvers av ordninger. De mener at modellen burde definere arbeidsprosesser og verktøy for både identifisering og vurdering av praksis, samt tydelige kriterier som man kan vurdere praksiser opp mot. Resultater og overførbarhet er nevnt som viktige kriterier. Det er et ønske om at modellen forankres i overordnet kunnskapsstrategi eller FoU-strategi for direktoratet. IMDi har i dag et bredt spekter av informasjons- og kommunikasjonskanaler internt og ut mot sine samarbeidspartnere, som man kan bygge på i det videre formidlingsarbeidet med gode praksiser.

Kartleggingen viser at få av de andre virksomhetene har etablert en helhetlig modell for identifisering, vurdering og formidling av god praksis. Helsedirektoratet har ansvar for et forskningstungt felt hvor det finnes et stort omfang forskning og stilles høye krav til evidens. Samtidig finnes områder innenfor helsedirektoratets ansvarsområde hvor forskningen er med tvetydig og usikker, eksempelvis innenfor habilitering og rehabilitering. Det er store forskjeller mellom helse og integrering som fagområder, og Hdirs arbeid med retningslinjer og veiledere for klinisk virksomhet i helsetjenesten kan ikke direkte overføres til IMDis arbeidsområde. På integreringsfeltet finnes svært lite effektmålinger. GRADE-metodikken som brukes i Hdir modell er i dag svært orientert mot effektstudier, selv om et tilsvarende graderingsverktøy for kvalitative studier er under utvikling. Den helhetlige prosessen for definering av god praksis i Hdir er svært tydelig både på innhold og ansvar og er således et godt eksempel. Samtidig kan elementer i Hdirs modell overføres til arbeidet med god praksis i IMDi. Hdir legger til rette for helse- og omsorgstjenestene, på samme måte som IMDi skal legge til rette for integreringsarbeid i kommunene gjennom styrking av kompetanse. Hdir kan gi sterke og betingede anbefalinger, men styrer ikke implementeringen av retningslinjene. En mer systematisk fremgangsmåte for innhenting og vurdering av praksis kan hjelpe IMDi i arbeidet med å velge gode praksiser som skal videreformidles, til å kunne begrunne disse valgene bedre, og kunne kalle det for anbefalinger.

I Arbeids- og velferdsdirektoratet er det stort fokus på hva som virker, og det utføres både randomiserte kontrollerte studier (RCT), effektanalyser og analyser med registerdata. Avdir jobber i større grad enn IMDi med metodikk som kan testes og har sterkere styringsverktøy overfor kommunene enn IMDi. Felles for de to feltene er at det kan være utfordringer knyttet til utførelse av eksperimenter med sårbare grupper.

Barne- ungdoms- og familiedirektoratets ansvarsområder, eksempelvis barnevernsfeltet, er svært skjønnsmessige felt hvor det er vanskelig å fremskaffe kunnskap om effekter av tiltak, noe som fordrer en mer pragmatisk tilnærming til kunnskap. Kunnskap sees derfor ikke alltid i sammenheng med evidenshierarkiske systemer. I dette landskapet oppfattes brukererfaringer og praksiserfaringer som særlig viktig. I 2014 ble Bufdir utvidet til fagdirektorat for kommunene, og Bufdir samarbeider med kommunesektoren gjennom ulike kanaler og nettverk. Både Bufdirs fagfelt og Bufdirs forhold til kommunene likner IMDi. Pedagogiske virkemidler som *samarbeid* med kommunene, KS og andre, *faglige råd* og *faglige verktøy* er viktig.

Socialstyrelsen i Danmark har utarbeidet et redskap for å identifisere «lovende praksis» for å kunne håndtere mangelen på kunnskap om effekt av praksiser og at det ikke alltid er mulig å gjennomføre solide effektmålinger (f.eks. grunnet meget små eller differensierte målgrupper). Dette skiller redskapet fra *Vidensdeklarationen* som primært omfatter mer velbeskrevne metoder og innsatser som det finnes mer kunnskap om. Identifisering av lovende praksis skjer gjennom å ta stilling til en rekke spørsmål som handler om kunnskapsgrunnlaget (teori, kunnskap, virkning), konseptet (beskrivelse, mål, overførbarhet, økonomi), tilpasning (monitorering, oppfølging) og utfoldelse (faglig refleksjon, relasjonelt samarbeid, individuell tilretteleggelse og samspill). I en kunnskapsdeklarering vurderes metoden eller innsatsen ut fra hovedkategoriene målgruppe, metode, implementering, effekt og økonomi. Både hovedkategoriene og underspørsmålene er relevante for IMDis modell for vurdering av «god praksis» og kriteriene som er valgt ut til denne modellen reflekterer enkelte av disse, men er tilpasset IMDis arbeidsområde og behov.

Gjennom det elektroniske tidsskriftet *Ungsinn* arbeider RKBU Nord med vurdering og klassifisering av tiltak etter beskrivelse, effekt og evidens. At beskrivelse og teoretisk grunnlag er inkludert som første og andre nivå i RKBUs evidenshierarki skyldes at det kan være ressurskrevende og vanskelig å gjennomføre effektstudier, og det gir et mer fleksibelt system for vurdering av tiltakene. Dette har vært til inspirasjon i utviklingen av kriterier for vurdering av «god praksis» i IMDi. En god beskrivelse anses i tillegg som sentralt for å kunne overføre praksisen til andre steder, som også er et sentralt mål for IMDis arbeid med «god praksis».

4. DEL 2 – MODELLEN

4.1 Kort introduksjon til modellen

I dette kapitlet presenteres modellen som beskriver hvordan IMDi kan arbeide med å identifisere, vurdere og formidle «god praksis» på integreringsfeltet.

Først presenteres den helhetlige prosessmodellen sammen med en overordnet forklaring. Deretter brytes modellen ned i prosessens fem faser, sammen med en nærmere beskrivelse av fremgangsmåter, aktører, konkrete verktøy og eksempler på bruk av modellen. Verktøyene foreligger som vedlegg.

I hver fase eksemplifiseres bruken av modellen med utgangspunkt i en utvalgt praksis fra virkeligheten. Praksisen som brukes som eksempel er «Språkopplæring i Grimstad». Eksempelene er ment for å illustrere bruk av prosessmodellen og verktøy i praksis. Informasjonen som oppgis om praksisen her er derfor ikke fullstendig, og vurderingen er foretatt på grunnlag av begrenset informasjon.

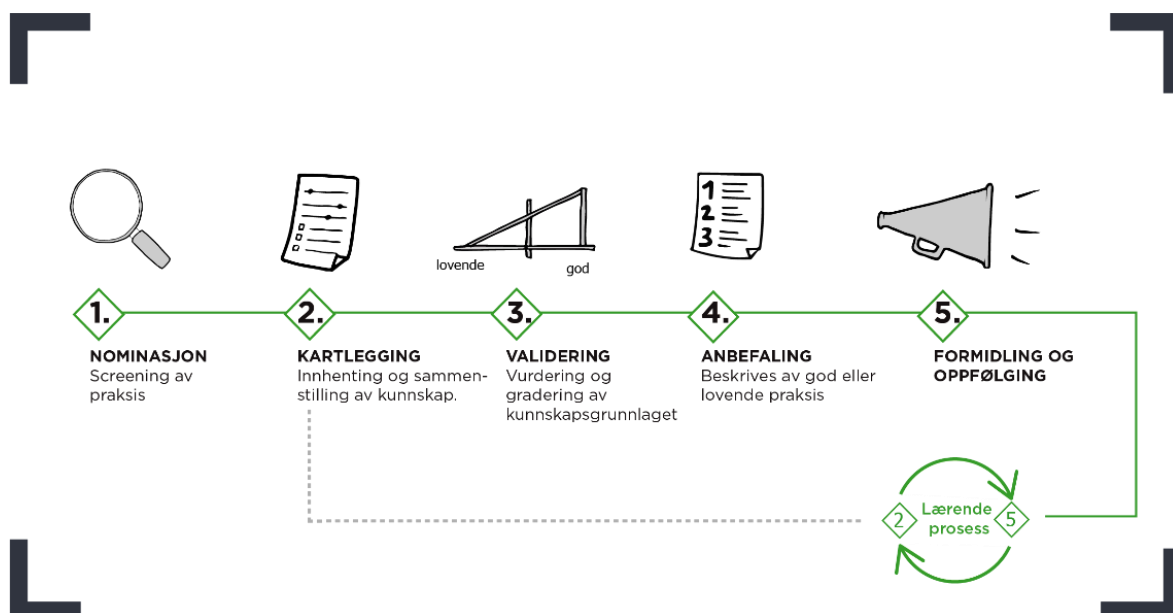
4.1.1 Bakgrunn for utvikling av modellen

Modellen skal bidra til en enhetlig forståelse for hva som er «god praksis» på ulike områder, og kan brukes på tvers av ordninger og fagområder i IMDi. Det er behov for en mer systematisk tilnærming til å innhente, vurdere og formidle god praksis. Det er behov for en modell som gir et faglig grunnlag for hva IMDi definerer som «god praksis», og et felles rammeverk som kan understøtte en mer enhetlig arbeidsmåte. Modellen tydeliggjør arbeidsprosesser og inneholder konkrete verktøy som ansatte i IMDi kan ta i bruk. Implementering av modellen forutsetter tydeliggjøring av hvem som har ansvar for ulike steg og aktiviteter.

