

# Hvordan snu sykefravær og turnover i kommunale barnevernstjenester i Trøndelag?



Trøndelag juni 2024

## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse .....	1
Bakgrunn for arbeidet.....	2
Metode og involvering.....	2
Status kommunalt barnevern .....	4
Oppvekstreform og statlige krav .....	4
Organisering av kommunalt barnevern i Trøndelag .....	5
Felles målbilde for barnevernstjenestene i Trøndelag .....	6
Kvalitet, indikatorer og statistikkilder .....	8
Kompetanseutvikling .....	10
Ledelse og styring .....	11
Strategisk bruk av årlig tilstandsrapport.....	12
Teknologiske løsninger.....	13
Felles bærekraftig rekrutteringspolitikk for alle kommuner i Trøndelag .....	13
Bakgrunn .....	13
Lønn, motivasjon og 10-FAKTOR.....	13
10-FAKTOR som utviklingsmodell .....	15
Rekrutteringsstrategi .....	15
Implementering, følgeforskning og kommunikasjonsplan .....	16
Hva bør KS prioritere å løfte opp interessepolitisk? .....	16
Arbeidsgruppens anbefalinger.....	16
Felles målbilde for kommunalt barnevern i Trøndelag.....	16
Rutiner for sykefraværsoppfølging .....	16
Hensiktsmessig oppgavefordeling og organisering .....	17
Kvalitet i barnevern.....	17
Kompetansestrategi.....	17
Tilstandsrapport og internkontroll.....	17
Utviklingsnettverk .....	17
Referanser .....	19
Saksutredning og vedtak.....	19
Lovverk.....	19
Strategi/rapporter.....	20
KS.....	20
Vedlegg prinsippskisse prosessgjennomføring .....	21

## Bakgrunn for arbeidet

Statsforvalteren i Trøndelag har gjennomført en kartlegging i både 2020 og 2022 som viser at kommunalt barnevern har et høyt sykefravær og høy turnover blant de ansatte i tjenestene. Samtidig er det krevende å få rekruttert ansatte i barnevernstjenestene.

Konsekvensene av høy turnover og høyt sykefravær er at det er krevende å opprettholde kontinuitet i tjenestene, og at utviklingsarbeid blir nedprioritert, samtidig som det forsterker både sykefravær og turnover.

På bakgrunn av dette tok KS Trøndelag initiativ til at det ble satt ned en arbeidsgruppe bestående av:

- Peter Ardon, kommunedirektør i Levanger kommune (leder av arbeidsgruppen)
- Torill Moe, førsteamanuensis RKBU
- Marita Rendal Ugseth, underdirektør Statsforvalteren i Trøndelag
- Ragnhild Høyem, barnevernleder i Melhus- og Skaun kommune
- Lena Borch Abrahamsen, barnevernleder i Østbyen (Trondheim kommune)
- Ros-Mari Berre, kommunalsjef i Malvik kommune

Sekretariat:

- May-Iren Evenmo, seniorrådgiver KS Trøndelag
- Erik Eide, seniorrådgiver KS Trøndelag

Arbeidet er forankret med orientering i Fylkesstyret til KS Trøndelag og gjennom [vedtak](#) i Kommunedirektørutvalget (KDU) til KS Trøndelag, 30.05.23, [sak 23/020889](#):

*«KDU støtter å opprette en bredt sammensatt arbeidsgruppe for forankring og oppfølging av tiltak som styrker lederrollen i barnevernet. KDU ser det som nyttig at utdannings- og forskningsinstitusjoner sammen med kommunene og KS Trøndelag bidrar til å formidle aktuelt kunnskapsgrunnlag på barnevernsområdet som fremmer samskaping og innovasjon. KDU mener det er viktig med lederopplæring og at det utvikles veiledningsmodeller for ansatte i tjenestene. Administrasjonen tar med innspillene fra KDU og gir en status på neste møte.»*

## Metode og involvering

Dette er ikke noen forskningsrapport, men en beskrivelse av områder arbeidsgruppen mener er viktig å arbeide systematisk med for å ha et godt kommunalt barnevern.

Arbeidsgruppen har gjennomført 7 digitale arbeidsgruppemøter og en hybrid workshop i perioden 13.september 2023 – 16.mai 2024. Det er orientert i KDU om status hhv 10.11.23 og 4.4.2024, og i tillegg så har sekretariatet vært med på samling med barnevernledernetverket 30.11.2023 og 15.2.2024.

I forkant av oppstart av arbeidsgruppen hadde sekretariatet flere møter og samtaler med ressurspersoner for å få en dypere innsikt og forståelse av utfordringene. Oppgaven som arbeidsgruppen skulle svare ut:

1. Beskrive utfordringsbildet og lag en kort beskrivelse av tiltak og effekt av igangsatte tiltak.
2. Beskriv tiltak for å løse utfordringene.
  - a. Utarbeide et felles målbilde for barnevernstjenestene i Trøndelag.

- b. Gi anbefalinger om hensiktsmessig oppgavefordeling og organisering.
  - c. Gi anbefalinger om bruk av årlig tilstandsrapport til å sikre systematisk utvikling.
  - d. Gi anbefalinger om hvordan man kan beskrive god kvalitet innen barnevernsområdet.
  - e. Gi anbefalinger om hva en kompetansestrategi skal inneholde og hvordan man kan samarbeide om å realisere den. Og hvilke arenaer har vi for samhandling med utdanningsinstitusjonene og hvordan bør disse brukes?
  - f. Vurdere behov for teknologiske løsninger.
3. Beskriv en felles strategi for en bærekraftig rekrutteringspolitikk for alle kommuner i Trøndelag.
  4. Gi innspill til hva KS bør fronte interessepolitisk.
  5. Er det andre forhold som bør belyses i oppdraget.

Sammen med vedtaket i KDU har oppgaven vært styrende for arbeidsgruppen, og metodisk har gruppen sett på hvilke tiltak som vil være med på å realisere målbildet som arbeidsgruppen har laget for kommunalt barnevern i Trøndelag.

Arbeidsgruppen har i liten grad brukt ressurser på å innhente nye data eller gjøre flere kartlegginger. Det ble vurdert å gjøre en systematisk innhenting når det gjelder å beskrive tiltak og igangsatte tiltak, men valgte å ikke gjøre det. Dels fordi dette ville ha krevd mye ressursinnsats å besvare for tjenestene, og dels fordi arbeidsgruppen var usikre på merverdien. Undersøkelsene som Statsforvalteren har gjort i punkt 1 ble derfor lagt til grunn for det videre arbeidet.

Arbeidsgruppen valgte også å ta ut punkt 2 f: «Vurdere behov for teknologiske løsninger.» fordi vi ikke var i stand til å se hva dette skulle være.

I utgangspunktet var tidsplanen for arbeidet ferdigstillelse medio februar, men dette ble for ambisiøst. Arbeidsgruppens arbeid legges frem i en foreløpig rapport 22.mai, og endelig ferdigstillelse av rapporten i slutten av juni. Arbeidsgruppens resultater ble også presentert i et åpent webinar 20.juni.

I forkant for arbeidet så hadde arbeidsgruppen en formening om at man skulle kunne komme opp med konkrete forslag til løsninger, men så raskt at det forslagene handler mere om å identifisere prosesser som må jobbes med lokalt. Arbeidsgruppen ser også at betydningen av relasjonell ledelse er viktig for å lykkes med et slikt arbeid.

Tiltakene som foreslås i denne rapporten bygger på et gjennomgående prinsipp om at tjenestene må jobbe sammen lokalt med de aktuelle ressurs- og nøkkelpersonene som finnes innenfor eksempel tillitsvalgte, HR og økonomi, men det må være en innledende periode hvor man gjør en grundig analyse av tjenesten for å forstå hvilke økonomiske prioriteringer man faktisk gjør, hvilke enhetskostnader har de ulike tiltakene, hvor stort er sykefravær og turnover og hvordan har utviklingen vært historisk og hva finner man når man sammenligner seg med andre kommunale barneverntjenester?

Arbeidsgruppen mener at å arbeide med sykefravær må ha som inngang at man arbeider med å styrke de ansatte, slik at man har ansatte som er i stand til å håndtere en krevende arbeidshverdag, samtidig som det etableres gode systemer og ordninger som for eksempel veiledning og systematisk egenrevisjon av saker for å trygge at man har en god praksis og ivaretar de kravene som stilles, og som kan bidra til å redusere de emosjonelle kravene. Det er viktig med god forankring i administrativ ledelse, en felles forståelse på hvordan man håndterer og følger opp sykefravær.

