



# Kunnskapssenteret – Seksjon for velferdstjenester

En underveisvurdering

Karl Erik Brofoss

Arbeidsnotat 11/2013

**NIFU**



# Kunnskapssenteret – Seksjon for velferdstjenester

En underveisvurdering

Karl Erik Brofoss

Arbeidsnotat 11/2013

Arbeidsnotat 11/2013

Utgitt av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning  
Adresse PB 5183 Majorstuen, NO-0302 Oslo. Besøksadresse: Wergelandsveien 7, 0167 Oslo

Oppdragsgiver Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (Kunnskapssenteret)  
Adresse Boks 7004 St. Olavs plass, N-0130 Oslo

Trykk Link Grafisk

[www.nifu.no](http://www.nifu.no)

---

# Forord

Denne underveisevalueringen av Seksjon for velferdstjenester ved Kunnskapssenteret for helsetjenester er utført på oppdrag av Kunnskapssenteret. Hensikten med evalueringen er å komme med innspill til det videre arbeid med å utvikle seksjonen og samspillet mellom denne og de deltakende velferdsdirektoratene.

Vi vil benytte anledningen til å takke for den velvillighet vi er møtt med både fra seksjonenes medarbeidere og fra representanter for de deltakende direktoratene. En særskilt takk til avdelingsdirektør Gro Jamtvedt og til seksjonsleder Eamonn Noonan. Uten deres velvillige bidrag ville ikke denne evalueringen kunne bli gjennomført innen rammen av ett månedsverk.

Oslo, 25.04.2013

Sveinung Skutle  
Direktør

Olav R. Spilling  
Forskningsleder



# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Mandat</b> .....	<b>9</b>
1.1 Innledning .....	9
1.2 Mandat .....	9
1.3 Oppdragsforståelse .....	10
1.4 Datagrunnlag .....	11
<b>2 Seksjon for velferdstjenester – en kortfattet beskrivelse</b> .....	<b>13</b>
2.1 Målsetting .....	13
2.1.1 Intensjonsavtalen.....	13
2.2 Organisatorisk forankring.....	14
2.3 Bemanning .....	14
2.4 Økonomi .....	14
2.5 Produksjon .....	14
<b>3 Etablering av seksjonen</b> .....	<b>15</b>
3.1 I hvilken grad er rekrutteringsprosessen og bemanningen vellykket?.....	15
3.2 I hvilken grad er opplæringen av personal vellykket?.....	16
3.3 I hvilken grad er innlemming av seksjonen i Kunnskapscenteret vellykket?.....	16
3.4 I hvilken grad er opprettelse av struktur rundt seksjonen (koordineringsgruppe) vellykket? .....	17
3.5 I hvilken grad er utvikling av rutiner for bestilling av rapporter vellykket? .....	19
3.6 Er antall bestilte oversikter og andre produkter på det nivået som man skulle forvente? .....	21
3.7 I hvilken grader utvikling av rutiner for målsetting og rapportering vellykket?.....	22
3.8 I hvilken grad drar seksjonen nytte av tilknytningen til Campbell-nettverket?.....	22
<b>4 Leveranser fra seksjonen</b> .....	<b>23</b>
4.1 Seksjonens behandling av innkomne prosjektforslag .....	23
<b>5 Direktoratenes syn på satsingen og utviklingen</b> .....	<b>27</b>
5.1 Er det en klar forståelse av målsettingen ifølge Intensjonsavtalen? .....	27
5.2 Er det tilstrekkelig kontakt og dialog med seksjonen? .....	28
5.3 Hvordan er erfaringen med prosjektbestilling og prosjektutvikling? .....	28
5.4 Hva er direktoratenes syn på de rapporter som er levert hittil? .....	28
5.5 Fungerer seksjonen bra som støttespiller for direktoratene?.....	29

**Vedlegg:** Intensjonsavtale mellom Velferdsdirektoratene og Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten om oppbygging av kapasitet for kunnskapsoversikter

---



# Sammendrag

Seksjon for velferdstjenester ved Kunnskapssenteret for helsetjenester ble opprettet i januar 2011 av direktørnettverket for velferdstjenester bestående av: Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Helsedirektoratet, Husbanken, Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, Kriminalomsorgens sentrale forvaltning og Politidirektoratet. Seksjonen skal bygge kapasitet for å lage kunnskapsoppsummeringer for å bidra til bedre beslutninger om policy og praksis i velferdstjenestene.

Evalueringen av seksjon for velferdstjenester skal dekke følgende tre områder:

1. Etableringen av seksjonen
2. Leveranser fra seksjonen
3. Direktoratenes syn på satsingen og utviklingen

Hovedvekten av evalueringen er lagt på punkt 1 etableringen av seksjonen og på samspillet mellom seksjonen og de deltakende velferdsdirektoratene.

Seksjonen er tilknyttet Kunnskapssenteret for helsetjenester. Seksjonen er administrativt underlagt Kunnskapssenteret, men skal ha en faglig uavhengighet. Seksjonen har vært under oppbygging med derav vekt på opplæring i fagmetodikken av nye medarbeidere. I 2012 utførte seksjonen 77,3 månedsverk i tråd med planlagt omfang. I Intensjonsavtalen forutsettes det at det enkelte direktorat skal yte 2 millioner kroner årlig til drift av seksjonen. I 2012 innbetalte direktoratene inn 8,850 millioner kroner. Seksjonen er således underfinansiert i forhold til Intensjonsavtalen, noe som har satt sitt preg på virksomheten.

Seksjonen har i stor grad lykkes i å rekruttere personell med høy formal kompetanse samtidig som Kunnskapssenteret og seksjonen har lagt ned store ressurser i å lære opp nye medarbeidere. Til sammen gjør dette at seksjonen har en godt kvalifisert stab for å ivareta seksjonens oppgaver. Oppstartfasen har imidlertid ikke vært uten utfordringer. Seksjonen er midlertidig, noe som har gjort det vanskelig å rekruttere medarbeidere med en forankring i de deltakende direktoratene. Dette har medført at seksjonen mangler substansiell innsikt i direktoratenes virksomhetsområder. Den

andre konsekvensen av midlertidigheten er at seksjonen har hatt en viss gjennomtrekk blant medarbeiderne. Dette har vært uheldig i oppbyggingsfasen. Med nyrekruttering har dette lagt press på seksjonens opplærings- og produksjonskapasitet. Først i 2013 er seksjonen fullt operativ innen de ressursrammer som er gitt i budsjettet.

I arbeidet med intensjonsplanen kom det klart til uttrykk at direktør-nettverket ønsket at virksomheten skulle forankres i et metodisk sterkt miljø som Kunnskapssenteret, samtidig som nettverket ønsket at virksomheten skulle være faglig selvstendig. For å oppnå dette ønsket nettverket at det skulle opprettes en styringsgruppe til å lede virksomheten. Denne skulle sikre at seksjonens prosjektportefølje skulle ha et fokus på tverrfaglige og tverrsektorielle kunnskapsbehov. Sammensetningen av styringsgruppen skulle også være slik at den sikret at det kunnskapsgrunnlaget man fikk, ville bli trukket inn i direktoratenes egen policy virksomhet. Dette har man ikke lykkes med. For det første har man ikke opprettet en styringsgruppe med mandat til å sikre et fokus på en tverrsektoriell portefølje. Man har i stedet etablert en koordineringsgruppe hvor fokuset er på det enkelte direktorats kunnskapsbehov. For det andre har man ikke lykkes i å forankre virksomheten i det enkelte direktorat på et organisatorisk nivå som gjør at det enkelte direktorat nødvendigvis tar kunnskapsgrunnlaget inn over seg når politikken skal utformes. For det tredje har man laget bestillingsrutiner i samspillet mellom seksjon og Koordineringsgruppe som ikke fremmer et tverrsektorielt perspektiv. For det fjerde har ikke seksjonsledelsen hatt et tilstrekkelig fokus på arbeidet med å sikre en slik porteføljeprofil.

### **Oppsummering**

Til tross for de utfordringer seksjonen har stått overfor har man langt på vei lykkes i å etablere en operativt fungerende faglig seksjon for velferdstjenester ved Kunnskapssenteret. I etableringsfasen har det vært noe uklarhet med hensyn til ansvarsfordelingen mellom en administrativ og faglig ledelse. Dette er det grepet fatt i, og det er all grunn til å tro at dette vil finne sin løsning.

Den største utfordringen seksjonen står overfor, er å sikre at det tverrsektorielle perspektivet som lå til grunn for direktoratnettverkets begrunnelse for å opprette seksjonen, blir ivaretatt. NIFU har pekt på fire faktorer som må drøftes: opprettelse av en styringsgruppe; virksomhetens forankring i direktoratene; endrede bestillingsrutiner; seksjonsleders rolle som pådriver for en endret prosjektprofil med vekt på det tverrsektorielle.

# 1 Mandat

## 1.1 Innledning

Nordisk institutt for studier av forskning, utdanning og innovasjon (NIFU) har fått i oppdrag av Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (Kunnskapssenteret) å foreta en underveis evaluering av Kunnskapssenterets seksjon for velferdstjenester for perioden 1.januar til dags dato. Denne evalueringen skal inngå som bakgrunnsmateriale for å gjennomføre eventuelle justeringer og styrke mulighetene for en vellykket satsing ved utgangen av 2014. Det understrekes at det er viktig å avgrense omfanget av denne evalueringen opp mot den avsluttende evalueringen som skal gjennomføres i 2014. NIFUs arbeidsinnsats skal være ett månedsverk.