I prosjektet har det vært et formål å utvikle en eller flere modeller, at denne eller disse skulle testes/piloteres på kvalifiseringsområdet, og at implementeringen av modellen vil foregå etter prosjektslutt. Samtidig vurderer vi at tilnærmingen bør forankres i og henge sammen med virksomhetens overordnede kunnskaps- eller FoU-strategi. For å bidra til og understøtte en mer enhetlig arbeidsmåte i IMDi, har vi lagt til grunn én overordnet modell – fremfor å utvikle flere – som skal kunne tilpasses ulike nivåer og områder i IMDi. Det har også vært en forventning at modellen skal kunne overføres og benyttes på andre områder enn kvalifisering.

4.2 Overordnet beskrivelse av modellen

Overordnet prosessmodell



Prosessmodellen inneholder fem faser med hver sin aktivitet: nominasjon, validering, gradering, anbefaling og formidling og oppfølging. Arbeidet med praksiser vil følge fasene i denne rekkefølgen.

Første fase handler om identifisering av praksis som kan bli vurdert. En praksis som nomineres til vurdering må gjennomgå en første screening for å kvalifisere seg til videre vurdering. Screeningen går ut på å beskrive sentrale deler av praksisen. Formålet med denne screeningen er å ha nok informasjon om praksisen for å kunne innhente videre kunnskapsgrunnlag og for å kunne foreta en kvalifisert vurdering. En praksis som går videre fra denne første fasen anses som å allerede være minst «lovende».

Andre fase innebærer innhenting av kunnskap som finnes om praksisen. Det er relevant å samle inn både skriftlig dokumentasjon om praksisen fra forskning, evalueringer eller liknende, samt erfaringer fra brukere og fra praksisfeltet.

Tredje fase handler om å vurdere dette kunnskapsgrunnlaget. Beskrivelsen som er gitt gjennom første screening av praksisen inngår i kunnskapsgrunnlaget og skal også vurderes. Vurderingen gjøres opp mot fire overordnede kriterier for «god praksis» - beskrivelse, resultater, økonomi/ressurser og overførbarhet. Vurderingen går ut på å ta stilling til konkrete ja/nei-spørsmål innenfor hvert kriterium. Ut fra denne vurderingen genereres automatisk en samlet score fra «lovende» (0%) til «god» (100%), samt en delscore for hvert kriterium.

Fase fire går ut på å anbefale praksis. Anbefalingen er basert på scoren som er oppnådd og må inneholde en begrunnelse for graderingen som er gitt. Anbefalingen burde også inneholde informasjon om praksisen, lenker til nyttige ressurser for praksisen som verktøy eller annet materiell, ytterligere kunnskapsbehov og eventuelt gode historier eller case-eksempler fra praksisen. Hensikten med anbefalingen er å presentere lovende eller god praksis på en forståelig måte, og gi informasjon som kan være nyttig for flere målgrupper og formål. Alle ferdig vurderte praksiser og anbefalinger kan samles i en digital oversikt, samt gjøres lett tilgjengelig for kommuner og IMDi ansatte, slik at de kan brukes aktivt og læringsverdien utnyttes på en god måte.

Femte steg handler om formidling og oppfølging. Det vil være hensiktsmessig å benytte ulike delingsarenaer i formidlingen. Formidling kan for eksempel skje ut mot brukere (kommuner), beslutningstakere og media. En digital oversikt vil forenkle oppgaven med å identifisere relevante eksempler ut fra den enkelte bestilling som IMDi får. Oppfølgingen av en ferdig vurdert praksis kan innebære videreutvikling av praksisen eller utvikling av ny praksis. Dersom man har identifisert kunnskapshull kan vurderingen eksempelvis resultere i bestilling av forskning eller evaluering. I oppfølgingselementet i siste fase ligger dermed potensial for læring og tilbakeføring: Når ny kunnskap er på plass kan den inngå direkte i kunnskapsgrunnlaget for gjeldende praksis og vurderingen kan oppdateres.

Følgende verktøy er utviklet og kan brukes i bestemte faser i modellen:

Fase	Verktøy
Fase 1	Mal for beskrivelse av praksis
Fase 2	Mal for sammenstilling av kunnskapsgrunnlag
Fase 3	Vurderingsverktøy (Excel)
Fase 4	Mal for presentasjon av praksis og begrunnelse for vurderingen

4.3 Hovedelementer (-steg) i modellen og eksempel på bruk av verktøy

4.3.1 Fase 1: Nominasjon

1 **NOMINASJON**


SCREENING AV PRAKSIS

Mal for å beskrive eksisterende praksis

God og Lovende praksis fra IMDI

Definisjon og forklaring av praksis

Beskrivelse av prosessen

1 2 3 4 5 

Kontaktperson for informasjon om praksisen

Sjekkliste for beskrivelse av praksis

§ _____

Kontaktperson for nominasjonen



Aktivitet: Nominering og screening av praksis

Verktøy: Mal for beskrivelse av praksis

Sentrale aktører: Kommune, regionkontor, IMDi sentralt

Aktører på forskjellige nivåer vil være aktuelle for å nominere praksis. Kommuner kan nominere egen praksis, eller regionkontorer kan nominere eller oppfordre kommuner til å nominere en lokal praksis. IMDi sentralt kan også nominere praksis, dersom de ønsker utprøving av en ny praksis basert på kunnskap fra forskning eller praksis i andre land.

De personene som kjenner praksisen best bør fylle ut malen for beskrivelse. Dersom praksisen som nomineres er oppstått lokalt, vil det være naturlig at kommunen og regionkontor samarbeider om utfyllingen av malen.

Det kan være aktuelt å opprette en digital portal for nominering og innsending av utfylt mal for beskrivelse av praksis. Dette vil kunne forenkle arbeidet og sikre systematikk.

Praksiser som nomineres skal sjekkes opp mot allerede vurderte praksiser. Dersom den nominerte praksisen likner en praksis som allerede er vurdert, må man sammenlikne de to praksisene og vurdere om man skal oppdatere den allerede vurderte praksisen med den nye informasjonen eller om man skal foreta en helt ny og selvstendig vurdering. Dersom en nominert praksis er svært lik en praksis som allerede er vurdert, bør kunnskapen om den nye «varianten» kobles på kunnskapsgrunnlaget som finnes om den eksisterende praksisen. Slik sikrer man at kunnskap om praksiser bygger på hverandre og sees i sammenheng, og at det er lett å oppdatere eksisterende vurderinger og anbefalinger.

Formålet med screeningen er å samle tilstrekkelig informasjon om praksisen til at man kan innhente et fyllestgjørende kunnskapsgrunnlag i neste fase. Beskrivelsen er vesentlig for at andre fagfolk skal forstå hva praksisen innebærer. Gode beskrivelser er derfor også svært viktig for praksisens overførbarhet.

Definisjon av praksis

Hva er en praksis?

Her forstår vi praksis som en handling – for eksempel et tiltak, en metode eller en innsats – som praktiseres ute i felt og med mål om å virkeliggjøre en bestemt hensikt. Praksis handler om å benytte teoretiske kunnskaper i praktisk utførelse.

En praksis som skal vurderes i denne modellen bør i tillegg...

- ... være praktisert over en viss tid
- ... ha som formål å skape verdi/nytte for en innbygger, og ikke ha ren administrativ verdi

Eksempel: Språkpraksis i Grimstad – Fase 1

Navn på praksisen: Språkpraksis i Grimstad

Beskrivelse av praksisen:

Språkpraksis i Grimstad går ut på å tilby språkpraksis på en arbeidsplass til alle deltakere i introduksjonsprogrammet i løpet av deltakerens seks første måneder i kommunen.

Målgruppe:

Deltakere i introduksjonsprogrammet i Grimstad kommune som har som mål å komme i arbeid etter endt program.

Beskrivelse av behov/utfordring som praksisen skal møte:

Behovet som praksisen skal møte er ønske om bedre resultater i introduksjonsprogrammet, utfordringer med språkferdigheter blant deltakere i programmet og behov for nettverk.

Mål/ønskede resultater for praksisen:

At deltakerne er i jobb og/eller utdanning etter endt introduksjonsprogram. Språkpraksisen skal gjøre dette enklere for introduksjonsdeltakere ved å styrke deres nettverk, bygge CV, bli kjent med regler i arbeidslivet og norsk arbeidskultur, i tillegg til å heve deres norskferdigheter. Målene avhenger også av den enkelte deltakerens mål i individuell plan for introduksjonsprogrammet, utdanningsnivå og arbeidserfaring.

Beskrivelse av brukerperspektivet:

Deltakerne får peke ut bransjer de kjenner til, ønsker språkpraksis i eller er nysgjerrige på, og deretter aktuelle lokale bedrifter. Veileder og deltaker snakker om arbeidstid og arbeidsmengde, bekledning i jobben, hensyn i hjemmet som må tas hensyn til og andre forhold som sikrer deltakerens medvirkning. NAV sørger for å fjerne praktiske hindringer for gjennomføring av språkpraksisen, for eksempel gjennom innkjøp av nødvendige klær og sko, eller kjøp av truckførerbevis.

