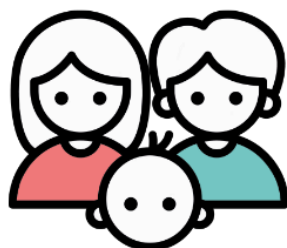


En gjennomgang av utprøvingen, erfaringene og anbefalingene fra

KS-prosjektet:

**Barne  
løftet**

**Bedre å være barn i Trøndelag  
- et felles ansvar**



**Sluttrapport**

## Forord

I skrivende stund er det i underkant av to måneder til barnevernreformen trer i kraft. Det som nå i et par-tre år har blitt regnet som utviklingsoppgaver vil over nyttår være driftsoppgaver. Og det er knyttet en forventning til at nasjonal politikk vises i kommunale tiltak skal komme barna og familiene til gode. Det gjenstår en god del arbeid, og det er ulikt mellom kommunene i hvor godt rustet de er til reformen. Jeg tror allikevel at det arbeidet som er lagt ned de to-tre siste årene har ført til at kommunene i Trøndelag er bedre rustet til å møte reformen enn om man ikke hadde igangsatt et systematisk utviklingsarbeid.

Prosjektet Barneløftet i Trøndelag har vært en del av det reformforberedende arbeidet i fylket siden januar 2019, og ble igangsatt blant annet med bakgrunn i den kommende barnevernsreformen, som trer i kraft 1. januar 2022. Underveis i arbeidet har vi i Trøndelag blitt omforent om å omtale den kommende reformen som en oppvekstreform.

Denne rapporten er prosjektgruppen sin sluttrapport og kan være et supplement til den evalueringsrapporten som foreligger fra Deloitte. I denne rapporten vises til utprøvingen, erfaringene og anbefalinger fra oss i prosjektgruppen. Samarbeid har vært nøkkelordet i alt vi har gjort. Og samarbeid blir nok et nøkkelord fremover også hvis en skal klare å gi barna og familiene gode tilbud ute i kommunene. I prosjektperioden har Barneløftet hatt som oppdrag å prøve ut arbeidsmåter og tiltak uavhengig av kommunestruktur og dagens interkommunale barnevernstjenester. Med bakgrunn i den kommende reformen har vi blant annet prøvd ut og sett på hvilke oppgaver kommunene kan samarbeide om og ta ansvar for.

Forhåpentligvis vil dere bruke erfaringene og lærdommene som en del av kunnskapsgrunnlaget, og som et utgangspunkt for å videreutvikle de mange kreative og innovative prosessene som er i gang – der målet er å utvikle gode tiltak og samarbeide om å iverksette dem. For noen er det nytt, og også utfordrende, å drive utviklingsarbeid på tvers av tjenester og kommunegrenser. Dette er ikke et arbeid som gjøres på en dag, og det vil kanskje utfordre gamle tankesett og etablerte arbeidsmåter. Det vil kreve dialog og samarbeid, endringer i kultur og holdninger og det vil være et arbeid som alltid må evalueres og videreutvikles for at vi skal kunne henge med på utviklingen i samfunnet.

Lykke til videre med det viktige arbeidet!

Lene Eun Kjesbu Munkeby

Prosjektkoordinator

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
1 Innledning.....	4
1.1 Utviklingsarbeidet knyttet til barnevernet i Norge .....	4
1.2 Utviklingsarbeidet knyttet til barnevernet i Trøndelag.....	5
1.3 Samarbeidsstrukturen i Trøndelag.....	6
1.4 En tiltaks- og kompetanse modell .....	7
2 Om prosjektet Barneløftet .....	7
2.1 Organisering .....	8
2.2 Mål .....	9
2.3 Oppdraget .....	10
2.4 Satsningsområdene .....	10
2.4.1 Fosterhjemsomsorgen - et naturlig satsningsområde.....	11
2.5 Fokusområder .....	11
2.5.1 Opprettelse og utvikling av kompetansebase .....	11
2.5.2 Tilbud om temamøte om barnevern for de nye kommunestyrene .....	12
2.5.3 Opprettelse og koordinering av fosterhjemsnettverk .....	12
2.5.4 Innkjøp og anskaffelser .....	13
2.6 Evaluering av Barneløftet.....	14
3 Utprøvingen.....	15
3.1 Temamøter for kommunestyrene .....	15
3.2 Opprettelse og utvikling av en Kompetansebase.....	17
3.3 Opprettelse og koordinering av fosterhjemsnettverk.....	24
4 Erfaringene .....	26
4.1 Forankring i kommuneledelsen .....	26
4.2 Å opprette en tiltak- og kompetansebase på tvers av kommunegrensene .....	27
4.2 Et stort behov for å bygge ut tiltaksviften .....	29
4.3 Fosterhjemsnettverket .....	31
4.4 Samarbeid – en vanskelig øvelse.....	33
4.5 Et fragmentert hjelpeapparat og manglende koordinering .....	35
4.6 Ikke nok tid og ressurser .....	36
5 Utviklingsområder.....	38
5.1 Fra nasjonal politikk til kommunal praksis .....	38
5.2 En tiltaks- og kompetansebase på tvers av kommunegrensene – en modell .....	39
5.3 Barneløftet – mer enn tittelen på et prosjekt.....	42

## 1 Innledning

Kommunene i Trøndelag har i flere år sett behov for å sikre kvaliteten og utvikle barnevernet og tjenestetilbudet til utsatte barn og unge. Kommunene blant annet jobbet aktivt med økt politisk eierskap og bedre samhandlingen mellom barnevernstjenestene, og mellom barnevernet og andre aktuelle tjenester for barn og unge.

Tilbake i september 2015 ble det arrangert en workshop der rådmenn og barnevernledere fra kommunene i den gang Nord-Trøndelag, deltok sammen med representanter fra KS, Fylkesmannen og Bufetat. Med bakgrunn i resultatene fra dette arbeidet, ble det utarbeidet et forprosjekt som ble vedtatt igangsatt av rådmannsutvalget i KS Nord-Trøndelag i mai 2016. Forprosjektet med tittelen «Bedre å være barn i Nord-Trøndelag» hadde en tidsramme på 10 måneder. Fra 01.01.2018 ble Nord- og Sør-Trøndelag slått sammen til et fylke. Arbeidet med forprosjektet dannet grunnlaget for søknaden om midler til det vi i dag kjenner som KS-prosjektet, «Barneløftet», med undertittelen «Bedre å være barn i Trøndelag – et felles ansvar».

Utviklingsarbeidet, som det vises til over, har foregått i tett samarbeid mellom kommunene, KS og Fylkesmannen. Det etablerte samarbeidet, innsatsen som er blitt lagt ned, og arbeidet som er blitt gjort knyttet til kompetansesatsingen for kommunalt barnevern (2018-2024) har blant annet resultert i at det er bygget en struktur for samarbeid på tvers av barneverntjenester og kommunegrenser.

### 1.1 Utviklingsarbeidet knyttet til barnevernet i Norge

Mye skjer på barnevernområdet; ny barnevernlov, iverksetting av barnevernreformen og gjennomføringen av kompetansestrategien for kommunalt barnevern (2018-2024) for å nevne noe. Ved behandlingen av Prop. 106 L (2012–2013) *Endringer i barnevernloven* sluttet Stortinget seg til følgende nasjonale kvalitetsmål for arbeidet i barnevernet:

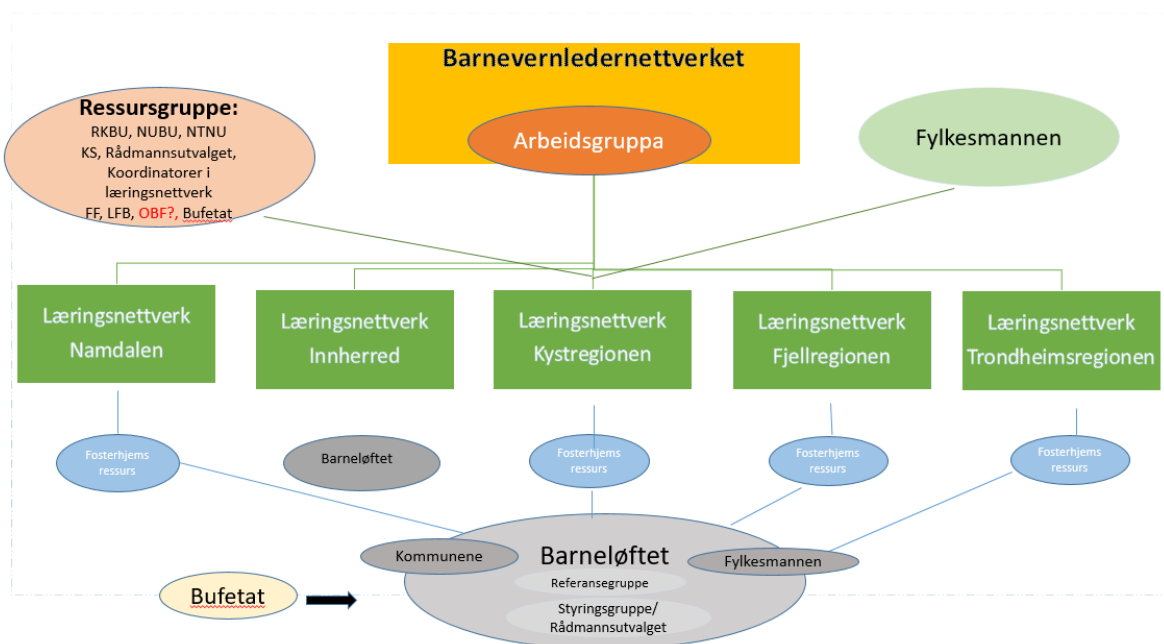
1. Barn og familier skal få hjelp som virker
2. Barn og familier skal møte sikre og trygge tjenester
3. Barn og familier skal bli involvert og ha innflytelse
4. Barn og familier skal møte tjenester som er samordnet og preget av kontinuitet
5. Barnevernets ressurser skal utnyttes godt
6. Barnevernet skal sørge for likeverdige tjenester

Barnevernsreformen som trer i kraft 01.01.22 skal gi mer ansvar til kommunene på barnevernsområdet, og styrke kommunenes forebyggende arbeid og tidlig innsats. Målet er at endringer i barnevernet skal bidra til at flere utsatte barn og familier får den hjelpen de trenger på et tidlig tidspunkt.

Kompetansestrategien skal føre til en felles faglig plattform for barnevernet. Den skal føre til en mer enhetlig praksis i kommunene og et bedre samarbeid mellom kommuner for å få sterkere fagmiljøer og mindre sårbarhet i små barneverntjenester. Som en del av strategien fikk Fylkesmennene i 2018 i oppdrag å etablere kommunale læringsnettverk i fylkene. Målet er å skape fagfellesskap og samarbeid om kvalitetsutvikling og lokale tilbud på tvers av barneverntjenestene. Et læringsnettverk består av flere kommuner som på tvers av kommunegrensene danner fagfellesskap og initierer utviklingsprosjekter for å styrke lokale tjenester og tilbud rettet mot utsatte barn og familier.

## 1.2 Utviklingsarbeidet knyttet til barnevernet i Trøndelag

I Trøndelag skjer alt dette som er beskrevet ovenfor samtidig med at det ble et nytt og større fylke fra januar 2018. Det var allerede besluttet at man skulle i gang med «KS-prosjektet» fra januar 2019 da Fylkesmannen fikk i oppgave å opprette kommunale læringsnettverk på barnevernsområdet. KS-prosjektet og utviklingen av læringsnettverkene har mange likheter og er til dels overlappende og må derfor sees i en sammenheng.



Figuren over viser en oversikt over hvordan utviklingsarbeidet i Trøndelag hang sammen ved oppstart i januar 2019.

Det er i arbeidet med kompetansestrategien og opprettelsen av læringsnettverk jobbet mye for at barnevernlederne og kommunene skal ta eierskap, og påta seg en aktørrolle i forhold til den forestående barnevernreformen. Erfaringen så langt, er at de fem opprettede læringsnettverkene nå arbeider sammen på flere områder. Kompetansestrategiperioden varer til 2024, og målet er at læringsnettverkene vil bestå og utvikle seg videre også etter strategiperioden. I det arbeidet som legges ned nå ligger det en forventning om at læringsnettverkene skal drive utviklingsarbeid, kompetanse- og erfaringsdeling uavhengig av om det har mottas stimuleringsmidler til konkrete prosjekter fremover.

### 1.3 Samarbeidsstrukturen i Trøndelag

Trøndelag består av 38 kommuner og 22 barneverntjenester. Den samarbeidsstrukturen det vises til er tett knyttet til det arbeidet som er gjort med opprettelsen av læringsnettverk som en del av kompetansestrategien for barnevernet (2018-2024). Det innebærer at Trøndelag er delt inn i fem områder; Namdalen, Innherred, Trondheimsregionen, Kystregion og Fjellregion. Disse områdene harmonerer med de fem læringsnettverkene som nå er etablert.