## 1.2 Mandat

«Evalueringen skal dekke følgende tre områder fra 1. januar 2011 til dd:

- Etablering av seksjonen
- Leveranser fra seksjonen
- Direktoratenes syn på satsingen og utviklingen

### **Etablering av seksjonen**

På grunnlag av en gjennomgang av prosessene rundt etablering av seksjonen skal evalueringen vurdere om etablering har vært vellykket. Følgende spørsmål vil bli diskutert:

- Har seksjonen nådd målsettingene i etableringsfasen?
- Var det fornuftig å legge seksjonen i Kunnskapssenteret?
- Hvilken nytte har seksjonen hatt av Kunnskapssenteret?
- Er det ulemper forbundet med tilknytningen til Kunnskapssenteret?
- Hva gikk bra, hvor er det rom for forbedring, hvilke momenter internt og eksternt hjelp og hindret etableringen?
- I hvilken grad er rekrutteringsprosessen og bemanning vellykket?
- I hvilken grad er opplæring av personal vellykket?
- I hvilken grad er innlemming av seksjonen i Kunnskapssenteret vellykket?

- I hvilken grad er opprettelse av struktur rundt seksjonen (koordineringsgruppe) vellykket?
- I hvilken grad er utvikling av rutiner for bestillingen av rapporter vellykket?
- Er antall bestilte oversikter og andre produkter på det nivået som man vil kunne forvente?
- I hvilken grad er utvikling av rutiner for målsetting og rapportering vellykket?
- I hvilken grad drar seksjonen nytte av tilknytting til Campbell-nettverket?

### **Leveranser fra seksjonen**

Evalueringen skal vurdere om produkter og tjenester som seksjonen leverer er relevante og oppfattes som nyttige. Evalueringen skal ikke omfatte kvalitetsvurdering av det konkrete innholdet i seksjonens rapporter og produkter, men skal for eksempel vurdere hvorvidt kvalitetssikringsprosesser er tilfredsstillende rapportert og gjennomført.

Evalueringen skal vurdere alle leveranser fra seksjonen, inkludert formidlings- og presentasjonsvirksomhet i forhold til direktoratene og andre aktører. Bidrar presentasjoner og publikasjoner fra seksjonen til bedre forståelse av kunnskapsbasert politikk og praksis generelt, og spesielt av tema som seksjonens rapporter og pågående prosjekter tar seg av?

### **Direktoratenes syn på satsningen og utviklingen**

Evalueringen skal utrede hvorvidt direktoratene er fornøyd med satsningen og utvikling av velferdsseksjonen. Et sentralt tema er hvorvidt seksjonens organisering og virkemåte er i samsvar med de mål og intensjoner fra velferdsetatens side som lå til grunn for intensjonsavtalen:

- Er det en klar forståelse av målsettingen ifølge Intensjonsavtalen?
- Er det tilstrekkelige kontakt og dialog med seksjonen?
- Hvordan er erfaringen med prosjektbestilling og prosjektutvikling?
- Hva er direktoratenes syn på de rapporter som er levert hittil?
- Fungerer seksjonen bra som støttespiller for direktoratene?
- Evalueringen bør peke på forbedringspunkter for seksjonens arbeid.

Følgende punkter nevnt i Intensjonsavtalen skal ikke inngå i devalueringen: antall oversikter i Campbell-systemet, grad av interaksjon i form av hospiteringer.»

## **1.3 Oppdragsforståelse**

Hensikten med evalueringen er først og fremst å komme med innspill til eventuelle tiltak som kan styrke mulighetene for at seksjonen skal lykkes i å nå de målsettinger som ligger til grunn i Intensjonsavtalen mellom Kunnskapscenteret og de seks «velferdsdirektoratene»: Helsedirektoratet, Politidirektoratet, Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, Kriminalomsorgens sentrale forvaltning, Husbanken og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet.

Seksjonen for velferdstjenester har fungert i drøyt to år. Mye av ressursene er brukt på å bygge opp seksjonen med hensyn til bemanning og opplæring av medarbeiderne. Det tar tid å få en slik nyetablert virksomhet fullt operativ. Det er først i tiden fremover at produksjonen av bestilte rapporter har et slikt omfang at det vil gi mening å vurdere kvalitet og, ikke minst, hvilken nytte og bruk rapportene har som systematiske kunnskapsgrunnlag for

direktoratenes politikk utforming. I denne underveisevalueringen vil vi derfor legge størst vekt på å vurdere etableringen av seksjonen og den måten den fungerer på. Mindre vekt vil derfor bli lagt på leveranser fra seksjonen og til dels direktoratenes syn på satsingen og utviklingen. Under det siste punkt vil NIFU bruke medlemmene av koordineringsutvalget som informanter.

## 1.4 Datagrunnlag

Rammen for prosjektet er ett månedsverk. Det setter klare grenser for hvor omfattende evalueringen kan bli, særlig med hensyn til omfanget av datakilder. I denne evalueringen vil vi bygge på to hovedkilder: samtaler/intervjuer med berørte parter og sentrale dokumenter. Her vil vi understreke at utvalget av dokumenter er plukket ut av Kunnskapssenteret og seksjonen selv.

Følgende dokumenter er gjennomgått:

Arild Bjørndal og Dag Solumsmoen: Forslag om kunnskapssenterfunksjon ved å bygge videre på Campbell-samarbeidet. Notat, 23.04.2010

Arild Bjørndal: Hvordan fremme kunnskapsbasert politiarbeid? Notat, 02.04.2010

Utkast til intensjonsavtale mellom XX og Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten. Udatert

Arild Bjørndal: Mulige temaer for kunnskapsoversikter 2011-2012. Notat, 06.09.2010

Forslag til mulige temaer. Vedlegg 1 til møtereferat Direktørnettverket 03.11.2010

Dag Solumsmoen: Mulig ordning for finansiering av kunnskapssenterfunksjonen. Notat, 08.09.2010

Intensjonsavtale mellom Velferdsdirektoratene og Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten om oppbygging av kapasitet for kunnskapsoversikter. Arkivert 31.03.2011

JA Røttingen: Addendum til intensjonsavtalen. Udatert

Forlengelse av Intensjonsavtalen mellom direktoratene og Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten. Brev. 23.11.2012

Seks svar på brev av 23.11.2012 om forlengelse av Intensjonsavtalen

Håndbok: slik oppsummerer vi forskning, Kunnskapssenteret, 2013

Prosjektoversikt, Seksjon for Velferdstjenester, 20.11.2012

Nye bestillinger til Seksjon for velferdstjenester. 21.11.2012

Årsrapport og finansrapport 2011 fra Seksjon for velferdstjenester. Notat. 09.02.2012

Årsrapport og finansrapport 2012 fra Seksjon for velferdstjenester. Notat. 04.02.2013

Notat om struktur rundt Velferdsseksjonen. 28.03.2011

Struktur og bestillingsprosess – seksjon for velferdstjenester. Notat. 27.06.2011

Arbeidsgruppe om kunnskapssenterfunksjon for velferdsforskning. Referat. 16.02.2011

Hovedlinjer i Seksjonens handlingsplan 2011-13. Notat. Udatert

CV for samtlige av seksjonens medarbeidere

Utvalg or prioritering av oppdrag. Notat. Udatert

Enhetens ulike produkter. Notat. Udatert

Hvordan påvirker kriminalitet helse? Vignet, 29.03.2012

Hva er virksom behandling for (familier med) barn og ungdom med sosio-emosjonelle utfordringer? Vignet.27.03.2012

Tiltak for å lette kommunikasjon mellom minoritetsspråklige familier og byråkratiet/offentlige myndigheter. Vignet. 27.03.2012

Effekt av voldsalarm for å hindre vold i nære relasjoner. Vignet. 28.03.2012

Funksjonell Familieterapi. Vignet. 28.03.2012

Systematic mapping of research on voluntary mentoring programs for adults. Rapport. Udatert

Seksjon for velferdstjenester: status, mai 2012. Notat. 24.mai 2012.

Fagfellevurdering for Kunnskapssenterets rapport: Effekt av tiltak som påvirker kontinuitet i omsorg på psykososial utvikling hos barn. Fagfelle: Aina Winsvold

Fagfellevurdering for Kunnskapssenterets rapport: Effekt av tiltak som påvirker kontinuitet i omsorg på psykososial utvikling hos barn. Fagfelle: Tore Andreassen

Prosjektplan for Effekt av kontinuitet i omsorg på psykososial utvikling hos barn. 10.10.2011

Prosjektplan for Effekt av omsorgslønn. 27.02.2011

### **Samtale/intervjulist:**

#### *Interne:*

Nora Blaasvær, Karianne Thune Hammerstrøm, Sissel Johansen, Nanna Kurtze, Heather Menzie Munthe-Kaas, Wendy Nilsen, Eamonn Noonan, Bjørn Tommy Tollånes, Sabine Wollscheid, Gro Jamtvedt, Atle Fretheim, Anne Karin Lindahl.

#### *Eksterne:*

Bertil Nordstrøm, Tore Lorentzen, Sigurd R. Dahl, Anders Fyhn, Ingvild Fosse, Gerhard Ploeg, Marit Gjørnum, Ellen Kartnes, Dag Solumsmoen, Arild Bjørndal.

## 2 Seksjon for velferdstjenester – en kortfattet beskrivelse

### 2.1 Målsetting

På bakgrunn av Intensjonsavtalen mellom Direktoratene og Kunnskapssenteret ble Seksjon for velferdstjenester etablert i januar 2011. Seksjonen skal bidra til et stadig bedre kunnskapsgrunnlag for beslutninger og tjenester innen velferd. Hovedoppdraget er å sammenstille og formidle kunnskap på området, særlig om effekt av virkemidler og tiltak.

I mars 2011 ble det undertegnet en intensjonsavtale mellom velferdsdirektoratene og Kunnskapssenteret om opprettelse av en seksjon for velferdstjenester ved Kunnskapssenteret. Intensjonsavtalen inneholder følgende hovedpunkter:

«Nettverket av direktører for velferdsetatene og Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (Kunnskapssenteret) har arbeidet for å etablere en kunnskapssenter-funksjon for velferdstjenestene (bl.a. områdene politiarbeid, kriminalomsorg, barnevern, boligsosialt arbeid, sykefravær og uførhet, funksjonshemmede, integrasjon og utdanning). Det er enighet om at Kunnskapssenteret starter oppbyggingen av et slikt fagmiljø i tilknytning til den virksomhet som finner sted i hovedkontoret for Campbell-samarbeidet. Arbeidet skal ha form av konkrete oppdrag på områder der direktoratene har særskilte satsinger og kunnskapsbehov.