Metode/teori bak praksisen:

Opplæring i norsk språk og tiltak som forbereder til deltakelse i yrkeslivet er to sentrale virkemidler i introduksjonsprogram for nyankomne flyktninger. Språkpraksis i Grimstad er en metode for språkopplæring hvor ordinært arbeidsliv benyttes som kvalifiseringsarena.

Kontekst:

Grimstad er en mellomstor kommune på Sørlandet. Språkpraksis tilbys som en del av introduksjonsprogram for nyankomne flyktninger, som er organisert gjennom NAV Grimstad.

Mulige utfordringer knyttet til lovverk? Må eventuelt avklares

JA

NEI

Nærmere om aktiviteter, verktøy og aktører:

Markedsavdelingen i NAV Grimstad, som har ansvar for introduksjonsprogrammet, er en viktig aktør i gjennomføringen av praksisen. De jobber for å skape gode relasjoner til arbeidsgiverne som tilbyr språkpraksisplass gjennom å veilede, kartlegge bedriftens ønsker og behov, og føre løpende dialog om hvordan praksisen går. Bedriftene får en fast kontaktperson i NAV Grimstad.

Forberedelse av deltakerne er også viktig for å lykkes. NAV intervjuer alle deltakerne før utplassering, for å sikre motiverte deltakere og god «match», mellom deltaker og arbeidsplass. Norsk kurset på nett, *Migranorsk*, er et sentralt verktøy som brukes før deltakeren blir utplassert på språkpraksisplass. Billedordbøker for spesifikke yrkesgrupper er også kjøpt inn og laget, og brukes i forberedelsene. Under praksisen må deltakeren skrive opp nye ord og har i lekse å lære disse til neste praksisdag.

NAV følger både deltakeren og arbeidsgiveren tett i starten. Voksenopplæringen tar over med faglig oppfølging etter hvert når språkpraksisen er godt i gang og fungerer.

Deltakeren får attest og gjerne en referanseperson når språkpraksisen er fullført.

Resultater:

Mange av utplasseringene i språkpraksis har senere ført til fast arbeid for deltakerne. Praksisen kan vise til at åtte av ti deltakere er i arbeid eller utdanning etter avsluttet introduksjonsprogram.

Økonomi:

Ordningen krever investeringer i forbindelse med utplasseringene, i form av nødvendig bekledning, sertifikat, eller liknende. Ordningen finansieres hovedsakelig av tilskudd for arbeid med flyktninger fra staten, i tillegg til tilskudd for flyktninger med nedsatt funksjonsevne og/eller atferdsvansker fra IMDi som brukes for deltakere som behøver ekstra oppfølging på praksisplassen. Ordningen kan med stor sannsynlighet medføre samfunnsøkonomisk gevinst på lang sikt, ettersom det bidrar til arbeidsdeltakelse.

Overførbarhet:

NAV Grimstad har etablert en samarbeidsmodell om formidling av språkpraksisplasser med McDonald's, med blant annet opplæringsmateriell på deltakernes morsmål. Denne modellen er videreført til alle fire McDonald's-restaurantene på Sørlandet.

Kilder:

www.imdi.no/case/sprakpraksis-i-grimstad

www.ks.no/globalassets/idehefte-fra-utenforskap-til-inkludering.pdf

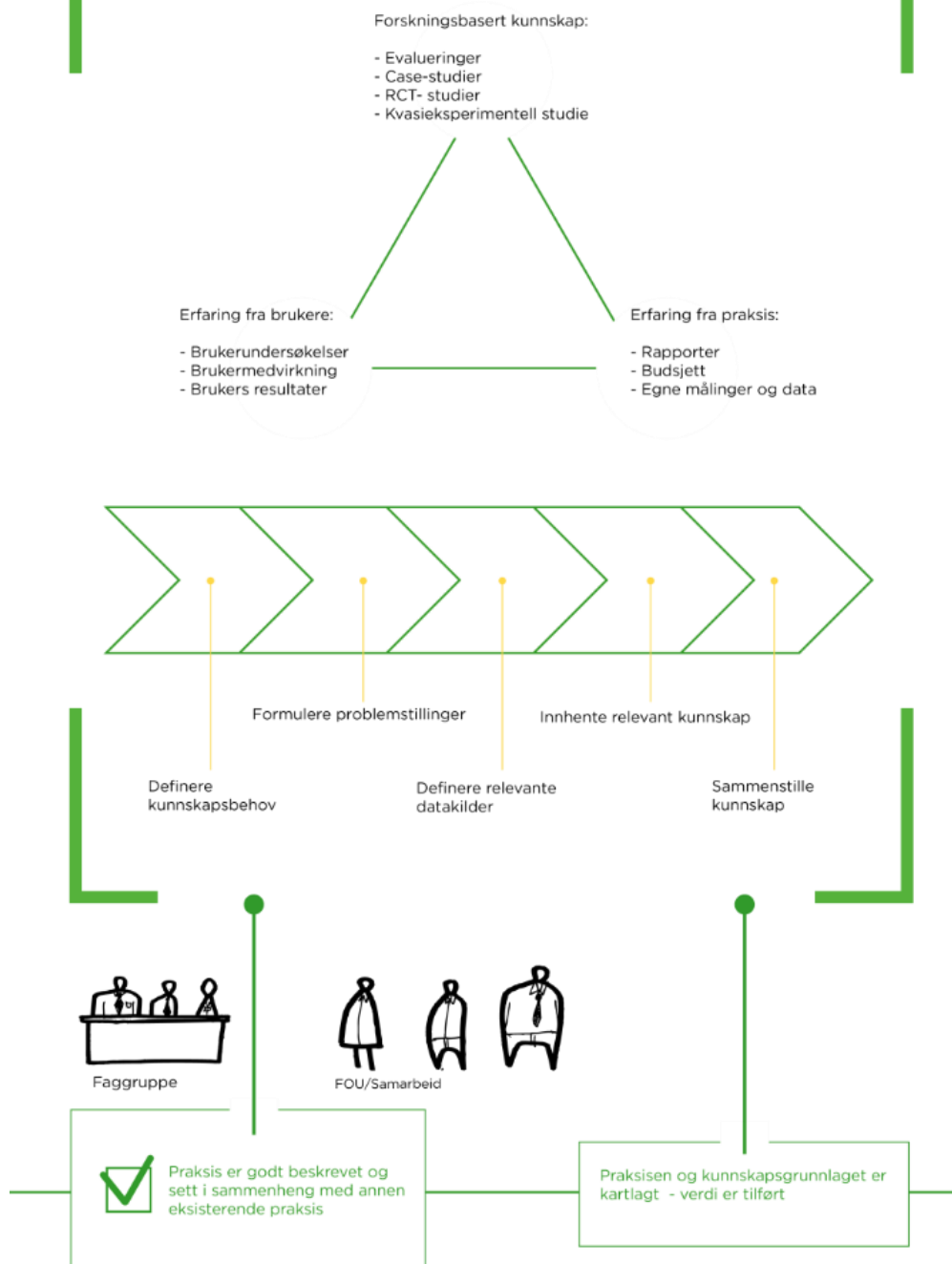
4.3.2 Fase 2: Kartlegging



KARTLEGGING

KARTLEGGING AV KUNNSKAPSGRUNNLAGET

Modell for å kartlegge kunnskapsbasert praksis:



Aktivitet: Kartlegging av kunnskapsgrunnlaget

Verktøy: Mal for sammenstilling av kunnskapsgrunnlag

Sentrale aktører: FoU-/Analyseseksjon og eventuelt samarbeid med aktuell fagseksjon.

Involvere arbeidsgruppe med sluttbruker og fagfolk

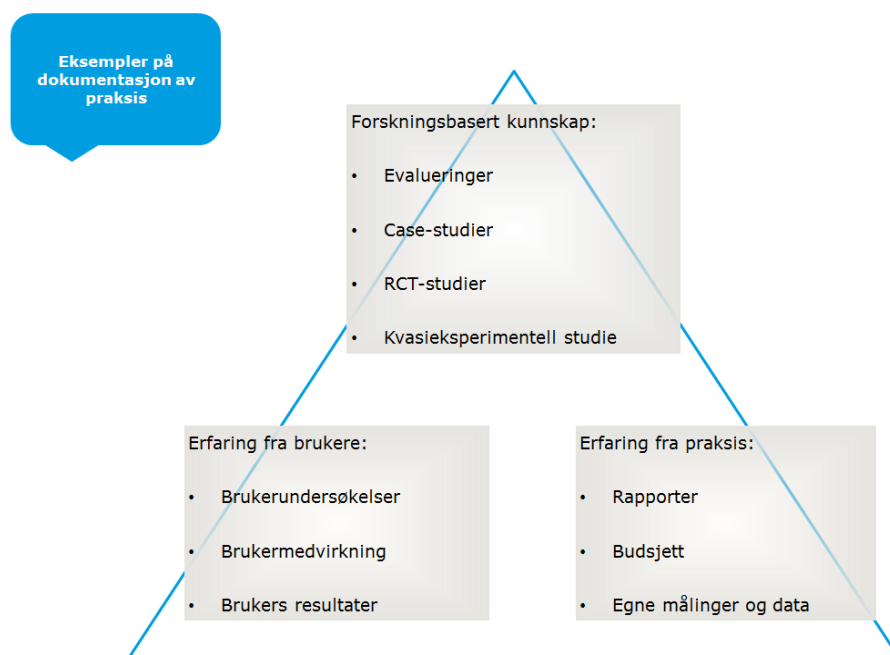
For å sikre systematikk og transparens må kartleggingen av kunnskapsgrunnlaget foregå etter en fast prosedyre. Følgende tabell beskriver steg som bør inngå i prosessen. Kolonnen til høyre gir stikkord til hvordan man kan løse hvert av stegene.

