



# Innspill fra arbeidsverksted

*Oppvekst og læring*

Torsdag 22.11.18

# Innholdsfortegnelse

<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>1</b>
<b>1 Prioritering av overordnede hensyn</b>	<b>2</b>
<b>2 Prioritering av hensyn definert i arbeidsverksted</b>	<b>2</b>
<b>3 Hensyn med utdypende underpunkter</b>	<b>3</b>
<b>4 Innspill fra diskusjon</b>	<b>5</b>
<b>5 Andre innspill</b>	<b>8</b>
<b>6 Samhandling og samarbeid</b>	<b>9</b>
TFF	9
Fagenhet oppvekst	9
Barnehage	9
Skole	9
Stab	10
Tillitsvalgt	10
PPT	10
Seniorrådgiver oppvekst og SLT	10
Fagenhet skole	11
Helsestasjon, skolehelse, jordmor, smittevern	11
Familiesenter	11
Barnevern	11
Barn og unge	11
<b>Vedlegg - alle innspill til hensyn ustrukturert</b>	<b>12</b>

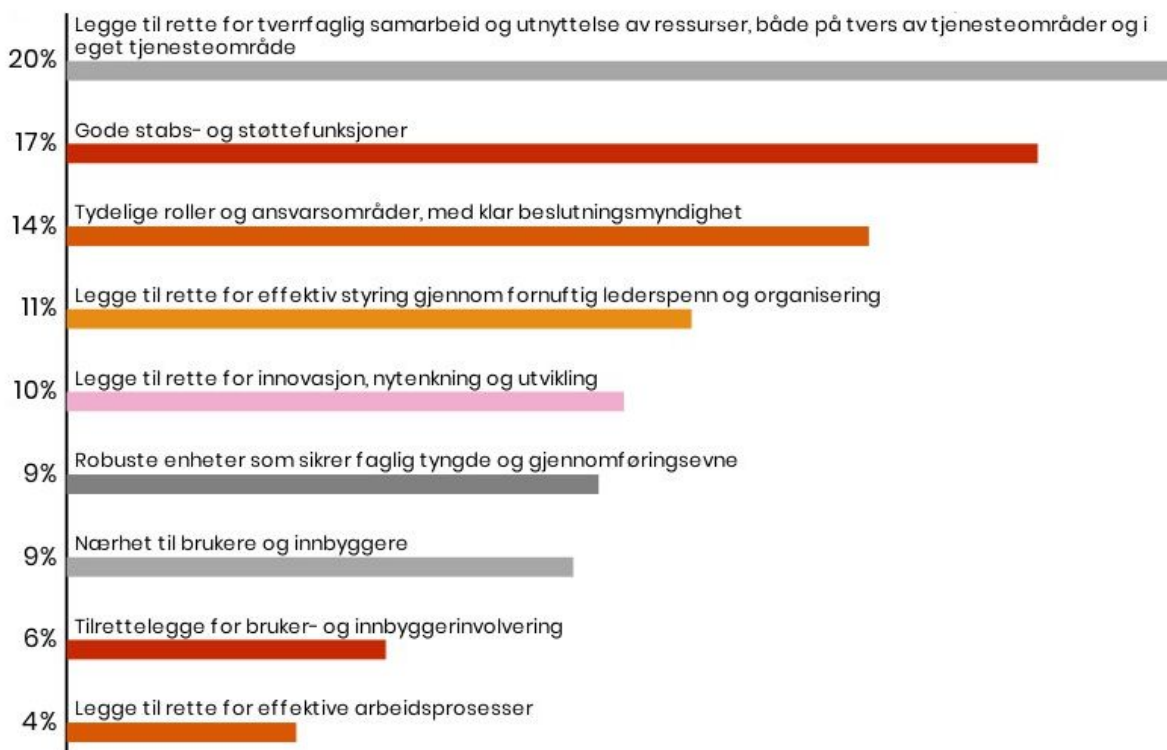
# 1 Prioritering av overordnede hensyn

Spørsmål: Hvordan prioriterer du følgende hensyn når vi nå skal organisere Oppvekst og læring?