Høyt sykefravær og turnover i kommunalt barnevern må sees på som “ett vildt problem” det vil si at årsakene er sammensatte og ikke har en objektivt sett beste løsning. Derfor har vi også foreslått en arbeidsmetodikk som tar utgangspunkt i en kvalitetssirkel, og at man legger opp til et systematisk utviklingsarbeid som favner om en vifte av tiltak etter en grundig analyse.

En god analyse gjør at man har et godt grunnlag for å identifisere hvilke tiltak det er viktig å arbeide med for å redusere sykefravær og turnover i egen tjeneste, for uten at man har ansatte på plass i hverdagen er det vanskelig å drive utviklingsarbeid. Samtidig vil en god statusbeskrivelse være nyttig for å vurdere om man når de målene for endring som er definert.

Denne rapporten har hatt kommunalt barnevern som tema, men det er viktig å understreke at hele kommunal sektor har utfordringer knyttet til rekruttering av ansatte. Mange av tiltakene som tas opp i denne rapporten kan favne andre tjenesteområder. Barnevern er viktig for å sikre de mest sårbare barn og unge, samtidig må det sees i sammenheng med den helhetlige oppgaven kommunen har for å sikre barn og unge en trygg og god oppvekst.

Kommunene står overfor en stor omstillingsprosess, og for å lykkes i et slikt utviklingsarbeid, er det viktig å se sammenhengene på tvers av enheter og sektorer. Det må arbeides med kultur- og forståelsesramme, kunnskapsbasert utvikling der man benytter eksisterende data for en felles forståelse for samfunnsutvikling. Det blir viktig å “tegne kartet”; hva er det vi rapporterer på, hvordan kan dette benyttes i utviklingsarbeid, og hvordan ivaretar dette behovet til de som mottar tjenestene.

## Status kommunalt barnevern

Det å ta barn og unge ut av familien de er en del av, er et inngripende tiltak. Dette skaper ofte stor oppmerksomhet i offentlige debatter. Ofte er det saker som har hatt et uheldig utfall som slås opp, og alle de gode eksemplene hvor barn, unge og familier har fått god faglig veiledning og hjelp, ser vi svært sjeldent på forsiden av avisen eller i en reportasje på tv.

Historisk ble den første barnevernsloven, “vergerådloven av 1896”, gjeldende fra 1900 og den besto til den ble erstattet av lov om barnevern i 1953. Samfunnet har hatt behov for å ivareta sårbare barn og unge før denne tid også, og den første barnevernsinstitusjonen vi kjenner til er Waisenhuset for foreldreløse gutter som ble opprettet i Trondheim i 1637. Barnevernloven av 1992 ble erstattet 1.januar 2023 av barnevernloven av 2021,

I den norske modellen har også barnevernet utviklet seg, og det har vært en generelt økt respekt for barn og unges rettigheter, og at gode oppvekstvilkår og utviklingsmuligheter for barn er viktig for samfunnet. Et overordnet prinsipp for arbeidet er at tiltak som settes i verk skal være til barnets beste.

## Oppvekstreform og statlige krav

Alle barn og unge har krav på omsorg og rett til en trygg oppvekst. Når foreldre eller foresatte ikke greier å ivareta dette ansvaret skal barnevernet hjelpe. I Norge er barnevernet delt i en kommunal del (barnevernstjenesten) og en statlig del (Bufetat).

Litt forenklet kan man si at det kommunale barnevernet har ansvaret for å sikre at barn og unge har trygge og gode oppvekstvilkår. De skal gi barn og familier nødvendig hjelp og omsorg til rett tid. Mens Bufetat har blant annet ansvar for å etablere og drifte institusjoner, og bistå kommunene med å rekruttere og formidle fosterhjem.

Barnevernsreformen som trådte i kraft 1.1.2022 gav kommunene et større ansvar på barnevernsområdet, og hadde som hensikt å bidra til å styrke arbeidet med forebygging og tidlig innsats. I tillegg har kommunene fått finansieringsansvaret for ordinære fosterhjem, og kommunenes utgifter knyttet til egenandeler for spesialiserte fosterhjem, institusjon og akutttiltak har økt. I dette ligger det et tydelig styringssignal fra statlige myndigheter til at kommunene skal samordne tjenestetilbudet til barn og unge, og i større grad forebygge omsorgssvikt og adferdsvansker.

I fra 2021 ble det innført et krav til at barnevernet gir en årlig rapport til kommunestyret (L18.06.2021 nr.97 Lov om barnevern), hvor målet er at kommunestyret skal ha bedre innsikt i tilstand, utvikling og viktige problemstillinger i barnevernet.

Samtidig er det et krav om at kommunestyret skal vedta en plan for kommunens arbeid for å forebygge omsorgssvikt og adferdsproblemer, og planen skal inneholde en beskrivelse av:

- Overordnede mål og strategier for det helhetlige tjenestetilbudet
- Hvordan ansvaret skal fordeles
- Hvordan oppgaveløsningen skal organiseres
- Hvordan ulike etater skal samarbeide

### Organisering av kommunalt barnevern i Trøndelag

Interkommunalt samarbeid om barnevern er ganske utbredt i Trøndelag, men det er også flere kommuner som ikke har et slikt samarbeid.

Disse 9 kommunene har ikke en interkommunal barnevernstjeneste:

- Frøya
- Hitra
- Heim
- Levanger
- Verdal
- Malvik
- Midtre Gauldal
- Orkland
- Trondheim (er inndelt i bydelene Heimdal, Lerkendal, Østbyen og Midtbyen og med Omsorgsenheten som en byovergripende tjeneste).

Følgende kommuner har inngått avtale om interkommunalt samarbeid om kommunalt barnevern:

- Oppdal og Rennebu – (vertskommune Oppdal)
- Røros og Holtålen sammen med Os – (vertskommune Røros)
- Tydal og Selbu sammen med Meråker, Frosta og Stjørdal – Værnesregionen barneverntjeneste - (vertskommune Stjørdal)
- Fosen barneverntjeneste: Indre Fosen, Ørland, Åfjord, Osen - (vertskommune Indre Fosen)
- Melhus og Skaun (Melhus vertskommune)
- Indre Namdal: Grong (vertskommune), Høylandet, Lierne, Namsskogan, Røyrvik
- Ytre Namdal: Leka, Nærøysund (hovedkontor i Røyrvik, Nærøysund vertskommune)
- Midtre Namdal: Namsos (hovedkontor og vertskommune), Overhalla, og Flatanger.
- Inderøy, Snåsa, Steinkjer – Inn-Trøndelag barneverntjeneste (vertskommune Steinkjer)

I tillegg har man etablert fem læringsnettverk for å ha en arena for nettverksbygging, kompetansedeling og tiltaksutvikling på tvers av barneverntjenestene.

- **Namdalsregionen:** Midtre Namdal (Namsos, Flatanger, Overhalla), Ytre Namdal (Leka og Nærøysund), og Indre Namdal (Grong, Høylandet, Namsskogan, Røyrvik, Lierne).
- **Innherredsregionen:** Inn-Trøndelag (Steinkjer, Inderøy, Snåsa), Verdal, Levanger.
- **Kystregionen** som består av Fosen (Indre Fosen, Osen, Åfjord, Ørland), Frøya, Hitra, Heim, Orkland.
- **Trondheimsregionen:** Værnesregionen (Stjørdal, Meråker, Tydal, Selbu, Frosta), Malvik, Trondheim (bydelene Østbyen, Heimdal, Midtbyen, Lerkendal, samt Omsorgsenheten), Melhus/Skaun.
- **Fjellregionen:** Røros/Holtålen/Os, Midtre Gauldal, Oppdal/Rennebu.

## Felles målbilde for barnevernstjenestene i Trøndelag

“Mindre system – mer borger” er velkjent fra [Århuskompasset](#), og sier mye om hvilket verdisyn og tilnærming som er viktig for en kommune for å håndtere de utfordringer vi står i. Det er et grunnleggende prinsipp å møte innbyggerne på en annen måte, hva er innbyggerens behov og hvilke ressurser har innbyggeren selv? Med dette som utgangspunkt og med de ansattes faglighet vil man finne gode løsninger for innbyggeren. Denne forståelsesrammen krever en kulturendring i tjenestene og stor grad av samskaping, både internt i egen tjeneste og mellom de ulike tjenestene. Dette er en metodikk som vil egne seg godt i utviklingsarbeidet for barnevernet i Trøndelag. Den er kunnskapsbasert, ivaretar samskapingsprinsippet og legger til rette for bred medvirkning både blant ansatte og de som mottar tjenestene.