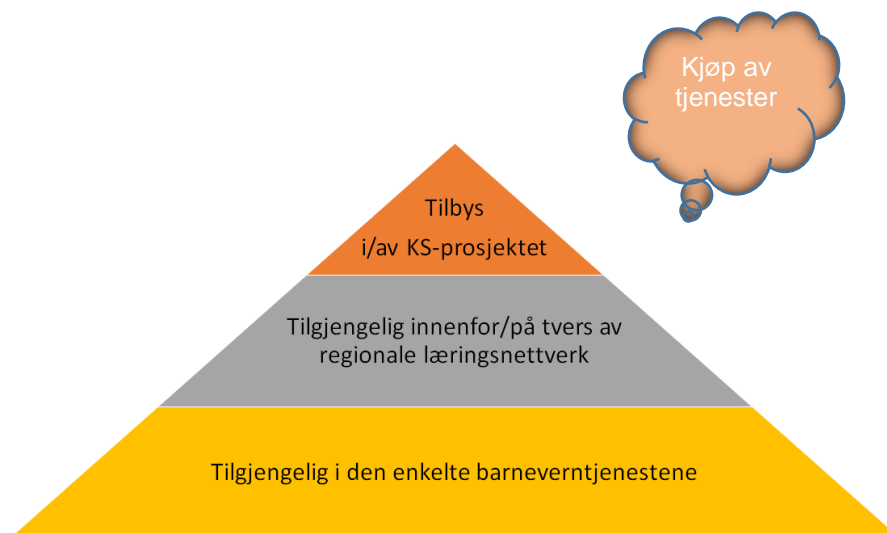


Det anses at samarbeidsstrukturen som er etablert er et sentralt grep for å bedre være i stand til å møte den kommende barnevernreformen som trer i kraft 01.01.2022.

## 1.4 En tiltaks- og kompetanse modell

Kommunene i Trøndelag har sett behov for å sikre og utvikle kvalitet i tjenestetilbudet til barn og unge, og det er blitt identifisert felles utfordringer når det gjelder bredde og tilfang av hjelpetiltak. Den enkelte kommune rår ikke over tilstrekkelige ressurser og det fører til at «rett tiltak til rett tid» ikke er tilgjengelig. Mangelen fører til at utfordringene for familier med sammensatt og kompleks problematikk blir større, og de opplever å ikke få tilstrekkelig hjelp.

Gjennom å samarbeide på tvers av barneverntjenester og på tvers av kommunegrensener har man tro på at det går an å få til at flere har tilgang på samme tilbud, noe som vil føre til et mer likeverdig tilbud. Vi har gjennom prosjektperioden ved hjelp av figuren under sett på om det er mulig å etablere en tiltaks- og kompetansemodell for Trøndelag.



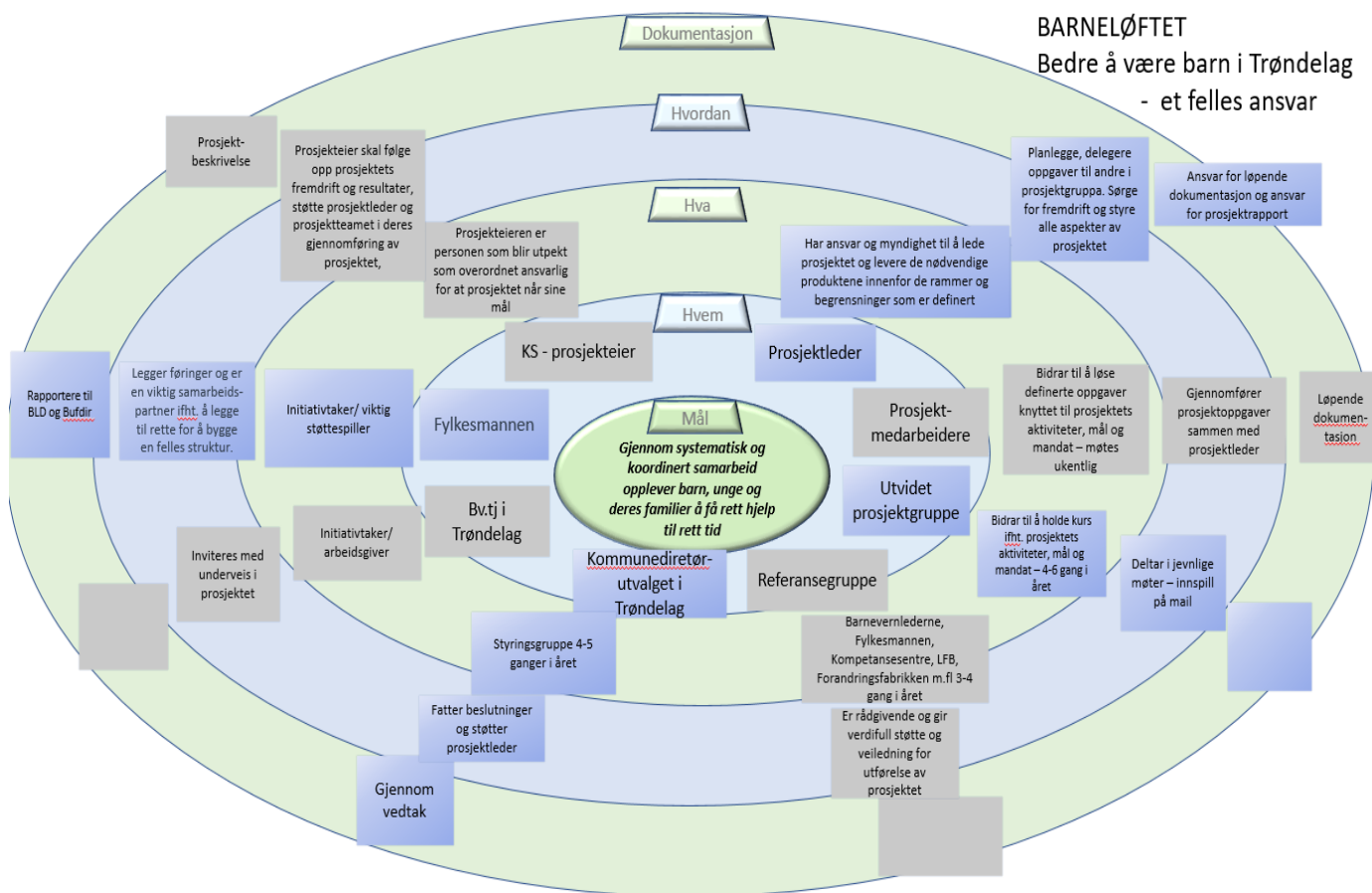
En modell hvor tjenestene ser på hva de selv må ha tilgjengelig, hva finnes i læringsnettverket eller kan utvikles i læringsnettverket, og hva man kan få ut av å ha tiltak i en kommune, men som utgjør en base på tvers av tjenestene, slik vi i prosjektperioden har prøvd ut gjennom kompetansebasen.

## 2 Om prosjektet Barneløftet

Barneløftet er et reformforberedende samarbeidsprosjekt mellom kommunene i Trøndelag, Statsforvalteren og KS, og sammen med en rekke andre aktiviteter det er en del av den

satsningen og utviklingen mot utsatte barn og unge og barnevernet i Trøndelag. Prosjektet startet opp i januar 2019 og avsluttes i desember 2021. De to første årene var det tre 100 % stillinger i prosjektet; en prosjektkoordinator og to prosjektmedarbeidere. Det tredje året var det bare en 100% prosjektkoordinator stilling.

## 2.1 Organisering



I figuren over er det forsøkt å skissere hvem som har en rolle inn i prosjektet. Oversikten gir et bilde på hvor mange aktører som er involvert. Flere aktører med ulikt ansvar og som også sikkert har hatt ulike forventninger til hva dette prosjektet skulle være og hva som skulle oppnås.

Alle kommunene i Trøndelag er med i prosjektet. KS Trøndelag er prosjekteier, og det er Kommunedirektørutvalget i Trøndelag som er styringsgruppe. Steinkjer kommune representerer kommunene og har formelt arbeidsgiveransvar for de tre i prosjektet, prosjektkoordinator og to prosjektmedarbeiderne. Prosjektet er finansiert av midler fra Barne-



og likestillingsdepartementet og styrkningsmidler fra Fylkesmannen i Trøndelag.

Koordinatorstillingen i er finansiert av skjønnsmidler fellestiltak 0-24. 0–24-samarbeidet skal avdekke felles utfordringer og fremme felles tiltak og strategier for bedre oppfølging av utsatte barn og unge og familier. Denne satsningen skal også bidra til samordning mellom de ulike instanser i kommunene, økt tverrfaglighet i arbeidet med barn og unge.

Prosjektgruppa består av prosjektkoordinator og de to prosjektmedarbeiderne. Prosjektgruppa har gjennom hele prosjektperioden møttes ukentlig. Det har også vært fire faste møter i året i det som er blitt omtalt som utvidet prosjektgruppe. Her har det i tillegg til prosjektgruppa vært med en representant fra kommunen, KS og Statsforvalteren. Det ble også opprettet en faglig referansegruppe som består av ulike faggrupper og ulike nivåer fra kommunesektoren. Det har vært tre møter med referansegruppen. Det ble også tidlig i prosjektperioden avklart at prosjektkoordinator skulle bli invitert til barnevernledernetverket som har samlinger fire ganger i året.

## 2.2 Mål

I prosjektbeskrivelsen er det beskrevet at det overordnede målet for prosjektet er:

*Gjennom systematisk og koordinert samarbeid opplever barn, unge og deres familier å få rett hjelp til rett tid.*

Videre står det at ved avslutta prosjekt er målene at:

1. Et godt og robust eierskap til barnevernet lokalt.
2. Det er utviklet en bredde av arbeidsmåter og det inngås avtaler mellom kommunene på videre utnyttelse av tjenestene/tiltakene de besitter.
3. Risikoen for svikt i tjenestene er redusert ved at kommunene er sammen om å dekke behovet for hjelpetiltak.
4. Kommunene i Trøndelag står sterkt rustet i implementeringen av kvalitets- og strukturreformen som trer i kraft fra 01.01.22.
5. Erfaringene gjort i forsøket underveis og avslutningsvis er delt, og skaper overføringsverdi til andre kommuner og regioner.

### 2.3 Oppdraget

Ved oppstart av prosjektet forelå det en god og gjennomarbeidet prosjektbeskrivelse. Den beskrev ambisiøse mål og flere satsningsområder. I prosjektbeskrivelsen står det at det gjennom prosjektperioden skal prøves ut arbeidsmåter og konkrete tiltak uavhengig av kommunestruktur og dagens interkommunale barnevernstjenester. Med tanke på den kommende barnevernsreformen skal forsøket prøve ut hvilke oppgaver kommunene i samarbeid kan ta ansvar for. Dette vil gi bedre grunnlag for tverrfaglig samarbeid og sterkere insentiver til tidlig innsats.

Ut fra de nasjonale kvalitetsmålene for barnevernet og de 7 satsingsområdene i forsøket vil det være sentralt å finne gode praktiske løsninger på hvordan dette kan fungere godt for hele det geografiske området, uavhengig av kommune- og barnevernstjenestegrenser.

### 2.4 Satsningsområdene

Gjennom arbeidet med forprosjektet kom det frem at det var sju satsningsområder kommunene i Trøndelag hadde ønske om å iverksette tiltak på for å bidra til å oppfylle de nasjonale kvalitetsmålene for barnevernet. Det er disse sju områdene som i prosjektbeskrivelsen blir omtalt som satsningsområdene i prosjektet:

- Ledelse og styring
- Samarbeid med andre tjenester, lavterskeltilbud i kommunene
- Kartlegging, undersøkelse og utredning
- Hjemmebaserte utviklingstiltak
- Familieråd/nettverksarbeid
- Barns medvirkning (Mitt Liv/Forandringsfabrikken)
- Videreutvikling av beredskap i barnevernet

Satsningsområdene favner bredt og det er ambisiøst å tenke at en skal kunne iverksette tiltak innenfor alle de sju områdene og prøve dem ut innenfor prosjektperioden på to år. Vi som har jobbet med prosjektet har ikke fått prioritert alle satsningsområdene i like stor grad som vi skulle ha ønsket, men vi har gjort noen valg som har ført til at vi i prosjektperioden har frontet

fire fokusområder for arbeidet i prosjektet. Utprøving av tiltak og arbeidsmåter er blitt rettet mot tre av disse fire fokusområdene.

#### 2.4.1 Fosterhjemsomsorgen - et naturlig satsningsområde

Som nevnt ovenfor har vi ikke prioritert alle satsningsområdene i like stor grad. Underveis i prosjektperioden er det også blitt tydelig at oppgavene som vil bli overført fra staten til kommunene i forbindelse med barnevernreformen omhandler primært oppgaver knyttet til fosterhjemsomsorgen. Arbeidet knyttet opp mot dette er derfor blitt et naturlig satsningsområde i prosjektperioden.

### 2.5 Fokusområder

Nedenfor beskrives kort de fire fokusområdene:

- Opprettelse og utvikling av Kompetansebase
- Initiering, tilbud og gjennomføring av temamøter vedrørende barnevern for de nye kommunestyrene
- Opprettelse og koordinering av fosterhjemsnettverk
- Innkjøp og anskaffelser – skriv noe om dette her (delprosjekt)

#### 2.5.1 Opprettelse og utvikling av kompetansebase

Hensikten med å opprette og utvikle en kompetansebase er at en vil ha mulighet for å bygge opp en samlet kompetanse og kapasitet hver enkelt kommune ikke vil ha mulighet for på egen hånd. Målet er at det opprettes kompetansebasen for alle kommuner i Trøndelag.