# 2 Prioritering av hensyn definert i arbeidsverksted

Spørsmål: Hvordan prioriterer du følgende hensyn når vi nå skal organisere Oppvekst og læring?



## 3 Hensyn med utdypende underpunkter

PwC kategoriserte i pausen innspillene på hensyn etter beste evne. Basert på kategoriene ble det laget et hensyn per kategori, som ble presentert for forsamlingen og diskutert før hensynene ble prioritert. Notater fra diskusjonen er lagt under *4 Innspill fra diskusjon*. De innspill som kom inn i gruppearbeidet, men som ikke regnes som hensyn, er lagt under *5 Andre innspill*.

### 1. Legge til rette for tverrfaglig samarbeid og utnyttelse av ressurser på tvers av tjenesteområder og i eget tjenesteområde

- Gode rutiner for tverrfaglighet.
- Tverrfaglig samarbeid/Utnytte ressurser på tvers også av kommunalsjefområdene.
- En organisering som sørger for å dele på kunnskap - den værende og ny.
- Fokus på tverrfaglig samarbeid, legge dette nært der barn og unge er - det vil si barnehage/skole mv. med faste strukturer.
- Hjelpetjenestene samorganisert for å sikre tverrfaglighet - Barn og unge.
- Gode tverrfaglige team med nærhet til barn og ungdom.
- Gode arenaer for tverrfaglig samarbeid -en hensiktsmessig struktur - forankret hos ledelsen. For eksempel helsekontroll i barnehagen. Mer støtte i barnehage og skole fra hjelpeinstansene. Råd og veiledning. Rigg til gode systemer.
- Tverrfaglighet nært tilgjengelig til beste for brukerne.
- Tydelige forum for tverrfaglighet, kjennskap til hverandres kunnskap og tilbud.
- Et nært tverrfaglig samarbeid.

### 2. Gode stabs- og støttefunksjoner

- Faglige og administrative støttestrukturer som fungerer godt og hensiktsmessig.

### 3. Tydelige roller og ansvarsområder, med klar beslutningsmyndighet

- Funksjon og rolleavklaring. Fordele ansvar på lavest nivå.
- Naturlig avgrensede ansvars- og tjenesteområder med tydelige roller og medarbeidere.
- Klare beslutningsligger og god oppfølging av beslutninger.
- Gode prosesser i sammenslåing. Tydelige roller og tydelig avklaring rundt struktur og organisering. Ta det beste fra hverandre. Få mulighet til å skape noe nytt. Tidlig inn i prosess.
- God rolleavklaring med avgrensning og lojalitet.
- Tydelige ansvars - og tjenesteområder. Tydelige roller. Kompetanse på rett sted.

### 4. Legge til rette for effektiv styring gjennom fornuftig lederspenn og organisering

- Ingen standard for lederspenn, avhenger av egenarten.
- Lederspenn må være hensiktsmessig, ikke for stort (maks/min)
- Leder for hvor mange? Stedlige leder - begrensninger for hvor mange det går an å følge opp. Muligheter til å kunne følge opp de ansatte. på en forsvarlig måte. Må tilpasses de ulike områdene - barnehage, helse etc.

- Hensiktsmessige ledergrupper med tanke på antall, lederspenn og oppgavefordeling.
- Ledergrupper som har en lederspenn jfr rådmannsnivå med maks 8 ledere.

#### **5. Legge til rette for innovasjon, nytenkning og utvikling**

- Sikre en organisasjon som er utviklingsorientert på oppvekstområdet,- mulighet for å være nytenkende.
- Tilrettelegge en kultur i virksomheten at den ansatte får mulighet til å påvirke den faglige utviklingen. Skape faglig innovasjon innad. Det kan bidra til å øke engasjement i arbeidet.
- Sikre utvikling og innovasjon innen tjenestene ved systematisk satsing.
- Innovative tjenester og rom for kreativitet.