#### **Oppgaver**

Fagmiljøet skal bygge kapasitet i forvaltningen for å lage kunnskapsoppsummeringer for å bidra til bedre beslutninger om policy og praksis i velferdstjenestene. Gjennom samarbeid med dette miljøet vil direktoratene kunne ha tilgang til et kompetent kunnskapsmiljø som bidrar til å etablere et kunnskapsgrunnlag for viktige beslutninger og utvikle kunnskapsbaserte velferdstjenester. Eksempler på produkter de skal kunne bestille er:

- Et policy-underlag; dvs. en kortfattet og pålitelig beskrivelse av kunnskapsgrunnlaget for en beslutning
- En grundigere systematisk oversikt; som beskriver hele kunnskapsbildet for et avgrenset spørsmål
- Kartlegging av kunnskapsbehov i forvaltning og tjenester

- Støtte til departementer og direktorater i deres bestillerfunksjon mht. forskning og evaluering (herunder å bidra med forslag til god evaluering som del av reformarbeidet når effektene er usikre)
- Seminarer i Norge om viktige spørsmål med ledende internasjonale eksperter.

Det vil også tilbys kontakt med et omfattende internasjonalt nettverk med kompetente fagpersoner som arbeider med forskning og evaluering som er relevant for forbedringsarbeid i velferdstjenestene i Norge.» For en fulltekst av Intensjonsavtalen se vedlegg 1.

## **2.2 Organisatorisk forankring**

Seksjonen er tilknyttet Kunnskapssenteret for helsetjenester som en egen seksjon – Seksjon for velferdstjenester. Seksjonen er samlokalisert og samorganisert med sekretariatet for Campbell-virksomheten. Seksjonen er administrativt underlagt Kunnskapssenteret, men skal ha en faglig uavhengighet.

## **2.3 Bemanning**

Seksjonen har vært under oppbygging med derav følgende vektlegging av opplæring. I 2011 utførte seksjonen 47,7 månedsværk – noe under forutsetningen. I 2012 utførte seksjonen 77,3 månedsværk i samsvar med planlagt omfang.

## **2.4 Økonomi**

Regnskapet for 2011 viste et forbruk på 5,152 millioner kroner og en inntekt på 5,950 millioner kroner. Mindreforbruket kan tilskrives en viss gjennomtrekk i staben. Overskuddet ble overført drift for 2012. Til tross for overskuddet lå seksjonen langt etter den finansieringsplan som lå til grunn for virksomheten slik den er trukket opp i Intensjonsavtalen. Der forutsettes det at de deltakende direktoratene skal yte 2 millioner kroner årlig hver seg enten som direkte bidrag eller som kjøp av tjenester. Dette misforholdet bedret seg noe i 2012 da direktoratene betalte inn til virksomheten 8,850 millioner kroner.

## **2.5 Produksjon**

2011 var et oppstartsår noe som reflekteres i omfanget av antall publikasjoner. Seksjonen utga to rapporter og fire kunnskapsoversikter. Fem prosjekter var under arbeid. I tillegg utga seksjonen seks utgaver av «Kort oppsummert» med et opplag på om lag 450 eksemplarer. Produksjonen økte til fem rapporter/systematiske kunnskapsoversikter i 2012 og ni kunnskapsoppsummeringer. Også i 2012 utga seksjonen seks numre av «Kort oppsummert» med et opplag på om lag 450 eksemplarer. I begge årene holdt seksjonen innføringskurs i de deltakende direktoratene både om selve metodikken og bestillerprosedyrene.



## 3 Etablering av seksjonen

I mandatet fremgår det at gjennomgangen skal gi svar på en rekke delspørsmål vedrørende etableringen av seksjonen. I dette kapitlet vil vi forholde oss til disse delspørsmålene.

### 3.1 I hvilken grad er rekrutteringsprosessen og bemanningen vellykket?

Som det fremgår av oversendte CV-er for de ansatte ved seksjonen, har seksjonen lyktes med å tiltrekke seg forskere og annet personell med høy formål kompetanse. De fleste har karakterer som tilsvarer B eller bedre fra universitets- og høgskolesektoren. Det er grunn til å fremheve at det i denne sammenheng er hentet inn en forskningsbibliotekar med lang og meget solid erfaring med bruk av Kunnskapssenterets/seksjonens metodikk. Hennes bidrag til seksjonens virksomhet er uvurderlig. Uten hennes kompetanse er det tvilsomt om seksjonen ville nådd så langt som den har i løpet av så kort tid.

Seksjonen ble opprettet i januar 2011. Den er således ung og har en i utgangspunktet relativt kort tidshorisont i det den i første omgang har en levetid ut 2014. Dette har utvilsomt bydd på utfordringer i forhold til rekrutteringsprosessen. De fleste av seksjonens medarbeidere er relativt nyutdannede med begrenset erfaring fra yrkeslivet. Dette gjenspeiler sannsynligvis også profilen på de som har søkt stillinger ved seksjonen. Personer med lengre fartstid og dermed en bredere arbeidslivserfaring, finner sannsynligvis ikke midlertidige ansettelse med en begrenset tidshorisont særlig attraktive og vil følgelig ikke være aktuelle søkere til stillinger ved seksjonen. Resultatet er at de ansatte i liten grad har kjennskap til de arbeidsfelt som inngår i seksjonens arbeidsportefølje – de seks velferdsdirektoratene. Dette er en svakhet ved bemanningen av seksjonen. Her skal det understrekes at seksjonens ledelse har gjort iherdige anstrengelser for å bøte på denne svakheten, men uten å lykkes. I forarbeidene til intensjonsavtalen og i selve intensjonsavtalen ble det fremhevet at det var viktig å ha en nær kopling mellom fagdirektoratene og seksjonen. I den sammenheng foreslo man at en ordning med hospitanter fra de deltakende direktoratene i seksjonen. Dette ville være nyttig for begge parter dels fordi det ville gi seksjonen et bedre kunnskapsfundament og faglig forankring i de angjeldende direktoratenes arbeidsområder, og dels gi direktoratene en dypere innsikt i seksjonens arbeidsmetodikk og forståelse for hva seksjonen kan og ikke kan bidra med når det gjelder å gi direktoratene et kunnskapsgrunnlag for politikktutforming

innen de respektive ansvarsområdene. Dessverre har man ikke fulgt opp denne tanken, noe man etter vår vurdering burde gjøre.

Den korte tidshorizonten knyttet til seksjonen har også medført en annen utfordring – gjennomtrekk i staben. En liten stab er svært sårbar. Det skal ikke mange personalskifter til før det gir seg store utslag når det gjelder seksjonens operative kapasitet. Eksempelvis har to av seksjonens medarbeidere i 2011 skiftet arbeid i løpet av 2012. Av den totale forskningskapasiteten i 2011 utgjorde dette om lag 40 prosent. Det sier seg selv at dette stiller store krav til seksjonens evne til å rekruttere nye forskere, og ikke minst til seksjonens kapasitet til å lære opp disse i seksjonens metodikk. Det siste er ikke minst viktig da dette ikke er kompetanse man uten videre kan importere utenfra Kunnskapssenteret. Hva har så dette med seksjonens korte tidshorizont å gjøre? Utfordringen ligger i å holde på dyktige *unge* folk. Folk i en etableringsfase i livet, rett etter ferdig utdanning, har behov for en forutsigbarhet, ikke minst økonomisk. Denne får de i liten grad gjennom midlertidige ansettelser jfr. bankenes utlånskrav. Selv om man søker og får stilling ved seksjonen, vil man under tiden være på jakt etter en permanent stilling, og vil gripe den hvis den byr seg. I våre samtaler med seksjonens medarbeidere var dette et moment som ble trukket frem. Dette skal imidlertid ikke overdrives, for det ble også fremholdt at selv om stillingen var midlertidig, så innebar tilknytningen til seksjonen at de fikk en kompetanse som ville gjøre dem attraktive på arbeidsmarkedet selv om seksjonens virksomhet skulle termineres ved utgangen av 2014.

### **3.2 I hvilken grad er opplæringen av personalet vellykket?**

Tre forhold blir trukket frem: For det første gir medarbeiderne uttrykk for at de blir grundig «kurset» innomhus. Her trekker de frem den kursvirksomheten Kunnskapssenteret har rettet motomverdenen gjennom «Forskning i Fjæra». Her trekkes de nye medarbeiderne med. For det andre, og kanskje viktigere i denne sammenhengen, er den kursvirksomheten som drives i regi av Campbell-nettverket. Her får seksjonens medarbeidere grundig opplæring i metodikken. For det tredje fremholder de den praktiske opplæringen de får gjennom å delta som «juniormedarbeidere» på prosjekter ledet av mer erfarne medarbeidere både innenfor og utenfor seksjonen. Denne mentorordningen fremheves som meget vellykket. Alt i alt får seksjonen og Kunnskapssenteret mye ros for den måten medarbeiderne læres opp på. Opplæringen av medarbeiderne er således vellykket. Den avgjørende testen på dette kommer imidlertid først når den faglige kvaliteten på seksjonens arbeider skal vurderes.