En slik base har blitt omtalt i prosjektperioden som en kompetansebase. En kompetansebase kan sies å være en tverrkommunal tjeneste for barn og familier som trenger oppfølging og tiltak. De ansatte har flerfaglig kompetanse og er utviklingsorientert i arbeidet. Arbeid i kompetansebasen innebærer relasjons- og endringsarbeid, oppfølging og koordinering av tjenester til det beste for barn, unge og deres foreldre.

I prosjektbeskrivelsen står det beskrevet at det i «*kompetansebasen ansettes det kvalifisert barnefaglig personell som tar oppdrag, og formidler oppdrag/tiltak etter bestilling fra kommunene/barneverntjenestene. Her vil det bli sortert om bestillingen utløser tiltak og samarbeid på lavterskelnivå eller om tiltak etter barnevernloven er aktuell. De fagansatte i*

*basen og koordinatoren tar imot henvendelser fra barneverntjenester og fra de øvrige kommunale tjenestene».*

Med bakgrunn i organisering, tid og ressurser i prosjektet ble det raskt avklart med styringsgruppe og utvidet prosjektgruppe at prosjektet skulle ta utgangspunkt i barnevernets arbeid og at det var barneverntjenesten som skulle henvende seg til kompetansebasen.

Rådmannsutvalget som styringsgruppe for prosjektet ga tilslutning til oppstart i denne basen. Området dekket ved oppstart 7 barneverntjenester og 19 kommuner. Etter 01.01.20 er det 6 barneverntjenester og 15 kommuner. Det er barneverntjenestene som bestiller tiltak som ansatte i kompetansebasen utfører. Tiltaket tar utgangspunkt i familiens og barneverntjenestens beskrivelser av utfordringene, og de ansatte i kompetansebasen tilstreber å skreddersy tiltaket slik at det er tilpasset behovet til det enkelte barn og den enkelte familie. Målsetningen er fem baser i Trøndelag inndelt etter samme struktur som læringsnettverkene, etablert i regi av Fylkesmann, som en del av kompetansestrategien for barnevernet. Målet er at hvert læringsnettverk har hver sin kompetansebase.

#### [2.5.2 Tilbud om temamøte om barnevern for de nye kommunestyrene](#)

Et av prosjektets mål er å bidra til økt eierskap til kommunenes barnevern, både fra administrativ og politisk ledelse. I den forbindelse har prosjektet i nært samarbeid med KS tatt initiativ, tilbudt og gjennomført temamøter om barnevern til de nye kommunestyrene. Politisk og administrativ toppledelse inviteres i disse møtene til kunnskapsdeling og bevisstgjøring om kommunens og politikernes rolle, handlingsrom og ansvar. På den måten kan grunnlaget for å delta aktivt i diskusjonene, som berører strategisk planlegging og beslutninger for kommunens tjenester for barn og unge, bli bedre. En felles ambisjon for kommunen kan være å stimulere til forebygging, samarbeid på tvers av tjenestene og nyskaping – noe som er nødvendig for å løse kommunens fremtidige oppgaver.

#### [2.5.3 Opprettelse og koordinering av fosterhjemsnettverk](#)

Det er i prosjektbeskrivelsen nevnt tiltak rettet mot fosterhjemsomsorgen som underpunkter til et par av satsningsområdene. Vi har valgt og sett behov for å ha det som et eget fokusområde i prosjektet. Grunnen til dette er at den kommende barnevernsreformen vil overføre konkrete oppgaver fra statlig barnevern til kommunene innenfor dette området.

Oppfølgingen av fosterhjem er også i dag et kommunalt ansvar. Men når barnevernsreformen som trer i kraft i 2022 vil den påvirke fosterhjemsarbeidet i kommunene helt tydelig på to områder:

1. Dette gjelder veiledning til fosterhjem - både individuelt og i gruppe
2. Kommunene vil få et fullt finansieringsansvar for fosterhjem. Dagens tilskuddsordning avvikles

Fylkesmannen i Trøndelag fikk i belastningsfullmakt fra Bufdir den 20. mai 2019, tildelt kr 3 000 000,-. Midlene skal benyttes til å styrke kommunenes arbeid med oppfølging og veiledning av fosterhjem, gjennom de kommunale læringsnettverkene. I brev fra Barne- og likestillingsdepartementet 11. april 2019 har Fylkesmannen i Trøndelag fått i oppdrag å etablere et forsøk hvor det ansettes flere ressurspersoner som vil utgjøre en lavterskel råd- og veiledningstjeneste for fosterhjem, og som skal gi forsterket oppfølging til enkeltfosterhjem på forespørsel fra barneverntjenestene i fylket. Et fosterhjemsnettverk skal etableres og koordineres av KS-prosjektet.

Fosterhjemsnettverket i Trøndelag vil i første omgang bestå av de ressurspersonene som ansettes i de ulike læringsnettverkene med bakgrunn i de midlene som ble gitt til å styrke kommunenes arbeid med oppfølging og veiledning av fosterhjem. Innenfor nettverket vil et mål være å utvikle en mer felles praksis for oppfølging av fosterbarn og fosterhjem. Nettverket vil kunne sikre læring, fleksibel kapasitetsutnyttning og en enda større robusthet. Det er ønskelig å få til et godt samarbeid mellom nettverket og fosterhjemtjenesten i Bufetat. Dette for å dra nytte av deres erfaring og kompetanse. Dette vil være reformforberedende innsats av stor betydning.

#### 2.5.4 Innkjøp og anskaffelser

Dette er et fokusområde som prosjektet ikke har hatt tiltak knyttet direkte til, men utredningen anses som et delprosjekt til Barneløftet - og det er viktig å koble dette tett sammen med arbeidet som gjøres i forhold til kompetanse- og tjenestesamarbeid.

De fleste kommuner i Trøndelag kjøper i dag en eller flere tjenester til sitt barnevern. Kartlegginger viser at kjøpene i svært liten grad følger de forventede rammer for offentlige anskaffelser. Dette aktualiseres særlig med tanke på de oppgaveoverføringer som skal skje som en del av den kommende reformen. Ut fra erfaringer om viktigheten av gode og kompetente anskaffelsesrutiner og miljøer, er det ønskelig å utrede muligheten for å etablere

en felles innkjøpsordning for kommunene i Trøndelag. Oppdraget med å utrede ble lagt til Innkjøpsenheten i Trondheim kommune. De mottok en oppdragsbeskrivelse fra Fylkesmannen 01.06.19. Sluttrapporten ble levert i juni 2020, og den ble fremlagt kommunedirektørutvalget (KDU) 13.10.20. Vedtaket fra KDU:

Kommunedirektørutvalget i KS Trøndelag tar utredningsrapporten om en felles innkjøpsordning for barnevernstjenestene i Trøndelag til orientering. Den kommende barnevernsreformen og gevinstene rapporten peker på ved et felles innkjøpssamarbeid på barnevernsområdet er gode grunner for kommunene til å opprette et slikt samarbeid. Kommunedirektørutvalget vil derfor anbefale kommunene i Trøndelag å starte arbeidet med å opprette et felles innkjøpssamarbeid for barnevernsområdet. Kommunedirektørutvalget har følgende innspill til prosessen videre:

- Trondheim kommune tar hovedansvar for å drive prosessen videre
- Fylkeskommunen er positiv til å bidra, blant annet for å se muligheter for samordning med øvrig innkjøpssamarbeid
- Statsforvalteren i Trøndelag bidrar også i prosessen videre og undersøker muligheten for ekstern finansiering av prosjektet
- Barnevernslederne må involveres tett i prosessen videre og kommer med forslag om et par representanter som kan bidra med barnevernfaglig kompetanse, gjerne fra en mellomstor og en mindre kommune

## 2.6 Evaluering av Barneløftet

Vi i prosjektgruppa har kjent på forventninger både fra prosjekteier og andre premissleverandører om at kommunene skal sitte igjen med noe etter at prosjektet er ferdig. Vi har selv erfaringer fra prosjekter og piloter som er blitt satt i gang uten at man har sett noe resultater. Vi har derfor vært opptatt av å få erfaringene fra Barneløftet godt dokumentert, og vi har initiert at arbeidet blir eksternt evaluert. Prosjektgruppa har i samarbeid med KS Trøndelag, som prosjekteier søkt om FOU-midler fra KS. Hovedstyret i KS vedtok i februar 2020 at Barneløftet får tildelt 1,6 millioner til et FoU-prosjekt. Med god hjelp fra FoU-ressurser sentralt i KS ble det etter en anbudsrunde bestemt at Deloitte fikk oppdraget med å evaluere Barneløftet. Evalueringen som foreligger kan gi økt kunnskap om hvordan kommunene og barneverntjenestene kan nyttiggjøre seg erfaringene og hvilke lærdommer man kan ta med seg i det videre arbeidet.

### 3 Utprøvingen

Tjenesteutvikling og innovasjon er viktig for den videre utviklingen innenfor velferdssektoren – også når det gjelder tjenester rettet mot barn og unge. I dette prosjektet er oppdraget blant annet å prøve ut arbeidsmåter og konkrete tiltak uavhengig av kommunestruktur og dagens interkommunale barnevernstjenester. Vi vil her forsøke å beskrive hva som er blitt prøvd ut av arbeidsmåter og tiltak i prosjektet. Utprøvingen har tatt utgangspunkt i fokusområdene og arbeidet har blitt lagt under tre hovedtiltak:

- Initiating og tilbud om temamøter vedrørende barnevern for de nye kommunestyrene
- Opprettelse og utvikling av Kompetansebase
- Opprettelse og koordinering av fosterhjemsnettverk

#### 3.1 Temamøter for kommunestyrene

Kommunestyret med ordfører i spissen har det overordnede ansvaret for at kommunen har gode og forsvarlige kommunale tjenester, inkludert barneverntjenester. Mange av dem som blir valgt inn som kommunestyrerepresentanter har lite erfaring med, og kunnskap om barnevernet. Siden ledelse og styring var ett satsningsområdene har vi gjennom prosjektperioden ønsket og se på hvordan vi kan bidra til å øke eierskapet og redusere avstanden mellom barneverntjenesten, politisk-, og administrativ-ledelse i kommunene.

Etter å ha sett til og hørt erfaringene fra slike temamøter KS har hatt for kommunestyre i andre deler av landet ble vi inspirert til å ta et initiativ sammen med KS Trøndelag å tilby et temamøte rettet mot utsatte barn og unge og barnevern til kommunene i Trøndelag. Det er også kommuner som har etterspurt dette til KS Trøndelag i forkant av at tilbudet gikk ut. Siden det var kommunevalg høsten 2019 passet det bra at tilbudet gikk ut til kommunene i Trøndelag utpå senhøsten 2019. Flere kommuner meldte sin interesse, og i løpet av prosjektperioden har 20 av Trøndelags 38 kommuner ha gjennomført eller har plan for å gjennomføre et slikt temamøte.

Formålet med temamøtene er å sikre forankring og bidra til at kommunestyret får økt eierskap til barnevernstjenesten. Vi vil det skal bidra til at politikerne får mer kunnskap om barnevernet og blir mer bevisst på sin rolle som folkevalgt. Det er lagt opp til et møte på inntil tre timer. Det er hovedsakelig rettet mot politikerne, men det er også nødvendig at administrativ ledelse og barneverntjenesten ved barnevernleder er tilstede.

To; en som er ansatt i KS Trøndelag og en fra prosjektet Barneløftet går sammen med kommunen i planlegging og gjennomføring av temamøtet. Vi har utarbeidet en mal for møtet, men innholdet diskuteres med hver enkelt kommune i et formøte som avholdes 2-3 uker før selve temamøtet. I selve temamøtet er det lagt opp til at deltakerne innledningsvis får høre om satsingen på barn og unge i kommunen. Her snakkes det for eksempel om tidlig innsats, forebygging og tverrfaglig samarbeid. Under tittelen «Hvem har ansvaret for barnevernet – roller og ansvar», får deltakerne informasjon både om ny kommunelov, den nye barnevernsloven, og barnevernsreformen. Hvilken betydning får det for kommunene? Det gis også en kort innføring i prosjektet Barneløftet. Videre får deltakerne en presentasjon av kommunenes barneverntjeneste og en innføring i barnevernets mandat, oppgaver og arbeidsmåter. Det er også anledning til å si noe om utfordringer som de folkevalgte bør kjenne til. I den siste delen av temamøtet er det lagt opp til at de folkevalgte i grupper skal diskuterte ønsker og ambisjoner for barnevernet og hva de som politikere trenger av informasjon for å utøve politisk styring og kontroll. De folkevalgte blir også utfordret på hva som skal kjennetegne barnevernet i deres kommune når denne valgperioden er over. Ordskyen på bildet nedenfor er et eksempel på den siste oppgaven.



Selv om tilbudet gikk ut til kommunestyrene er det knyttet stor fleksibilitet til hvordan kommunene velger å gjennomføre møtet. Noen ønsker at å ha det for hovedutvalg, andre tenker de vil samle formannskapene i flere kommuner der de har en interkommunal tjeneste. Det viktigste er at lokalpolitikere får mer kunnskap og større eierskap til et tjenesteområde som for mange er ukjent og oppleves som vanskelig, og som gjerne blir tema i forbindelse med en budsjettsprekke eller en sak med et negativt fortegn. Med økt kunnskap og større



interesse vil de kunne delta aktivt i diskusjonene som berører strategiske valg som gjelder kommunens barnevern og andre tjenester for utsatte barn og unge. Dette kan for eksempel være ambisjoner og retning for tjenesten, hvilken bredde innsatsen skal ha, terskler for samarbeid mellom tjenester, kompetansebygging og samhandling og utvikling av kommunens helhetlige tjenestetilbud.