#### **6. Robuste enheter som sikrer faglig tyngde og gjennomføringsevne**

- Organisasjonen må ha god kapasitet og nok kapasitet. Det er viktig for å kunne møte omorganisering og videreutvikling (ha endringskapasitet). Robuste faglig og økonomisk.
- Robuste enheter med stordriftsfordeler og med bredt kompetanseområde.
- Solide fagmiljøer som kan gi gode tilbud til brukerne. Tverrfaglige tjenester med høyt faglig nivå.
- En organisasjon som er robust til å møte utfordringer 10-20 år fram i tid.

#### **7. Nærhet til brukere og innbyggere**

- Nærhet til innbyggere. Tilbudene skal være lett tilgjengelige. Ha et lavterskeltilbud på skolene (skolehelsetjeneste, familiesenter og barnevern) Fortsette og videreutvikle det vi har.
- Likeverdighet i tjenester uavhengig av geografi.
- Beholde nærhet til brukerne gjennom medvirkning og behov.
- Nærhet til brukerne. Gode prosesser for medvirkning - både brukerne og de ansatte. /innbyggerne. Barnets stemme må bli bedre hørt.
- Nære tjenester for brukerne, kort vei og én dør inn.
- Tjenestene skal være nære barn og unge.
- Lett tilgjengelige hjelpetjenester.

#### **8. Tilrettelegge for bruker- og innbyggerinvolvering**

- Organisere oss slik at innspill fra barn og unge i kommunen blir formidlet og tatt hensyn til i utviklingen av alle våre oppgaver på oppvekstfeltet, også til våre politikere.
- Innbyggermedvirkning i egen sak og er deltagende - samskaper, bygge verdier som ivaretar dette i sektoren.

#### **9. Legge til rette for effektive arbeidsprosesser**

- Tilrettelegge for effektive arbeidsprosesser ved at oppgaver som kan løses bedre sentralt, for eksempel utlysning, ansiennitet, oppgaver som tidligere lå lønn og personal legges sentralt (fagenhet).
- Effektive tjenester: rett folk på rett plass. Barnehagene har ikke merkantile - en utfordring her.

## 4 Innspill fra diskusjon

### - ufiltrerte notater med forbehold om feil i tolkning

Vi må bygge opp tverrfaglig kompetanse rundt brukerne der de er. Samle kompetanse med lag i sentrum. Organisasjonen bør bygge opp under det. Dersom man blir organisert i båser kan dette være til hindring for tverrfaglighet.

Styrke i Tønsberg: Én virksomhet som styrer støttetjenestene. Dette gir ingen konflikt på hvor ressurser hentes. Samme budsjett og ressurspool.

Et annet innspill er at man ikke bør hentes inn ("leies ut" på tvers i organisasjonen), men heller være der hvor det skjer. Være fysisk tilstede i primærtjenesten. Det fysiske kan virke mer viktig enn det organisatoriske.

Støttetjenestene må være tilstede i forkant. For eksempel være tilstede i skole og barnehager. Drive forebyggende.

Mye er personavhengig, og det vil være viktig å gjøre tjenestene så personuavhengige som mulig. Dette gjør oss mindre sårbare.

Det relasjonelle og kjennskap til virksomhetene er viktig. For eksempel er PP-tjenesten i Re og Tønsberg ute på skoler. Når det gjelder tverrfaglighet gjelder dette også internt i tjenesteområdet.

Skal alle tjenester være tilstede ved skoler og barnehager samme dag? Dersom man er tilstede på ulike dager foregår det mye parallelljobbing og man legger ikke til rette for tverrfaglig samarbeid.

Støttetjenester må være mye ute, men også litt inne. De skal ivareta sin spisskompetanse og faglig nivå, samtidig som man skal ivareta nærhet til bruker.

Ledere må tørre å satse på noe nytt - gi rom for å prøve og feile. Bruke sine styrker og svakheter. Har god erfaring med å drive med innovasjonsarbeid fra bunnen av i Re kommune. Avhenger av et handlingsrom, og at man skjermer det så det kan gro. Kan være så lite som at man gjør rutinearbeid på en annen måte. Innovasjon må komme nedenfra og ovenfra.