Kommunalt barnevern i Trøndelag skal ha ansatte og ledere som er stabile og trygge i rollene sine. Tilbudet til barn og unge skal både sikre et godt, helhetlig tilbud og ivareta rettsikkerheten. Kompleksiteten i barnevernssaker overfor en svært sårbar gruppe stiller høye krav til kompetanse og faglig skjønnsutøvelse fra de ansatte. Med barnvernsstrategien varslet regjeringen kompetansekrav for barnevernsansatte. Krav til master for ansatte i barnevernstjenesten samt leder og nestleder innføres som et kompetansekrav fra 2031. Kravet for ansatte er barnevernsfaglig mastergrad eller en relevant bachelorutdanning med minst fire års arbeidserfaring fra barnevernet i tillegg en relevant videreutdanning med minst 30 studiepoeng. Ved kartlegging fra Statsforvalteren i Trøndelag pr 2022 så er det kun 4,8 som har dette på plass.

Kravet er nå under vurdering og er en del av forslagene til endringer i barnevernsloven som er sendt ut på høring. Bakgrunnen er at det er utfordrende å oppfylle masterkravet innen 2031, samt at yrket opplever svært høy turnover.

Kommunalt barnevern skal ha en organisering som sikrer gode støttetjenester som bla HR, IKT og økonomi. Kompleksiteten i barnevernets arbeid fordrer god forankring, støtte og forståelse både hos administrativ – og politisk ledelse.

Barnevernet er kanskje den tjenesten der man virkelig opplever spenningsfeltet mellom relasjonell kompetanse og styring i form av rapportering. Relasjonell ledelse er en nødvendighet i en tjeneste som opplever så mye emosjonell belastning blant ansatte. Relasjonell ledelse utelukker ikke styring, men komplementerer den. Kapasitetsbygging av relasjonell velferd og sosial bærekraft er av stor betydning for å lykkes i å snu utviklingen av høy turnover. For å lykkes er det viktig å ha et godt samarbeid mellom kommunene, universitetene, høyskolene og kompetansesentrene for å sikre god kompetanse blant både ledere og ansatte der utvikling og avgjørelser er omforent og kunnskapsbaserte. Et aktivt nettverk for barnevernsledere er nødvendig for å utveksle erfaringer og

lære av hverandre på tvers av kommuner. En tydelig rolleavklaring mellom de ulike tjenestene som arbeider med barn og unge både innen oppvekst og helse er en forutsetning for å få til gode tjenester, og ikke minst drive et godt forebyggende arbeid.

Det handler om å definere og avgrense ansvar, roller og samarbeidsområder på en klar og tydelig måte, slik at alle vet hva som forventes av dem og hvordan de best kan bidra til barn og unges velferd. Når rollene er tydelig avklart, kan ressursene brukes mer effektivt. Det sikrer at innsatsen fra de ulike tjenestene utfyller hverandre i stedet for å overlappe. Tydelige roller og arbeid med en felles kultur legger grunnlaget for bedre kommunikasjon, felles forståelse og koordinering mellom de ulike tjenestene. Dette gjør det også enklere å identifisere risikofaktorer tidlig, og bidrar til et målrettet forebyggende arbeid med tidlig innsats.

Århuskompasset er en metodisk tilnærming og et verktøy for tverrfaglig samarbeid. Det gir en struktur for hvordan ulike tjenester, som skole, barnevern, helsevesen og andre relevante aktører, kan samarbeide for å gi best mulig støtte til barn og unge. Prinsippene for Århuskompasset er at innbyggerens behov settes i sentrum for alle beslutninger og tiltak. Tjenestene arbeider for å sikre at innsatsen er samordnet og målrettet, og det er en kontinuerlig vurdering av tiltak og samarbeid for å tilpasse og forbedre innsatsen. Tjenestene praktiserer åpen kommunikasjon for å sikre at all relevant informasjon deles og brukes effektivt, og kommunenes tjenester formes av innbyggerens, i dette tilfellet, barn, unge og deres familiers behov, ikke motsatt.

Nylig ble [rapporten om Innbyggernes modell](#) gitt ut av Wellfare, NTNU. Innbyggernes modell er Trondheim kommunes satsing i det nasjonale programmet «Pilot for programfinansiering 0-24». Forskere ved NTNU, By- og regionforskningsinstituttet NIBR, Folkehelseinstituttet (FHI), og SINTEF har utført følgeforskning av «Pilot 0-24 - Innbyggernes modell» i Trondheim kommune i perioden 2021-2023. Innbyggernes modell er bygget på prinsippene og erfaring fra Århusmodellen: *“En fellesnevner var å sette innbyggerne i sentrum ved å spørre dem om hva de trenger, mobilisere samfunnsdeltakelse gjennom samskaping og stedsbasert innsats, samt prioritere tidlig og tverrfaglig innsats for å yte helhetlig støtte for familier og lokalsamfunn”*. Følgeforskningen kan blant annet vise til:

1. Innbyggernes modell bidro til at et mangfold ulike aktører utviklet nye og samskapende roller og kompetanser. Generelt gikk aktørene fra klassiske roller som mottaker og tjenesteyter til en utvikling av et nettverk bestående av et mangfold av brobyggere og endringsagenter.
2. Innbyggernes modell har ført til størst endring i roller blant innbyggere og ansatte, med minst forandring i rollen blant politikerne. De mest radikalt positive forandringshistoriene vi hørte om, var fra innbyggere som hadde fått erfaring med å innta verdsatte roller, der de ble viktig for andre.

(ILs rapportserie nr.9/2024 – Innbyggernes Modell i Trondheim kommune: Hovedrapport, kap. 10)

Flere tjenester som arbeider direkte med barn og unge opplever dilemmaet mellom tilgjengelige ressurser opp mot lovkrav og forsvarlighet. Indre motivasjon, mestringstro og autonomi er ofte drivkraften i denne typen yrker. I Innbyggernes modell opplevde ansatte at arbeidsglede og motivasjon økte, og målgruppen erfarte økt livskvalitet.

I arbeidet med å snu sykefravær og turnover i barnevernet må vi ta med oss erfaringer fra de ulike innsatsene i Trøndelagkommunene, erfaringer fra [«Fellesløft Trøndelag- Ungt utenforskap»](#), metodikken fra Århuskompasset, [KS ` barnevernløft](#) og [utviklingsprogrammet ABSOLUTT](#), samt



anbefalinger fra Innbyggernes modell. Felles forankring og forståelse både i administrativ- og politisk ledelse er en forutsetning for å lykkes i dette arbeidet. Dette betyr ikke at det skal være en ovenfra - og nedprosess, men en felles forståelse for å forhindre systemfragmentering. Innsats krever handling på flere plan, fra administrativ ledelse til førstelinja.

Det er stort fokus på ledelse når man skal utvikle et tjenesteområde. Arbeidsgruppen har beveget seg fra ledelsesfokuset til "laget rundt lederen og medarbeidere", vi snakker om å styrke det laget som skal være laget rundt barnet. Et arbeidsmiljø handler om hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet. Vi vet at arbeidsmiljøet påvirker de ansattes helse, engasjement og enhetens resultater. I en satsing vil det derfor være viktig å styrke samarbeidet i et lederteam der relasjonell ledelse, - forståelse og - utøvelse utvikler virksomheten og trygger alle ansatte. I prosessen er det viktig å tørre å ta de store spørsmålene: hva er kvalitet, setter vi barnets behov i sentrum, møter vi barn, ungdom og familie med nysgjerrighet og åpenhet, «hva har dere behov for»? Og hvordan kan denne tilnærmingen kombineres med tjenestens faglighet og utøvelse til kvalitet for den det gjelder?

Det er viktig å benytte allerede etablerte arenaer for en prosess som kan legge til rette for kunnskapsbasert utvikling av virksomheten og redusere turnover. Læringsnettverkene er en slik arena. Helsetilsynet og Bufdir har nettopp utviklet verktøy for "egenvurdering", og disse bør og kan sees i sammenheng med det videre arbeidet i Trøndelag. Det er viktig at prosessen er åpen, og fleksibel. Grunnlaget for videre arbeid må avgjøres av kommunene selv i startfasen. En prosess kan skisseres slik som vist i vedlegg 1 på side 22.

Proessen vil kreve praktisk arbeid på egen arbeidsplass der forankring og felles forståelse er viktig. Barnevernet skal gjennomføre egenrevisjon, og arbeidet med denne vil være det konkrete arbeidsverktøyet i prosessen. Egenrevisjonen er et godt utgangspunkt for å reflektere og utvikle egen arbeidsplass.

I tillegg vil prosessen legge vekt på å hvordan systematisere og benytte KOSTRA, Bufdirs verktøy og andre indikatorer for situasjonsbeskrivelse. En god situasjonsbeskrivelse er nødvendig for god forankring administrativt samt tilrettelegge for god informasjonsflyt til politisk ledelse tuftet på praksis, kvantitative og kvalitative data.