Da koronasituasjonen var et faktum i mars 2020 ble flere planlagte temamøter avlyst og utsatt. Det ga også en anledning til å prøve ut temamøtet digitalt. Tilbakemeldingene så langt har vært gode både på de digitale møtene og ved fysisk oppmøte. Om et par år er det igjen nye folkevalgte som skal sitte i kommunestyrene. Iblant dem vil det også være noen som har lite kjennskap til barnevernet og hvilket ansvar og handlingsrom hun eller han har. Vi håper at denne utprøvingen kan føre til at det også lages et opplegg for nye folkevalgte i fremtiden.

### 3.2 Opprettelse og utvikling av en Kompetansebase

Det meste av det operative arbeidet og utprøvningsarbeidet på arbeidsmåter og tiltak kan sies har blitt gjort i forbindelse med fokusområdet *opprettelse og utvikling av en kompetansebase*.

I prosjektperioden er det opprettet en kompetansebase for Innherred og Namdalen.

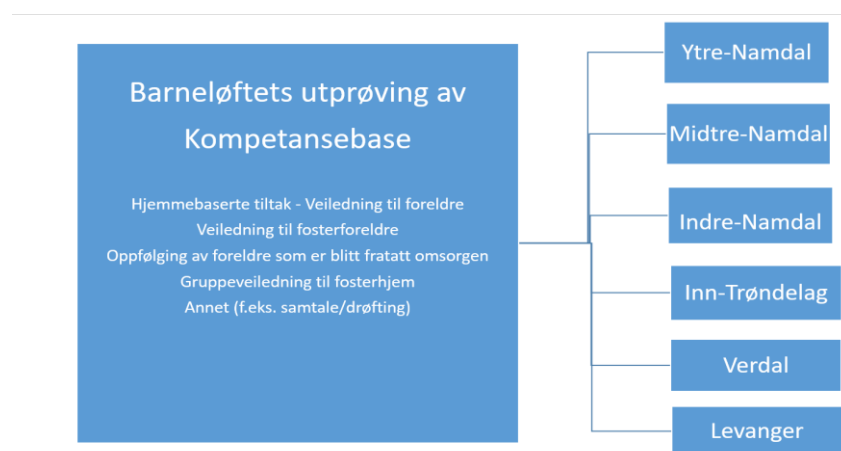
Rådmannsutvalget som styringsgruppe ga tilslutning til oppstart i denne basen i rådmannsutvalgs møte 31.01.2019. Området dekket ved oppstart 7 barneverntjenester og 19 kommuner. Etter 01.01.20 er det 6 barneverntjenester og 15 kommuner.

Arbeidet med utviklingen av kompetansebasen har vært mangfoldig. Hvilken erfaring og kompetanse har vi som skal utgjøre kompetansebasen? Hva kan kommunene be om bistand til? Hvordan skal kommunene henvende seg? Hvor og hvordan skal vi journalføre og dokumentere? Dette er noen av spørsmålene som kom opp og som vi måtte finne svar på før vi kunne gå ut til de aktuelle tjenestene med informasjon om at det var mulig for kompetansebasen og ta imot henvendelser.

Med hjelp fra både juridisk og ikt-ressurser i vertskommunen Steinkjer fikk vi rigget både et system for henvendelser og tilgang til fagsystem. Det ble i april 2019 sendt ut informasjon til barneverntjenestene i Innherred og Namdalen om at de kunne henvende seg til kompetansebasen. Det er lagt opp til at barneverntjenesten «bestiller» tiltak som ansatte i kompetansebasen «utfører». Ut fra informasjon fra blant annet forprosjektet, prosjektbeskrivelse, samtale med læringsnettverkene på Innherred og Namdalen, en

spørrerunde i barnevernledernetverket – og med utgangspunkt i hvilke erfaring og kompetanse prosjektmedarbeiderne har kom vi frem til at kommunene via førstehenvendelse kunne be om bistand om følgende:

- Hjemmebaserte tiltak – veiledning til foreldre
- Veiledning til fosterforeldre
- Oppfølging av foreldre som er blitt fratatt omsorg
- Gruppeveiledning til fosterforeldre
- Annet (samtale/drøfting)



I forkant av at vi begynte og ta imot henvendelser fra kommunene brukte vi en del tid på det kunnskapsgrunnlaget som vi har i Norge på det med hjelpetiltak i barnevernet. Fra dette har vi blant annet sett på det Fauske, Kvaran og Lichtwarck skriver i sin artikkel om Hjelpetiltak i barnevernet (2016). De viser til en studie fra Canada som viser til hvordan man kan skillene mellom ulike typer problemer ved å benytte begrepene enkle, kompliserende og komplekse. Ifølge denne studien er enkle problemer kjennetegnet ved at de kan løses ved å følge en oppskrift eller prosedyre, og sannsynligheten for å lykkes hver gang er høy. Kompliserte problemer består gjerne av mange delproblemer som hver for seg er enkle, men som må løses ved å koordinere innsatsen fra ulike instanser. Løsningen av denne type problemer krever samarbeid mellom ulike profesjoner der disse gjør bruk av sin ekspertise i løsningen av avgrensede oppgaver. Sannsynligheten for å lykkes er likevel relativt høy, og når problemet er løst én gang økes sannsynligheten for å lykkes neste gang. Komplekse problemer skiller seg fra kompliserte problemer ved at delproblemene er sammenvevde og vanskelige å identifisere og skille fra hverandre.

Vi har i dialogen med familiene og kontaktpersonene i barneverntjenestene forsøkt og hatt et realistisk faglig syn på problemene, og vi har vært opptatt av hva som er ønskelig å oppnå med tiltaket. Ved å ha dette fokuset har vi tatt høyde for ulik grad av kompleksitet i problemene, og på den måten lagt et grunnlag for å finne fram til best mulig hjelp for barnet og familien. Vi har da tatt utgangspunkt i familiens og barneverntjenestens beskrivelser av utfordringene, og de tilstrebet å skreddersy hjelpen slik at det er tilpasset behovet til det enkelte barn og den enkelte familie. I møte med ledere og ansatte i barneverntjenestene har det naturlig nok vært et gjennomgående spørsmål hva som er annerledes med det tiltaksarbeidet som er blitt gjort fra kompetansebasen enn det som gjøres i det tiltaksarbeidet fra barneverntjenestene. Dette spørsmålet har det vært litt vanskelig å svare på da vi vet at det er mye kompetanse og godt tiltaksarbeid som gjøres fra den enkelte tjeneste. Vi ser imidlertid at de punktene vi viser til under er noe av det vi har vært bevisste på i vårt arbeid, og som vi tenker har gjort en forskjell og kan vises til som en utprøving av arbeidsmåter og tiltak.

### **Systematikk**

Gjennom et digitalt skjema kan tjenestene enkelt henvende seg til kompetansebasen og be om bistand. I rutinen står det beskrevet at de ansatte skal ringe opp for å få utdypet henvendelsen. Dette er noe vi har vært opptatt av få til så smidig som mulig.

Når barnevernet setter inn hjelpetiltak skal hjelpen rettes mot den bekymringen som er meldt. Det kan for eksempel være tiltak for å øke foreldrekompetansen, kompensere for mangler i omsorgen, eller avlaste foreldrene. Målet med et hjelpetiltak er å skulle bidra til positiv endring hos barnet eller i familien. Av og til er det vanskelig å evaluere nytten av de tiltak som barneverntjenesten har satt inn. Vi har fra første stund vært opptatt av hvordan tiltaksarbeidet fra kompetansebasen skal systematiseres slik at det kan være mulig å si noe om nytteverdien av den hjelpen barn og familier har fått. Vi har utarbeidet en rutine for hvordan saksgangen skal være fra kompetansebasen mottar en henvendelse til vi avslutter oppdraget. Vi har laget maler og sjekklister for gjennomføring av gjennomgang av henvendelser, oppstartsamtaler, evalueringer og rapportskrivning. Vi er opptatt av å tidsbegrense oppdraget og vi ønsker en tydelig bestilling på hva det skal veiledes på. Vi avtaler dato for evaluering allerede i oppstartsamtalen. Ifølge barnevernloven § 4-5 skal barnevernet når hjelpetiltak vedtas utarbeide en tidsavgrenset tiltaksplan. Vi ber om kopi av tiltaksplanen - eller at det utarbeides en tiltaksplan for tiltaket kompetansebasen skal utføre.

Vi har tenkt slik at en tverrkommunal kompetansebase ikke skal være inne i en familie over veldig lang tid. Men at barn og familier som har behov for langvarig og koordinert hjelp må i hovedsak få dette i den kommunen de bor. Her har vi tenkt at familierådsmodellen kan være et nyttig verktøy og vi har vært pådrivere til og få i gang familieråd og snakker varmt om modellen. Vi har blant annet tenkt familieråd ved avslutning av oppdrag for å koble på familie og nettverk i det videre arbeidet.

### **Kartlegging**

Når man skal drive endringsarbeid er det viktig å se helheten som barnet, foreldrene og familien er en del av. For å få den helheten trenger vi informasjon. Nok informasjon er viktig for å kunne gi rett hjelp. Og vi trenger informasjon fra dem som skal motta hjelpen – de må få beskrive sine behov.

Vi har systematisk tatt i bruk ulike kartleggingsverktøy i oppstart av veiledningsoppdrag. Formålet er å bli kjent med familien og for at barn og foreldre skal føle en trygghet og få tillit til veilederne. Videre innhenter vi informasjon for å treffe med den hjelpen og veiledningen som gis. Eksempler på verktøy som gir god informasjon om familien og behovene hos både barn og foreldre; genogram, nettverkskart, funksjonssirkel og livslinje. Det er også blitt benyttet film som et verktøy i veiledning.

### **Skreddersøm**

En god kartlegging har lagt grunnlaget for at vi har kunnet hatt fokus på skreddersøm. Skreddersøm handler om en individuell tilpasning, og at hjelpen må tilpasses barna og familien som trenger den og ikke tilpasses systemet. Det handler om å tilpasse hjelpen ut fra behovet til den enkelte (barn, familie). Innenfor den individuelle tilpasningen ligger det en fleksibilitet til å kunne benytte seg av veileders samlede kunnskap. Fleksibiliteten (mulighetsrommet) retter seg også mot at veilederne tilpasser seg familiens behov, for eksempel knyttet til møtetidspunkt og møtested.

Den hjelpen som hjelper er, må være på familiens premisser og tilpasset barnet og familiens livsverden. Vi har vært opptatt av å skape samarbeid bygd på en god relasjon. Uten det er det meste forgjeves. Skal det bli skreddersøm i hjelpetiltakene må hjelperen få mulighet til å være

skredder. Det handler om tilstrekkelig med tid og autonomi, og rammer for skjønn til forsvarlig fagutøvelse. Det handler samtidig om brukermedvirkning og individuell tilpasning.

### **To veiledere**

Da vi fikk muligheten til å prøve ut nye arbeidsmåter kom det opp tidlig at vi ønsket og prøve ut det med å være to veiledere – å utgjøre et team – i møte med barna og familiene. Til sammenligning har vi fra tidligere barnevernsarbeid erfaring med å føle oss alene om ansvaret for å skulle gi hjelp til barn og familier som trenger det.

At vi har vært to veiledere betyr ikke at vi mener at det skal være slik i alt tiltaksarbeid. Men det er en del av skreddersømmen å vite når det er behov for å sette på to i tiltaksarbeidet. Vi tenker det handler om en kvalitetssikring av den hjelpen familien får, og en kvalitetssikring for de som er hjelpere/veiledere.

Siden det i vår kompetansebase har vært to tiltaks-arbeidere har det ikke vært rom for å gjøre spesielle tilpasninger, men slik vi ser for oss en kompetansebase kan være sammensatt i fremtiden vil det være mulig å sette sammen team ut fra behov. Vi mennesker tolker verden ulikt avhengig av for eksempel erfaring, kultur og kjønn. Ved å være to veiledere i møte med en familie, hjelper vi hverandre til å ha en åpen og nysgjerrig holdning. Er man alene i møte med familiens komplekse utfordringer og eksponeres for sterke og negative følelser, kan vi raskt kjøre oss fast i et perspektiv. Når vi er to kan vi bruke individuelle ferdigheter og samtidig spille på lag. For eksempel før møtene med familiene avtales det ulike roller; hvem av oss som skal ha overblikket og regien og hvem som skal være tettere på. Da kan en være mer tilbaketrukket og ha en observerende tilnærming, mens den andre kan gå tettere på og ha en mer aktiv og spørrende tilnærming. En annen gang kan det være behov for at den ene tar en støttende holdning, mens den andre stiller krav og stiller spørsmål.

En annen fordel ved å være to er at et planlagt løp kan gjennomføres selv om den ene for eksempel blir syk. Det sikrer en kontinuitet i arbeidet som er viktig både for familien, men også for oss som veiledere. Vi relaterer det til eksempler på når det er en kontaktperson som blir syk og det ikke er en som kan møte istedenfor, så blir møtene utsatt og det blir vanskelig å opprettholde kontinuitet.

Som nevnt så er det ikke slik at vi mener at man i alt tiltaksarbeid skal være to. Det vil alltid være et kapasitetsspørsmål, men også et prioriteringsspørsmål. Vi ser også at man skal være bevisst sin rolle som veiledere, og man må passe på at de veilederne ikke er for lik på en slik

måte at de ikke vil utfordre den andre. Dette kan være med å hemme utviklingen som er ønskelig å få til hos barnet og familien.