Brukermedvirkning foregår på mange nivåer, fra den lovpålagte medvirkningen til systemer, prosesser og organisering for å fange opp brukernes behov og involvering i utvikling av tjenestene. Mye ligger ute hos den enkelte virksomhet, mens det samtidig må gjøres noe på kommunalsjefnivå.

Hva er det som rører seg blant barn og unge? Vi må følge med på behov og organisere oss etter tiden, ikke bare etter hva som har vært og fungert tidligere. Hvilke områder?

- Har koordinerende enhet, men hva med forebyggende enhet?
- Henger etter på hvordan man kommuniserer med innbyggerne (det er ikke brev som gjelder lenger) - må møte de der de er. Samtidig se på hvordan innbyggerne når kommunen.

Å samle hjelpetjenester til barn og unge under samme paraply har fungert godt, og sikrer et samspill som kommer brukerne til gode.

Det er ønskelig (og mye å hente på) å utvikle et felles verdisett.

Hva slags tjenester skal hver leder ha ansvar for? Lederspenn og roller+ansvar henger veldig tett sammen. Dette handler blant annet om hvor mange oppgaver som ligger på ledelsen, ikke hvor mange ansatte eller brukere man har ansvaret for (spenn i oppgaver, sektorer og lovverk). **Administrasjon spiser tid.**

Avgjørende med fornuft i oppdeling (lederspenn), ikke at vi deler opp annerledes enn hva som fungerer i dag bare fordi vi har satt et tall.

Noen opplever at lederspennet ikke er for stort fra virksomhetsledere og ned, ikke nødvendigvis når det kommer til kommunalsjef - da det oppleves at en organisering med 28 virksomhetsledere under kommunalsjef er OK.

Robusthet handler om å bevare fagligheten (fagspesifikk kompetanse) selv om man ønsker tverrfaglighet. Kan ikke bare være generalister. Må ha fagpersoner med spesifikk kompetanse i samarbeid.

Synes søylen blir stor når man samler alle hjelpetjenester i nye Tønsberg dersom man tenker som i gamle Tønsberg kommune.

Behov for stadig ny kompetanse knyttet til systemer. Ligger store gevinster (som å spare tid) dersom man klarer å holde følge med utviklingen.

Hvordan være tett på brukerne på andre arenaer enn skole, barnehage etc.? Ungdommer uttrykker et ønske om å møte tverrfaglighet etter skoletid. Kan man være hjemme hos den enkelte familie eller finnes det andre naturlige møteplasser? Et annet innspill er at det kan være usikkerhet knyttet til hvordan ungdommene hadde respondert dersom andre tjenester faktisk var tilstede ved skolene.

Støttetjenester inn i planleggingen. Rom til de som gjør at de kan gjøre arbeidet sitt og ivareta taushetsplikt. Dette krever bygninger og steder man kan treffes.

Viktig at man har gode rådgivere som kjenner skolene. Nærhet er veldig viktig, men man må finne ut hva som er hensiktsmessig i de ulike tjenestene.

Hvordan møte befolkningens behov i fremtiden? Filmen om Tim (Oslo kommune, <https://www.youtube.com/watch?v=OvFiWB5MFg>). Kanskje vi skal spørre innbyggerne.

Det var en diskusjon rundt om forebyggende-, støtte- og/eller hjelpetjenester bør organiseres under samme tak og/eller ledelse. Noen ganger vil det være veldig fordelaktig å sitte under samme tak, uavhengig av hvem som er din nærmeste leder - mens det andre ganger vil være hensiktsmessig å sitte under samme leder (hvor lokalisering ikke er like viktig). Her var det mange meninger. Det kom i tillegg et innspill på at man må huske ikke bare å tenke på skole og barnehage. Det er mange andre mindre støttefunksjoner som også er viktige - disse må vi ikke glemme.



## 5 Andre innspill

Primærtjeneste

Kompetanse,-ta hensyn til den kompetansen vi har.

Tydelig felles mål og verdisett på tvers av fagområdene.

Gode og naturlige arena for samarbeid på tvers, både på ledernivå og blant de ansatte. For å ivareta alle sider ved barnet.

Bred verktøykasse, relevant for fagområdene.