Kartlegging av kunnskapsgrunnlag

Steg	Spørsmål
1. Definere kunnskapsbehov	Hva slags kunnskap er det behov for?
2. Formulere problemstillinger	Hvilke spørsmål må/bør besvares?
3. Definere relevante datakilder	Hvor kan man finne kunnskap og data?
4. Innhente relevant kunnskap fra: <ul style="list-style-type: none">- Forskning- Praksiserfaringer- Brukererfaringer	Hva slags relevant kunnskap finnes? <ul style="list-style-type: none">- Hva viser relevant forskning?- Hva viser praksiserfaringer?- Hva viser brukererfaringer?
5. Sammenstille kunnskap	Hva forteller relevant kunnskap om praksisen?

Som tabellen over viser, er det sentralt at innhenting av kunnskap om praksisen utføres med utgangspunkt i konkrete problemstillinger. Ved innhenting av forskningsbasert kunnskap kan det være aktuelt å få bistand fra en bibliotekar eller eksterne. Forskningsbasert kunnskap om akkurat den bestemte praksisen og svært like praksiser skal innhentes i dette steget dersom det finnes. Forskningsbasert kunnskap om metodene som brukes i praksisen som vurderes, er også relevant å innhente som kunnskapsgrunnlag og støtte for praksisen. Det vil være nødvendig å involvere praksiseier og/eller kommune i innhenting av erfaringer fra praksis og brukere. All kunnskap om praksisen som er identifisert som relevant skal sammenstilles i ett dokument (for mal, se vedlegg).

Kunnskapsbasert praksis: Eksempler på dokumentasjon



Som figuren over viser, innhentes erfaring fra brukere og praksisfeltet gjennom foreliggende skriftlig dokumentasjon. Det oppfordres til å samle inn all dokumentasjon på en systematisk måte. Dersom man mottar muntlig informasjon fra enkeltpersoner, må det vurderes som enkeltutsagn og vektlegges deretter.

Eksempel: Språkpraksis i Grimstad – Fase 2

1. Med utgangspunkt i stegene skissert over, starter man med å definere kunnskapsbehov. Det er nødvendig å søke etter forskningsbasert kunnskap om Språkpraksis i Grimstad eller svært like praksiser. Det er også relevant å innhente forskningsbasert kunnskap om arbeidsrettet språktrening for innvandrere generelt.
2. Før man foretar søket må man formulere hvilke problemstillinger og spørsmål som skal belyses gjennom kunnskapsgrunnlaget.
3. Deretter definerer man relevante datakilder. Aktuelle datakilder for innhenting av forskningsbasert kunnskap:
 - Google scholar
 - Litteraturobaser
 - Nettsider til forskningsmiljøer, produsenter av systematiske oversikter (FHI, NIFU, mm.)
 - Nettsider til konsulenthuss
 - Nettsiden til Grimstad kommune
 - Nettsiden til NAV Grimstad
 - Nettsider til andre involverte aktører

For å fremskaffe forskningsbasert kunnskap om betydningen språkopplæring på arbeidsplass har for integrering, kan vurderingsteamet selv søke etter eksisterende forskning om praksisen eller få hjelp av en bibliotekar eller eksterne.

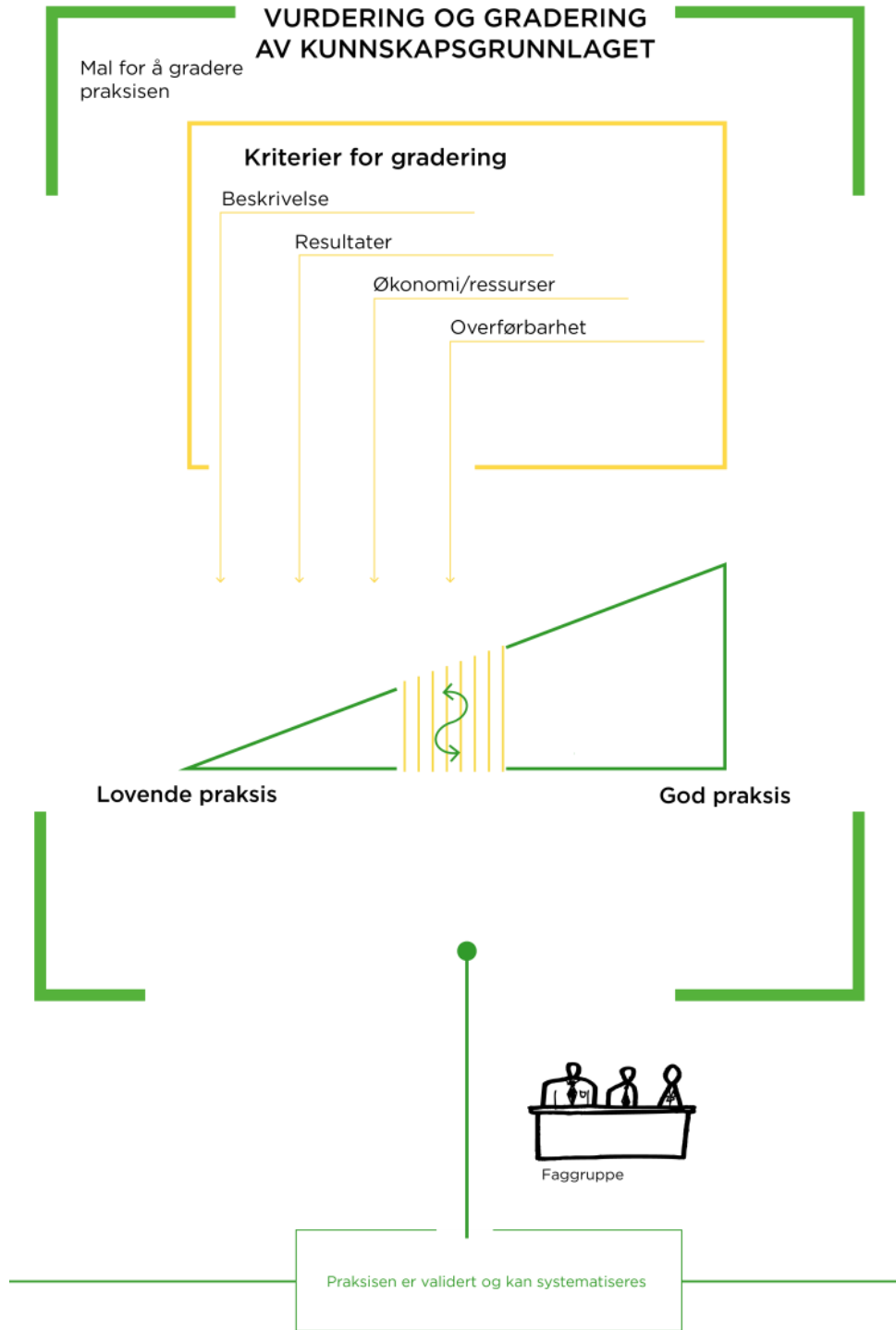
4. Dersom det foreligger underveis- eller sluttevalueringer av praksisopphold foretatt av arbeidsgiver og/eller deltaker, vil dette være relevant informasjon å hente inn. På samme måte vil det være relevant å etterspørre referater fra samtaler med bedrift eller deltaker, og dokumentasjon basert på oppfølging av kommune/voksenopplæring og NAV, språktester underveis, og liknende. Slik dokumentasjon kan bidra til å belyse partenes tilfredshet med ordningen og opplevde resultater. Mer informasjon om økonomi må også innhentes.
5. Innhentet kunnskap sammenstilles i mal, som eksemplifisert nedenfor:

Problemstilling	Funn	Kilde
Hvilken effekt har Språkpraksis i Grimstad på deltakelse i arbeid og utdanning?	"Åtte av ti i arbeid eller utdanning etter avslutta introduksjonsprogram"	www.imdi.no/case/sprakpraksis-i-grimstad/
Hvilken effekt har språkpraksis generelt på deltakelse i arbeid og utdanning?	<p>"Språkpraksis finner vi ingen effekter av i noen av undergruppene vi har analysert. En årsak til dette er trolig at kvaliteten på språkpraksis varierer mye".</p> <p>"Det er signifikant noe høyere overgang til arbeid i kommuner som har høy bruk av arbeidspraksis, språkpraksis og ordinært arbeid, se tabell 10.3. Men når vi introduserer disse målene i en logistisk regresjonsanalyse der vi også kontrollerer for individkjenne tegn og kommunekjenne tegn, er det ikke lenger signifikante effekter av andelen i kommunene som har fått språkpraksis. Det er heller ikke signifikante effekter av andelen på kommunenivå som har fått arbeidspraksis eller 286 ordinært arbeid som del av programmet – med unntak av for kvinnene i utvalget. Det kan altså se ut til at kvinner har mer utbytte av et arbeidsrettet program enn det menn har".</p>	<p>Fafo (2017). <i>Introduksjonsprogram og norskopplæring. Hva virker – for hvem?</i>. Side 22, side 285</p> <p>NB! Dette er en analyse aggregert på kommunenivå.</p>
Hva mener deltakere selv om språkpraksisen?	"Alle som har deltatt i intervjuer som del av casestudien, er enige om at språkpraksis og arbeidspraksis er bra og viktig, at det bidrar til at deltakere lærer språk, lærer det norske samfunnet og arbeidslivet å kjenne og opparbeider seg et nettverk som øker sjansene til å få deltidsjobb eller fast jobb".	<p>Fafo (2017). <i>Introduksjonsprogram og norskopplæring. Hva virker – for hvem?</i>. Side 79</p> <p>NB! Dette er en analyse aggregert på kommunenivå.</p>
Hva mener praktiskere om språkpraksisen?	"Blant lærerne er oppslutningen om introduksjonsprogrammets virkemidler og arbeidsmetoder vesentlig mindre enn blant programrådgiverne. [...]De aller fleste lærerne mener likevel at språkpraksis, slik det er organisert der de er ansatt, er et pedagogisk grep som styrker deltakernes norskerferdigheter".	<p>Fafo (2017). <i>Introduksjonsprogram og norskopplæring. Hva virker – for hvem?</i>. Side 172</p> <p>NB! Dette er en analyse aggregert på kommunenivå.</p>
Hvilke elementer fremmer utbytte av språkpraksis?	Utbyttet av språkpraksis fordrer at deltakerne får brukt språket mens de er i praksis. Enkelte har erfart at språkpraksisplasser som gjøres tilgjengelige for deltakere som er svake i norsk, ofte er oppgaver som drift og vedlikehold i kommunen, arbeid som innebærer mye alenetid, og få anledninger til å få brukt språket i praksis.	<p>Fafo (2017). <i>Introduksjonsprogram og norskopplæring. Hva virker – for hvem?</i>. Side 79</p> <p>NB! Dette er en analyse aggregert på kommunenivå.</p>
.....
.....

4.3.3 Fase 3: Validering



VALIDERING



Aktivitet: Vurdering og gradering av praksis på bakgrunn av innhentet kunnskapsgrunnlag

Verktøy: Vurderingsverktøy (Excel)

Sentrale aktører: IMDi sentralt. Involvere arbeidsgruppe med sluttbruker og fagfolk

Innholdet som nå ligger i malen for screening av praksis og malen for sammenstilling av kunnskapsgrunnlag utgjør til sammen kunnskapsgrunnlaget til en praksis. Praksisen vurderes langs fire hovedkriterier på bakgrunn av denne kunnskapen. De fire hovedkriteriene er beskrivelse, resultater, økonomi/ressurser og overførbarhet.

Selve vurderingen av praksisen går ut på å ta stilling til en rekke ja/nei-spørsmål under hvert kriterium. På bakgrunn av svarene vil praksisen oppnå en score. Det må tas forbehold om at vurderingen foretas på bakgrunn av den informasjonen det har vært mulig å skaffe til veie, og med bruk av faglig skjønn.

Scoringen er ordnet slik at jo flere «ja»-svar på spørsmålene om en praksis, desto høyere totalscore oppnår den. Svaralternativet «ja»/«godt beskrevet» gir ett poeng og svaralternativet «nei»/«ikke beskrevet» gir null poeng. For kriteriet som går på beskrivelse kan også alternativet «noe beskrevet» brukes, som gir 0,5 poeng. Svaralternativet «ikke relevant» kan også velges, og i så fall vil ikke det spørsmålet bli tellende i beregningen av totalscore.

Nedenfor sammenfattes kriteriene og underspørsmålene.

Spørsmål til vurdering av praksis

Kriterier	Spørsmål
Beskrivelse For at en praksis skal ha læringsverdi for andre må den være godt beskrevet. En grundig og presis beskrivelse gir et godt grunnlag for å forstå praksisen, og for å vurdere praksisens resultater, økonomi og overførbarhet.	<ol style="list-style-type: none">1. Er det mulig å forstå hva praksisen går ut på ved å lese navn på praksisen og kort innledning om praksisen?2. Beskrives behovet/utfordringen som praksisen skal forbedre?3. Beskrives metode/teori som ligger bak praksisen?4. Beskrives forløp og aktiviteter i praksisen?5. Beskrives målene/ønskede resultater for praksisen?<ol style="list-style-type: none">a. Er målene i overensstemmelse med målsetninger utarbeidet av myndighetene (i handlingsplan, statsbudsjett, tildelingsbrev, målkrav, el.)?b. Er målene konkrete?c. Finnes en tidsramme for måloppnåelse?6. Beskrives hvilke aktører som skal utføre praksisen? Eventuelle samarbeidspartnere.<ol style="list-style-type: none">a. Er behovet for faglige/personlige kompetanser hos medarbeiderne beskrevet?7. Beskrives målgruppen for praksisen?<ol style="list-style-type: none">a. Finnes tydelige kriterier for hvem som er i målgruppen?b. Finnes verktøy for å avgjøre om en person er i målgruppen?c. Finnes strategi for rekruttering av deltakere?8. Beskrives brukerperspektivet (brukeren i praksisen)?<ol style="list-style-type: none">a. Tilrettelegges praksis med utgangspunkt i kunnskap om brukerens ressurser og behov?

	<ul style="list-style-type: none"> b. Involveres brukeren (og pårørende) i utformingen av innsatsen rettet mot brukeren? c. Blir brukerens tilfredshet målt og tatt i betraktning? d. Beskrives brukerens motivasjon for å delta? <p>9. Er det beskrevet hva som er viktige rammebetingelser for implementering av praksisen? (økonomi, organisering, lokale forhold)</p>
<p>Resultater</p> <p>Resultater fra praksisen viser til hvilken virkning praksisen har hatt på målgruppen eller oppnåelse på definerte målsetninger. Kunnskap om praksisens virkninger er viktig når man skal vurdere å iverksette praksisen flere steder. Resultatene er her forbundet med et løsere dokumentasjonskrav enn sikker kunnskap om evidens.</p>	<p>10. Innebærer praksisen en måling av brukers utvikling på de målene som er satt for praksisen, og som kan vise til forbedring av resultater?</p> <p>11. Finnes det studier som viser til positiv virkning av (deler av) praksisen? (eksperiment, enkeltstudier eller systematiske oversikter, kvalitetsvurderte eller ikke)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Finnes det studie(r) gjennomført i Norge eller Norden som viser til positiv virkning av praksisen? <p>12. Er det undersøkt for eventuelle bieffekter av praksisen, som <u>ikke</u> viser tydelige negative bieffekter ved praksisen?</p> <p>13. Finnes positive vurderinger av praksisen og måloppnåelse gjort av fagpersoner/personer som arbeider med praksisen?</p> <p>14. Finnes positive brukervurderinger av praksisen og måloppnåelse?</p>
<p>Økonomi/ressurser</p> <p>Hvilke ressurser som kreves for å implementere og drifte en praksis er nyttig informasjon for de som overveier en praksis. En forsvarlig praksis burde ikke ha uforholdsmessige kostnader sammenliknet med annen praksis med samme mål og målgruppe. Derfor er det også nyttig å ha kunnskap om praksisens nytte i forhold til ressurser.</p>	<p>15. Er nødvendige ressurser ved praksisen kjent og gjort rede for? (utgifter til medarbeiderdrift, drift av teknologi, verktøy, utdanning, øvrig)</p> <p>16. Finnes budsjettforslag/plan for finansiering fra tiltakseier?</p> <p>17. Er kostnadene for praksisen på samme nivå som kostnader for liknende tiltak?</p> <p>18. Finnes norske eller internasjonale vurderinger som viser at praksisen er verdt ressursene (samfunnsøkonomisk lønnsom)?</p>
<p>Overførbarhet</p> <p>En praksis som lar seg overføre til andre kontekster har stor</p>	<p>19. Er det realistisk å forvente at andre kommuner kan implementere praksisen? (særlig med tanke på nødvendige rammebetingelser)</p> <p>20. Er praksisen implementert med suksess flere steder?</p>

<p>verdi. Det er derfor viktig å synliggjøre hvorvidt det er spesielle trekk ved praksisen som fremmer eller hemmer muligheten til vellykket implementering andre steder.</p>	<p>21. Finnes et system for å fremme god implementering ved overføring?</p> <ol style="list-style-type: none"> Finnes rutiner for opplæring av medarbeidere i forbindelse med implementering av praksisen? Krever praksisen spesielle kompetanser/kvalifikasjoner hos medarbeidere som skal utføre praksisen? Finnes materiell for utøvere av praksisen? (implementeringsmanualer, prosessjeklister, ol.)
---	--

Når alle spørsmålene er besvart vil resultater automatisk genereres. Man vil da få en samlet score for hele praksisen og en delscore for hvert kriterium. Dermed er praksisen som helhet vurdert, samtidig som spesielt sterke og eventuelt mindre sterke deler av praksisen blir tydeliggjort. Graderingen genereres automatisk i vurderingsverktøyet (Excel). Praksisens samlede score vises på en skala fra «lovende» (0%) til «god» (100%) praksis.