### Kvalitet, indikatorer og statistikkilder

Gjennom 1980-tallet ble det stilt flere spørsmål med offentlig sektor hadde effektive virkemidler og om veksten hadde ført til tilstrekkelig kapasitet og kvalitet i tjenestene. Det ble satt ned flere utvalg og gjennomført reformer som stilte krav om mål og resultatstyring. Selv om det var mye av dette som rettet seg mot statlig sektor, så førte det også til at kommunene i større grad tilpasset seg et system med mål- og resultatstyring. Og som vi etter hvert kjenner som New Public Management (NPM).

Det er ingen enhetlig definisjon på NPM, men noe forenklet kjennetegnes av at man deler opp organisasjonen i resultatenheter, definerer indikatorer for å måle grad av måloppnåelse og kvalitet, har finansiering som gir tydelige incentiver i en ønsket retning, og tar i liten grad innover seg hvordan brukere av tjenester opplever tilbudet.

Et annet begrep for å beskrive dette er kommune 2.0 eller servicekommune hvor kommunen sørger for at innbyggeren får de tjenestene man har rett til og kommunen har en vei inn til kommunen som sørger å ivareta behovene til den enkelte.

De siste årene har dette blitt erstattet med kommune 3.0 hvor samskaping mellom ansatte, politikere, næringsliv og innbyggere finner nye løsninger sammen på de problemene og utfordringene man har.

Samtidig har man kanskje ikke helt sluppet taket i mål og resultatstyringen som NPM har medført. Fortsatt bruker man mye ressurser i tjenestene på å rapportere inn, og man bruker ulike kvalitetsindikatorer og statistikk til å vurdere kvalitet. I dag er det vanlig å ta inn brukerundersøkelser og ansatteundersøkelser inn i vurderingene. Utfordringen er at det er mange og til dels komplekse indikatorer man vurderer, og kanskje er det slik at man ikke ser skogen for bare trær?

I dette arbeidet har vi ikke hatt en systematisk gjennomgang av ulike kvalitetsindikatorer og alle statistikkilder, men vektlagt hvordan vi kan legge opp til en prosess for å bruke blant annet kvalitetsindikatorer og offentlig statistikkilder til å utvikle tjenesten innenfor barnevernet.

Kvantitative data er uttrykt i form av tall eller mengdetermer og kan behandles med statistiske metoder for å fremstille sammenhenger og gi generaliserbarhet, mens kvalitative data uttrykkes i form av en beskrivende tekst og gir en mer unik dypdeinnsikt. Ved å bruke data av begge former vil de kunne gi en bedre forståelse av samfunnsutfordringer enn om bare bruker en av de.

KOSTRA (Kommune-Stat-Rapportering) er et nasjonalt informasjonssystem som gir styringsinformasjon om kommunal virksomhet. Opplysningene blir publisert som grunnlagstall og indikatorer som gir innbyggere, media, kommunene, staten og andre interesserte muligheten til å få informasjon om nesten all fylkes- og kommunal tjenesteproduksjon.

Datainnhenting til KOSTRA foregår via tre hovedkilder:

- Regnskapsdata
- Tjenestedata via ulike fagsystem og registre
- Tjenestedata via ulike KOSTRA skjema (manuell innhenting)

KOSTRA sier mye om ressursbruken på de ulike områdene, og til en viss grad kan man si noe om produktiviteten. Når det gjelder kvalitet så sier det i grunnen nokså lite, i hvertfall om hvordan brukere av tjenestene opplever kvalitet.

KOSTRA gjør også at man kan sammenligne egen tjeneste med andre tjenester, men det er viktig å være klar over hvem man sammenligner seg med. Slik at man sammenligner epler med epler.

Bufdir har utviklet "Barnevern kommunemonitor" som er webasert og gir lett tilgang til aktuelle indikatorer. Den gir muligheten til å sammenligne seg med andre kommuner og se utvikling over tid. Og det er enkelt å laste ned innholdet og bearbeide det i f.eks. Excel hvis man ønsker det.

Inndelingen av indikatorer er gjort i forhold til:

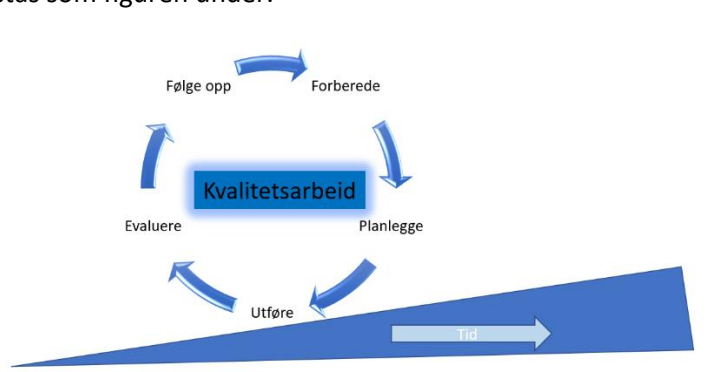
- Dekningsgrad og kapasitet
- Kvalitet
- Økonomi
- Bakgrunnsinformasjon

Indikatorerne kan også sammenstilles slik at de utgjør en tjenesteprofil for tjenesten, dette er en oversiktlig måte å fremstille indikatorerne på og gjør det mer tilgjengelig for både ansatte, ledere og politikere. Her må det også understrekes at indikatorerne under kvalitet forholder seg til

overholdelse av frister og lovkrav, og gir ikke informasjon om barn og familiers opplevelse av kvalitet eller kapasitet, og det gir heller ikke informasjon om hvordan medarbeidere opplever arbeidssituasjonen.

Det vil derfor være både hensiktsmessig og nødvendig å supplere en tjenesteprofil med bruk av bruker- og medarbeiderundersøkelser, og dette bør også inngå i tilstandsrapporten som skal behandles av kommunestyret.

På denne måten handler vårt kvalitetsbegrep både om det vi kan måle gjennom offentlig statistikk, men også hva brukere av tjenester mener om oppnådd kvalitet og kapasitet. En slik modell kan forstås som figuren under.



Det er to hovedformer for data, kvantitative og kvalitative data, og arbeidsgruppen ser det som nødvendig å bruke begge kildene for å få tilstrekkelig innsikt om kvalitet i tjenestene.

Når det gjelder kvantitative datakilder vil dette være KOSTRA-statistikk, 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelse, sykefraværstall, mens kvalitative data kan være fra en medarbeidersamtale, sluttsamtale, intervju med brukere også videre. De fleste kommuner har tilgang på begge type data, og ved å bruke begge kildene vil man kunne forstå sammenhenger bedre, og dermed kunne målrette tiltakene bedre.

Prosesen kan inneholde:

- Hvordan innhente kvalitative data og benytte dette for utvikling på egen arbeidsplass.
- Medarbeiderundersøkelser, hvordan kan man gjøre dette enda bedre?
- Oppfølgingsamtale ved avgjørelser/saksutredninger. Hvordan legge til rette for den enkelte arbeidstaker?
- Hva er attraktivt for en arbeidstaker i en livsfase? Kan man tenke nytt i form av at arbeidstaker er i større grad medvirkende for å planlegge sin egen arbeidsdag? Beste praksis eksempler fra ulike kommuner. Hva kan vi lære av hverandre?

## Kompetanseutvikling

Målbildet arbeidsgruppen har lagt til grunn, vil påvirke hvordan vi ser det fremtidige kompetansebehovet, og beskriver noen viktige trekk:

- Stabile og trygge ledere og ansatte
- Et helhetlig tilbud som sikrer rettsikkerheten til barn og familier
- En tjeneste som ivaretar nødvendige støttefunksjoner