System for sentrale tilbud om kurs for bhg/skole fra hjelpetjenestene i kommunen, dele kompetanse.

Mulighet for relevant kompetanseutvikling.

God kommunikasjonsflyt og informasjon.

Mulighet for hensiktsmessige nettverk av like virksomheter, avdelinger, team etc.

Geografiske områder? Tverrfaglig fora - må være tilgjengelig. for de pedagogiske institusjonene.

Tilgang på ny og oppdatert teknologi inkl. støtte/opplæring.

Foroverlent i forhold til nye samfunnsutfordringer og krav.

Samle og sikre kunnskap og erfaringer fra begge kommunene i utvikling av ny organisering.

Likeverdig oppbygging.

Ivareta små enheter.

Rammestyrt med fleksibilitet.

Koordinerende tjenester - behov for koordinator, Mangler noe slik det er organisert i dag - ikke bare for tunge saker..Fokus på koordinering av tjenester for den enkelte familie? Hvem koordinerer når det ikke er koordinator?

Ha en Koordinerende enhet som fungerer godt og som er organisert høyt oppe.

Brukere opplever sømløse overganger.

## 6 Samhandling og samarbeid

Under følger en oversikt over hvilke samarbeidspartnere de ulike tjenesteområdene har spilt inn, noen med kort begrunnelse og hyppighet på samarbeid.

### TFF

- PHM (ofte): De overtar barna når de blir 18 år
- PPT (ofte): Ansvars- og samarbeidsmøter, IP-planer
- Barnevern (jevnlig): Klientkontakt, felles brukere
- Helsestasjon

### Fagenhet oppvekst

- PPT (jevnlig): Samarbeid om enkeltbarn og kompetanseheving
- Barnevern: Samarbeid om enkeltbarn og kompetanseheving
- Kommuneutvikling (etter behov): Bygging av barnehager

### Barnehage

- PPT (jevnlig): Samarbeid om enkeltbarn og kompetanseheving, ivareta barnas behov
- Barnevern: Samarbeid om enkeltbarn og kompetanseheving, ivareta barnas behov
- Barn og unge
- TKE
- Bydrift
- Fagenheten
- IKT
- HR
- Familiesenter (fra ukentlig til en gang i måneden): Forebyggende tiltak og hjelp til barn og familier
- Helsetjenesten (fra ukentlig til en gang i måneden): Forebyggende tiltak og hjelp til barn og familier
- Stab og støtte (fra ukentlig til en gang i måneden): Personalets behov/oppfølging og økonomi
- Tverrfaglig team (fra ukentlig til en gang i måneden): Forebyggende tiltak og hjelp til barn og familier
- Andre barnehager (fra ukentlig til en gang i måneden): Forebyggende tiltak og hjelp til barn og familier
- Helsesøster (ofte)
- NAV (ofte)
- Skolefaglig stab
- Helse
- Tiltak for funksjonshemmede
- Kultur: Tverrfaglig samarbeid, utveksle kompetanse

### Skole

- Stabs-og støttetjeneste (ukentlig): Behov, for eksempel hente økonomisk hjelp

- PPT (jevnlig): Behov, ivareta barns faglige behov/henvisning i system
- J-IKT (jevnlig): Behov
- Andre skoler
- Helsesøster (ofte)
- Barnevern (ofte): Tverrfaglig samarbeid, ved bekymring rundt et barn
- Familiesenteret (ofte)
- NAV (ofte)
- Skolefaglig stab
- Helse (avhenger av individ eller system): Tverrfaglig samarbeid
- Tiltak for funksjonshemmede

## Stab

- Kommuneutvikling (jevnlig): Barnerepresentant
- Kommunalsjef (jevnlig): Drøftinger og planlegging
- Skolene (jevnlig): Drøftinger og planlegging
- PPT (jevnlig): Skoleeier er vedtaksmyndighet
- Barnevern (ved behov): Skoleeier er vedtaksmyndighet
- Økonomi (jevnlig): Tilskudd og saksbehandling

## Tillitsvalgt

- Mellomledere
- HR
- De organiserte

## PPT

- De pedagogiske institusjonene
- Barn og unge
- Fagenheten

## Seniorrådgiver oppvekst og SLT

- Kommunaldirektører oppvekst
- Areal, kultur/idrett
- Virksomhetsledere og lærere i skole
- Alle tjenester i BoU
- Politikere
- Ungdomsråd
- Elever/ungdom
- Folkehelse
- Foreldre

Grunner til samarbeid: Informasjonsdeling og -innhenting, forebygging, samarbeid konferanser, Ungdatagjennomføring og deling av resultater med barn, foreldre, skole, ulike hjelpetjenester.