### **Tverrfaglig og tverretatlig samarbeid**

Det har i flere år vært stort fokus på tverrfaglig arbeid mellom barnevernet og andre instanser. Allikevel så blir det gang på gang vist til ved tilsyn, i rapporter og utredninger at det tverrfaglige samarbeidet mellom barnevernet og andre har vært for dårlig.

Vi som har jobbet i Barneløftet har sett på tverrfaglig samarbeid som en arbeidsmetode, som en måte å jobbe på. Gjennom kartlegging og bli kjent-samtalene får vi høre om en rekke hjelpere og tjenester familien også har kontakt med i tillegg til barnevernet, og vi har vært opptatt av å kartlegge hvem «laget» rundt barnet og familien består av. Vi har banket på en del dører til andre tjenester for å sikre at arbeidet som gjøres inn mot familiene blir koordinert og da kan flere yrkesgrupper og tjenester kunne gå sammen for å løse forskjellige arbeidsoppgaver til det beste for barnet og familien.

Når man ser på det overordnede målet og de øvrige målene for prosjektet skjønner man at det er behov for at både ansatte i barneverntjenestene og de øvrige ansatte i hjelpetjenestene i kommunene, KS, Statsforvalteren, Bufetat, kommunedirektører, politikere med flere samarbeider på flere plan og nivåer for å oppnå det som er ønskelig.

Både utprøvingen med temamøter for politikerne og samarbeidet med Bufetat, som blir beskrevet nedenfor, må sees på som et viktig systematisert og koordinert samarbeid for å nå det overordnede målet i prosjektet. Videre er det arbeidet som er blitt gjort gjennom utprøvingen fra kompetansebasen i samarbeid med instanser som skole, barnehage, NAV, konfliktrådet, familievern og BUP som vi håper har gjort en forskjell slik at barn og familiene vi har jobbet med opplever og ha fått riktig hjelp til riktig tid.

### **Informasjonsarbeid og informasjonsutveksling**

Ovenfor har vi nevnt dette med tverrfaglig og tverretatlig samarbeid. En forutsetning for å lykkes med et samarbeid er at partene som skal samarbeide snakker «samme språk» og at de har den samme forståelsen av som er målet og hensikten med samarbeidet.

Da vi startet arbeidet i prosjektet ble vi omtalt som KS-prosjektet. KS er kjent for å jobbe innenfor mange ulike områder, og bare av navnet KS-prosjektet var det umulig å vite hva det var vi jobbet med i dette prosjektet. I samarbeid med kommunikasjonsrådgiver i Steinkjer kommune og firmaer innenfor media og kommunikasjon; Smart media og Camerat, fikk vi gjort et nyttig arbeid med å lage en kommunikasjonsprofil til prosjektet. Gjennom en workshop kom vi frem til navnet «Barneløftet. Bedre å være barn i Trøndelag – et felles ansvar». Vi synes navnet representerer godt hva som er tankene bak og hva man ønsker å oppnå med dette utviklingsarbeidet. Ved hjelp av navnet, logo og en informasjonsbrosjyre ble det enklere å kommunisere ut til andre om prosjektet.

Det finnes mange aktører som jobber rettet mot barn og unge og deres familier. Vi har gjennom prosjektperioden vært opptatt av å utveksle informasjon med mange av disse aktørene. Tanken bak det er at vi må vite hva hverandre gjør og hva den enkelte kan bidra med for å vite om det er hensiktsmessig å samarbeide med den eller den om en oppgave. Her er det snakk om både andre kommunale tjenester, frivillige og ideelle organisasjoner og statlige tjenester.

Vi har initiert et samarbeid mellom teamledere i familieveilederteamene i barneverntjenestene på Innherred og i Namdalen. Formålet er at man kan få tilgang på et fora for informasjonsdeling og utveksling av erfaringer. Dette tror vi vil øke mulighetene for et mer likeverdig tjenestetilbud.

Vi har gjennom prosjektperioden skrevet en kronikk som er ble publisert i flere lokale og regionale aviser i forbindelse med kommunevalget høsten 2019. Vi søkte og fikk posterstand på Bufdirs nasjonale barnevernskonferanse i 2019. Vi har også utvekslet informasjon med andre som er i gang med liknende utviklingsarbeid andre steder i landet. Vi har også fått laget en informasjonsfilm gjennom midler fra KS som viser til forståelsen, visjonen og ideologien bak prosjektet Barneløftet.

### 3.3 Opprettelse og koordinering av fosterhjemsnettverk

*"Fosterhjemsfeltet har noen vedvarende utfordringer.*

*Det er stadig vanskelig å rekruttere fosterhjem som svarer til barnas behov, og det er mangler ved hvordan samarbeid med barn og barns medvirkning ivaretas, og hvordan fosterhjem følges opp. Mange barn og unge opplever at de må flytte fra fosterhjemmet før det var planlagt. Det er heller ikke nødvendigvis samsvar mellom de ressursene som brukes i fosterhjemsomsorgen og barnas behov"*

Fra «Trygge rammer for fosterhjem» NOU  
2018:18

I kjølvannet av NOU 2018:18 «Trygge rammer for fosterhjem» ble det utlyst midler for å styrke arbeidet med fosterhjemsoppfølging. Forutsetningen for tildeling av midler var at midlene skulle benyttes til å styrke kommunenes arbeid med oppfølging og veiledning av fosterhjem, gjennom de kommunale læringsnettverkene. I føringene fra departementet ble det lagt til grunn at bevilgningen skal gå til utvikling, etablering og gjennomføring av kommunale veilednings- og oppfølgingstilbud til fosterhjem. I Trøndelag ble midlene som ble tildelt brukt til å etablere et forsøk hvor det ansettes flere ressurspersoner som vil utgjøre en lavterskel råd- og veiledningstjeneste for fosterhjem, og som skal gi forsterket oppfølging til enkeltfosterhjem på forespørsel fra barneverntjenestene i fylket. Arbeidet med å opprette og koordinere et nettverk for de som ble ansatt i disse fosterhjemsstillingene ble lagt til KS-prosjektet, Barneløftet.

#### Samarbeid med Bufetat

Da arbeidet med et fosterhjemsnettverk kom i stand hadde prosjektet Barneløftet allerede etablert et samarbeid med to av avdelingene i Fosterhjemstjenesten i Bufetat, region Midt. Siden barnevernsreformen som trer i kraft i 2022 vil påvirke fosterhjemsarbeidet i kommunene helt tydelig på et par områder var det naturlig å opprette et samarbeid med Bufetat tidlig i prosjektperioden. Dette med tanke på kompetanseoverføring fra Bufetat til kommunene, som må sees som et viktig reformforberedende arbeid. De to områdene som vil påvirkes av den kommende reformen når det gjelder fosterhjemsomsorgen er:

1. Veiledning til fosterhjem blir fullt og helt et kommunalt ansvar - både individuelt og gruppe



2. Kommunene vil få et fullt finansieringsansvar for fosterhjem. Dagens tilskuddsordning avvikles

Bufetat vil være en sentral samarbeidspartner når kommunale veilednings- og oppfølgingstilbud skal utvikles og etableres i kommunene. Prosjektets samarbeid med Bufetat kan sies å ha både vært på systemnivå og rundt utprøving av tiltak. På systemnivå har det vært en gjensidig informasjonsutveksling, som har lagt grunnlaget for at det også er blitt iverksatt felles utprøving av tiltak. Tiltaket det er snakk om her er en veiledningsgruppe for fosterhjem. Her har en fra prosjektet og en rådgiver fra Bufetat gått sammen om en veiledningsgruppe for fosterforeldre. Erfaringene fra dette utprøvningsarbeidet blir delt i det opprettede fosterhjemsnettverket og kan benyttes i arbeidet med å starte opp nye grupper og må anses som nyttig reformforberedende arbeid.

#### Fosterhjemsnettverket

I søknaden om midler som ble sendt fra Fylkesmannen i Trøndelag til BLD i februar 2019 var det forespeilet at fosterhjemssettingen ville kunne være på plass med personell fra høsten 2019. Rekruttering til disse fosterhjemsstillingene tok lengre tid enn først antatt. Selv om ikke alle de fem læringsnettverkene hadde fått ansatt var det invitert til en oppstartsamling den 23. mars 2020. På grunn av korona-situasjonen ble denne samlingen avlyst, men den ble erstattet av et møte via Teams den 22. april 2020. Andre samlingen ble avholdt den 20. mai, også den var på Teams. Fosterhjemsnettverket i Trøndelag består i første omgang av de ressurspersonene som er ansatt i de fem læringsnettverkene. Ansatte i KS-prosjektet Barneløftet vil delta så lenge prosjektet varer. I tillegg er fosterhjemtjenesten i Bufetat invitert og har sagt ja til å delta i fosterhjemsnettverket. I de to førstesamlingene deltok også lederne, både fra kommunene og Bufetat. Det ble fokusert på oppstart, målsetning og hensikt, forventninger og rolleavklaring.

Gjennom deltakelse i nettverket vil Bufetat bistå i opplæring og veiledning av fosterhjemsstillingene, samt dele kompetanse og erfaringer knyttet til bruken av ulike modeller i arbeidet med opplæring og veiledning av fosterhjem. Gjennom fosterhjemsnettverket er det nå blant annet påstartet et samarbeid om:

- Trygg Base-opplæring
- Tilbud om veilederskole i regi av Bufetat

- Veiledning til fosterhjemsressursene fra veileder i Bufetat
- Oppstart av gruppeveiledning til fosterforeldre – fosterhjemsressurs kan gå sammen med en rådgiver fra Bufetat
- Å gi en innføring til fosterhjemsressursene og andre som jobber med fosterhjem i kommunene om Pride-opplæringen (opplæringsprogrammet til fosterforeldre)

## 4 Erfaringene

Da Fylkesmennene i 2018 fikk oppdrag å etablere kommunale læringsnettverk i fylkene var det allerede besluttet å iverksette prosjektet vi i dag kjenner som Barneløftet. Siden målsetningen for disse to utviklingsarbeidene er noe overlappende er det knyttet en forventning til at Barneløftet sitt oppdrag er å gi en mer-gevinst i Trøndelag. Vi må klare å synliggjøre hvilke erfaringer vi har gjort oss og hva vi har fått økt kunnskap om som følge av prosjektet. Er det noe som gjør at Trøndelag er bedre forberedt på reformen enn øvrige fylker, som også arbeider reformforberedende (bl. a gjennom læringsnettverk) – men ikke har hatt et lignende prosjekt som Barneløftet. Under vil vi forsøke å si noe om de erfaringene vi har gjort oss gjennom den utprøvingen og arbeidet som er blitt gjort.

### 4.1 Forankring i kommuneledelsen

Politikere er fortrolige med begreper som både kunnskapsløft, kompetanseløft og kulturløft. Nå mener vi tiden er inne for et barneløft. Når man snakker om en reform i politikken er det gjerne en betegnelse på forandring – og en forandring til det bedre. Reformen som trer i kraft i 2022 omtales som en barnevernsreform, men vi tenker at det blir viktig å se på dette som en oppvekstreform. For skal det bli en vellykket reform er det helt avgjørende at det sees på kommunenes samlede tjenestetilbud, og at man jobber på tvers av yrkesgrupper og etater i den videre utviklingen av gode tjenester.

Ledelse er en viktig nøkkel for å lykkes med endringsarbeid – også i kommunene. Tydelig lederforankring reduserer risikoen for at satsinger og prioriteringer fremstår som fragmenterte for de som skal utføre tjenestene. Derfor mener vi at tilbudet om temamøter for kommunenes politiske og administrative ledelse er et skritt i riktig retning. Selv om vi ikke har fått gjennomført så mange temamøter som vi hadde planlagt på dette tidspunktet på grunn av Covid-19, så har vi gode erfaringer og gode eksempler fra de temamøtene som er avholdt.

Tilbakemeldingene har vært gode og vi vil innen utgangen av 2020 ha besøkt halvparten av kommunene i Trøndelag, og det er satt opp avtaler utover i 2021.

Vi ser at det tre timer lange temamøtet også kan legge til rette for en videre dialog mellom barnevernet og deres ledere. Et eksempel er da det ble tematisert i et av de første temamøtene vi avholdt at det i ny barnevernlov vil komme et krav om å legge frem en årlig tilstandsrapport. Det ble vist til at Bufdir allerede har lagt ut en mal som det går an å ta i bruk allerede nå. I samtale med barnevernleder i den interkommunale barneverntjenesten i etterkant av temamøtet kunne hun fortelle at hun var i etterkant av temamøte er blitt bedt om å prøve ut tilstandsrapport malen og hun var invitert inn i siste kommunestyret før sommeren for å legge den frem. Flere barnevernledere har gitt tilbakemelding på at det er første gangen de får anledning til å snakke i kommunestyret på den tiden de har vært barnevernleder. Det er også eksempler på at barnevernleder i etterkant av temamøtet er blitt invitert tilbake i kommunestyret for videre dialog.

Vi håper erfaringene som høstes gjennom utprøvingen av slike temamøter kan være med på å utvikle noe som for eksempel kan bli en del av KS folkevalgtprogram i fremtiden. Slik vil nye folkevalgte også ved fremtidige kommunevalg kunne få informasjon og kunnskap som vil gjøre dem bedre i stand til å være med å ta beslutninger som vedrører kommunens vern av barn og bli kjent med kommunens barneverntjeneste.