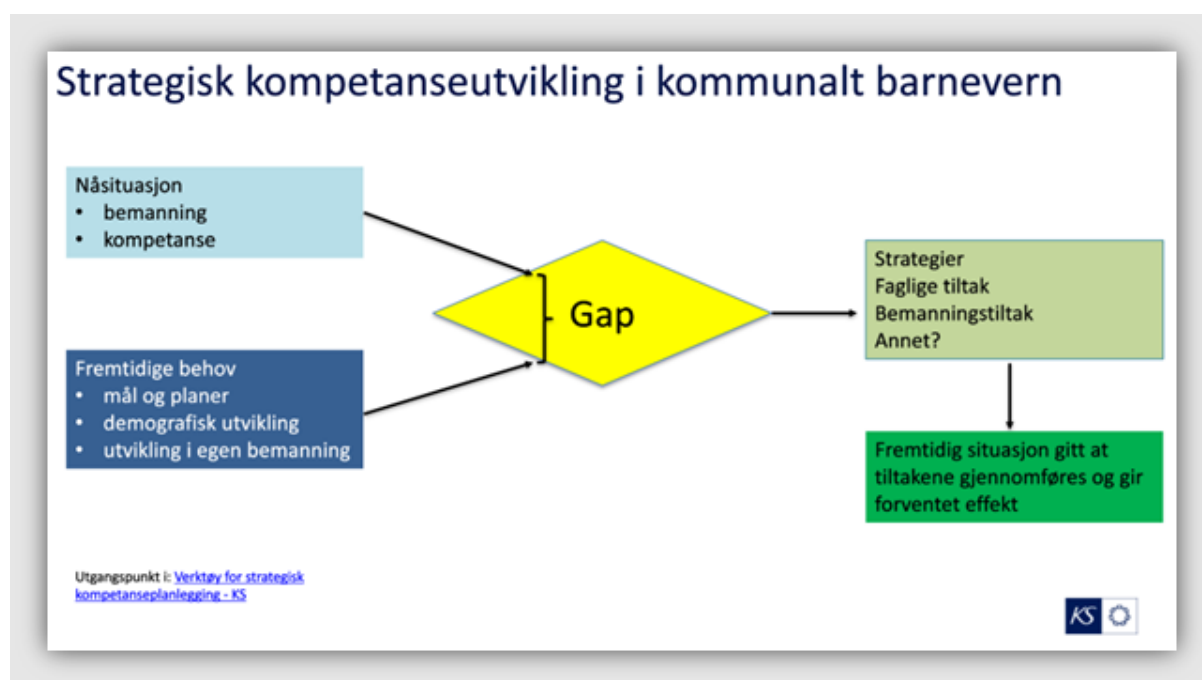
- Godt forankret eierskap til kommunal ledelse

Grunnutdanningen innen barnevern er i dag en 3-årig bachelorgrad i barnevern, og fra 2031 stilles det krav om at ansatte skal ha en 5-årig master grad. De som ansettes før 2031 kan oppfylle kravene ved relevant videreutdanning på minst 30 studiepoeng i kombinasjon med bachelorgrad og minst 4 års erfaring.

Masterutdanning vil kunne bidra til et mer kunnskapsbasert barnevern, men det er samtidig nødvendig og viktig å tenke utvikling gjennom hele arbeidslivet og at ikke alt er formell utdanning. Aktuelle tiltak å vurdere kan være: en systematisk og planlagt mottagelse og introduksjon av nyansatte, mentorprogram ol.

Ansatte som må gjennomføre dette vil måtte ha fravær for å ta nødvendig videreutdanning, og dette kan bety kapasitets utfordringer i tjenestene. Det er viktig at etter- og videreutdanningene har en form som er tilpasset målgruppen.

Det er mange tilbud om kompetansetiltak for både ledere og ansatte innen kommunalt barnevern, og det kan være en utfordring i å velge riktig tilbud. Det er viktig at man har en overordnet plan for hvilken kompetanse man skal utvikle i tjenestene basert på hva man har og ikke minst i forhold til hva man ser av fremtidige behov. Modellen under viser hvordan man kan systematisere dette arbeidet.



Modellen er et eksempel på en arbeidsprosess for hvordan man kan arbeide systematisk med kompetanseutvikling innenfor området. Den inneholder en kartlegging av nåsituasjon, videre hva som er et fremtidig behov (tidsperspektiv må fastsettes) og hvilke tiltak man kan igangsette for å lukke gapet mellom nåsituasjon og fremtidig behov. Den siste fasen er en evaluering.

### Ledelse og styring

En allmenn forståelse av ledelse er at det skal tilrettelegges for en organisasjons- og arbeidskultur som fremmer gode arbeidsprosesser, godt medarbeiderskap og læring, forbedring og

innovasjon. Ledelse innebærer også å ta beslutninger, kommunisere budskap, bygge tillit og skape et miljø hvor medarbeidere kan trives og yte sitt beste.

Leder er en person som har en formell posisjon med ansvar for å styre, veilede og ta beslutninger i en organisasjon. Leder har et særskilt ansvar for å etablere og følge opp rutiner og systemer som skal sikre god styring av enheten, god internkontroll og gode tjenester til innbyggerne. Dette omtaler vi ofte som styring.

Ledelse er et videre begrep, og det kan utøves av alle i en organisasjon, uavhengig av formell posisjon. Begrepet medarbeiderskap beskriver hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til kollegaer og samarbeidspartnere og til arbeidsgiveren.

Leder er også sentral i å utøve ledelse i en organisasjon, og det handler konkret om å skape en forståelse av hva virksomheten skal oppnå gjennom å inspirere og motivere medarbeidere. I norsk sammenheng vektlegger vi betydningen av relasjoner sterkt, og relasjonsledelse forutsetter en likeverdig og positiv dialog.

I kommunalt barnevern stilles det store krav til både medarbeidere og ledere for å sikre god oppgaveløsning. Det kreves også et godt samspill for å utvikle selve barneverntjenesten samtidig som man skal understøtte en helhetlig utvikling av oppvekstfeltet i kommunene.

Høyt sykefravær og turnover kan sees som et symptom på at man ikke har lykkes med å skape et miljø hvor man balanserer oppgaveløsning og et miljø hvor medarbeidere kan trives og yte sitt beste. Hyppig utskifting av medarbeidere bidrar til å at man kommer inn i en vond spiral som blir selvforsterkende.

Det er interessant å se at det er kommunalt barnevern som ikke har høyt sykefravær og høy turnover, og de fremhever at de har lyktes med å skape et miljø hvor medarbeidere og ledere har stor grad av tillit til hverandre og hvor man setter relasjoner høyt både internt i organisasjonen og ikke minst i en faglig kontekst. Se også felles rekrutteringsstrategi for mer om dette temaet.

Barnevernsreformen har gitt kommunene et større faglig og økonomisk ansvar for barnevernet, blant annet gjennom en økt innsats på forebygging og tidlig innsats.

Arbeidsgruppen har også diskutert hensiktsmessig organisering og oppgavefordeling, og her er det vanskelig å komme med anbefalinger. En tjeneste med få ansatte vil naturligvis være ekstra sårbare ved fravær, og ved flere ansatte vil man kunne ha en større grad av spesialisering av oppgaver.

### Strategisk bruk av årlig tilstandsrapport

Fra 1.januar 2021 ble det lovbestemt at kommunestyret minst en gang i året skal få en redegjørelse om tilstanden i tjenesten. Formålet er å gi kommunestyret bedre innsikt i tilstand, utvikling og sentrale problemstillinger i barnevernet.

Tilstandsrapporteringen er naturlig å se på som en del av kommunens internkontroll for området barnevern, og som skal sikre at lovens krav blir holdt. På denne måten kan man både sikre tilstrekkelig kontroll og styring av tjenesten, samtidig som man har en oversikt over hvordan tilstanden er. Dette gir også et godt grunnlag for å vurdere tiltak og forbedringer for å sikre en god barnevernstjeneste.

Bufdir har laget en veileder for dette arbeidet og hvordan man kan legge opp en prosess med involvering av kommunestyret slik at man tidlig sikrer god forankring. Figuren under er hentet fra Bufdirs nettside, og viser hvordan man jobber med involvering og forankring.

## Eksempler på fremgangsmåter for involvering og forankring

Det finnes ikke en fasit for hvordan involvering og forankring bør være. Her følger forslag til måter å organisere arbeidet på:

- Barnevernstjenesten utformer selv rapporten.
- Rapporten gjennomgår flere runder med gjennomlesning og innspill fra ulike aktører og nivåer i kommunen.
- Det nedsettes en arbeidsgruppe hvor både barnevernstjenesten og andre deler av kommunens administrative nivå er representert.
- Det utnevnes også en politisk representant som er saksordfører som følger prosessen.
- Det nedsettes en arbeidsgruppe hvor barnevernstjenesten, andre deler av kommunen, og eksterne aktører (lokale organisasjoner, brukerrepresentanter) er representert.

Det er flere andre kommunale planer som er naturlig å se i sammenheng med tilstandsrapporten, og revisjon av slike planer kan med fordel synkroniseres med drøfting av tilstandsrapporten. Noen eksempler på slike planer er:

- Plan for det forebyggende arbeidet i kommunen
- Kvalitetsmelding innen barnehage og skole
- Oversikt over folkehelsen
- Kommunens samfunnsdel

Her finnes også en mal for rapporten, tilgang til relevante data gjennom kommunemonitoren og forhold rundt interkommunale tjenester.

For ytterligere informasjon: [Tilstandsrapportering for kommunale barnevernstjenester | Bufdir](#)

### Teknologiske løsninger

Arbeidsgruppen er enige om at dette punktet tas ut av oppdraget.

## Felles bærekraftig rekrutteringspolitikk for alle kommuner i Trøndelag

### Bakgrunn

I denne sammenhengen forstås rekrutteringspolitikk som både å knytte medarbeidere til seg, beholde de som allerede er ansatt og legge til rette for utvikling for, av og med de ansatte. I norske kommuner så utgjør lønns- og pensjonskostnader omtrent 70% av kostnadene, og de ansatte er den viktigste ressursen for å kunne skape gode kommunale tjenester.