## Fagenhet skole

- Alle skoler (ulik hyppighet)
- Eater i hele kommunen (ulik hyppighet)

## Helsestasjon, skolehelse, jordmor, smittevern

- PPT (ofte)
- Barnevern (ofte)
- Familiesenteret (ofte)
- NAV (ofte)
- Skole (ofte)
- Barnehage (ofte)
- Fysio
- Tiltak for funksjonshemmede
- Fastleger

Grunner til samarbeid: Tverrfaglig samarbeid, avklaring ift barns og familiers situasjon henvisninger, diagnostisering

## Familiesenter

- PPT (ofte)
- Barnevern (ofte)
- Helsesøster (ofte)
- NAV (ofte)
- Skole (ofte)
- Barnehage (ofte)

Grunn til å samarbeide: Trenger samarbeid med mange for å få en bred forståelse. av barnets totale situasjon.

## Barnevern

- PPT (ofte)
- Barnevern (ofte)
- Familiesenteret (ofte)
- NAV (ofte)
- Skole (ofte)
- Barnehage (ofte)
- Helsestasjon

## Barn og unge

- Barnehage
- Skole
- Fagenheter
- Kultur
- TKE

# Vedlegg - alle innspill til hensyn ustrukturert

Tverrfaglighet, Gode rutiner (Pri 2)

Primærtjeneste. (Pri: 1)

Gode stab og støttefunksjoner (Pri 3)

Likeverdig oppbygging (Pri 5)

Ivareta små enheter

Funksjon og rolleavklaring. Fordele ansvar på lavest nivå. (Pri 4)

Innovasjon.

Naturlig avgrensede ansvars- og tjenesteområder med tydelige roller og medarbeidere

Terrfaglig samarbeid/Utnytte ressurser på tvers også av kommunalsjefområdene.

Kompetanse,-ta hensyn til den kompetansen vi har.

Fornuftige lederspenn og organisering

Sikre en organisasjon som er utviklingsorientert på oppvekstområdet,- mulighet for å være nytenkende.

En organisering som sørger for å dele på kunnskap den værende og ny.

Legge til rette for effektiv styring gjennom fornuftig lederspenn og organisering

Tydelig felles mål og verdisett på tvers av fagområdene

Kort vei til beslutninger/gjennomføringsevne

Organisere oss slik at innspill fra barn og unge i kommunen blir formidlet og tatt hensyn til i utviklingen av alle våre oppgaver på oppvekstfeltet, også til våre politikere.

Fokus på tverrfaglig samarbeid, legge dette nært der barn og unge er dvs bhg/skole mv med faste strukturer.

System for sentrale tilbud om kurs for bhg/skole fra hjelpetjenestene i kommunen, dele kompetanse

Tilrettelegge for effektive arbeidsprosesser ved at oppgaver som kan løses bedre sentralt, eks utlysning, ansiennitet, oppgaver som tidligere lå lønn og personal legges sentralt (Fagenhet)

Lederspenn må være hensiktsmessig ikke for stort (max/min)

Hjelpetjenestene samorganisert for å sikre tverrfaglighet - Barn og unge

Innbygger medvirkning i egen sak og er deltagende - samskaper , bygge verdier som ivaretar dette i sektoren

Sikre utvikling og innovasjon innen tjenestene ved systematisk satsing

Nære tjenester for brukerne, kort vei og en dør inn

Brukere opplever sømløse overganger

Tverrfaglighet nært tilgjengelig til beste for brukerne

Mulighet for hensiktsmessige nettverk av like virksomheter, avdelinger, team etc.