### **3.3 I hvilken grad er innlemming av seksjonen i Kunnskapssenteret vellykket?**

Innen medisinfaget har man en lang tradisjon for bruk av evidensbasert kunnskap. Også innen de norske fagmiljøene står denne tradisjonen sterkt, ikke minst representert ved Kunnskapssenterets virksomhet. Over tid har man således bygget opp et sterkt fagmiljø rundt virksomheten. Ved å legge seksjon for velferdstjenester til Kunnskapssenteret har man sikret at seksjonen kan trekke veksler på den kompetanse som er bygget opp ved senteret. Dette er særdeles viktig, ikke minst i en fase hvor seksjonen er under etablering og oppbygging. Gjennom den nære tilknytning til senteret har man således kunnet trekke veksler på både den metodikk og den veiledningskapasitet som der finnes, noe seksjonens ledelse og medarbeidere har vært flinke til å benytte seg av. Dette kommer særlig til uttrykk gjennom de prosedyrer som anvendes ved oppstart av nye prosjekter hvor to senterinterne

fagfeller gjennomfører en faglig vurdering av prosjektopplegget ved oppstart og fungerer som kvalitetssikrere i sluttfasen av prosjektet, men også gjennom den mentorordning seksjonen har for nye medarbeidere.

Seksjon for velferdstjenester står imidlertid overfor helt spesielle utfordringer. I motsetning til helseområdet har de fleste av velferdsområdene en langt mindre utviklet tradisjon for bruk av systematisk kunnskapsbasert evidens som grunnlag for politikktutforming på de respektive ansvarsområdene. Dette betyr ikke nødvendigvis at politikktutforming ikke er erfaringsbasert eller kunnskapsbasert, men at tradisjonen med å etablere systematiske kunnskapsoversikter ikke er så godt utviklet. En grunn til dette er at de studier som gjøres innen velferdssektoren, i langt mindre omfang nytter metoder som bygger på randomiserte kontrollgrupper – studier som nytter kvalitative metoder dominerer i sektoren. For slike studier er det langt mer krevende å lage systematiske kunnskapsoversikter basert på Campbell-modellen. I et slikt perspektiv vil tilknytningen til Kunnskapssenteret kunne legge visse begrensninger på seksjonens virksomhet ved at seksjonen «tvinges» inn i en metodikk som ikke alltid er like godt egnet til å besvare relevante problemstillinger som reises fra velferdsdirektoratenes side. Seksjonen er fullt klar over denne problemstillingen og arbeider systematisk for også å trekke inn mer kvalitativ rettede studier. Formen og måten dette skal skje på, har så langt ikke funnet sin endelige form. Det er også et åpent spørsmål om seksjonen har den nødvendige kompetanse og tyngde til å gjøre dette. Her trekker man imidlertid veksler på Campbell-bevegelsens arbeid samt samarbeid med seksjon for global helse ved Kunnskapssenteret og andre seksjoner ved avdeling for kunnskapsoppsummering, som også trekker inn kvalitative studier. Seksjonen vil derfor etter hvert sannsynligvis bli bedre til å håndtere slike problemstillinger, jfr. 4.1.

### **3.4 I hvilken grad er opprettelse av struktur rundt seksjonen vellykket?**

Som en del av Kunnskapssenteret er seksjonen formelt underlagt direktøren for Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten. I intensjonsavtalen presiseres det imidlertid at seksjonen faglig sett skal ha stor selvstendighet. I forarbeidet foreslås det at direktørnettverket for velferdsdirektoratene fungerer som styringsgruppe for satsingen og at det i tillegg etableres et «bestillerforum» til å bistå enheten i prioriteringen av arbeidsoppgavene. I addendumet til intensjonsavtalen fremheves det at det er ønskelig at deltakerne i dette forumet har ansvar for utnyttelse av kunnskap som premiss for viktige policy-beslutninger i egen organisasjon.

Slik organisasjonen er bygget opp og fungerer i dag, er det tvilsomt om direktørnettverket fungerer som en styringsgruppe for seksjonens virksomhet annet en eventuelt på et svært overordnet plan, dvs. med drøfting av spørsmål knyttet til opprettholdelse eller nedleggelse av seksjonens virksomhet og eventuelt i forbindelse med de årlige budsjetter. Det ville da også vært en noe pussig konstruksjon om et nettverk av direktører for andre etater formelt skulle fungere som styringsgruppe for en seksjon som ligger under en annen direktørs ansvarsområde.

Spørsmålet om en styringsgruppe reiser flere interessante problemstillinger. For det første: Hvem styrer egentlig seksjonen? For det andre: Hvor godt forankret er virksomheten i de deltakende direktoratene?

Når det gjelder spørsmålet om hvem som styrer seksjonen, er det ingen tvil om at det formelt er direktøren for Kunnskapssenteret. Seksjonen skal imidlertid ha stor grad av faglig selvstendighet. Det må i utgangspunktet bety at Kunnskapssenteret har små, om noen, muligheter til å instruere seksjonen i faglige spørsmål. På den annen side inngår seksjonen som en av seks seksjoner i en avdeling i Kunnskapssenteret. Seksjonen rapporterer således oppover i Kunnskapssenteret som en vanlig del av senteret. Likeledes håndteres kvalitetssikringsrutinene som for virksomheten i senteret for øvrig. Hvis lederforumet i avdelingen finner at et rapportutkast ikke holder ønskelig kvalitet, er det avdelingens ledergruppe som avgjør hva som da skal skje.

Hvis vi ser bort fra slike styringsmekanismer, gjenstår bare styring gjennom økonomi. Når så seksjonen er tiltenkt i stor grad en ekstern finansiering fra de deltakende direktoratene, kan Kunnskapssenterets rolle reduseres til å være et vertskap for seksjonen. I en startfase med en sterkt begrenset tidshorison er den noe styringsstrukturen uproblematisk. I det øyeblikk virksomheten eventuelt skal bli av varig karakter, bør den formelle styringsstrukturen avklares. Ikke minst er det viktig å avklare forholdet mellom de deltakende direktoratene og vertskapsinstitusjonen. Spørsmål som om og hvilken rolle en eventuell styringsgruppe skal ha, hvilke funksjoner et bestillerforum skal ha, hvilke myndigheter som tilligger vertsinstitusjonen og hvordan uenighet mellom partene skal håndteres blir viktig i en slik sammenheng. Dette er spørsmål som må løftes opp til direktørnettverket.

Et viktig spørsmål er hvor godt virksomheten er forankret i de deltakende direktoratene? Av «Addendum» til intensjonsavtalen mellom Velferdsdirektoratene og Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten fremgår det at det skal konstitueres et Bestillerforum som skal foreslå og delta i prioriteringen av seksjonens oppgaver. Det fremgår videre at: «Det er ønskelig at deltakerne i Bestillerforum har ansvar for utnyttelse av kunnskap som premiss for viktige policy-beslutninger i egen organisasjon». Slik vi fortolker dette, er det et uttrykk for at intensjonsavtalen ønsker at virksomheten forankres så høyt i de deltakende direktoratenes organisasjoner at det kunnskapsgrunnlag som skapes gjennom seksjonens virksomhet, vil kunne trekkes inn i direktoratenes egen policy-virksomhet. Når man ser på sammensetningen av Bestillerforumet/koordineringsgruppen over tid, ser man at dette varierer sterkt mellom de ulike direktoratene og over tid med hensyn til hvilke stillingsnivåer som er representert.

Her står man etter vår vurdering overfor en viktig utfordring: Hvordan fange opp og nyttiggjøre seg de kunnskapsoversikter som seksjonen produserer? Det er liten tvil om at det er viktig å forankre bruken av slike produkter høyt oppe i organisasjonsstrukturene. Uten en forankring på et nivå med beslutningsmyndighet, vil veien være lang og sannsynligheten for at denne kunnskapen vil bli brukt slik den er tenkt, være liten. Dette er ingen kritikk av de personer som sitter i koordineringsgruppen. De har alle gode forutsetninger for å fungere godt på et faglig grunnlag, men all erfaring tilsier at dette ikke er tilstrekkelig for at en organisasjon skal ta i bruk eksternt generert kunnskap når slik kunnskap ofte må bryte igjennom internt genererte tradisjoner – «vi pleier å gjøre det slik». Også spørsmål om virksomheten skal ha en styringsgruppe, dets oppgaver og myndighet er problemstillinger som hører hjemme på dagsorden for direktørnettverket. Som et grunnlag for en slik drøfting vil vi foreslå at koordineringsgruppen drøfter de erfaringer direktoratene har gjort med ulike forankringsformer.

### 3.5 I hvilken grad er det utviklet gode rutiner for bestilling av rapporter?

I notat av 27.juni 2011 gjør seksjonen rede for bestillerprosessen basert på intensjonsavtalen mellom partene. Prosessen fremstilles i 8 punkter:

1. Velferdsseksjonen skal produsere og formidle kunnskapsoversikter og – oppsummeringer på bestillinger fra direktoratene.
2. I oppstartsfasen (2011) tar seksjonen henvendelser fra direktoratene etter hvert som de kommer inn. Seksjonen konkretiserer en egnet oppfølging, også med hensyn til eventuelle tidsfrister. Oppfølgingsplan avtales med det enkelte direktorat.
3. Deretter vil bestillinger behandles i en felles runde. Frist for bestillinger er henholdsvis 1.oktober og 1.mars. Bestillingsrett ligger hos direktoratene, som koordinerer eventuelle bestillinger fra andre relaterte forvaltningsorganer, både nasjonalt og regionalt.
4. For å kunne svare på behovet for raske tilbakemelding om enkelte spørsmål vil Velferdsseksjonen ta imot henvendelser fra direktoratene utenom bestillingsfristen. Dette gjelder kortsiktige og begrensede oppdrag. Disse oppdragene må ses i sammenheng med tilgjengelige ressurser og den samlede oppgavemengden.
5. Seksjonen forbereder sakene på grunnlag av innkomne forslag.
6. Koordineringsgruppen bestemmer over prioriteringen blant innkomne forslag.
7. I prioriteringsprosessen legges betydelig vekt på bestillinger som trekker på kompetanse og forskning på tvers av etatsgrensene. Det er også viktig at arbeidsprogrammet inkluderer tema som er relevant for alle direktoratene. Bestillingene bør begrunnes og kan blant annet vurderes mht følgende momenter:
  - a. Det er faglig uenighet eller usikkerhet om tiltakets/virkemidlenes nytteverdi
  - b. Det er faglig usikkerhet om eventuelle uforutsette negative effekter
  - c. Tiltaket gjelder et alvorlig problem
  - d. Det er betydelige ressursmessige konsekvenser
  - e. Det er stor interesse fra allmennheten som spørsmålet
8. Tidsplanen for alle prosjekter avtales i samråd med bestillerne.