I kronikken som ble trykket i flere lokalaviser i Trøndelag før valget høsten 2019 utfordret vi lokalpolitikere til å prioritere barnevernet. Ved å takke ja til tilbudet om temamøte og ved å sette av tid og vise engasjement, ved å stille spørsmål og delta aktivt i diskusjoner og reflektere underveis i temamøtet må vi rose politikere og deres administrasjoner for å ha tatt utfordringen vi kom med.

#### 4.2 Å opprette en tiltak- og kompetansebase på tvers av kommunegrensene

Trøndelag er et av landets fylker med lengst og bredest erfaring i interkommunalt samarbeid på barnevernområdet. Allerede på 1990-tallet ble den første interkommunale tjenesten i fylket etablert i Ytre Namdal, med Vikna som vertskommune for Leka og Nærøy. Siden dette har det vært flere forsøksprosjekt i fylket som har blitt etablerte løsninger. I dag er det etablert 22 barneverntjenester for fylkets 38 kommuner.

Det er et kjent behov og et sterkt ønske om å få til et systematisk og koordinert samarbeid på tvers av barneverntjenester for å utvikle og bygge opp gode tilbud og tiltak for barn, unge og deres familier. Erfaringene vi har fra utprøvingen i prosjektperioden tilsier at det går an å samarbeide om å opprette en tiltaks- og kompetansebase som tilhører og bistår flere kommuner. Vi håper at de erfaringene kan benyttes i det videre arbeidet med utviklingen av tjenestesamarbeid på tvers av kommunegrensene.

Vi har i prosjektperioden mottatt omkring 70 henvendelser. Nedenfor vises tallene fordelt på de tjenestene som har hatt anledning til å be om bistand.

Tjeneste	Antall henvendelser	Fått bistand
Ytre Namdal	11	5
Midtre Namdal	16	1
Indre Namdal	3	0
Steinkjer	13	6
Inderøy	9	3
Inn-Trøndelag (Steinkjer og Inderøy fra 1.1.20)	3	0
Verdal	9	3
Levanger	1	0

Vi har i prosjektperioden gitt bistand både til områdene Namdalen og Innherred. I det videre arbeidet blir det viktig å tenke at Namdalen og Innherred skal ha hver sin kompetansebase. Gjennom å ha blitt litt kjent med to ulike områder erfarer vi at det er en del forskjeller som det må tas hensyn til når man videre skal se på mulighetene for å etablere kompetansebasen. De erfaringene vi har fra Innherred og Namdalen tilsier at det er ulike behov når man ser det opp mot faktorer som størrelsen på kommunene og barneverntjenestene, demografi, geografi/areal og tilgang til kompetanse.

Det har ikke vært mulig med de ressursene som er i prosjektet å bistå i alle de henvendelsene som kommer. Det var i utgangspunktet skissert fire fagstillinger i utprøvningsarbeidet, hvorav to skulle tilsettes år to av prosjektet. Derfor valgte vi ved oppstart å gi et tilbud til både Innherred og Namdalen om å benytte seg av tiltak fra kompetansebasen, da vi så for oss at

ved tilføring av to stillinger til så kunne det opprettes en kompetansebase på Innherred og en i Namdalen. Det ble i løpet av høsten 2019 avklart at midlene til de to fagstillinger ble prioritert inn i læringsnettverkene og gikk inn som en del av satsningen opp imot fosterhjemsarbeidet og de nyopprettede fosterhjemsstillingene.

Det hadde nok vært et ønske fra barneverntjenestene at kompetansebasen i prosjektperioden hadde kunnet bistått i flere av de henvendelsene vi har fått. Det er viktig å huske at intensjonen med prosjektet ikke var å øke den operasjonelle kapasiteten til den enkelte tjeneste, men å få nok henvendelser til å kvalitativt kunne si noe om behov, omfang, erfaringer osv.

#### 4.2 Et stort behov for å bygge ut tiltaksviften

Antall henvendelser som er kommet til Barneløftet i prosjektperioden mener vi er med på å synliggjøre et behov for å utvikle tiltak. Vi tror tallet kunne vært høyere, men selv om vi har oppfordret tjenestene til å melde inn behov, så har henvendelsene nesten stoppet opp i høst. Det er naturlig å tenke at det handler om at de vet at det heller ikke er mer kapasitet å hente og det er kjent at tiltaksarbeidet fra Barneløftet avsluttes etter desember 2020.

Det er tre begrunnelser som går igjen når vi har spurt de som har henvendt om årsaken til at de ber om bistand fra kompetansebasen for akkurat denne familien:

- Barneverntjenesten har ikke kapasitet
- Barneverntjenesten kommer ikke i posisjon til å hjelpe familien
- Barneverntjenesten har ikke den riktige kompetansen

I «Barneverntjenesten kommer ikke i posisjon til å hjelpe familien» kan det for eksempel bli vist til at familien ikke er så samarbeidsvillige ovenfor barneverntjenesten. Erfaringen fra tiltaksarbeidet i prosjektet er at vi ikke har hatt utfordringer med å komme i posisjon til å hjelpe familiene. Vi har erfart og bli møtt med bekymring, usikkerhet og redsel. Men ved at vi har brukt tid på å bli kjent og bygge tillit, opplever vi at familiene er åpne og at vi får til et godt samarbeid. Vi tror dette henger sammen med at de ansatte i kompetansebasen ikke oppleves å være en del av barneverntjenesten – og at det er en fordel. Selv om undersøkelser viser at mange har høy tillit til barnevernet er det knyttet stor stigma til, og mange er redde for barnevernet. Vi tenker videre at det er avgjørende at de ansatte i kompetansebasen har bred og

lang erfaring fra barnevern og sosialt arbeid. Ved å fremstå som et team med en bredde i erfaring og kompetanse, men hvor hver enkelt har sin rolle, føler både barn og foreldre seg trygge nok til å tørre å ta sjansen på å åpne seg om sine bekymringer, utfordringer, savn, sorg og håp. Det skjer som regel et vendepunkt når de viser oss sårbarheten og redselen bak sinne og konfliktene.

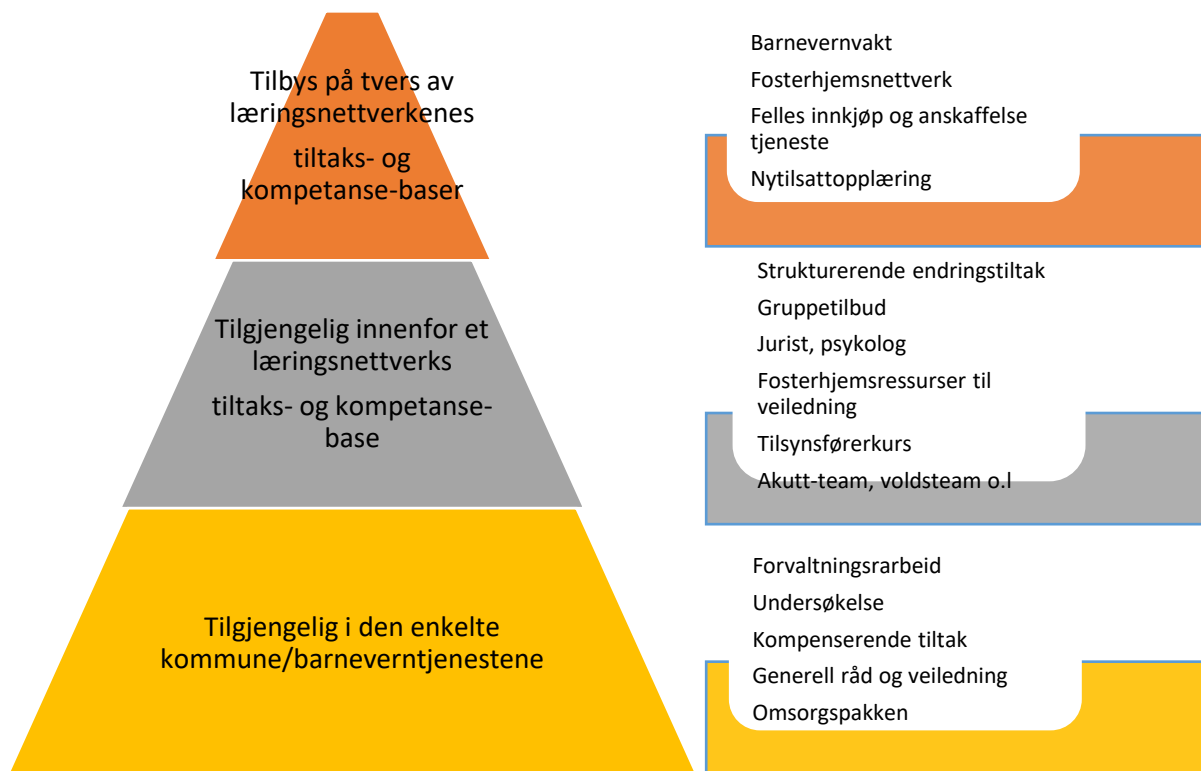
#### Kompenserende tiltak eller endringstiltak

I den nye barnevernloven vil det presiseres ytterligere at iverksatte hjelpetiltak skal være egnet til å ivareta barnets behov og bidra til å forebygge videre problemutvikling. Dette må anses som en viktig presisering som tydeliggjør at tiltak som iverksettes må føre til en bedring av barnets situasjon, og at det er nødvendig å ha tilgang til ulike tiltak for å sikre barn og familier rett hjelp. En måte å skille mellom hjelpetiltak, er gjerne å se på forskjellen mellom *kompenserende* og *strukturende* hjelpetiltak. *Kompenserende* hjelpetiltak er tiltak som kompenserer og avhjelper familiens eller barnets omsorgssituasjon, for eksempel ulike typer generell råd og veiledning, støttekontakt for barnet, besøks -og avlastningshjem og økonomisk støtte til barnehage og SFO. *Strukturende* hjelpetiltak er tiltak som skal skape varige endringer i familien, ved å øke foreldreferdigheter, utvikle samspillet mellom foreldre og barnet og bidra til å aktivere nettverk rundt barnet. Dette gjøre blant annet ved hjelp av foreldreveiledningsprogrammer og evidensbaserte metoder, som for eksempel COS, Trygg Base, Marte Meo, PMTO, MST, FFT.

Det arbeidet som er blitt gjort gjennom utprøvingen med kompetansebasen tenker vi kan høre hjemme under kategorien strukturende hjelpetiltak hvor man ønsker å skape endring. Erfaringen vi har gjort oss i prosjektperioden er at alle barneverntjenestene har mulighet til å sette inn en rekke kompenserende tiltak, men at det er stor variasjon i hva slags strukturende endringstiltak den enkelte barneverntjeneste har tilgang til. Det er flere ansatte i barneverntjenestene som har opplæringer og sertifiseringer til å utøve en eller flere av de veiledningsmodellene som kan benyttes i endringsarbeid. Men vi erfarer at dersom en ansatt jobber som kontaktperson med ansvar for saksbehandling i flere familier er det vanskelig å skulle kombinere dette med å drive strukturert veiledning og endringsarbeid. De tjenestene som er av en viss størrelse har gjerne egne veiledningsteam, hvor de har samlet ansatte som kun jobber med veiledning. De ansatte i disse teamene har ikke så mange familier de følger opp på en gang, og de får jobbet kun med veiledningsoppdragene. Erfaringene våre støtter

opp under det med at ansatte som skal drive systematisk veiledning og endringsarbeid med familier ikke må ha en kontaktpersonfunksjon i tillegg.

Ved hjelp av figuren under har vi forsøkt og skissert en modell som viser hvordan en kan se på tilgjengelig tiltak og kompetanse i Trøndelag fordelt i en pyramide.



#### 4.3 Fosterhjemsnettverket

Det ble innledningsvis ved opprettelse av nettverket jobbet med visjon, mål og hvilke tiltak det var ønskelig at fosterhjemsnettverket tok tak i.

Visjonen

«Barn og unge som bor i fosterhjem i Trøndelag skal oppleve god og stabil omsorg»

Målene som settes blir hva som skal til for å innfri visjonen. Eksempler på mål:

- Kommunalt og statlig barnevern samarbeider på tvers og sikrer en helhetlig fosterhjemsomsorg
- Fosterbarn opplever trygg og stabil omsorg
- Fosterforeldre opplever god opplæring og oppfølging

- Alle fosterbarn og fosterhjem skal få tett oppfølging de første månedene etter plassering

#### Tiltak og aktiviteter

For å nå mål og visjon var det følgende fire aktiviteter man ønsket nettverket skulle ha fokus på til å starte med:

- Felles rutiner for hvordan fosterhjemsressursene/veilederne jobber
- Sikre veiledning til fosterhjemsveilederne
- Få i gang gruppeveiledningstilbud for fosterhjem innenfor alle læringsnettverkene
- Utvikle en «oppfølgingspakke» for de første mnd etter plassering

Siden etableringen og oppstarten har fosterhjemsnettverket møttes en gang i måneden.

Erfaringene fra disse samlingene er at det er et stort engasjement og man ser viktigheten av å ha et nettverk på tvers av Trøndelag. Det er blitt jobbet med ulike tema og det blir viktig fremover å få svar på disse tre spørsmålene når det gjelder fosterhjemsarbeidet og fosterhjemsnettverket:

- Hvor er vi?
- Hvor skal vi?
- Hvordan kommer vi oss dit?