En praksis som er oppe til vurdering er minimum «lovende», i kraft av å ha kommet gjennom første screening av praksis i nominasjonsfasen. Det er derfor sikret en god beskrivelse av praksisen. En praksis på nedre del av skalaen har derfor mye bra ved seg, men kan trenge videreutvikling eller mer dokumentasjon for å komme nærmere øvre del av skalaen.

Definisjon av lovende praksis og god praksis

Hva er en «lovende» praksis?

- En praksis som er godt beskrevet
- En praksis som kan trenge videreutvikling eller mer dokumentasjon
- En praksis som anses å ha potensial for å bli en «god» praksis

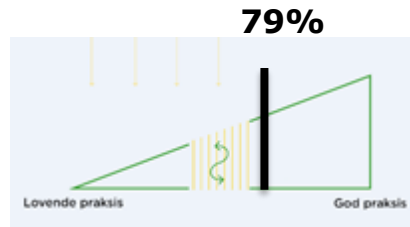
Hva er en «god» praksis?

- En praksis som er godt beskrevet og er godt dokumentert med kunnskap fra forskning og/eller praksis- og brukererfaringer
- En praksis som kan vise til gode resultater, er samfunnsøkonomisk nyttig og kan overføres til andre steder eller ordninger

Vi har lagt opp til at terskelen mellom hva som er «lovende» og hva som er «god» praksis – på nåværende tidspunkt og i en utprøvningsfase – kan være flytende, eksempelvis mellom 40-60%. Hvor terskelen skal ligge kan variere mellom IMDis fagområder og må kunne innebære skjønn. Etter at modellen har vært i bruk og en del praksiser har blitt vurdert, kan det være lettere å avgjøre hvor en slik terskel skal ligge innenfor det enkelte fagfelt.

Delscorer og totalscore:

- Beskrivelse: 69%
- Resultater: 80%
- Økonomi/ressurser: 100%
- Overførbarhet: 67%



Språkpraksis i Grimstad er ganske godt beskrevet, men en del forhold ved praksisen kunne vært beskrevet bedre. Blant annet gjelder dette utfordringen eller behovet som praksisen skal dekke, brukerperspektiv og kontekst. For at praksisen skal score enda høyere på dette kriteriet, må det utarbeides en beskrivelse også av hvilke faglige eller personlige kompetanser som kreves av de som skal jobbe med praksisen, defineres en tidsramme for måloppnåelse, og brukerens motivasjon og tilfredshet tas bedre i betraktning.

Språkpraksisen kan vise til gode resultater. Egen statistikk viser at åtte av ti deltakere er i jobb eller utdanning etter avsluttet introduksjonsprogram. Registeranalyser og intervjuer med casekommuner viser at både praktikere og deltakere selv er fornøyd og har tro på at språkpraksis styrker norskferdigheter og hever sannsynligheten for å komme i jobb. Forbedringspotensialet i praksisen ligger her i å foreta måling og dokumentasjon av deltakernes utvikling og resultater på individnivå, for eksempel gjennom testing av progresjon i norskferdigheter.

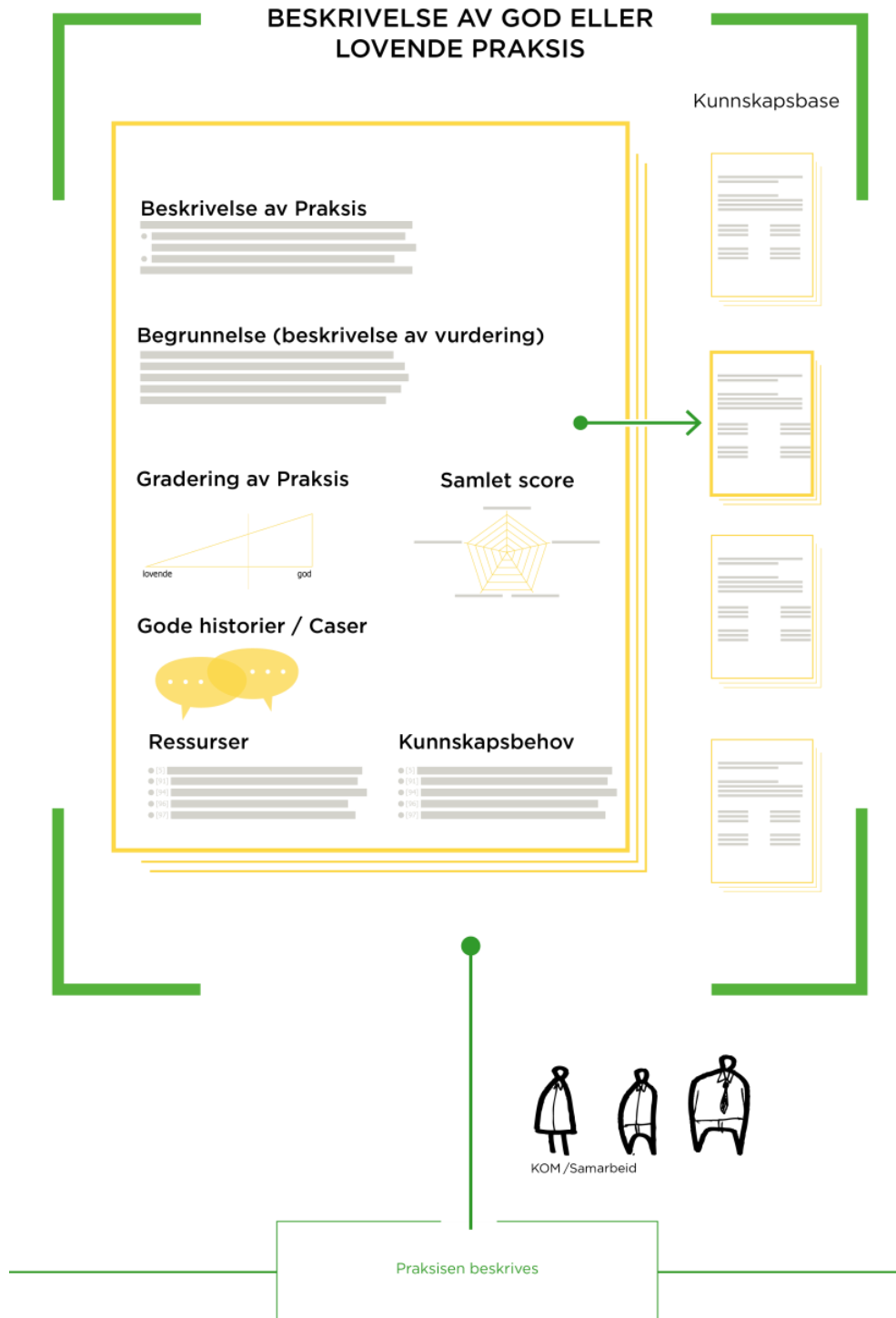
Det finnes et budsjett/finansieringsplan og nødvendige ressurser for å drive praksisen er kjent.

Praksisen vurderes som mulig å overføre og tilpasse lokale kontekster. Det finnes ikke et system for å fremme god implementering ved overføring utenom noe informasjonsmateriell, noe som trekker denne delscoren noe ned.

4.3.4 Fase 4: Anbefaling



ANBEFALING



Aktivitet: Presentasjon av god/lovende praksis

Verktøy: Mal for presentasjon av praksis og begrunnelse for vurderingen

Sentrale aktører: IMDi sentralt. Kommunikasjonsseksjonen og eventuelt samarbeid med aktuell fagseksjon.

En ferdig vurdert praksis skal presenteres i et standardisert format, som gir leseren nødvendig informasjon om praksisen.

Anbefalingen må beskrive hva praksisen består av. Beskrivelsen av praksisen tar utgangspunkt i informasjonen som er oppgitt i mal for screening av praksis. Resultatene fra vurderingen må tydelig fremkomme, gjerne både i samlet score/gradering og i søylediagram eller spindelnev som tydeliggjør hvilke deler av praksisen som er spesielt sterke og eventuelt mindre sterke. Resultatene og begrunnelsen for oppnådd score tar utgangspunkt i vurderingen. Dokumentasjon fra eventuelle arbeidsgruppemøter kan også brukes inn i begrunnelsen.

Man bør beskrive hvilken kunnskap om praksisens resultater, økonomi/ressurser og overførbarhet som var tilgjengelig og som vurderingen derfor bygger på. Dersom det er identifisert ytterligere kunnskapsbehov om den aktuelle praksisen skal dette oppgis. Denne informasjonen kan for eksempel brukes til å sette i gang forsknings- eller evalueringsprosjekter for å styre kunnskapsgrunnet eller til videreutvikling av praksisen.

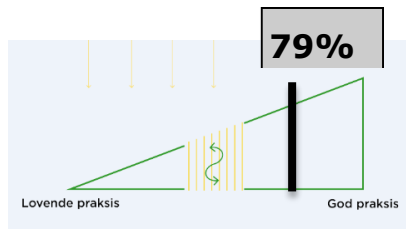
Gode historier eller eksempler kan inngå i presentasjonen av praksisen. Presentasjonen bør også inneholde lenker til nyttige ressurser om praksisen, slik at man kan oppsøke ytterligere informasjon dersom man er interessert.

