

Hemmere og fremmere i samarbeidet mellom ambulant team og PPT

Oppsummering av samarbeidsverksted



Hemmere og fremmere i samarbeidet mellom ambulant team og PPT

Oppsummering av samarbeidsverksted

Oppdragsnavn **Hemmere og fremme i samarbeidet mellom ambulant team og PPT**
Mottaker **Delprogram oppvekst og utdanning v/bydel Bjerke**
Dato **21.11.2025**

Ramboll Management
Consulting
Harbitzalléen 5
Postboks 427 Skøyen
0213 Oslo

T +47 22 51 80 00
<https://www.ramboll.com/management-consulting>

Innholdsfortegnelse

1.	Bakgrunn	2
2.	Verksted	3
3.	Hemmere og fremmere i samarbeidet	4
3.1	Oppsummering av gruppearbeidet hemmere og fremmere	5
4.	Hva må bevares, endres og avklares i det videre samarbeidet	8

1. Bakgrunn

Rambøll Management Consulting har på vegne av delprogram oppvekst og utdanning ved bydel Bjerke gjennomført en evaluering av prosjektet «ambulant team». Prosjektet har vært et samarbeid mellom bydel Bjerke, Alna, Søndre Nordstrand, Gamle Oslo og Pedagogisk-psykologisk tjeneste i Oslo (PPT). Ambulant team er et veiledningsteam som skal støtte og gi tilpasset veiledning til barnehageansatte. Formålet med evalueringen var å etablere et kunnskapsgrunnlag for å vurdere videre skalering av prosjektet, vurdere prosjektets måloppnåelse basert på erfaringene så langt, og dokumentere og vurdere PPTs modellutvikling og deltakelse. Denne delrapporten beskriver og dokumenterer læringspunkter fra samarbeidet mellom PPT og bydelene i prosjektet. Innsikten er innhentet gjennom et samarbeidsverksted hvor nøkkelaktører med erfaring fra samarbeidet mellom PPT og de ambulante teamene deltok. Innsikten bygger også på dokumentasjon fra samarbeidsmøter mellom PPT og bydelene Bjerke, Alna og Gamle Oslo.

Innledningsvis hadde de ambulante teamene, med unntak av bydel Søndre Nordstrand, en ressurs fra PPT i hvert team i en 50 prosent stilling. Dette var den første modellen for samarbeid med PPT. Våren 2025 ble det etablert en modell for samarbeid hvor kontaktpersonen fra PPT er tettere knyttet til prosjektet, og hvor PPT organiseres i bydelsnære team bestående av 1-2 PP-rådgivere, en språksterk-kontakt, og eventuelle andre ressurser.

Denne delrapporten skal svare ut følgende problemstilling:

*Hva er de viktigste **fremmerne** og **hemmerne** for godt samarbeid mellom PPT og de ambulante teamene – og hvordan kan samarbeidet videreutvikles?*

Hovedfunnene fra rapporten viser at:

- Det har vært uklart hva som har vært målet og mandatet for samarbeidet mellom ambulant team og PPT. Dette blir derfor trukket frem som en hemmer i samarbeidet. Videre blir uklar ansvarsfordeling og rolleavklaring rundt hvem som gjør hva, sett på som sentrale hemmere.
- Fremmere for samarbeidet er at det er tett og tillitsfull relasjon mellom PPT og de ambulante teamene. Prosjektet har sørget for samarbeidsarenaer og møteplasser for tettere samarbeid og faglig dialog. Det har blitt lettere å ta kontakt med hverandre, og aktørene har fått bedre forståelse for hverandres arbeid.
- Den tette samarbeidsformen som har vært mellom PPT og ambulant team har derfor vært relevant, og er en nyttig erfaring i lys av innføringen av den spesialpedagogiske handlingsløypa i Oslo kommune. Erfaringene tyder på at samarbeidsformen kunne vært mer effektiv hvis det var klarere mål og rolleforståelse.
- Flere av hemmerne og fremmerne som trekkes frem i denne rapporten er på et overordnet strategisk nivå, og krever videre avklaringer på et ledelsesnivå.

2. Verksted

Formål og mål for verkstedet

Verkstedet skulle bidra til å samle, drøfte og videreutvikle erfaringer med den nye modellen for samarbeid mellom PPT og de ambulante teamene i bydelene Bjerke, Gamle Oslo, Alna og Søndre Nordstrand.