#### Omsorgspakken

Nettverksarbeidet er blant annet et ledd i å få delt kunnskap og erfaringer mellom barneverntjenestene og læringsnettverkene. Og gjennom det få til en mer lik praksis innenfor fosterhjemsomsorgen på tvers av Trøndelag. En av de tingene som det var ønskelig at nettverket skulle jobbe med var å se på om det var mulig å utvikle en «oppfølgingspakke» for de første månedene etter plassering. Det er arbeidet med dette som har resultert i Omsorgspakken.

Omsorgspakken er en måte å systematisere oppfølgingen på. Den er tenkt som et minimumstilbud, og en del av oppfølgingen som skal bli gitt i forbindelse med at et barn flytter inn i et fosterhjem.



## Videre organisering av fosterhjemsnettverket

Det blir viktig å finne ut av hvem som skal koordinere fosterhjemsnettverket nå som Barneløftet avsluttes, og det blir viktig å finne ut av hvordan kommunikasjon og informasjon mellom barnevernledernetverket og fosterhjemsnettverket skal ivaretas. Det blir videre helt avgjørende for det videre arbeidet at man sikrer seg at erfaring og kompetanse blir delt videre i fra fosterhjemsnettverket og ut til alle de ansatte i barneverntjenestene som jobber med fosterhjem. Dette er til en viss grad forsøkt ivaretatt gjennom webinar og at man har samlet flere enn fosterhjemsressurser til de kompetansedelings tilbudene fra Bufetat. Pr i dag er de fleste av de fosterhjemsressursene ansatt i prosjektstillinger. Erfaringene som man har fått gjennom dette arbeidet og hvordan en sikrer at dette henger sammen på tvers av Trøndelag i fortsettelsen vil være avhengig av om man finner midler til å videreføre slike fosterhjemsressursstillinger på sikt.

## Kommunalt og statlig barnevern = ett barnevern

I arbeidet med etableringen av fosterhjemsnettverket er Bufetat invitert inn. Vi erfarer at det er en gjensidig gevinst i at kommunalt og statlig barnevern samarbeider rundt fosterhjemsomsorgen. Kommunene har ett år på rigge seg før noen av oppgavene knyttet til fosterhjem går over fra Bufetat og til kommunene. Gjennom å ha etablert et samarbeid mellom kommunene og Bufetat har vi tro på at det er mulig å få til en mer helhetlig fosterhjemsomsorg for fosterbarna og fosterfamiliene i Trøndelag.

## 4.4 Samarbeid – en vanskelig øvelse

Det var et **viktig arbeid** som skulle gjøres,  
og **Alle** var sikker på at **Noen** gjorde det.

**Enhver** kunne ha gjort det,  
men **Ingen** gjorde det.

**Noen** ble sinte på grunn av dette,  
for det var **Alles** jobb.

**Alle** trodde **Enhver** kunne utføre det,  
men **Ingen** forsto at **Alle** ikke kunne gjøre det.

Det endte med at **Alle** bebreidet **Noen**  
da **Ingen** gjorde hva **Enhver** kunne ha gjort.

*Samarbeid* betyr kort og greit å arbeide sammen. Men så blir det fort litt mer komplisert. For eksempel må vi skille mellom å arbeide sammen på individnivå, gruppenivå og systemnivå. Så kan det være snakk om samarbeid internt i tjenesten, eller mellom tjenester, etater, kommuner og så videre. Gjennom prosjektperioden har vi arbeidet sammen med mange, og vi har prøvd ut samarbeid på flere ulike nivåer og på tvers av tjenester, etater og kommuner. Vi har flest gode erfaringer med å arbeide sammen med andre. Og vårt generelle inntrykk er at alle er opptatt av å arbeide sammen, og de fleste ytrer et ønske om å samarbeide mer. Noen ganger har vi allikevel opplevd utfordringer i et samarbeid. Erfaringene tilsier at det kan være vanskelig å vite hva det er man skal samarbeide om og hvem man skal samarbeide med.

Kultur, holdninger og verdier vil påvirke hvordan vi tenker og handler i møte med barn, familier og samarbeidspartner. Og det vil påvirke hvordan vi samarbeider. Begrepet samarbeid er utfordrende fordi mennesker kan ha ulike forventninger og forstå det så forskjellig. Utfordringer i samarbeidet skjer ofte der det er ulike forventninger, for eksempel i et tverrfaglig samarbeid. Da er det lett å peke på andre personer eller fagtjenester som «syndebukker» når noe ikke fungerer.

Vår erfaring er at ethvert samarbeid er unikt og det er avhengig av de menneskelige ferdighetene til de personene som inngår i samarbeidet, men vi tenker at uansett om vi samarbeider på individ-, gruppe-, eller systemnivå så er det noen fellesnevnerne:

- **Ha tydelige mål:** Sett opp tydelige mål tidlig i prosessen. Da forstår alle raskt hva man ønsker å oppnå med samarbeidet og det går fortere å finne en felles vei dit.
- **Avklare roller og forventninger:** Snakk om hverandres forventninger. For eksempel kan det være lurt å avklare forventninger rundt oppmøte og tilgjengelighet. Avklar hvem som er den/de drivende personene i samarbeidet.
- **Ta vare på relasjonene:** Et samarbeid er basert på relasjon. Og relasjonene må pleies og krever gjensidig respekt og tillit. Det er viktig å være ærlige med hverandre og be om hjelp og bidra med støtte når det kreves.

- **Tydlig dialog:** Nøkkelen til et vellykket samarbeid er en åpen kommunikasjon. Det er viktig å kunne ha en dialog om hvordan samarbeidet fungerer. Ta opp både det som er bra og det som ikke fungerer.
- **Skap verdi for alle parter:** Om den ene parten får mer tilbake enn den andre, kommer den tapende parten før eller senere til å kjenne på dette. Synliggjør hvordan partene kan ha glede av samarbeidet og jobb aktivt for å oppnå dette.
- **Vær forberedt på at ting tar tid:** De beste samarbeidene tar tid å forme. Sett av tid og ta et steg av gangen.

#### Gevinster ved samarbeid

Vi har gjennom arbeidet i prosjektet sett mange mulige gevinster av samarbeid på tvers som kan tas med i det videre arbeidet med å tenke utvikling på tvers av tjenester og kommunegrenser. For eksempel:

- Samarbeid engasjerer og motiverer
- Samarbeid kan redusere sårbarhet der hvor det er små faglige miljøer
- Gjennom samarbeid kan kompetanse deles og økes
- Samarbeid kan veie opp økt press på tjenestene i en periode
- Ved samarbeid kan det oppnås stordrift-fordeler (for eksempel en felles innkjøps-, og anskaffelsesordning)
- Samarbeid kan skape økonomisk handlingsrom.

#### 4.5 Et fragmentert hjelpeapparat og manglende koordinering

*«Dagens regelverk gjør at de ulike tjenestene tar utgangspunkt i sin tjenestes mandat og ansvarsområde – dette er med på å skape en silotenkning som ikke tjener det enkelte barns behov for koordinert hjelp. Det er ingen som har ansvaret for å jobbe med helheten i livssituasjonen til barnet, og slik kan vi ikke ha det»*

Barneombud Inga Bejer Engh

Gjennom utprøvningsarbeidet har vi erfaringer som kan underbygge barneombudets sitat. Det har forbauset oss hvor lite koordinering det er, og at det er ingen som har eller tar ansvaret for å jobbe med helheten. Det foreligger mange flotte og gode retningslinjer og veiledere som

omhandler samhandling og samarbeid mellom tjenester. Men vi sitter allikevel igjen med spørsmål om hvem som har ansvaret for å sy dette sammen.

Vi opplever at alle kommuner har ulike former for tverrfaglig samarbeid rettet mot barn og unge og deres familier, både på lavterskel nivå og rettet mot mer utsatte grupper. Kommunene er ulikt organisert; noen steder ligger barneverntjenesten organisert sammen med helsetjenestene, imens andre steder er barneverntjenesten organisert sammen med barnehager og skoler under oppvekst. Organiseringen vil trolig påvirke hvem som inngår i det daglige tverrfaglige samarbeidet.

Vi må tenke at en god svangerskapsomsorg, et godt tilbud ved helsestasjonene, og gode barnehager og skoler, godt fritidstilbud – det er vern av barn – og det er godt barnevern. Så må dette henge sammen med de oppgavene, tilbudene og tiltakene som barneverntjenesten i kommunen rår over. Gjennom prosjektperioden har vi flere ganger tematisert at vi opplever at det er et gap mellom kommunenes lavterskel tilbud og det tilbudet familiene får først når det er blitt meldt sak til barneverntjenesten. Her er foreldreveiledning et eksempel. Alle foreldre kan ha behov for veiledning i løpet av foreldreskapet – uten at det er knyttet bekymring til omsorgen de gir til barna sine. Verktøy og metoder for dette blir gjerne benyttet i tiltaksarbeidet til barnevernet, og familien må enten ha tatt kontakt eller andre har måttet sendt en bekymringsmelding. Terskelen er ennå høy for å melde bekymring til barnevernet. Hadde kommunene hatt et tilbud hvor barn og foreldre kunne fått denne veiledningen på et tidlig tidspunkt, fra barnehagen eller helsestasjonen, så tror vi det kunne vært med og bidratt til at barn og familier får mer rett hjelp til rett tid.

Mange av de henvendelsene vi fått fra barneverntjenestene omhandler de såkalte komplekse sakene. Med komplekse saker vises det til barn og familier som har flere hjelpebehov og er i kontakt med flere instanser. For å hjelpe disse familiene er vi nødt til å tenke nytt, tenke sammen og slutte med det som ikke virker. Erfaringen vår er at det i mangelen av en bred tiltaksvifte og lite koordinering mellom involverte instanser blir familiens problemer ofte besvart med generelle tiltak i stedet for skreddersydde tiltak.

#### 4.6 Ikke nok tid og ressurser

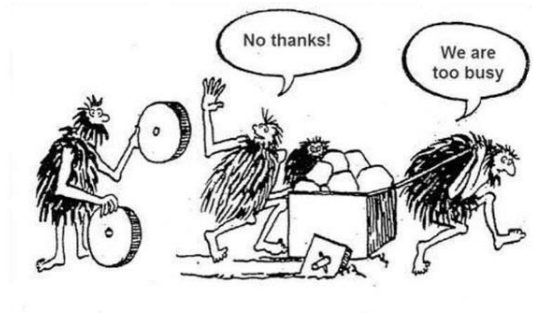
Barneverntjenestene i Trøndelag og andre steder i landet opplever til tider å være under et enormt press. Ledere, ansatte og tillitsvalgte står jevnlig frem og melder ifra om at høyt arbeidspress og manglende ressurser påvirker forsvarlighet og kvaliteten på tjenestene som

gis. Dette fører til at ansatte blir syke og flere ansatte i barnevernet har bare de siste ukene stått frem i media og fagblad og sagt noe om at det kommer til å ende med at de slutter.

I en tilstandsrapport om barnevernet i Trøndelag, initiert av barnevernledernetverket, og utarbeidet av Fylkesmannen fra mars 2020 viser at det gjennomsnittlige totale sykefraværet i 2019 i barneverntjenestene i Trøndelag, var på 11,2 %. Nasjonalt var det legemeldte sykefraværet på 5,3% i 4. kvartal 2019. Den samme rapporten viser at 46 (11,1%) av de 413 ansatte på kartleggingstidspunktet, har arbeidet mindre enn 12 måneder i tjenesten. 116 (28,0%) har arbeidet mindre enn 2 år. 205 (49,6%) har arbeidet mindre enn 4 år i tjenesten. Dette gir et klart bilde av hvor stor gjennomtrekk og turnover det er. Tall fra rapporten viser også at en stor andel av de som slutter å jobbe i barneverntjenestene forlater barnevernfaglig virksomhet og velger andre fagområder.

Gjennom arbeidet med Barneløftet har vi møtt dedikerte og engasjerte ansatte som brenner for å hjelpe de barna og familiene som har behov for barnevernets hjelp. Vi ser imidlertid at arbeidsmengden, travelheten og mangel på nok tid kan påvirke kvaliteten på den hjelpen barna og familiene får. «Vi har kompetansen, men vi har ikke tid til å være tett nok på». Dette har vi hørt i dialogen med flere kontaktpersoner. Sykemeldinger og skifter i saksbehandlere fører til at det er vanskelig å holde kontinuiteten oppe. Det påvirker relasjonen til familiene. Arbeidet med å opparbeide tillit og få til et godt samarbeid utfordres. Det at det er knapphet på tid fører til at en ikke rekker å svare og ringe tilbake de som har forsøkt å komme i kontakt. Det fører til en frustrasjon til de som prøver å komme i kontakt, og det fører til et dårlig omdømme av barneverntjenesten. «Barnevernet svarer ikke». «Barnevernet har ikke tid».

Det er vondt å ikke ha tid til å rekke de oppgavene du skal gjøre. Gjennom temamøtene med kommunestyrene har flere av barnevernlederne pekt på utfordringene rundt høyt arbeidspress og sykefravær. Her må kommuneledelse ta ansvaret sitt å hjelpe og legge til rette for at tjenestene er rustet godt nok opp slik at de ansatte skal føle på at de har nok tid til å løse oppgavene på en forsvarlig måte.