Presentasjonene av ferdig vurderte praksiser burde samles i en digital kunnskapsbase, som gjør kunnskapen om gode praksiser lett tilgjengelig for IMDis ansatte, kommuner og andre. Kunnskapsbasen burde muliggjøre filtrering av praksiser, slik at det blir enkelt å finne frem til praksiser som er relevant for den bestemte aktør. Forslag til filtreringskriterier kan være fagområde, målgruppe, tema, type tiltak ol.

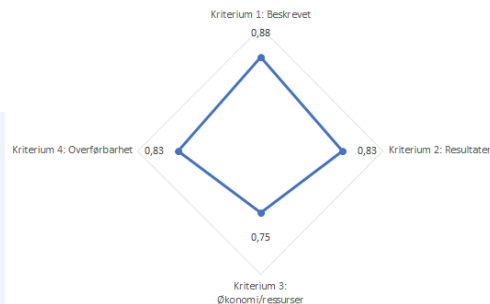
Beskrivelse av praksisen:

Språkpraksis i Grimstad går ut på å tilby språkpraksis på en arbeidsplass til alle deltakere i introduksjonsprogrammet i løpet av deltakerens seks første måneder i kommunen. Språkpraksisen skal gjøre dette enklere for introduksjonsdeltakere ved å styrke deres nettverk, bygge CV, bli kjent med regler i arbeidslivet og norsk arbeidskultur, og heve deres norskferdigheter.

Gradering/samlet score:



Delscore:



Begrunnelse for vurderingen:

Språkpraksis i Grimstad er godt beskrevet, men kan trenge mer klarhet i hvilket behov praksisen skal dekke, hvordan brukerperspektivet ivaretas og hvilken kontekst praksisen er gjennomført i. For at praksisen skal score enda høyere på dette kriteriet, må det blant annet utarbeides en beskrivelse av hvilke faglige eller personlige kompetanser som kreves av de som skal jobbe med praksisen, defineres en tidsramme for måloppnåelse. Språkpraksisen kan vise til gode resultater ved at mange er i jobb eller utdanning etter endt introduksjonsprogram. Det finnes et budsjett/finansieringsplan og nødvendige ressurser for å drive praksisen er kjent. Praksisen vurderes som mulig å overføre og tilpasse lokale kontekster. For å heve overførbarheten burde man utvikle et mer helhetlig system for å understøtte god implementering ved overføring.

«Da jeg kom til Norge var det spesielt tre ting som var vanskelig: Språket, været og ensomheten. [...] Jeg ønsket å studere, men kunne ikke komme inn på universitetet før jeg behersket språket» -deltaker Million Kíros. Som en del av introduksjonsprogrammet fikk Million Kíros språkpraksisplass hos McDonalds i Grimstad. Etter bare tre måneder fikk han tilbud om sommerjobb, og deretter fast jobb som skiftleder som han kunne kombinere med studiene innen byggdesign.

Nyttige lenker:

- [Norskurs på nett](#)

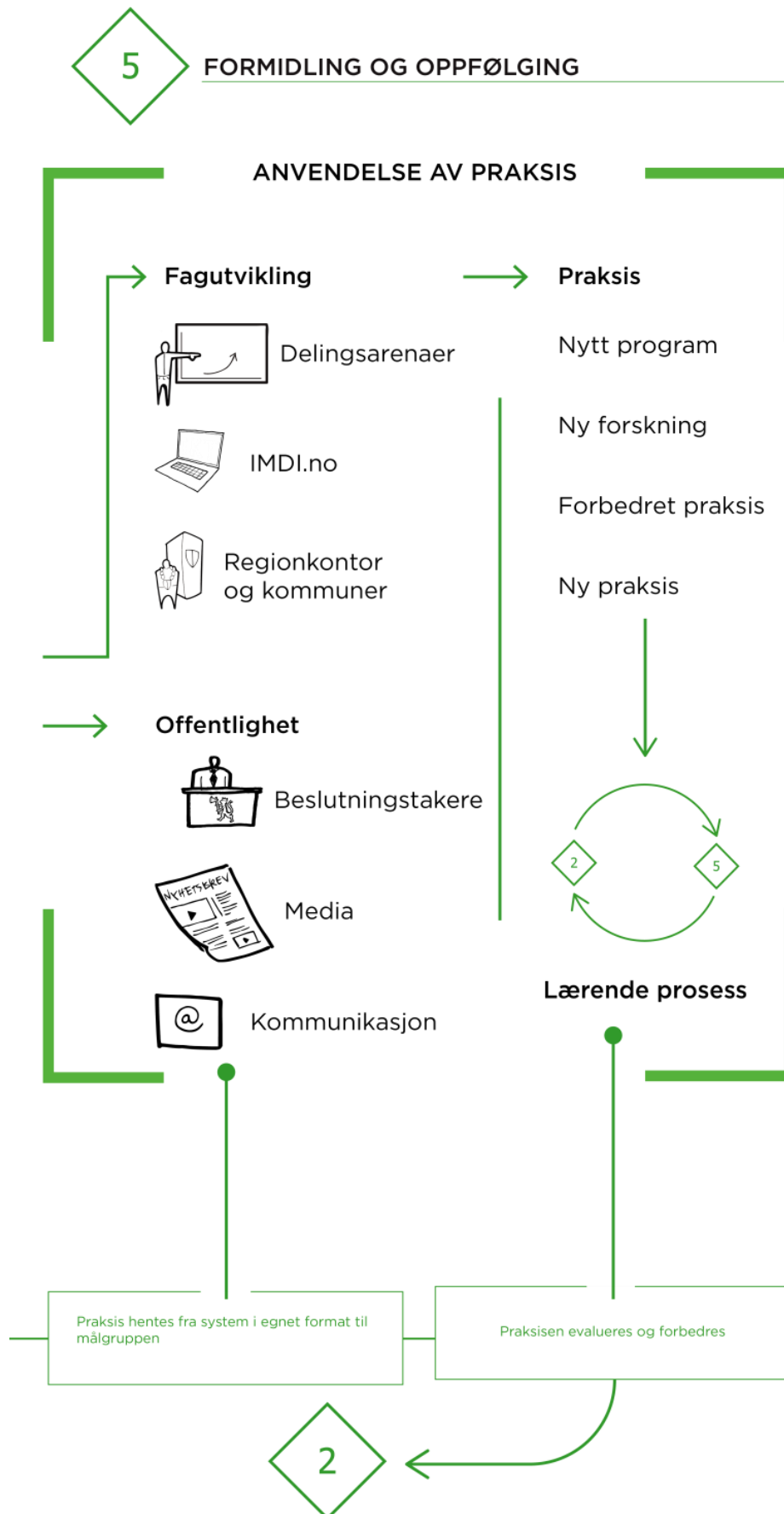
Ytterligere kunnskapsbehov:

- Brukerundersøkelse som måler tilfredshet
- Evaluering av ordningens resultater

Kilde:

<http://polopoly.prod.agp.cloud.atex.com/preview/www/2.644/2.671/1.1523213>

4.3.5 Fase 5: Formidling og oppfølging



Aktivitet: Formidle kunnskap om lovende/god praksis

Verktøy: Kommunikasjonskanaler som er etablert og under utvikling

Sentrale aktører: IMDi kommunikasjonsseksjon i tett samarbeid med aktuelle fagavdelinger og regionskontorer

Formidling av god praksis kan gjøres på ulike arenaer og overfor ulike målgrupper. Det ene sporet gjelder formidling ut mot praksisfeltet med sikte på fagutvikling, og retter seg mot primært kommuner og regionkontor. Her kan IMDi.no og andre delingsarenaer være aktuelle å bruke. Denne formidlingen vil kunne medføre videreutvikling av eksisterende praksis, utvikling av ny praksis, utprøving av praksis flere steder eller stimulere til mer forskning på praksisen. Slik bidrar modellen til læring og utvikling.

En annen viktig målgruppe er offentligheten, herunder beslutningstakere, media og annen kommunikasjon. Ved bestillinger kan kommunikasjonsavdelingen gå rett inn i kunnskapsbasen hvor presentasjoner av gode praksiser er samlet, og trekke ut spesifikk informasjon fra presentasjoner som er relevant for den enkelte henvendelse. Kommunikasjon og formidling av god praksis bør gjennomføres ved å kombinere ulike kommunikasjonskanaler, og således bygge videre på de kanalene som allerede er etablert i IMDi sin virksomhet.