Formålet med verkstedet var todelt:

1. Læring og refleksjon: Skape en felles forståelse av hva som har fungert godt i samarbeidet, hva som har vært krevende, og hvorfor.
2. Utvikling og retning: Identifisere konkrete grep og tiltak som kan bidra til mer hensiktsmessige og bærekraftige samarbeidsformer mellom PPT, ambulant team og bydelene fremover. Hensikten var at deltakerne sammen definerte hva som må bevares, endres og avklares for å styrke det tverrfaglige samarbeidet etter prosjektperioden.

Målgruppe og deltakere

Workshopen rettet seg mot nøkkelaktører med erfaring fra samarbeidet mellom PPT og de ambulante teamene:

- Ledere for barnehageenhetene i bydelene
- Ledere for fagsentrene
- Medlemmer i de ambulante teamene
- Relevante aktører fra PPT (bydelsnære team)
- Representanter fra Søndre Nordstrand, som har organisert seg på en annen måte og dermed tilfører verdifulle sammenligningsperspektiver

Totalt deltok 17 deltakere. Det deltok også prosjektutviklere fra bydelene og utdanningsetaten som observatører. Videre deltok fire gruppeledere fra Rambøll.

Deltakerne ble delt inn i fire tverrfaglige grupper bestående av representanter fra både PPT og bydelene. Dette la til rette for erfaringsdeling på tvers. Gruppelederne fra Rambøll ledet hver sin gruppe.

Oppgaver og gjennomføring:

Deltakerne ble presentert for en oppsummering av hemmere og fremmere for samarbeidet mellom ambulant team og PPT som Rambøll hadde laget på bakgrunn av tidligere møter mellom PPT og bydelene Bjerke, Alna og Gamle Oslo. Deltakerne fikk mulighet til å kommentere på hva de kjente seg igjen i og hva de eventuelt samlet fra oppsummeringen.

I første gruppeoppgave skulle deltakerne prioritere to hemmere og to fremmere som har størst betydning for godt samarbeid mellom PPT og ambulant team. Disse ble skrevet ned på post-it lapper og plassert på ark som skilte mellom strukturelle og relasjonelle forhold. Ut fra hver deltaker sin individuelle prioritering, skulle gruppen samlet komme frem til hva som var de viktigste hemmerne og fremmerne i det videre arbeidet.

I andre gruppeoppgave skulle deltakerne ta utgangspunkt i de prioriterte hemmerne og fremmerne og besvare spørsmålene:

- Hva må vi **bevare**?
- Hva bør vi **endre eller utvikle, og hvordan**?
- Hva må **avklares videre** mellom PPT og bydel?

Siden Rambøll gjennom tidligere innsikt hadde identifisert at felles mål bilde ser ut til å være en sentral utfordring, skulle deltakerne også svare på spørsmålene i lys av hva samarbeidet mellom PPT og ambulant team skal, kan og bør gi av gevinster. Gruppene skrev sine forslag ned på post-it lapper og foreslo konkrete tiltak og anbefalinger for videre arbeid.

3. Hemmere og fremmere i samarbeidet

PPT og bydelene Bjerke, Alna og Gamle Oslo har høsten 2025 hatt samarbeidsmøter hvor de har diskutert fremmere og hemmere i samarbeidet mellom PPT og hver enkelt bydel. Denne dokumentasjonen ble oppsummert av Rambøll. Erfaringene på tvers viser at samarbeidet mellom PPT og de ambulante teamene oppleves som både **lærerikt, meningsfullt og krevende**. På tvers av bydelene fremheves det at samarbeidet har bidratt til **økt tverrfaglighet, lavere terskel for faglig dialog**, og **bedre forståelse** for hverandres kompetanse og roller. Flere trekker frem at dette har gjort det **lettere å finne "riktig fagperson til riktig problemstilling"** og at barnehagene har fått styrket støtte og trygghet i arbeidet med barn med ulike behov.

Samtidig er det **tydelige felles utfordringer**. I alle bydelene beskrives **uklare roller** mellom PPT, ambulant team og spesialpedagogene som en gjenganger. Dette fører til at noen oppgaver overlappes, mens andre faller mellom nivåene. Flere peker også på at **manglende struktur og koordinering** gjør at samarbeidet i perioder blir personavhengig og fragmentert. Disse utfordringene forsterkes av parallelle satsinger (som eksempelvis Språksterk) som ikke alltid er fullt integrert i ambulant team sitt arbeid.