Når vi bruker så vidt mye plass på fremstillingen av bestillerprosessen, er det fordi denne viser kjernen i seksjonens virksomhet: den skal gjøre analyser som bidrar til viktig innsikt i kunnskapsgrunnlaget for direktoratenes politikktutforming. Hovedspørsmålet knyttet til denne prosessen er: Hvorledes sikre at direktoratene for policy-relevant informasjon. Her står vi overfor selve hovedutfordringen for seksjonen: hvordan få frem en oppdragsprofil som sikrer et relevant kunnskapsgrunnlag for det enkelte direktorat samtidig som seksjonen utnytter dens knappe ressurser optimalt ved at den vektlegger tverrsektorielle problemstillinger?

I denne sammenheng er det viktig å understreke at seksjonen og dens virksomhet er et nybrottsarbeid. I løpet av kort tid har man etablert en faglig oppegående virksomhet som gjør et solid stykke arbeid innen de gitte ressursrammer. Kunnskapssenteret og seksjonen har lyktes i å rekruttere og lære opp en stab med entusiastiske medarbeidere som yter en betydelig innsats og med gode resultater.

Men er innsatsen rettet inn mot de «rette» prosjektene? I notat til Kunnskapssenterets direktør med kopi til avdelingsdirektør datert 24.mai 2012 fremholder seksjonsleder at «Bestillingsarbeidet har vist en sterk etterspørsel etter oversikter av en tverrfaglig karakter. Alle prosjektene på arbeidsprogrammet er tverrfaglige og av interesse for flere direktorater».

Vi er enige i vurderingen av at etterspørselen er av en tverrfaglig karakter, men vi er ikke enige i vurderingen hvis dette impliserer at porteføljeprofilen karakteriseres av å gå på tvers av direktoratenes ansvarsområder. Når vi ser nærmere på oppdragsporteføljen slik den fremkommer av blant annet årsrapportene og de strategiske planene for seksjonen, ser vi et tydelig mønster at prosjektene springer ut av de enkelte direktoratenes kunnskapsbehov. Det tverrsektorielle er så godt som fraværende. Dette er en alvorlig svakhet i forhold til de tanker som ligger til grunn for intensjonsavtalen og som gjenspeiler seg blant annet i punkt 7. Det har gått så langt at det argumenteres for «at nå må direktorat X få et prosjekt da det ikke har fått noe før», implisitt at ellers trekker de seg ut. På mange måter er dette en realistisk frykt, da det ikke er ukjent at forkjemperne i direktoratene for denne virksomheten fort møter spørsmålet om hva man får igjen for midlene.

Grunnen til at man har fått en slik utvikling, ligger sannsynligvis i den prosedyre som anvendes i koordineringsgruppen med å komme frem til et prioritert liste over prosjekter. Prosessen starter med at det enkelte direktorat kommer med innspill til hvilke prosjekter som skal behandles. Det er således enkeltdirektoratene som kommer med innspill kun basert på egne interesser og behov. Våre samtaler viser at det er stor variasjon mellom direktoratene med hensyn til hvordan dette er organisert. Eksempelvis har H-dir etablert en intern koordineringsgruppe med representanter for avdelinger/seksjoner som arbeider direkte med velferdspolitiske spørsmål. Det er denne gruppen som skal utarbeide et samkjørt forslag fra direktoratets side. Andre direktorater har ikke etablert slike grupper, men henvender seg per e-post til de ulike avdelingene/seksjonene og ber om innspill og mer eller mindre automatisk formidler dette videre til koordineringsgruppen for Kunnskapssenterets seksjon for velferdstjenester. Uansett valgt prosedyre er det ingen samkjøring av forslagene mellom direktoratene før de oversendes til seksjonen i Kunnskapssenteret som foretar en «teknisk» vurdering av gjennomførbarhetene av de ulike forslagene. Koordineringsgruppen trer først etter det i arbeid, og først da byr det seg en mulighet til å drøfte eventuelle fellesinteresser ved prosjektforslagene.

Etter vår vurdering fører dette til at ønsket om tverrfaglige og tverrsektorielle prosjekter vanskelig kan la seg realisere. Vi vil derfor foreslå at prosedyrene i denne sammenheng endres. Fremfor å la koordineringsgruppen komme sent inn i prosessen, vil vi foreslå at den koordinerer innsamlingen av prosjektforslag. I denne prosessen må leder for velferdsseksjonen spille en aktiv rolle. For det første må leder aktivt legge til grunn/undersøke hvilke temaer som kan peke seg ut som av felles interesse for flere direktorater. Det betyr at vedkommende må ha en proaktiv rolle overfor det enkelte direktorat og de prosesser som der løper for å fremskaffe mulige prosjektforslag. For det andre må koordineringsgruppen ha et første møte hvor hensikten er å utarbeide fellesprosjekter. Også her hviler et ansvar for en vellykket prosess på leder for velferdsseksjonen. Vedkommende må «kna» til de ulike forslagene slik at flest mulig av direktoratene føler et eierskap til det enkelte prosjekt. Etter vår vurdering er dette den viktigste funksjonen lederen for velferdsseksjonen bør ha. Så langt har denne proaktive rollen ikke vært prioritert fra leders side – om enn tenkt.

Som en rettesnor for koordineringsgruppens prioriteringsarbeid burde følgende enkle beslutningsregel brukes: Jo flere direktorater som stiller seg bak og har interesser av et prosjektforslag, jo høyere prioritet gis til forslaget. Først etter en slik forhåndsvurdering sendes forslagene til en «teknisk» gjennomgang i velferdsseksjonen. Dette innebærer at koordineringsgruppen gjøres om til en styringsgruppe som har til ansvar å trekke opp seksjonens virksomhetsprofil. Samtidig er det viktig å ivareta seksjonens selvstendighet. Vi vil derfor understreke at selvstendigheten primært gjelder seksjonens rolle som fagorgan – ingen av direktoratene skal blande seg opp i seksjonens virke som fagorgan. Hvis seksjonen skal ha livets rett, forutsetter det at seksjonen leverer produkter som er relevante og nyttige for de involverte direktoratene. Hvis dette reduseres til at det bare er prosjekter som er nyttig for et enkelt direktorat som gjennomføres, vil spørsmålet om alternativ bruk av ressursene med rette melde seg.

### 3.6 Er antall bestilte oversikter og andre produkter på det nivået som man skulle forvente?

Tabellen under gir en oversikt over produksjonen ved seksjon for velferdstjenester i 2011 og 2012

Aktivitet/produkt	2012*	2011
Rapporter i alt	8	11
Herav:		
- Systematisk litteratursøk med sortering		
- Policy notat		
- Campbell	19	9
- Andre rapporter		2
Artikler i alt		3
Formidling, sammendrag i alt	9	21
Undervisning	6	6
Foredrag	1	14

\*Tallene for 2012 er beheftet med betydelig usikkerhet da man ikke bruker samme mal som for 2011. I tillegg er 8 prosjekter under arbeid i 2012. 3 rapporter er tatt med for 2012 da de ble levert i starten av 2013. Videre har seksjonen 14 nye bestillinger per november 2012. Seksjonen har også et nyhetsbrev som sendes til om lag 430 mottakere.

Seksjonen ble formelt opprettet per 01.01.2011. I 2011 ble det utført 5,5 årsverk og i 2012 7 årsverk knyttet til velferdsseksjonen. Tatt i betraktning at dette er de to første oppstartsårene med en betydelig innsats knyttet til opplæring av medarbeiderne, er produksjonen tilfredsstillende. Etterspørselen etter nye rapporter viser at denne overstiger den kapasitet seksjonen har. Dette blir klart en stor utfordring for seksjonen i 2013 ikke minst fordi koordineringsgruppen har bedt om en ny «utlysningrunde» våren 2013. Her blir det viktig med en prioritering av hvilke prosjekter som skal startes opp jfr. kapittel 3.5

Det er grunn til å fremheve den gode kontakt seksjonens medarbeidere har med de bestillende direktoratene. Det gjør at bestillerne hele tiden er orientert om hva som skjer og hvilke problemer man møter underveis. Dette fremholdes som svært positivt fra bestillernes side. Vi skal imidlertid være oppmerksomme på at slike prosesser er ressurskrevende mht tidsbruk. Bestillerne fremhever medarbeidernes gode formidlingsevner og deres vilje og evne til å formidle budskapene i de funn som gjøres.

Konklusjonen er således at omfanget er tilfredsstillende, og sett i forhold til kapasiteten til dels sprenger den seksjonens kapasitet. Det er ingen tvil om at direktoratene nytter seg at seksjonens kompetanse og gir uttrykk for at de har nytte av denne.

### **3.7 I hvilken grad er målsetting og rapportering vellykket?**

Dette spørsmålet kan besvares på to plan: for det første i forhold til Kunnskapssenteret, og for det andre i forhold til koordineringsgruppen og de deltakende direktoratene. Når det gjelder forholdet til Kunnskapssenteret, så følger seksjonen de rutiner og prosedyrer som gjelder for Senterets virksomhet. Ingen har gitt uttrykk for at dette ikke fungerer etter forutsetningene.