Definisjonen av et prosjekt sier noe om at det er et midlertidig arbeid for å skape et unikt produkt eller tjeneste. Dette prosjektet har ikke dreid seg om å skape et unikt produkt. Vi har vært mest opptatt av at erfaringene fra utprøvingen og det arbeidet som er blitt gjort gjennom prosjektet skal kunne bidra til en verdiskaping i det videre utviklingsarbeidet. Utfordringen for et slikt prosjekt er at verdiskapningen ikke er noe prosjektet alene kan få til. Det meste av verdiskapningen skjer etter at prosjektet er avsluttet og oppløst. Det er derfor behov for forpliktelser og innsats fra de som skal bruke de erfaringene som fremkommer. Antakeligvis trengs det også støtte fra andre interessenter. Ved at prosjektet blir evaluert av Deloitte vil vi få belyst hvilke forutsetninger og innsats som må til fra forskjellige interessenter for å realisere verdiskapningen.

Prosjektet Barneløftet har vært og er en innovativ måte å jobbe på. Det at vi har fått tillit og mulighet til å jobbe både med utøvende tiltaksarbeid og jobbet med system- og strukturnivåene har gjort det mulig for oss og se en helhet. En helhet som vi tror er vanskelig å holde oppe i en hektisk hverdag.

Ut fra erfaringene ønsker vi å sette fokus på hva som er aktuelle utviklingsområder fremover.

### 5.1 Fra nasjonal politikk til kommunal praksis

Stortinget har vedtatt barnevernsreformen. Når den trer i kraft 1. januar 2021 er det forventet at nasjonal politikk vises i praktisk utførelse i kommunene. Skal vi lykkes med å omforme nasjonal politikk til kommunal praksis når det gjelder denne reformen - må vi tenke at dette

ikke bare er en barnevernsreform – men en OPPVEKSTREFORM. For å få til en vellykket oppvekstreform er det helt avgjørende at det jobbes på tvers av yrkesgrupper og tjenester. Vi må tenke at en god svangerskapsomsorg, et godt tilbud ved helsestasjonene, og gode barnehager og skoler, godt fritidstilbud – det er vern av barn – og det er godt barnevern. Så må vi se til at de tilbudene henger sammen med de oppgavene, tilbudene og tiltakene som barneverntjenestene rår over.

Oppvekstreformen gir kommunene et større ansvar for barnevernet, både faglig og økonomisk. Dette stiller krav til kommunens styring av barnevernet, til ledelse i barnevernet, og til utvikling av et helhetlig tjenestetilbud i kommunen. Kommunenes ledelse må gjøre seg kjent med innholdet i reformen, samt tilstanden og kvaliteten i egen barnevernstjeneste.

Det forventes at kommunene tar en aktiv rolle i arbeidet med å forberede seg til reformen trer i kraft i 2022. Dette betyr at kommunene må legge til rette for utvikling av tjenester og tiltak for å møte utfordringene som oppstår som følge av nye oppgaver på barnevernområdet.

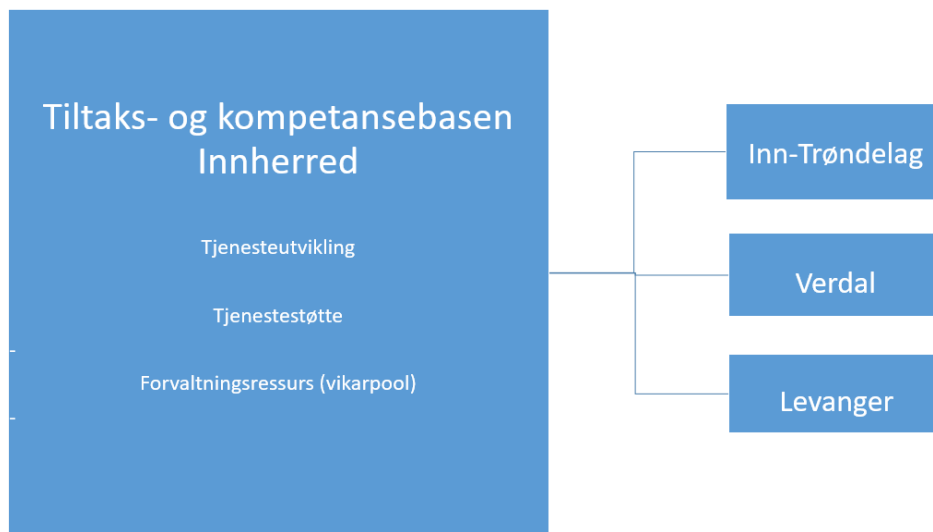
Selv om det gjenstår mye arbeid for å ruste kommunene til reformen, virker det som om arbeidet som er lagt ned de to-tre siste årene har ført til at kommunene er bedre rustet til å møte reformen enn om man ikke hadde igangsatt et systematisk utviklingsarbeid.

Erfaringene fra arbeidet med Barneløftet er at en klar suksessfaktor er det samarbeidet man har fått til mellom kommunene, barneverntjenestene, Bufetat, Statsforvalteren og KS. Med et slikt samarbeid har vi stor tro på at det kan gå an å omforme nasjonal politikk til kommunal praksis.

## 5.2 En tiltaks- og kompetansebase på tvers av kommunegrensene – en modell

Vi tenker at erfaringene fra prosjektet tilsier at det er liv laga for en tverrkommunal base, som kan bistå med tiltak og kompetanse rettet mot flere kommuner. Gjennom å utvikle dette videre vil en kunne utviklet en bredde av arbeidsmåter og det inngås avtaler mellom kommunene på videre utnyttelse av tjenestene/tiltakene de besitter. Det forutsetter at kommunene blir enige om hvilke tiltak og kompetanse de enkelte læringsnettverkene har behov for i sin kompetansebase. Vi vil her forsøke å beskrive en modell for hvordan det kan utvikles videre. Vi vil bruke læringsnettverket på Innherred som et eksempel. Innherred består av tre

barneverntjenester; Inn-Trøndelag, Verdal og Levanger – og dekker pr i dag fire kommuner og har et samlet befolkningstall på ca. 64 000 innbyggere (tall fra 2019).



Figuren over viser hva som for eksempel kan ligge i en slik tiltaks- og kompetansebase av funksjoner og kompetanse. For å ivareta dette arbeidet ser vi for oss en tverrfaglig ansattgruppe bestående av for eksempel:

- En teamleder
- Familieveiledere (familieterapeut, PMTO, COS-I)
- Familierådskoordinator
- Psykolog
- Jurist
- Helsesykepleier
- Pedagog (lærer)
- Fosterhjemsveiledere
- Miljøterapeuter og miljøarbeidere
- Forvaltningsressurser til en «vikarpool»
- Egne tiltak – som det Innherred er i ferd med å utvikle for ungdom

Sammensetningen av ansatte i kompetansebasene vil variere noe mellom læringsnettverkene. Dette vil henge sammen med ulike behov i de ulike læringsnettverkene. Det kan for eksempel handle om geografi, befolkningstetthet, tilgang til riktig kompetanse og så videre.



Beliggenheten av en felles kompetansebase vil bli avgjørende for hvordan felles ressurser skal kunne utnyttes på en best mulig måte.

Går vi tilbake til 2004, da Bufetat ble opprettet, bisto de også kommunene med hjelpetiltak gjennom det som den gang ble omtalt som «Familiebaserte tjenester». I dialogen med ansatte på Innherred og Namdalen kommer det frem at mange hadde gode erfaringer med å få bistand fra familiebaserte tjenester. Videre kommer det frem at de ser paralleller mellom det tilbudet de fikk gjennom familiebaserte tjenester og det tilbudet som de har fått fra kompetansebasen. Siden en av oss i prosjektet i sin tid jobbet i Bufetat og i det teamet som jobbet med familiebaserte tjenester er det naturlig at erfaring og kompetanse fra det arbeidet er blitt benyttet i arbeidet med prosjektet.

Vi har i prosjektperioden også sett til Trondheim kommune og inndelingen de har i barne- og familie tjenesten (BFT). De har en forvaltningsenhet og en tiltaksenhet (familietiltak). Vi ser klare paralleller mellom BFTs familietiltak og det kompetansebasen i prosjektperioden har representert. Basert på den informasjonen vi har innhentet om Familietiltakene i Trondheim kommune og de erfaringene vi har fått fra prosjektet er det hensiktsmessig å tenke at en slik tverrkommunal kompetansebase på sikt organiseres som et eget team/egen enhet ut i fra et vertskommunesamarbeid.

Trondheim kommune har allerede en etablert struktur så det kan være nyttig å tenke at det innenfor Trondheimregionen vil være mest aktuelt å opprette en kompetansebase for kommunene som dekker Værnesregionen, Malvik, Melhus og Skaun.

Den videre utprøvingen vil skje ved at alle de fem læringsnettverkene fyller opp sin tiltaks- og kompetansebase. Fra januar 2021 står alle ganske likt ved at alle kompetansebasene har fosterhjemsressurs. Det er en barneverntjeneste innenfor hvert læringsnettverk som er vertskommune for fosterhjemsressursen, og sånn sett kan tenkes å være vertskommune for den tverrkommunale kompetansebasen.

De spørsmålene læringsnettverkene må svare på fremover er:

- Hvordan bygge en kompetansebase med utgangspunkt i fosterhjemstillingen og dagens tilgjengelige ressurser?
- Ut fra dagens behov – hvilket tilbud/tiltak kunne dere startet et samarbeid om innenfor læringsnettverket?
- Hva skal til for å få det til?

Med bakgrunn i de erfaringene vi har gjort oss gjennom Barneløftet ser vi for oss ulike alternativer for videre utvikling.

#### Alternativ 1

En vertskommune og det tas utgangspunkt i læringsnettverkets fosterhjemsressurs. Videre må alle tjenestene innenfor et læringsnettverk se på om de for eksempel kan frigi ressurser til en felles kompetansebase og det opprettes et tverrkommunalt team med ansettelse i vertskommunen. Bruker vi Innherred som eksempel her så vil de i tillegg til de to fosterhjemsressursene kunne startet med å frigi en ressurs pr tjeneste, altså tre stillinger. Disse fem ville da kunne utgjøre en tverrkommunal kompetansebase og serve både Inn-Trøndelag, Verdal og Levanger.

#### Alternativ 2

Vi ser det som naturlig å ta utgangspunkt i fosterhjemsressursen her også. Men istedenfor at de frigitte ressursene inngår i et team i vertskommunen kan de ansatte forbli ansatt i sin tjeneste, men man inngår et samarbeid rundt oppgaver og tjenester. For eksempel kan det samarbeides om gjennomføring av gruppeveiledning for fosterforeldre på tvers av tjenestene.

Det er uavklart hvordan kostnadsberegningen i forbindelse med iverksetting av reformen slår ut for kommunene, men man håper at det kan bli tilført ressurser. Desto mer man har klart å bygge opp en struktur og system jo mer kan man argumentere for at de tilførte ressursene kan inngå i den etablerte strukturen.

Vi opplever en forvirring når vi viser til kompetansebasen og vi anbefaler at tjenesten blir gitt et annet navn. Navnet på den fremtidige tverrkommunale tjenesten bør gjenspeile tilbudet som gis. Det er gitt tilbakemeldinger til prosjektet underveis at det bør komme frem at det også er en tiltaks- og kompetansebase.

### 5.3 Barneløftet – mer enn tittelen på et prosjekt

Vi mener at Barneløftet er mer enn tittelen på prosjektet. Bak tittelen ligger det en ideologi om at tjenestene må samarbeide, og at det må samarbeides på tvers av kommunegrensene i Trøndelag, for å få til et mer likeverdig tilbud til barn og familier. Vi håper at prosjektet Barneløftet har bidratt til å få utsatte barn og unge og barnevern på dagsorden til politikerne i

Trøndelag på en sånn måte at de kan gi noen løfter. Noen løfter om å satse på og videreutvikle tjenestene for barn og unge fremover. Slik at barneverntjenestene og andre tjenester som er viktige i vern av barn og unge får de rammene de trenger for å gi barna i Trøndelag et løft. Et Barneløft!

- Et barneløft innebærer at barn, unge og familier fortjener og ha tilgang til tjenester av god kvalitet uansett hvor de bor i Trøndelag
- Det vil være et løft for barn i Trøndelag at det tenkes nytt og framtidsrettet rundt fag og metoder, organisering, teknologi og samarbeid med frivillige og nettverk
- Vi trenger et oppvekst-politisk løfte til barn og familier at det skal satses på forebygging og tidlig innsats
- Vi vil ha et barneløft som fører til et helhetlig tjenestetilbud rettet mot barn og barnefamilier med særlige utfordringer
- Økt kvalitet på tjenestene gjennom flerfaglighet og samarbeid er avgjørende for et barneløft
- Et barneløft handler like mye om ledelse, holdninger og kultur – som økonomi og organisering
- Å legge til rette for at barn får innflytelse på det som skjer i eget liv bidrar til et barneløft
- For å løfte tjenester for barn må vi ha både en kunnskapsbasert og erfaringsbasert tilnærming
- Et barneløft tar utgangspunkt i barn og deres familiers behov – på tvers av sektorer, fagmiljøer og forvaltningsnivåer

Vi håper at utprøvingen, erfaringene og evalueringen fra Barneløftet vil føre til at man har noe å jobbe videre med. Vi tenker videre at mye av det vi har jobbet med er overførbart til andre kommuner og regioner. Hva om vi får til en nasjonal tverrpolitisk og tverrfaglig satsning på: «Barneløftet – bedre å være barn i Norge – et felles ansvar».