Et annet fellestrekk er **spenningen mellom individrettet og systemrettet arbeid**. Mange opplever at mye av innsatsen fortsatt brukes på enkeltsaker, mens det opprinnelige målet om å styrke det ordinære barnehagetilbudet krever en mer helhetlig og forebyggende tilnærming. Dette fremstår som et sentralt læringspunkt.

Relasjonelt beskrives samarbeidet som preget av **tillit, respekt og faglig åpenhet**. Alle bydelene fremhever at når relasjonen er god og møtearenaene fungerer, skapes et sterkt faglig fellesskap. Dette er også en av de tydeligste "fremmerne" for samarbeid – og samtidig en sårbarhet: samarbeidet fungerer best der det bæres av **sterke enkeltpersoner**, og kan miste kraft ved utskiftinger.

Oppsummert viser dokumentasjonen fra tidligere samarbeidsmøter mellom PPT og bydelene Bjerke, Alna og Gamle Oslo følgende:

Hemmere for godt samarbeid mellom ambulant team og PPT

1. Uklare roller og arbeidsdeling mellom PPT, ambulant team og spesialpedagoger
2. Overlapp i oppgaver
3. Manglende koordinering mellom nivåer
4. Mangel på struktur og forankring
5. Personavhengig samarbeid
6. Høy turnover
7. Utfordringer med onboarding i teamene
8. Spenning mellom individrettet og systemrettet arbeid
9. Mange parallelle satsinger som skaper kompleksitet
10. Manglende felles mål og tydelig bestilling fra ledelsen
11. Kompetanse og erfaring ikke alltid fullt utnyttet
12. Startvansker og utydelig mandat i etableringsfasen

Fremmere for godt samarbeid mellom ambulant team og PPT

1. Tett og tillitsfull relasjon mellom PPT, ambulant team og barnehagene
2. Faste møtepunkter
3. Tydelige strukturer for samhandling
4. Felles forståelse av roller og oppgaver
5. Lav terskel for kontakt
6. Erfaring med tverrfaglig arbeid
7. Rett fagperson på rett tidspunkt
8. Bruk av felles verktøy og strukturer
9. Felles læring og refleksjon gjennom retrospektiver og erfaringsutveksling
10. Forankring i ledelsen og deltakelse fra barnehagesjef/bydelsnivå
11. Systematisk kompetansedeling
12. Kontinuitet i personalet og stabile team

Samtlige grupper og deltakere i verkstedet var enige i oppsummeringen av hva som er overordnede hemmere og fremmere i samarbeidet mellom PPT og ambulant team. I tillegg til de nevnte punktene ønsket deltakerne å legge til at bredt og uklart målbilde, og taushetsplikt i forbindelse med samarbeid, er sentrale hemmere.

3.1 Oppsummering av gruppearbeidet hemmere og fremmere

For å bli enda mer konkret og tydelig i hva som er de viktigste hemmerne og fremmerne å jobbe videre med i samarbeidet, ble gruppene utfordret på å prioritere dette. Til tross for at gruppene i verkstedet bestod av ulike roller og bydeler, var deltakerne svært enige om hva som var de

viktigste hemmerne og fremmerne for godt samarbeid mellom PPT og ambulant team. Hva som er de viktigste hemmerne og fremmerne utfyller hverandre. Der de mest sentrale hemmerne er uklare mål og mandat for samarbeidet, og utydelige roller og arbeidsfordeling mellom aktørene, er fremmerne tydelig struktur for samarbeidet og felles forståelse for roller og oppgaver. De ulike hemmerne og fremmerne henger i stor grad sammen med hverandre, eksempelvis at uklare roller og mål utfordres av mangel på felles systemer og taushetsplikt, eller at fremmere som faste møtepunkter også bidrar til å styrke relasjonene og tilliten mellom aktørene. Videre presenteres hva som var de viktigste hemmerne og fremmerne for deltakerne, og begrunnelsene for dette.