Når det gjelder rutinene i forhold til koordineringsgruppen, er det heller ikke her gitt uttrykk for mangler. For vår egen del vil vi gi uttrykk for at det ikke er lett å følge utviklingen fra 2011 til 2012 da man ikke bruker samme mal for rapportering. Det åpner muligheter for feiltolkning av tendenser. Vi vil derfor foreslå at man utvikler en rapporteringsmal for møtereferater og en for årsrapportene. Standardisering gjør det lettere å følge utviklingstendenser. På den positive siden vil vi fremholde strategirapporteringen som meget oversiktlig og ryddig som viser klart målsettingene og virkemiddelbruken.

### **3.8 I hvilken grad drar seksjonen nytte av tilknytningen til Campbell-nettverket?**

Seksjonen for velferdstjenester er samlokalisert og samorganisert med sekretariatet for Campbell-nettverket. Det byr på noen klare fordeler, men også på noen utfordringer. Etter vår vurdering er det en klar styrke ved dette fellesskapet at seksjonen kan trekke veksler på nettverkets faglige ekspertise. Hvis seksjonen mangler egen kompetanse, kan den skaffe seg tilgang på dette gjennom nettverket. Det kanskje viktigste bidraget nettverket har å tilby, er tilgangen til metodeopplæring. Nettverket holder jevnlig metodekurs hvor seksjonen har full tilgang. Dette er viktig da slik metodeopplæring vanligvis ikke gis i UH-sektoren i Norge, men Kunnskapssenteret arrangerer årlig et PhD-kurs i kunnskapsoppsummering ved Universitetet i Oslo som også nyttes av seksjonens medarbeidere. Med den gjennomtrekken seksjonen tross alt har hatt i den tiden den har eksistert, har dette vært en uvurderlig ressurs. Det er også grunn til å fremheve at seksjonen gjennom nettverket har fått tilgang til en rekke studier som de i neste omgang har «oversatt» til norske forhold. Et raskt blick på tabellen i kap.3.6 dokumenterer med all tydelighet dette.

Seksjonens virksomhet er underfinansiert i forhold til den budsjettplan som opprinnelig ble trukket opp for seksjonen og som la rammene for virksomhetsplanene. Det at seksjonsleder og til dels den fagansvarlige i seksjonen er tungt inne i Campbell-nettverket, er i denne sammenhengen uheldig. På den andre siden kan det argumenteres for at sammenkoplingen med Campbell-nettverket har gitt en ressursmessig styrking av virksomheten som delvis kompenserer for den nevnte underfinansieringen. Til tross for dette er det uheldig at disse to virksomhetene koples sammen personalmessig. De knappe personalressursene burde entydig rettes inn mot seksjonens egen virksomhet. Resultatet har vært at det har vært en viss turbulens når det gjelder selve styringsstrukturen i seksjonen – alt har ikke gått på skinner. Seksjonen har selvsagt vært klar over dette og sammen med avdelingsledelsen grepet fatt i problematikken. Vi vil ikke forfølge dette nærmere ut over å si at det nesten er en overmenneskelig oppgave å skulle både ha den fulle ledelse for en seksjon, særlig i oppbyggingsfasen, samtidig som lederen også skal ha ansvaret for sekretariatsfunksjonen for Campbell-nettverket.



## 4 Leveranser fra seksjonen

Som beskrevet i oppdragsforståelsen, er tiden ikke moden for en skikkelig gjennomgang av om seksjonens produkter og tjenester oppfattes som relevante og nyttige, dertil er de for få og det har gått alt for kort tid til at vi kan spore effekter. Dette bør utstå til den annonserte sluttevalueringen. Det samme kan man si om mange av seksjonens øvrige produkter. Eksempelvis bør det gjennomføres en egen vurdering av nyhetsformidlingen ved en slik «sluttevaluering». I dette kapitlet vil vi derfor avgrense drøftingen til å gå nærmere inn på de rutiner og prosedyrer som seksjonen bruker for å sikre en optimal kvalitet på egne produkter.

### 4.1 Seksjonens behandling av innkomne prosjektforslag

Når seksjonen mottar et bestillingsforslag, lager seksjonen en «Vignett» hvor medarbeiderne presiserer og vurderer nærmere hva oppdraget går ut på. Her legges det vekt på å avklare hvilke spørsmål som ønskes besvart. Til dette formål anbefales det å bruke et «PICO-format» som omfatter en presisjon av hva problemet handler om og hvilke grupper som omfattes (P); hvilke tiltak omfattes (I), hva skal tiltaket sammenliknes med (C); hvilke utfall er av interesse (O). Videre gjør man rede for bakgrunnen for spørsmålene; hvilke databaser som vil være aktuelle for søk etter relevante undersøkelser; hva finnes av pågående planlagte nordiske kunnskapsoppsummeringer/metodevurderinger; vurdering av ytterligere oppfølgingsmuligheter.

På dette grunnlag gir seksjonen en tilbakemelding til bestiller om gjennomførbarheten av prosjektforslaget. De vignetter vi har gjennomgått, viser at seksjonen her gjør et solid grunnarbeid for de anbefalinger som gis. Dette følges så opp med en dialog med bestiller for en ytterligere avklaring av hvilke muligheter og begrensninger som ligger i prosjektforslaget. Denne dialogen gir et godt grunnlag for en realistisk vurdering hos bestiller av hva som kan forventes komme ut av prosjektet. Denne prosedyren er et godt eksempel på den nytte seksjonen har av å være tilknyttet Kunnskapssenteret hvor denne prosedyren er standard.

Også den videre prosedyre for hvorledes seksjonen skal håndtere et prosjekt når seksjonen i samråd med koordineringsgruppen bestemmer seg for at prosjektet skal gjennomføres, er en blåkopi av Kunnskapssenterets prosedyrer. Vi har et begrenset datagrunnlag for å vurdere prosedyrene (prosjektnummer 656 og 677), men de følger en fast mal. Det første steget er at det utarbeides en prosjektplan. Denne er meget detaljert og spenner fra en kategorisering av hva slags type prosjekt det gjelder, hvem som er oppdragsgiver, hvem som er prosjektleder

og hvem som er medarbeidere. Her listes det også opp hvem som er de eksterne fagfellevurderere (to stykker) og hvem som er de to interne fagfellevurdererne til en meget nøye gjennomgang av målet for prosjektet; bakgrunnen for prosjektet; avklaring av sentrale begreper; hvilke metoder og arbeidsformer som skal anvendes. Dette ender opp i et Gantt-diagram som viser aktiviteter, milepæler og tidsplan for prosjektet.

Noen kommentarer er på sin plass. Prosjektplanen gir klarhet og oversikt. Det tvinger medarbeiderne til detaljert å tenke igjennom prosjektet. Ikke minst er det viktig å tenke igjennom hvilke mulige problemer prosjektet vil kunne støte på og hvordan disse skal håndteres. Et slikt problem er hvordan håndtere kvalitative studier. Dette er et generelt problem som vil berøre så godt som alle studier som angår velferdsfeltet. De færreste studiene vil falle innenfor gruppen av studier med randomiserte kontrollgrupper – selve gullstandarden for Kunnskapssenterets metodikk. For at litteraturoversikter skal være meningsfulle innen velferdsfeltet, må derfor mer kvalitativt orienterte studier inkluderes. Dette er en utfordrende øvelse. Etter vår vurdering har seksjonen gjort dette på en forbillig måte. Vi vil derfor nedenfor gjengi hvordan seksjonen har håndtert dette problemet slik det fremstilles i prosjektplan for «Effekt av kontinuitet i omsorg på psykososial utvikling av barn og unge i institusjon»<sup>1</sup>

#### «Spørsmål om opplevelser og erfaringer

Studier som har et kvalitativt fokus vil bli brukt på to måter: (1) til å belyse utfall fra de inkluderte effektstudiene i forhold til for eksempel ekstern validitet; (2) til å plassere effektivitet i den bredere konteksten av erfaring og kanskje utvikle en teori rundt hvorfor et tiltak er mer effektivt enn en annen.

To medarbeidere vil analysere og syntetisere kvalitative funn ved bruk av verktøy og teknikker skissert i "narrative synthesis framework" (Popay et al 2006). Dette rammeverket er anbefalt av The Cochrane Qualitative Research Methods Group (CQRMG) (Noyes J & Lewin S 2011). Analysen og syntesen har fire etapper. To medarbeidere vil jobbe på hver etappe og bli enige seg imellom før den neste etappe begynner.

Først vil vi lese alle inkluderte studier flere ganger. Deretter vil vi hente ut data etter følgende prinsipper: Kun utsagn som stammer fra barn og unge som har bodd/bor i institusjon; eller kun utsagn som omhandler følelser eller opplevelse knyttet til kontinuitet i omsorg. I tilfelle det samme utsagnet blir gjentatt av ulike respondenter blir det registrert kun én gang per studie, ettersom det ikke er vårt mål å telle antall utsagn. Samtidig skal det komme frem om en oppfatning er hyppig forekommende på tvers av studiene for ikke å gå glipp av viktige temaer

Medarbeiderne vil deretter identifisere nøkkeltemaer og kategorier for hver enkelt studie. Listene over temaer og kategorier som utvikles vil bli spisset og brukt som grunnlag for en eller flere tabeller s, som vi vil utarbeide etter Miles og Hubermans (1994) tilnærming. Tabellene vil inneholde nøkkelinformasjon om hver studie, slik som forfatter, studiedesign, populasjon etc. for hver studie.

I den neste etappen vil vi spisse innholdet i tabellene frem til det er mulig å syntetisere alle nøkkelfunn på tvers av studiene i et sett av overordede temaer. Slik vil til slutt kunne oversette temaer fra en studie til en annen, på tvers av begrepsbruk (Thomas og Harden

---

<sup>1</sup> Prosjektplan for Effekt av kontinuitet i omsorg på psykososial utvikling av barn og unge i institusjon ss.8-9

2008). Deretter vil vi prøve å analysere temaene for å generere emner som er mer enn bare en oppsummering av funn fra inkluderte studiene. Til slutt vil vi, dersom det er mulig, sammenligne funn fra spørsmål om opplevelser og erfaringer til utfall knyttet til spørsmålet om effekt av kontinuitet i omsorg.»