Forebyggende tjenester under samme tak og ledelse

Tilgang på ny og oppdatert teknologi inkl. støtte/opplæring

Foroverlent i forhold til nye samfunnsutfordringer og krav

Hensiktsmessige ledergrupper mh. antall, lederspenn og oppgavefordeling

Kort vei til spisskompetanse innenfor oppvekstfeltet (0-20) samt juridisk, HR, teknisk

Samle og sikre kunnskap og erfaringer fra begge kommunene i utvikling av ny organisering

Et nært tverfaglig samarbeid, Tjenestene skal være nære barn og unge.

Lett tilgjengelige hjelpetjenester

Ledergrupper som har en lederspenn jfr rådmannsnivå med maks 8 ledere

En organisasjon som er robust til å møte utfordringer fram i tid, 10-20 år.

Tydelige forum for tverrfaglighet, kjennskap til hverandres kunnskap og tilbud

Tydelige ansvars - og tjenesteområder. Tydelige roller. Kompetanse på rett sted.

Effektive tjenester: rett folk på rett plass, Barenhagene har ikke merkantile - en utfordring her.

Innovative tjenester, rom for kreativitet.

Geografiske områder? Tverrfaglig fora - må være tilgjengelig. for de pedagogiske institusjonene.

Solide fagmiljøer som kan gi gode tilbud til brukerne..Tverrfaglige tjenester med høyt faglig nivå.

Leder for hvor mange? Stedlige leder - begrensninger for hvor mange det går an å følge opp. Muligheter til å kunne følge opp de ansatte. på en forsvarlig måte. Må tilpasses de ulike områdene.- barnehage, helse....

Nærhet til brukerne, Gode prosesser for medvirkning - både brukerne og de ansatte. /innbyggerne . Barnets stemme må bli bedre hørt.

Gode areaner for tverrfaglig samarbeid -en hensiktsmessig struktur - forankret hos ledelsen. F.eks helsekontroll i barnehagen. Mer støtte i barnehagen og skoler fra hjelpeinstansene. Råd. veiledning. Rikke til gode systemer.

Koordinerende tjenester - behov for koordinator, Mangler noe slik det er organisert i dag - ikke bare for tunge saker..Fokus på koordinering av tjenester for den enkelte familie? Hvem koordinerer når det ikke er koordinator?

Beholde nærhet til brukerne gjennom medvirkning og behov

Gode tverrfaglige team med nærhet til barn og ungdom

Robuste enheter med stordriftsfordeler og med bredt kompetanseområde

God rolleavklaring med avgrensning og lojalitet

Rammestyring med fleksibilitet

God kommunikasjonsflyt og informasjon

Ingen standard for lederspenning, avhenger av egenarten

Mulighet for relevant kompetanseutvikling

Bred verktøykasse, relevant for fagområdene

Likeverdighet i tjenester uavhengig av geografi

Gode og naturlige arena for samarbeid på tvers, både på ledernivå og blant de ansatte. For å ivareta alle sider ved barnet,

Organisasjonen må ha god kapasitet og nok kapasitet. viktig for å kunne møte omorganisering og videreutvikling (ha endringskapasitet).Robuste faglig og økonomisk.

Gode prosesser i sammenslåing. Tydelige roller og tydelig avklaring rundt struktur og organisering. Ta det beste fra hverandre. Få mulighet til å skape noe nytt. Tidlig inn i prosess.

Nærhet til innbyggere. Tilbudene skal være lett tilgjengelige. Ha et lavterskeltilbud på skolene (skolehelsetjeneste, familiesenter og barnevern) Fortsette og videreutvikle det vi har.

Klare beslutningsligger og god oppfølging av beslutninger

Faglige og administrative støttestrukturer som fungerer godt og hensiktsmessig

Tilrettelegge en kultur i virksomheten at den ansatte får mulighet til å påvirke den faglige utviklingen. Skape faglig innovasjon innad. Det kan bidra til å øke engasjement i arbeidet

Ha en Koordinerende enhet som fungerer godt og som er organiserer høyt oppe.