Viktigste hemmerne

På tvers av gruppene viser funnene at dette er de viktigste hemmerne for godt samarbeid mellom PPT og ambulant team:

- Uklare mål og mandat for samarbeidet mellom ambulant team og PPT
- Manglende styring fra ledelsen/ felles mål og tydelig behovsbestilling fra ledelsen
- Utydelige roller og arbeidsfordeling mellom ambulant team, PPT og spesialpedagogene
- Mangel på struktur og forankring
- Spenning mellom individrettet og systemrettet arbeid
- Utfordringer rundt taushetsplikt
- Mange parallelle satsninger i bydelene

Samtlige av punktene som ble nevnt av deltakerne er såkalt strukturelle hemmere som går på organisering, mål, mandat, retningslinjer og rolleforståelse.

Gruppene trakk frem at **uklare mål, manglende ledelse og utydelige roller og mandat** er sentrale hemmere for samarbeidet mellom ambulant team og PPT. Flere av deltakerne opplever at målene for samarbeidet er for brede og lite operasjonaliserte, og at det mangler tydelige kriterier for hva som skal regnes som gevinst eller måloppnåelse. Dette gjelder både faglige og økonomiske gevinster. Deltakerne reflekterer rundt at det var mangel på ledelse fra start for hva som skulle være samarbeidet mellom ambulant team og PPT. Føringerne for PPT har vært å være tettere på bydelene og barnehagene. Det oppleves derimot som uklart hva som skulle være deres *rolle* inn i ambulant team. Deltakerne i verkstedet viser til behov for at prosjekteier og ledelsen tar et større ansvar for å skape en felles retning og mål for samarbeidet mellom ambulant team og PPT videre. Med ledelsen menes her ledelsesnivået i PPT og hver bydel som har ansvar for barnehageområdet og det spesialpedagogiske arbeidet, og som har mandat til å følge opp eller endre strukturer for samarbeid. Flere av deltakerne peker på at det er viktig at barnehagesjef i bydelen er påkoblet arbeidet.

Det er fortsatt behov for en klarere rolleforståelse og grenseoppgang, særlig knyttet til spørsmål om taushetsplikt og ansvarsdeling mellom tjenestene. Det kan være utfordrende å skille rollene til ambulant team, PPT og spesialpedagogene fra hverandre. Eksempelvis er det usikkerhet rundt hva PPT kan bidra med som ikke spesialpedagogene eller ambulant team kan gjøre. Dette kan skape forvirring og usikkerhet både mellom de nevnte aktørene, men også for bydelen, barnehagene og foreldrene. Selv om PPT er inne og veileder på systemnivå, kan det oppstå situasjoner

hvor arbeidet omhandler situasjoner rundt enkeltbarn. Dette utløser behovet for samtykke fra foreldre. Et samtykke til at PPT kan observere barnet kan ifølge deltakerne utløse forventinger fra både barnehagen og foreldrene. Det er i disse situasjonene det er særlig viktig å ha en tydelig avklaring på hva som er PPT sin rolle inn i samarbeidet med ambulant team.

I den første modellen for samarbeidet var en PP-rådgiver inne som fast medlem i ambulant team i en 50 prosent stilling. Deltakere reflekterer rundt at overgangen fra første modell til ny samarbeidsform, hvor det er rullerende PP-rådgivere og en annen organisering av samarbeidet, var utfordrende. Også i denne overgangen opplever deltakerne at det var mangel på tydelig struktur. Tydeligere rammer rundt byttet av samarbeidsform kunne gjort overgangen lettere og gjort det tydeligere hvilke positive konsekvenser som kan komme ut av ny samarbeidsform.

Viktigste fremmerne

På tvers av gruppene viser funnene at dette er de viktigste fremmerne for godt samarbeid mellom PPT og ambulant team:

- Tett og tillitsfull relasjon mellom PPT og ambulant team, bedre kjennskap til hverandre.
- Lav terskel for kontakt og faglig drøfting
- Faste møtepunkter
- God forankring i ledelsen
- Felles forståelse for roller og oppgaver
- Tydelig struktur for samarbeid
- Rett fagperson til rett tid

Gruppene trakk frem at fremmende faktorene er god forankring i ledelsen og tett deltakelse fra bydelsnivå. Dette har gitt prosjektet legitimitet og forutsigbarhet. I tillegg løftes faste møtepunkter, høy kompetanse i teamene og den tette relasjonen mellom PPT og ambulant team frem som viktige suksessfaktorer. Den lave terskelen for kontakt og faglig drøfting – både uformelt og i etablerte møtearenaer – fremstår som en avgjørende forutsetning for tillit, læring og rask håndtering av utfordringer.