For å sikre den metodefaglige kvaliteten oppnevnes to interne fagfeller. Disse kommenterer skriftlig utkast til prosjektplan. Ansvarlig medarbeider i seksjonen er forpliktet til å gi skriftlige tilsvarende til fagfellenes kommentarer. Disse skal innarbeides i prosjektplanen.

Seksjonens styrke ligger i kompetanse til å beherske kunnskapsoversiktmetodikken og ikke det substansielle innholdet i de ulike prosjektene. For å sikre en slik nødvendig kompetanse oppnevnes to eksterne fagfeller til å vurdere dette. Deres kommentarer skal det svares skriftlig på. Fagfellenes kommentarer og tilsvarende følger saksmappen gjennom hele prosjektperioden, og skal tas med i avdelingens endelige avgjørelse om prosjektstart. Fagfellene kommer inn igjen ved avslutningsfasen av prosjektet da som kvalitetssikrere av prosjektproduktet. I våre samtaler både med medarbeiderne og med koordineringsgruppens medlemmer gir de unisont uttrykk for at disse prosedyrene er meget nyttige. En vurdering vi fullt ut deler. For medarbeiderne gir de en faglig trygghet, de vet at de har kontroll på prosjektene både metodisk og ressursmessig. For direktoratenes representanter gir prosedyrene en trygghet for at prosjektene gir svar på de problemstillinger direktoratene har behov for å få belyst, og innen de rammer som er trukket opp i fellesskap.

Ulempen, eller snarere kostnaden ved å anvende disse prosedyrene, er at de er ressurskrevende, ikke minst tidsmessig. På sett og vis er det to ulike hensyn som står opp mot hverandre. Direktoratene er en del av pågående politisk-administrative prosesser som krever handling innen begrensede tidshorisonter. Anvendelsen av prosedyrene tar tid, ofte lang tid. Disse hensynene kan lett komme i motstrid til hverandre. Direktoratene vil ha kunnskapen, helst i morgen, mens seksjonen vil bruke den tid det tar for å sikre den nødvendige produktkvalitet. Her er det etter vår vurdering nødvendig med en gjennomgang av når ulike produktsikringsprosedyrer skal anvendes - det er ikke nødvendig å skyte spurver med kanoner. Dette er en problemstilling som seksjonen og Kunnskapssenteret i fellesskap med koordineringsgruppen bør ta opp til drøfting.



## 5 Direktoratenes syn på satsingen

I mandatet reises flere problemstillinger om forholdet mellom målsettingen for virksomheten slik den er nedfelt i intensjonsavtalen og seksjonens virksomhet. Noen av disse problemstillingene er vanskelig å gi et svar på, på nåværende tidspunkt, siden seksjonen har vært i drift såpass kort tid.

### 5.1 Er det en klar forståelse av målsettingen ifølge Intensjonsavtalen?

Kortversjonen av svaret på dette spørsmålet er et ubetinget ja. Det hersker ingen tvil om at koordineringsgruppens medlemmer har en klar forståelse av hva målsettingen i intensjonsavtalen er og hva det innebærer. Det vanskelige spørsmålet er hvor langt inn i de ulike direktoratene denne forståelsen når? Her er vi langt mer usikre da vi innen rammen for denne gjennomgangen ikke har hatt mulighet for å gå i dybden på dette spørsmålet. Vi kan derfor bare antyde/gi noen refleksjoner rundt spørsmålet.

Når vi ser på forarbeidene til intensjonsavtalen og på avtalen selv, er målsettingen klar for hva man ønsker å oppnå med virksomheten: å styrke kunnskapsgrunnlaget for politikkkutforming innen de respektive velferdsområdene som er inkludert intensjonsavtalen. For å oppnå dette skal man blant annet utnytte de fellesinteresser man har på tvers av de ulike velferdsområdene. Denne forståelsen fremgår meget klart i den møtevirksomhet som fant sted i direktør-nettverket for velferdsdirektoratene. Det er således ingen tvil om at det er en klar forståelse for hva målsettingen bak intensjonsavtalen på toppnivå i direktoratene er. På sett og vis kan vi si at forståelsen er svært god både på topp og i «bunn» av direktoratene, men hva med resten? I våre samtaler fremkommer det at svaret her varierer fra direktorat til direktorat. Tendensen er at jo mer formelt virksomheten er forankret i de ulike direktoratene, jo flere har kunnskap om den, og jo færre setter spørsmålstegn ved nødvendigheten av en slik avtale. Svaret avhenger også av hvor utbredt tradisjonen er med en kunnskapsbasert politikkkutforming i det enkelte direktorat. Det virker som det varierer sterkt. Her har utvilsomt seksjonen og særlig dets leder en viktig formidlingsrolle å ivareta. Det er helt avgjørende at kunnskapen om hva hensikten med seksjonens virksomhet er, spres systematisk i de ulike direktoratene. Denne utfordringen har seksjonsledelsen delvis tatt ved å avholde kurs for direktoratenes ansatte. Dette har vært vellykket når seksjonen har oppsøkt direktoratene, men lite vellykket når seksjonen har invitert direktoratene til ulike

informasjonsmøter/kurs i Kunnskapssenteret. Ut i fra erfaringene som er gjort, er det tydelig at seksjonsledelsen må innta en enda mer aktiv rolle som «selger» av seksjonens virksomhet enn det som hittil er tilfelle. Hvis vi kopler det med våre tidligere synspunkter om behovet for en tidligere og større innsats når det gjelder å arbeide frem prosjekter på tvers av ulike behov innen det enkelte direktorat og på tvers av direktoratene selv, ser vi konturene av en ledelse som har vært for opptatt av å stable på bena en operativ seksjon og for lite opptatt av å selge selve rasjonale for virksomheten inn mot avtakerne av seksjonens virksomhet. Vi tror ikke dette skyldes at ikke ledelsen ser problemstillingene, men vi mener dette bunner i mangel på kapasitet. Her bør noe gjøres hvis virksomheten skal overleve.

## **5.2 Er det tilstrekkelig kontakt og dialog med seksjonen?**

I utgangspunktet vil vi henvise til drøftingen i foregående punkt. Etter vår vurdering er det ikke tilstrekkelig kontakt med seksjonen. Dette utsagnet må imidlertid modifieres. Når det gjelder kontakten mellom seksjonen og bestiller av det enkelte prosjekt, har kontakten vært god og til dels meget god. Seksjonen medarbeidere roses for deres imøtekommenhet og deres evne til å lytte og ta inn over seg synspunkter og kommentarer. I de tilfeller et direktorat har hatt behov for metodisk støtte i for eksempel søknader til EUs forskningsprogrammer, har seksjonens medarbeider stilt opp og fungert som direktoratets metodegruppe. Dette har seksjonen all ære av.

## **5.3 Hvordan er erfaringen med prosjektbestilling og prosjektutvikling?**

Igen vil vi henvise til våre tidligere drøftinger, særlig punktene 3.4 og 3.5. De ulike direktoratene har valgt ulike måter å arbeide frem prosjektforslag på. Erfaringene varierer derfor fra direktorat til direktorat. I den forbindelse vil vi foreslå at koordineringsgruppen foretar en systematisk erfaringsutveksling. Formålet med denne bør være å nå frem til en felles fremgangsmåte som også tar sikte på å sikre det tverrsektorielle perspektivet.

Når det gjelder samarbeidet med seksjonen både rundt prosjektbestilling og prosjektutvikling, har det vært en positiv utvikling og samarbeidet betegnes nå som godt. Her er det viktig å understreke at ting tar tid. Seksjonen og koordineringsgruppen har trengt noe tid til å finne frem til gode samhandlingsformer når det gjelder de enkelte prosjekter og deres utvikling, men nå bedømmes dette til å være på rett spor.

## **5.4 Hva er direktoratenes syn på de rapporter som er levert hittil?**

Seksjonen har hittil produsert et begrenset antall rapporter, jfr.2.5. Det er derfor for tidlig å vurdere gjennomslagskraften av seksjonens virksomhet. Innen de ressursrammer NIFU har hatt til rådighet i denne midtveisevalueringen, har det heller ikke vært mulig å gjennomføre en grundig analyse av dette spørsmålet. NIFUs synspunkter er derfor tuftet på de inntrykk koordineringsgruppens medlemmer gir uttrykk for. Hovedtendensen er at direktoratene har et positivt syn på rapportene, og at det har vært en positiv utvikling slik at de nå føler at rapportene er nyttige for dem som kunnskapsoversikter. Vi vil understreke at vurderingene varierer mellom direktoratene fra å si at «rapporten er av begrenset verdi fordi hovedjobben må likevel gjøres av oss – dette er bare en «litteraturoversikt», til «dette er akkurat hva vi trengte», men hovedinntrykket er positivt.

## 5.5 Fungerer seksjonen bra som støttespiller for direktoratene?

Dette spørsmålet bør besvares langs to dimensjoner – et bilateralt perspektiv knyttet til konkrete aktiviteter som arbeidet med rapporter og rådgivning, og et multilateralt perspektiv knyttet til arbeidet med å etablere en tverrsektoriell prosjektportefølje.

Som drøftet i avsnittene 3.4, 3.5 og avsnittene 5.1 til 5.4, har seksjonen fungert bra som støttespiller for direktoratene når det gjelder konkrete prosjekter og rådgivningsfunksjonen.

Når det gjelder arbeidet med å etablere en tverrsektoriell prosjektportefølje, har ikke seksjonen fungert som en god støttespiller for direktoratene. Dette er et ansvar som i stor grad hviler på seksjonsleder. Det er mange forklaringer på dette. En viktig forklaring er at seksjonsleder er pålagt en rekke oppgaver både som øverste leder av seksjonens daglige drift med fullt administrativt og faglig ansvar, men også som leder av Campbell-sekretariatet på verdensbasis, og som ansvarlig for samhandlingen mellom seksjonen og de deltakende direktoratene. Vi vil stille spørsmålsteget ved om dette ikke er for omfattende oppgaver for én person. Vi vil derfor foreslå at dette spørsmålet tas opp til drøfting.