I stadig større grad melder kommunene om at det er vanskelig å rekruttere til sektoren, og det er i tillegg en stor andel som slutter etter kort tid innen barnevern. Hvordan kan kommunene i Trøndelag sammen møte denne utfordringen?

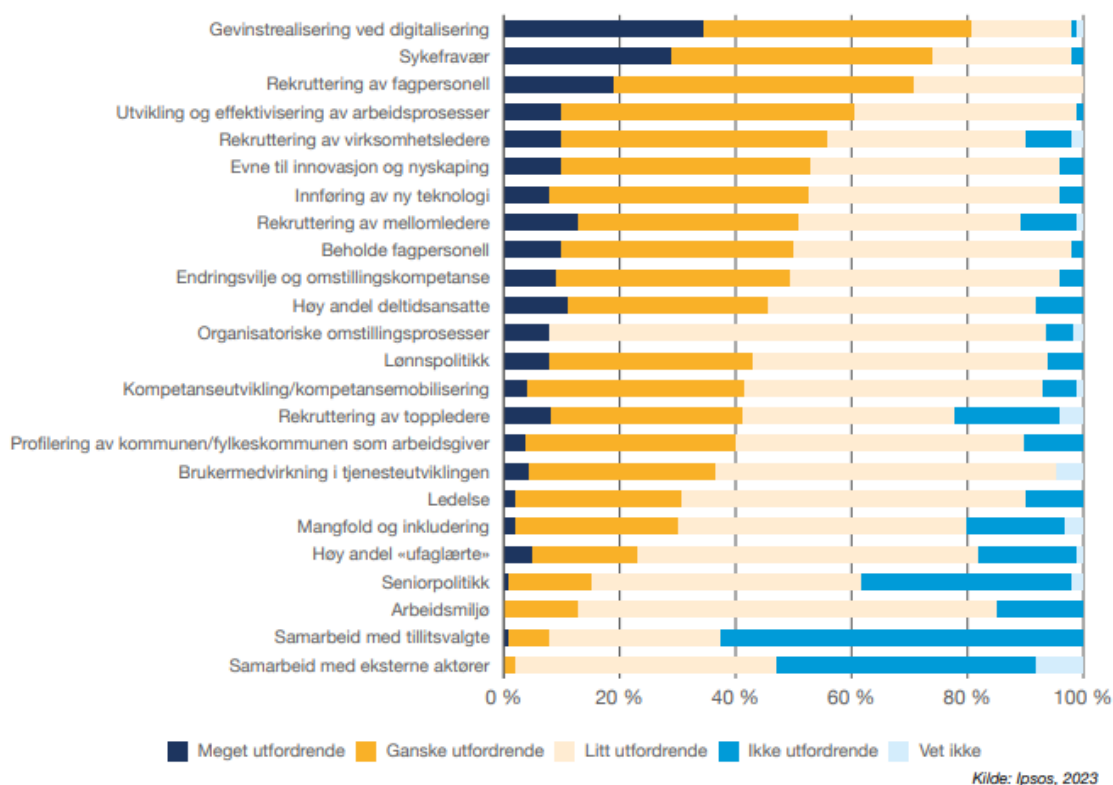
### Lønn, motivasjon og 10-FAKTOR

Lønn er et viktig virkemiddel, samtidig handler det også om arbeidsmiljø, jobbtilfredshet, muligheter for utvikling og karriere, i tillegg også den indre motivasjonen for nettopp å utgjøre en forskjell i samfunnet og livene til barn og familier.

Arbeidsgruppen har ikke diskutert forhold knyttet til lønn, fordi dette er regulert gjennom både sentrale og lokale avtaler, og som fastsettes gjennom forhandlinger mellom arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden. Med dette så mener ikke arbeidsgruppen at lønn er uviktig, men at det må ivaretas gjennom det etablerte systemet. Kompetansetiltakene vil bety en ytterligere konsekvens for lønnspolitikk.

Figuren under er hentet fra KS sin undersøkelse Arbeidsgivermonitoren 2023, og utfordringene knyttet til sykefravær og rekruttering er to utfordringer som scorer høyt. Status innen barnevern er godt beskrevet av Statsforvalteren i Trøndelag både i 2020 og 2022.

**Figur 1.1: Arbeidsgiverutfordringer i kommuner. N=175.**



10-FAKTOR er en forskningsbasert medarbeiderundersøkelse og et verktøy for utvikling av hele organisasjonen. Den er utviklet av KS (Kommunesektorens organisasjon) og brukes av både kommunale og private virksomheter. 10-FAKTOR er designet for å være enkel og rask å svare på, og fanger opp viktige faktorer på medarbeider-, gruppe-, organisasjons- og ledernivå. Undersøkelsen kommer med en veiledning med konkrete metoder og prosessverktøy for oppfølgingsarbeidet.

10-FAKTOR fokuserer på ti nøkkelfaktorer som er avgjørende for at organisasjonen skal oppnå gode resultater. Disse faktorene inkluderer indre motivasjon, mestringstro, og autonomi og vi anser disse som viktige for å kunne ha et systematisk og kunnskapsbasert arbeid knyttet til å følge opp og utvikle ansatte.

- **Indre motivasjon:** Dette handler om motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende.
- **Mestringstro:** Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.

- **Autonomi:** Dette handler om medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.

### 10-FAKTOR som utviklingsmodell

Ved å bruke resultatene fra 10-FAKTOR som et kunnskapsgrunnlag så kan medarbeidere, tillitsvalgte og ledere sammen identifisere områder man ønsker å forbedre. En måte å illustrere dette på er modellen for kontinuerlig forbedringsarbeid som ble introdusert under på side 10. Et slikt arbeid vil kunne gi god metodisk kompetanse for å drive utviklingsarbeid i tjenestene, og utvikling på andre områder.

Metodikken er grundigere beskrevet i [IA bransjeprogram - KS](#), og enheter som har gjennomført bransjeprogram kan vise til gode resultater. Det er viktig å sikre at man har aktiviteter som følger opp dette over tid.

Et systematisk arbeid for å redusere sykefraværet vil gi tjenestene bedre kapasitet i hverdagen, gjennom at medarbeidere er på plass, og det gir et bedre utgangspunkt for å kunne jobbe med faglig utvikling.

Linda Lai har vært sentral i utarbeidelsen av 10-FAKTOR, og hun vektlegger hvor viktig det er med den indre motivasjonen. Medarbeiderens behov for å se nytten av eget arbeid for andre er en sterk drivkraft, men motivasjon påvirkes også i stor av både arbeidsinnholdet og de sosiale relasjonene. I tillegg er selvbestemmelse og rolleklarhet viktige enkeltfaktorer for motivasjon og arbeidsengasjement.

Indre motivasjon er at arbeidsoppgavene i seg selv oppleves som spennende, lærerike eller utfordrende, og forskning viser at ansatte med høy grad av indre motivasjon yter bedre og løser oppgavene bedre.

Arbeidsgruppen er enige om at det er viktig å arbeide systematisk for å utvikle et godt arbeidsmiljø for ansatte i barnevernet, og hvor man etablerer gode rutiner for å støtte ansatte som er situasjoner hvor man endrer livet for barn og familier. Stikkord for slikt arbeid kan være å ha gode systemer for debrief, systematisk og lederforankret veiledning både av fagutøvelse og utvikling av egen yrkesrolle. Innenfor barnevern er den emosjonelle arbeidsmiljøfaktoren en viktig side å være klar over.

### Rekrutteringsstrategi

En felles rekrutteringsstrategi for kommunene i Trøndelag bør ta utgangspunkt i at man har et godt og utviklende arbeidsmiljø hvor ansatte har både nødvendig og hensiktsmessig støtte i vanskelige og emosjonelle situasjoner. Samtidig må man ha mulighet for å ha en bred karrierevei i kommunen, og ansatte som ønsker andre arbeidsoppgaver enn barnevern må vurderes om de kan tiltre andre enheter/stillinger.

En felles bærekraftig rekrutteringsstrategi henger sammen med kompetansestrategien, den kompetansen eller kapasiteten man ikke har i egen organisasjon må man skaffe seg. Enten ved å rekruttere inn noen nye eller om det er noen i organisasjonen som man gi en ny og oppdatert kompetanse.

Når det gjelder rekruttering må man også se på profilering og omdømme. Alt fra hvordan man kommuniserer ledige stillinger ut, karrieresider, hvordan man behandler kandidater i en søkeprosess, hvordan man tar imot studenter, om dere er tilgjengelige når interesserte jobbsøkere forsøker å komme i kontakt, hva som står i all kommunikasjon med søkerne (særlig avslagsbrevet).