Fordeler og ulemper ved ulike formidlingskanaler

Kanaler	Fordeler	Ulemper
Nettsaker, videoer, etc.	Når ut til mange. Gir mulighet for å være kortfattet og tydelig i kommunikasjonen	Må være svært konkret, kortfattet. Kan være utfordrende å beskrive kontekst og gi dype beskrivelser
Skriftlige veiledere, eksempelsamlinger	Gir rom for utdyping av praksiseksempler, detaljer kan diskuteres og presenteres, kontekst for praksisen kan beskrives	Krever aktivt interessert leser, og treffer i størst grad dem som allerede er på jakt etter gode eksempler
Presentasjoner/foredrag i relevante nettverk og fora	Gir rom for å utdype årsaker og begrunnelser, koble på eksempelfortellinger	Blir ofte ensidig kommunikasjon der mottaker lytter. Lite krav til endring av egen praksis
Samlinger, fagverksteder og konferanser med aktiv deltagelse	Gir mulighet for å koble teori til egen praksis og dele erfaringer	Krever mye av deltagerne, må være aktivt engasjert
Direkte kommunikasjon med enkeltpersoner i kommunene	Gir god mulighet for tilpasning av tips og råd til medlemmets kontekst	Svært tidkrevende

Det vil være hensiktsmessig å sikre god sammenheng mellom utviklingsarbeidet som foregår i Tjenesteutviklingsprosjektet og videre implementering av den foreslåtte modellen. Dette vil kunne frembringe synergier knyttet både til ressursbruk og formidlingsaktiviteter/-kanaler.

Eksempel: Språkpraksis i Grimstad – Fase 5

I et tenkt scenario får IMDi en bestilling på vegne av Kunnskaps- og integreringsministeren som ønsker å besøke en kommune som kan vise til gode resultater i introduksjonsprogrammet. Statsråden for integrering ønsker å lære mer om hvilke grep som har fungert. IMDi kjenner til Grimstad kommune, som har klart å engasjere næringslivet i integreringen av nyankomne flyktninger gjennom praksisen Språkpraksis. Språkpraksis er ferdig vurdert og ligger i databasen over anbefalte praksiser, som egner seg å anbefale statsråden. IMDi kan sende presentasjonen av praksis i sin helhet til Kunnskapsdepartementet.

4.4 Oppsummering

For å legge til rette for en mer enhetlig tilnærming og arbeidsmåte i definering av god praksis, er det altså utviklet forslag til én helhetlig modell. Vi vurderer at modellen vil kunne anvendes på flere av IMDi's fagområder, da den både bygger på faglige prinsipper og i vesentlig grad er tilpasset IMDi's virksomhet.

Vi vurderer også at ulike elementer og steg i modellen vil kunne benyttes på ulike måter og nivåer i virksomheten. Det vil være særlig viktig å se helheten i sammenheng med IMDi's generelle og overordnede forsknings- og utviklingsarbeid, og den bør koples til gjeldende kunnskapsstrategier. Samtidig vil kriteriene – som verktøy for å vurdere «praksiser» – kunne anvendes mer eller mindre uavhengig av helheten, av ledere og ansatte som ønsker å foreta en vurdering eller kvalitetssikring av en metodikk. Man foretar vurderingene på bakgrunn av den kunnskapen som foreligger. Et godt kunnskapsgrunnlag er imidlertid en forutsetning for å kunne foreta sikre vurderinger. Arbeidet som legges ned i forbindelse med vurdering av en praksis vil også tjene til identifisering av eventuelle kunnskapshull på et område eller for den bestemte praksis. Dette kan i sin tur bidra til å styrke arbeidet med kunnskapsproduksjon i IMDi, samt sikre sammenheng mellom praksisfeltet og FoU-arbeid.

Det er også tydelig at en implementering og bruk av modellen vil forutsette samarbeid mellom ulike avdelinger/seksjoner i IMDi, samt dialog mellom IMDi og andre aktører som kommuner og samarbeidspartnere.

5. AVSLUTTENDE OM VEIEN VIDERE

Med utgangspunkt i funn fra kartleggingen av praksis i IMDi og andre lignende virksomheter, har vi utviklet et forslag til modell for identifisering og formidling av god praksis. I dialog med prosjektgruppen har vi justert og tilpasset modellen etter IMDis behov, samt gjennomført pilotering. Disse prosessene har resultert i den foreliggende modellen. Den foreslåtte modellen legger til grunn et felles rammeverk med felles prinsipper og kriterier for vurdering av praksis.

For å sikre en vellykket implementering av modellen vil det være nødvendig med videre forankring av modellen blant de som skal ta den i bruk, herunder informasjon og nødvendig kompetansebygging. Det bør også tydeliggjøres hvem i virksomheten som har ansvar for de ulike fasene, samt hvilken avdeling/seksjon som har hovedansvar for å forvalte og ev. videreutvikle modellen.

5.1 Anbefalinger for videre arbeid og implementering

For det første vil vi anbefale at modellen forankres ytterligere i IMDis toppledelse, for å avklare hvorvidt dette er et rammeverk som skal legges til grunn i hele virksomheten. Videre bør det drøftes og avklares hvordan modellen bør implementeres. Vi vurderer at det vil være nødvendig å investere noe tid og ressurser i innføring av modellen, knyttet til å etablere en database med «gode» og «lovende» praksiser innenfor prioriterte områder. For å sikre optimal bruk av modellen, bør det også gjennomføres aktiviteter knyttet til forankring og opplæring blant de som er ment å ta modellen i bruk. Videre bør det – dersom modellen skal implementeres – kommuniseres tydelig til ledere og ansatte i virksomheten hva som har vært resultatet av dette prosjektet og hvordan ledere og ansatte i IMDi kan forvente å bli involvert og berørt.

For det andre bør det i forlengelse av dette vurderes om det er behov for å pilotere modellen ytterligere på utvalgte fagområder for å bidra til ytterligere forankring og ved behov videreutvikling av modellen med tilhørende verktøy. Det kan også vurderes om dette bør organiseres og gjennomføres som et samarbeid med utvalgte kommuner, der de bidrar til å utvikle og dokumentere kunnskap om god praksis innenfor et gitt område. I denne forbindelse kan det være nyttig for IMDi å sikre en tettere kopling mellom utviklingsarbeidet i eksempelvis KUM med IMDis arbeid med kunnskapsutvikling. Dette vil kunne bidra til å styrke sammenheng mellom henholdsvis erfaringsbasert og forskningsbasert kunnskap, og gi nye muligheter for utvikling av kunnskap om hva som virker.

For det tredje vurderer vi at videre arbeid med implementering av modellen bør ses i tett sammenheng med andre pågående prosesser i IMDi, herunder arbeidet med å spre gode eksempler. Det bør være muligheter for å kople disse prosessene sammen, noe som vil kunne bidra til effektiv utnyttelse av ressurser og gjensidige synergier knyttet til at verktøy og kanaler kan benyttes som en felles plattform for kunnskapsutvikling.

For det fjerde vurderer vi at det bør tydeliggjøres hvem i IMDi som har ansvar for å forvalte, videreutvikle og implementere modellen. Selve praktiseringen av modellen, og arbeidet med å identifisere og formidle god praksis, vil nødvendigvis innebære samarbeid på tvers av avdelinger og seksjoner i IMDi. Det er også naturlig at fagavdelinger har et overordnet ansvar for fagutvikling innen sine områder, og de bør være tett koplet på prosessen. Samtidig kan det – ettersom prosessen nettopp fordrer samarbeid på tvers i virksomheten – være hensiktsmessig at en avdeling/seksjon har et overordnet ansvar for forvaltning av modellen. Gitt at modellen bør koples tett til IMDis løpende kunnskapsutvikling og kunnskapsstrategi, kan det vurderes å gi analyse/FoU-seksjonen eierskap og ansvar for dette.

1 NOMINASJON

SCREENING AV PRAKSIS

Mål for å beskrive eksisterende praksis

God og Lovende praksis fra IMDI

Deltaker og bekrefting av praksis

Beskrivelse av praksisen

Kvalitetsindikatorer for utvalgte praksiser

Spørsmål for beskrivelse av praksis

Kvalitetsindikatorer for samarbeidet

2 KARTLEGGING

KARTLEGGING AV KUNNSKAPSGRUNNLAGET

Modell for å kartlegge kunnskapsbasert praksis

Forskningbasert kunnskap:

- Evalueringer
- Case-studier
- RCT-studier
- Kvalitative/mentale studier

Erfaring fra brukere:

- Brukerundersøkelser
- Brukermedvirkning
- Brukers resultater

Erfaring fra praksis:

- Rapportar
- Budsjett
- Egne praksiser og data

Prosess: Formulere problemstillinger → Definere relevante delaktige → Innvirkende relevant kunnskap → Sammenhengende kunnskap

3 VALIDERING

VURDERING OG GRADERING AV KUNNSKAPSGRUNNLAGET

Mål for å gradere praksisen

Kriterier for gradering

- Beskrivelse
- Resultater
- Økonomi/ressurser
- Overførbarhet

Lovende praksis → God praksis

4 ANBEFALING

BESKRIVELSE AV GOD ELLER LOVEND PRAKSIS

Beskrivelse av Praksis

Begrunnelse (beskrivelse av vurdering)

Gradering av Praksis

Samlet score

Gode historier / Caser

Ressurser

Kunnskapsbehov

Kunnskapsbase

5 FORMIDLING OG OPPFØLGING

ANVENDELSE AV PRAKSIS

Fagutvikling

- Delingsarenaer
- IMDI.no
- Regionkontor og kommuner

Offentlighet

- Beslutningstakere
- Media
- Kommunikasjon

Praksis

- Nytt program
- Ny forskning
- Forbedret praksis
- Ny praksis

Lærende prosess



2