Hovedforklaringen mener vi å finne i to forhold. For det første i at det ikke er utviklet prosedyrer som «tvinger» deltakerne til å utarbeide tverrsektorielle prosjekter. Her har seksjonsleder et stort ansvar. En av de viktigste oppgaver vedkommende bør ha er nettopp å få på plass prosjekter som alle eller de fleste av de deltakende direktoratene vil føle et eierskap til. Hovedproblemet her er at direktoratene først og fremst tenker snevert på egne behov og interesser, og det er liten pådrivervilje/evne fra seksjonens side til å bryte igjennom.

For det andre vil vi reise spørsmålet om den styringsstrukturen og den forankring i direktoratene virksomheten har, er optimal i forhold til å drive frem en tverrsektoriell prosjektportefølje. Når det gjelder styringsstrukturen for virksomheten, fremstår den som uklar. Særlig er forholdet mellom direktoratledelsen og koordineringsgruppen uklar, men også forholdet koordineringsgruppen og seksjonen fortøner seg opak.

Slik vi opplever det, er på mange måter virksomheten styringsløst til tross for at den administrativt og kanskje også faglig er lokalisert i Kunnskapssenteret. Den opprettende myndighet for virksomheten var Direktør-nettverket mellom velferdsdirektoratene. Etter dette har nettverket hatt en tilbaketrukket rolle. Nettverket mottar årsrapportene og blir sporadisk orientert om virksomheten. Utover dette er det vanskelig å se at nettverket har en aktiv rolle. Det fungerer ikke som en styringsgruppe for virksomheten. Slik må det også være. Direktørnettverket har en rekke virksomheter på gang. Det er neppe praktisk mulig at nettverket skulle fungere som en styringsgruppe for denne spesifikke virksomheten. I forarbeidene til virksomheten ser vi at nettverket tenkte at virksomheten skulle ledes av en styringsgruppe samtidig som det skulle etableres et bestillerforum. Underveis har tanken om en styringsgruppe forsvunnet og vi har fått en koordineringsgruppe hvis mandat til forveksling er likt et mandat til et bestillerforum. Til en viss grad kan vi derfor karakterisere virksomheten som «styringsløst».

Når vi ser dette i sammenheng med at det er stor variasjon i hvordan virksomheten er forankret organisatorisk i de ulike direktoratene, ser vi konturene av en virksomhet som overlater for stor del av ansvaret til seksjonen selv.

Vi vil derfor foreslå at det oppnevnes en styringsgruppe for virksomheten med et eksplisitt mandat om å sikre det tverrsektorielle perspektivet og dermed porteføljeprofil. Styringsgruppen skal videre ha samme funksjoner som nåværende koordineringsgruppe. Styringsgruppen oppnevnes av Direktør-nettverket. Styringsgruppen rapporterer til Direktør-nettverket. Styringsgruppens medlemmer må være organisatorisk plassert slik at det er medlem av direktoratets ledelsesgruppe, eventuelt nivået umiddelbart under. Leder for seksjonen for velferdstjenester fungerer som styringsgruppens sekretær.



**INTENSJONSAVTALE**  
**mellom**  
**Velferdsdirektoratene**  
**og**  
**Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten**  
**om**  
**oppbygging av kapasitet for kunnskapsoversikter**

### **Bakgrunn**

Nettverket av direktører for velferdsetatene og Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (Kunnskapssenteret) har arbeidet for å etablere en kunnskapssenter-funksjon for velferdstjenestene (bl.a. områdene politiarbeid, kriminalomsorg, barnevern, boligsosialt arbeid, sykefravær og uførhet, funksjonshemmede, integrasjon og utdanning). Det er enighet om at Kunnskapssenteret starter oppbyggingen av et slikt fagmiljø i tilknytning til den virksomhet som finner sted i hovedkontoret for Campbell-samarbeidet. Arbeidet skal ha form av konkrete oppdrag på områder der direktoratene har særskilte satsinger og kunnskapsbehov.

### **Oppgaver**

Fagmiljøet skal bygge kapasitet i forvaltningen for å lage kunnskapsoppsummeringer for å bidra til bedre beslutninger om policy og praksis i velferdstjenestene. Gjennom samarbeid med dette miljøet vil direktoratene kunne ha tilgang til et kompetent kunnskapsmiljø som bidrar til å etablere et kunnskapsgrunnlag for viktige beslutninger og utvikle kunnskapsbaserte velferdstjenester. Eksempler på produkter de skal kunne bestille er:

- Et policy-underlag; dvs. en kortfattet og pålitelig beskrivelse av kunnskapsgrunnlaget for en beslutning
- En grundigere systematisk oversikt; som beskriver hele kunnskapsbildet for et avgrenset spørsmål
- Kartlegging av kunnskapsbehov i forvaltning og tjenester
- Støtte til departementer og direktorater i deres bestillerfunksjon mht. forskning og evaluering (herunder å bidra med forslag til god evaluering som del av reformarbeidet når effektene er usikre)
- Seminarer i Norge om viktige spørsmål med ledende internasjonale eksperter.

Det vil også tilbys kontakt med et omfattende internasjonalt nettverk med kompetente fagpersoner som arbeider med forskning og evaluering som er relevant for forbedringsarbeid i velferdstjenestene i Norge.

## Prinsipper

Fagmiljøet, inkludert hovedkontoret for Campbell-samarbeidet, vil være en egen organisatorisk enhet i Kunnskapssenteret. Hovedkontoret er allerede finansiert og det vil bli ført særskilte regnskap for hovedkontoret og det miljøet som bygges opp.

Som en del av Kunnskapssenteret vil den nye enheten formelt være underlagt Kunnskapssenterets direktør. Faglig sett vil imidlertid den nye enheten ha stor selvstendighet. Oppdragene gis fra det enkelte direktorat etter dialog og koordinering i direktørnettverket.

Fagmiljøet skal ha særskilt kompetanse i forskningsmetode, informasjonshåndtering, og sektorenes fag som bl.a. sosialt arbeid, kriminologi, integrasjon og utdanning. Kunnskapssenteret vil, om nødvendig, samarbeide med andre liknende kompetansebedrifter for å nå tilstrekkelig kapasitet i oppgaveutførelsen.

Fagmiljøet bygges opp fra og med andre halvår 2010. Intensjonsavtalen innbefatter oppstartsfasen og de tre årene: 2011, 2012 og 2013. Hvert direktorat forplikter seg til å bestille kunnskapssoppsummeringer og andre produkter innenfor en økonomisk ramme på minst 2 millioner årlig. To millioner svarer til en kapasitet på ca 20 faglige månedsverk. Tilskuddene beskrives i et tildelingsbrev fra hvert direktorat hvor konkrete bestillinger angis. I gjennomsnitt tar det 6-8 månedsverk å gjennomføre en oppsummering. Hvert direktorat kan prioritere to til tre oppsummeringer per år; én av dem kan være på et tema som er sektorspesifikt.

Oppbyggingen skal evalueres innen utgangen av 2013. Evalueringen skal være ekstern og med internasjonal deltakelse. Kostnadene ved valueringen innarbeides i enhetens budsjett. Viktige evalueringskriterier er antall bestilte oversikter (og andre produkter), antall oversikter i Campbell-systemet, faglig kontakt og støtte mellom enheten og direktoratene, ringvirkninger av å knytte seg til Campbell-nettverket (f.eks. møter mellom utenlandske eksperter og norske fagmiljøer, grad av interaksjon i form av hospiteringer mm).

Hver etat må løpende kunne revurdere sitt engasjement og eventuelt avslutte ordningen. Etableringen er imidlertid basert på en forventning om en treårig satsing som så evalueres.

Avtalen går ut 2013, men kan forlenges.

Avtalen innebærer:

1. Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (Kunnskapssenteret) vil etablere en enhet for å støtte velferdsdirektoratene.
2. Dette fagmiljøet skal ta oppdrag fra direktørnettverket.
3. Fagmiljøet vil starte opp høsten 2010, og satsingen er forventet å være treårig (fra 2011-2013) i første omgang.
4. Kunnskapssenteret vil levere fullverdige administrative tjenester, inkludert budsjett og regnskap, og stille kontorlokaler til disposisjon.
5. Kunnskapssenteret vil være arbeidsgiver for tilsatt personell.

6. Kunnskapssenteret vil bruke sin vanlige nøkkel for overhead (for tiden 1,2 mill kr for fulltids personell).

### **Opphør av avtalen**

Denne avtalen kan sies opp av begge parter med ett års varsel. Partene forplikter seg til å medvirke til fullføring av pågående oppgaver etter nærmere avtale  
Avtalen er utferdiget i \_\_ eksemplarer hvorav Kunnskapssenteret og representantene for Velferdsdirektoratene beholder ett eksemplar hver.

Oslo, 2010

Tor Saglie  
Arbeids- og  
velferdsetaten

Mari Trommald  
Barne-, ungdoms- og  
familiedirektoratet

Bjørn Inge Larsen  
Helsedirektoratet

Bjørn Pedersen  
Husbanken

Geir Barvik  
Integrerings- og  
mangfoldsdirektoratet

Marianne Vollan  
Kriminalomsorgens  
sentrale forvaltning

John-Arne Røttingen  
Nasjonalt kunnskapssenter  
for helsetjenesten

Ingelin Killengreen  
Politidirektoratet

Petter Skarheim  
Utdanningsdirektoratet





Nordisk institutt for studier av  
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic Institute for Studies in  
Innovation, Research and Education

[www.nifu.no](http://www.nifu.no)