Ved å systematisere hele denne prosessen kan det bidra til å gi omverden en mer positiv innstilling til både kommunen og barnevernet, og dermed lettere å rekruttere medarbeidere.

Når det gjelder å beholde ansatte er stikkord både trivsel, karrieremuligheter, lønn, bli sett, god ledelse og tilhørighet. Ved å ha en systematisk og tett oppfølging av ansatte vil man kunne ivareta noe av dette, og det å gjennomføre systematiske sluttsamtaler vil gi nyttig kunnskap om hvorfor ansatte slutter – og ikke minst å bruke denne kunnskapen til å sørge for at ansatte ikke slutter.

Lønn er også en faktor som er viktig. I kommunalt tariffområde fastsettes lønn gjennom forhandlinger mellom arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiverorganisasjonen, og det forhandles her for utdanningsgruppene og ikke enkeltgrupper.

## Implementering, følgeforskning og kommunikasjonsplan

Det er mange eksempler på ulike satsninger som ikke gir de gevinstene man hadde definert, og noen ganger mangler det også å ha definert gevinstene. Det er nødvendig med en god plan for hvordan man skal implementere et arbeid av denne typen. Arbeidsgruppen har ikke laget noen plan for dette arbeidet, men vil anbefale at det utarbeides en implementerings- og kommunikasjonsplan i oppfølgingen.

I arbeidsgruppen har det også vært drøftet følgeforskning. En aktiv følgeforskning som kan bidra med både prosessstøtte og at man tar kunnskapsbaserte avgjørelser som bidrar til beste praksis vil gi det videre utviklingsarbeidet god faglig støtte, og bidra til at ansatte i kommunalt barnevern i større grad opplever mestring i arbeidshverdagen.

## Hva bør KS prioritere å løfte opp interessepolitisk?

- KS bør bestille en FOU for å skaffe et bedre kunnskapsgrunnlag for hvorfor det er høyt sykefravær og høy turnover i kommunalt barnevern.
- KS bør bestille en FOU for følgeforskning av et «utviklingsnettverk» hvor målet må være å bidra med kunnskap slik at tjenestene i størst mulig grad tar kunnskapsbaserte avgjørelser og bidrar til en beste praksis. Det er også ønskelig å kunne vise effekter av arbeidet både på kort og lengre sikt.

## Arbeidsgruppens anbefalinger

### Felles målbilde for kommunalt barnevern i Trøndelag

Kommunalt barnevern i Trøndelag skal ha ansatte og ledere som er stabile og trygge i rollene sine. Tilbudet til barn og unge skal både sikre et godt, helhetlig tilbud og ivareta rettsikkerheten.

Kommunalt barnevern skal ha en organisering som sikrer gode støttetjenester som bla HR, IKT og økonomi. Kompleksiteten i barnevernets arbeid fordrer god forankring, støtte og forståelse både hos administrativ – og politisk ledelse.

For å lykkes er det viktig å ha et godt samarbeid mellom kommunene og UH-sektoren/kompetansesentrene for å sikre at man har god kompetanse blant både ledere og ansatte og tar kunnskapsbaserte avgjørelser. Et aktivt nettverk for barnevernsledere er nødvendig for å utveksle erfaringer og lære av hverandre på tvers av kommuner.

### Rutiner for sykefraværsoppfølging

De fleste kommuner har allerede gode rutiner for oppfølging av sykemeldte, uten at man har kartlagt det så er det ikke urimelig å anta at de fleste kan ha noe å hente på å følge rutinene. Dette

kan være et tidkrevende arbeid, og hvilke ressurser har man som kan bistå barnevernsleder i arbeidet.

### Hensiktsmessig oppgavefordeling og organisering

Arbeidsgruppen har også diskutert hensiktsmessig organisering og oppgavefordeling, og her er det vanskelig å komme med anbefalinger. En tjeneste med få ansatte vil naturligvis være ekstra sårbare ved fravær, og ved flere ansatte vil man kunne ha en større grad av spesialisering av oppgaver.

En interkommunal tjeneste vil for de mindre kommunene kunne tilrettelegge for både større fagmiljø og at tjenesten i større grad er i stand til å håndtere et høyt fravær. Når man ser på Trøndelag så ser man at eksempler på større interkommunale tjenester som også har høyt sykefravær og høy turnover.

Når det gjelder oppgavefordeling og organisering er det viktig at dette er et resultat av et systematisk arbeid i forkant, hvor man kartlegger alle fordeler og ulemper.

### Kvalitet i barnevern

Kvalitet i tjenestene inneholder flere dimensjoner, og i denne sammenhengen har vi i hovedsak sett på hva vi kan bruke av data som ligger i KOSTRA og at dette må suppleres med opplevd kvalitet og opplevd kapasitet fra brukere av tjenesten gjennom brukerundersøkelser og en systematisk oppfølging.

KOSTRA sier mye om ressursbruken på de ulike områdene, og til en viss grad kan man si noe om produktiviteten og det sier noe om enhetskostnader. Dette gjør at man har muligheten til å utarbeide en tjenesteprofil for tjenesten, som vil være et nyttig verktøy for å vurdere om man bruker tilstrekkelig med ressurser på området og mulighet til å sammenligne seg med andre.

Analyse arbeidet og utarbeidelsen tjenesteprofil er til dels ressurskrevende og vil kreve bistand for aller fleste, og dette er også en aktivitet som bør inngå i et utviklingsnettverk.

### Kompetansestrategi

Modell for kompetanseutvikling er et eksempel på en arbeidsprosess for hvordan man kan arbeide systematisk med kompetanseutvikling innenfor området. Den inneholder en kartlegging av nåsituasjon, videre hva som er et fremtidig behov (tidsperspektiv må fastsettes) og hvilke tiltak man kan igangsette for å lukke gapet mellom nåsituasjon og fremtidig behov. Den siste fasen er en evaluering. Og det vil være nødvendig å gjenta hele eller deler av dette med jevne mellomrom.

### Tilstandsrapport og internkontroll

En systematisk bruk av tilstandsrapporten i tråd med veileder fra Bufdir vil for mange tjenester tydeliggjøre rollen kommunestyret har når det gjelder å ha en tilstrekkelig oversikt over innholdet i tjenestene, og hvorvidt tjenesten har ressurser for å løse oppgavene. Og det vil kunne være et verktøy for kunne prioritere knappe ressurser og evaluere om man når målene man setter seg.

Hvordan kan man hente inn data fra brukere av tjenestene for å belyse opplevd kvalitet og kapasitet i tjenestene? Tradisjonelt benytter man brukerundersøkelser, men vil noen utvalgte brukerhistorier gi nyttig og utfyllende kunnskap og innsikt?

### Utviklingsnettverk

Årsakene til høyt sykefravær og høy turnover i kommunalt barnevern er mange og sammensatte. Arbeidsgruppen ser at det pågår mange ulike satsninger som retter seg inn mot ledelse og styrking av barnevernsleder, men det er ingen spesielle satsninger som har tydelig innretning på å arbeide

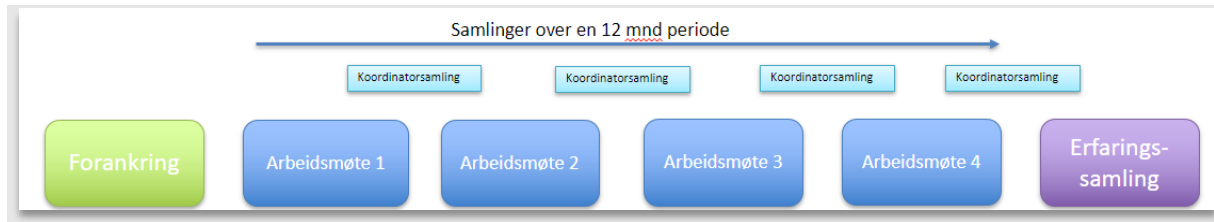
med å styrke arbeidsmiljøet gjennom å mobilisere til samlet innsats fra ledelse, ansatte og tillitsvalgte.

En systematisk og ledet prosess vil kunne bidra til å forstå utfordringsbildet likt, identifisere utviklingsmål og aktuelle tiltak, og ha prosess-støtte til å gjennomføre det og ikke minst evaluere og justere tiltak etter behov.

En slik mobilisering kan gjennomføres på ulike måter med ulik ressursinnsats, men uansett hvordan man gjennomfører det så er det seks trinn man må jobbe seg systematisk gjennom i tråd med beslutningsteorier.