En tydelig relasjonell fremmer er at samarbeidet mellom PPT og ambulant team gjennom prosjektet ambulant team har gjort at aktørene har fått bedre kjennskap til hverandre og at man har fått en tett og tillitsfull relasjon. PPT opplever stor gevinst i å være tettere på barnehagene som er nyttig inn i arbeidet med saksyndige vurderinger. Det er også en felles forståelse av at en tydelig fremmer i samarbeidet er at aktørene har støtte i hverandre som faglige sparringspartnere.

De strukturelle fremmerne i samarbeidet mellom PPT og ambulant team er at aktørene gjennom prosjektet har hatt noen felles møtepunkter som systematiserer den faglige dialogen. Deltakerne opplever at de faste møtepunktene har bidratt til mindre silotenkning og at man jobber mer sammen for å skape kvalitet i barnehagene. Disse møteplassene bidrar igjen til å bygge og vedlikeholde de nevnte relasjonelle fremmerne.

Mangel på struktur og roller har vært en sentral hemmer i samarbeidet. Når dette er på plass blir det derimot sett på som en viktig fremmer i samarbeidet mellom ambulant team og PPT. Et eksempel på dette er situasjoner hvor PPT har hatt en parallell sak i barnehagen der ambulant team er inne, og hvor spesialpedagogene viderefører arbeidet til de to aktørene. I slike tilfeller har det ifølge deltakerne vært tydelig rollefordeling, og man har unngått at aktørene jobber med det samme uten å snakke sammen. Deltakerne opplever at dette har bidratt til at aktørene har hatt en felles stemme overfor barnehagen og jobber som et lag rundt barnet.

4. Hva må bevares, endres og avklares i det videre samarbeidet

I lys av de identifiserte hemmerne og fremmerne ble deltakerne i verkstedet utfordret på hva som må bevares i det videre samarbeidet mellom ambulant team og PPT, hva som må endres og hvordan, samt hva det er behov for å avklare videre. Videre presenteres hva deltakerne trakk fram som de viktigste tiltakene for videre arbeid, og begrunnelsene for dette. Hovedpunktene som trekkes frem er basert på Rambøll sin analyse av hva som gikk igjen på tvers av gruppene når det gjelder hva som må endres, bevares og avklares.

Hva må endres:

- Få en felles forståelse for hva som er målet og mandatet med samarbeidet
- Tydeliggjøre strukturer og ansvar per aktør i samhandlingen
- Tydeliggjøre roller og hvem som gjør hva mellom aktørene, og gjøre dette tydeligere for samarbeidspartnerne og sluttbrukere
- Unngå dobbeltarbeid mellom aktørene

Hva som må endres speiler tydelig de nevnte hemmerne for samarbeidet mellom ambulant team og PPT. Deltakerne mener det må komme på plass tydeligere mål og retning rundt samarbeidet fra ledelsen i det videre arbeidet. Videre etterspørres en tydelighet i roller og ansvarsoppgaver for å unngå dobbeltarbeid og sørge for at tjenestene oppleves som et felles støttesystem. Hvordan man skal endre dette ser gruppene i sammenheng med den spesialpedagogiske handlingsløypa som implementeres i Oslo kommune høsten 2025. Styrket samarbeid mellom ambulant team og PPT må ses i sammenheng med de rutinene og samhandlingsarenaene som kommer på plass gjennom handlingsløypa. Ved å få dette på plass, mener deltakerne at man kan unngå at hver aktør sitter på sin tue, men at man i større grad sitter sammen og finner felles løsninger. Det blir sett på som viktig blant deltakerne at PPT er mer tilstede i det videre utviklingsarbeidet i bydelene. Videre pekes det på viktigheten av gode møtestrukturer der de rette aktørene og nivåene er representert.