1. Enige om hva som er kjerneproblemet.
2. Når man er enige om hva som er kjerneårsaken til problemet, hvilken retning skal man gå.
3. Bli enige om en løsning man tror virkelig løser problemet.
4. Avklare hvilke negative effekter dette kan medføre, og juster løsningen slik at man akseptere negative effekter.
5. Avklar hva som kan hindre, helt eller delvis, gjennomføringen.
6. Forpliktelse til gjennomføring. Husk at 10% av innsatsen er forberedelse og planlegging, 10 er selve tiltaket mens 80% av innsatsen er disiplin til gjennomføringen.

KS har god erfaring med en «læringsnettverk modell» for slikt arbeid, og består av 4 samlinger med en blanding av faglig påfyll og eget arbeid. Og at man har aktiviteter man skal gjennomføre mellom samlingene. I forkant av samling gjøres nødvendige avklaringer når det gjelder aktuelle deltagere, hvem som skal lede arbeidet, ressurser i det videre arbeidet mm. Og en tid etter samlingen har man ofte gjennomført en erfaringsamling. Skjematisk kan dette fremstilles slik som figuren under.



Arbeidsgruppen er enige i at et systematisk utviklingsarbeid kan være et godt virkemiddel for å redusere sykefravær og turn over, og ønsker at man vektlegger erfaringsdeling i stor grad og at arbeidet kan gjennomføres over tidsperiode hvor man ser resultater av arbeidet. Og man kan også bruke etablerte arenaer som dagens barnevernleder nettverk og de etablerte regionale læringsnettverkene til dette arbeidet også, spesielt når det gjelder erfaringsdeling.

Ved å bruke kjente kunnskapsgrunnlag som 10-FAKTOR vil det sannsynligvis også være lettere å gjennomføre arbeidet ved at det finnes god kompetanse på 10-FAKTOR i kommunene allerede. Ved å ha en KOSTRA-analyse får man et godt grunnlag for å se på ressursbruk og prioritering, og hvis man utarbeider tjenesteprofiler vil dette være verktøy som gjør at man kan følge utviklingen over tid og sammenligne med andre tjenester. Både rutiner for sykefraværsoppfølging, tilstandsrapport mm kan tas inn i et slikt arbeid.

På mange måter så kan man forstå høyt sykefravær og høy turnover som «vilde problemer» og dette er en metodikk som kan brukes for å styrke kapasiteten på utviklingsarbeid i barnevernstjenestene og gi nye verktøy for gevinstrealisering.

I Århuskompasset så beskrives noen prinsipper som med fordel kan tas inn i dette arbeidet:

- Vær nysgjerrig!
- Omfavn data.
- Tegn endringen sammen.
- Faglighet + verdier = sant.
- Vektlegg det meningsfylte.
- Stopp opp og lær underveis.

Kartleggingen i 2020 og 2022 viser at kommunalt barnevern har et høyt sykefravær og høy turnover blant de ansatte i tjenestene. Samtidig må vi erkjenne at det er krevende å få rekruttert ansatte i barnevernstjenestene. En prosess basert på et bredt kunnskapsgrunnlag med forankring i tjenesten vil kunne bidra til økt kontinuitet samt fokus på utviklingsarbeid der barnet, ungdommen eller familien er medvirkende- og i sentrum.

Med de utfordringene barnevernstjenesten har, men også hele kommunesektoren står overfor, vil en slik prosess kreve åpenhet og samskaping på tvers for å finne de beste løsningene for de aller mest utsatte barna. Vi vet at arbeid med IA-bransjeprogram, og fokus på inkluderende arbeidsliv har gode resultater. Samtidig så må vi ta innover oss hvilke utfordringer hele kommunesektoren står overfor, noe som allerede påvirker tjenestetilbudene. En rapport fra Menon Economics på oppdrag fra KS viser at kommuner har pekt på kompetanse, forståelse og kapasitet som barrierer for raskere omstilling, samtidig som de ser muligheter for endring.

Omstilling og prioriteringer vil derfor bli viktig for å løse oppgaver på tvers av de ulike tjenestene. Arbeidet med å snu turnover i barnevernet vil naturlig nok være en del av en samskapings- og omstillingsprosess i hver enkelt kommune.

I det videre arbeidet vil arbeidsgruppen avklare ansvarsområder, struktur og finansiering rundt prosessen for barnevernet i Trøndelag. Parallelt blir det viktig å jobbe interessepolitisk spesielt på områder knyttet til ressurser, behovet for fosterhjem og for en kartlegging av merkostnader oppvekstreformen har påført kommunene.

## Referanser

Bentzen, Tina Øllegaard (2018) Tillitsbasert ledelse og styring

### Saksutredning og vedtak

- Kommunedirektørutvalget i Trøndelag, [sak 23/020889](#) og [vedtak](#)

### Lowerk

- [Lov om barnevern i 1953.](#)

- [Lov om barneverntjenester 1992](#)

- [Barnevernloven av 2021](#)

- [Barnevernsreformen 1.1.2022](#)

## Strategi/rapporter

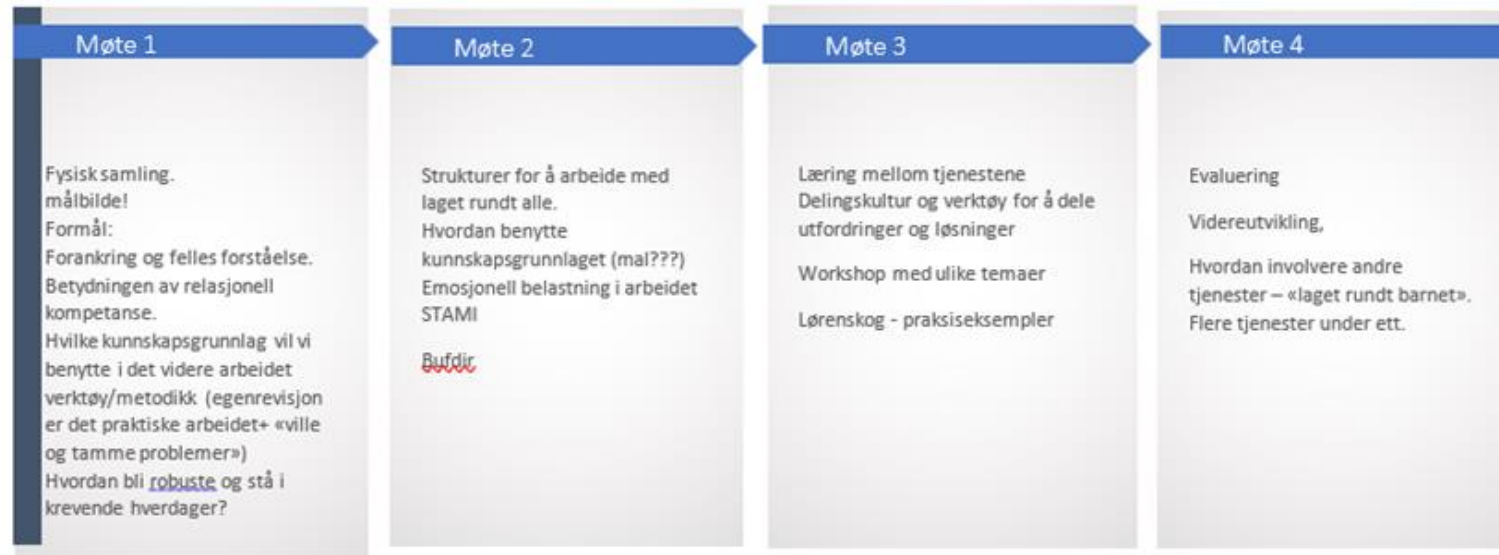
- Barnevernstrategien «Vårt felles ansvar – ny retning for barnevernets institusjonstilbud»: Vårt felles ansvar – ny retning for barnevernets institusjonstilbud - regjeringen.no
- Århuskompasset
- Rapporten om Innbyggernes modell , Welfare, NTNU
- Buudir: “Barnevern kommunemonitor
- Statsforvalteren i Trøndelag kartlegging barnevern: Tilstandsbilde- Det kommunale barnevernet i Trøndelag 2022
- Statsforvalter Trøndelag, barnevern, læringsnettverk: Læringsnettverket for barneverntjenestene i Trøndelag | Statsforvalteren i Trøndelag

## KS

- KS ` barnevernløft
- Utviklingsprogrammet ABSOLUTT
- KS Fellesløft Trøndelag- Ungt utenforskap
- KS barnevernstrategien, «Et godt skritt på veien»: - Barnevernsstrategien er et godt skritt på veien - KS
- KS - Et vellykket 10-faktor arbeid
- KS - IA-bransjeprogram
- KS – Status kommune 2024 - Der folk bor

## Vedlegg prinsippskisse prosessgjennomføring

### Prosess lokalt/på egen arbeidsplass



### Prosess lokalt/på egen arbeidsplass