Hva må bevares:

- Lav terskel for kontakt og samarbeid
- Felles forståelse av barnehagens fungering og situasjon
- Felles arenaer for samhandling med tydelige målsettinger
- Gode og faste møtepunkter
- Faglig dialog og refleksjon på tvers av aktørene
- God relasjon mellom aktørene

Deltakerne opplever at prosjektet ambulant team har bidratt til mye positivt for tettere samarbeid mellom PPT og bydelene. Fokuset på tettere samarbeid på tvers av bydel og PPT er noe som blir formalisert i handlingsløypa. Erfaringene fra prosjektet ambulant team blir sett på som et viktig grunnlag for å jobbe videre med dette samarbeidet. Når det gjelder hva deltakerne ønsker å bevare videre, er et sentralt tiltak å fortsette med felles møtearenaer på tvers av ambulant team, PPT, barnehagene og spesialpedagogene. Det er derimot behov for å avklare på hvilket nivå disse møtene skal være, hvem skal holde i møtearenaene, hvor ofte skal de være og hva er innholdet og målet med møtene. Deltakerne foreslår å enten beholde møtearenaer etablert gjennom prosjektet slik som arbeidsgruppemøter, eller inkludere ambulant team i andre samarbeidsmøter som er en del av den ordinære driften. Deltakerne peker på behovet for å bevare den gode relasjonen som er opparbeidet gjennom prosjektet, som innebærer at aktørene har tillit til hverandre og respekt for hverandres fagkompetanse. I tillegg til faste møtestrukturer pekes det også på behovet for å bevare at det er lav terskel for kontakt, og bevare de felles arenaene for faglig refleksjon.

Hva må avklares:

- Hva som er målet og mandatet med samarbeidet mellom PPT og ambulant team
- Hva er de ulike aktørene sin rolle i det videre samarbeidet
- Hva skal være PPT sin rolle etter implementering i ordinær drift
- Juridisk avklaring av mandat/grenseoppgang/rettigheter i forbindelse med taushetsplikt.

Deltakerne fokuserte i stor grad på hva som må avklares videre i samarbeidet mellom ambulant team og PPT. Målet og mandatet med samarbeidet blir sett på som sentralt for det videre arbeidet. Her peker deltakerne på at dette ikke bare må avklares, men også følges opp og vurderes løpende for å se hva som fungerer og ikke. I spørsmålet om mandat og roller er det et ønske å avklare hvem som skal ha ansvaret for det forebyggende arbeidet i barnehagen, og hvilken plass ambulant team skal ha i samarbeidet mellom PPT/bydelkontakt og fagsenteret i bydelene. I dette stilles det også spørsmål om man kan tenke annerledes rundt KO-opdragene til PPT, og hvordan man i større grad kan se ulike satsinger slik som ambulant team og språksterk i sammenheng. Hva konkret de ulike rollene skal bidra med må avklares for å få til et bærekraftig samarbeid. Dette innebærer

også en tydeligere ramme for hvilken kompetanse som skal brukes til hva. Det er videre behov for å avklare hva som skal være PPT sin rolle etter implementering i ordinær drift, siden det er usikkerhet blant deltakerne hvordan implementeringen i ordinær drift vil foregå i bydelene. Ønsket om å bevare møtestrukturer ble tatt opp på alle gruppene, og de ser behov for å avklare hvordan videreføre dette i bydelene. Deltakerne peker på viktigheten av tydelighet rundt hvem og på hvilket nivå man skal ha disse møtepunktene, hva innholdet på møtene skal være og hvem som har ansvaret for å drive disse møtene fremover. Et annet viktig punkt som ble tatt opp på tvers av gruppene er behovet for å avklare hvordan forholde seg til taushetsplikt og deling av informasjon. Enkelte deltakere peker også på behov for å avklare faktorer rundt de økonomiske rammene i det videre arbeidet. Flere av punktene som må avklares handler som tidligere nevnt om strukturelle hindringer, og deltakerne ser behovet for at dette avklares på et ledelsesnivå. Det blir sett på som viktig at det er noen som tar ansvaret for å ha overblikket i det videre arbeidet nå som prosjektperioden går mot slutten.

Deltakerne i verkstedet fikk selv i oppgave å reflektere rundt hva som skal være målet og gevinsten av samarbeidet mellom ambulant team og PPT. Deltakerne viser til at samarbeidet må bidra til å heve kvaliteten i barnehagetilbudet. Samtidig ser gruppene behov for å tydeligere avklare hva som er kvalitet i det ordinære barnehagetilbudet.