



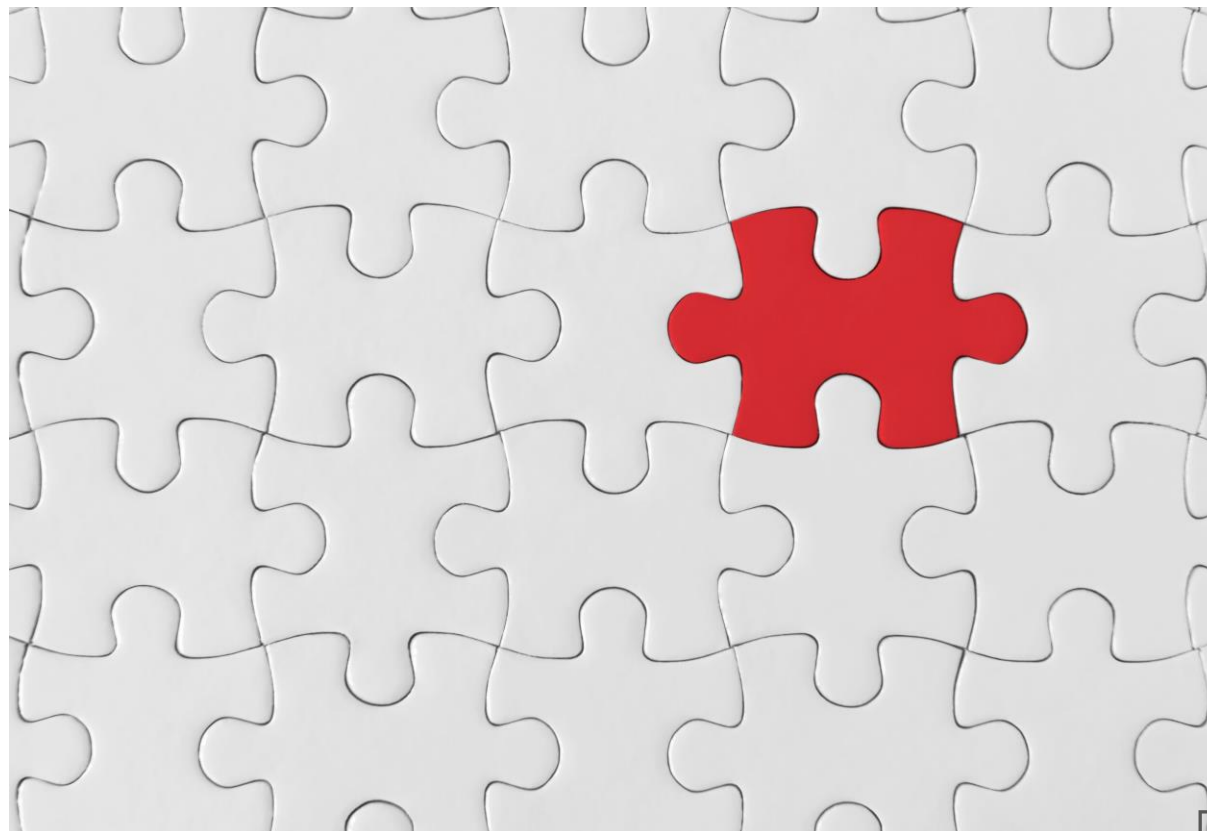
Ledelse og forsvarlig praksis i barnevernet

Barnevernledersamling, Statsforvalteren i Innlandet

1. desember 2022, Scandic Hamar

Statsforvalters «bestilling»

- Hvordan lede, prioritere og balansere på en forsvarlige måte når saksinngangen er stor.
- Hva er godt nok og hvordan styre dette på en måte som fungerer i praksis.
- Gjerne bruke eksempler og modeller



Lørenskog kommune - fra bygd til by



Åpen
Troverdig
Engasjert

46.000 innbyggere

Overkant av 10.000 barn og unge 0-18 år

11% barn i familier med vedvarende lavinntekt

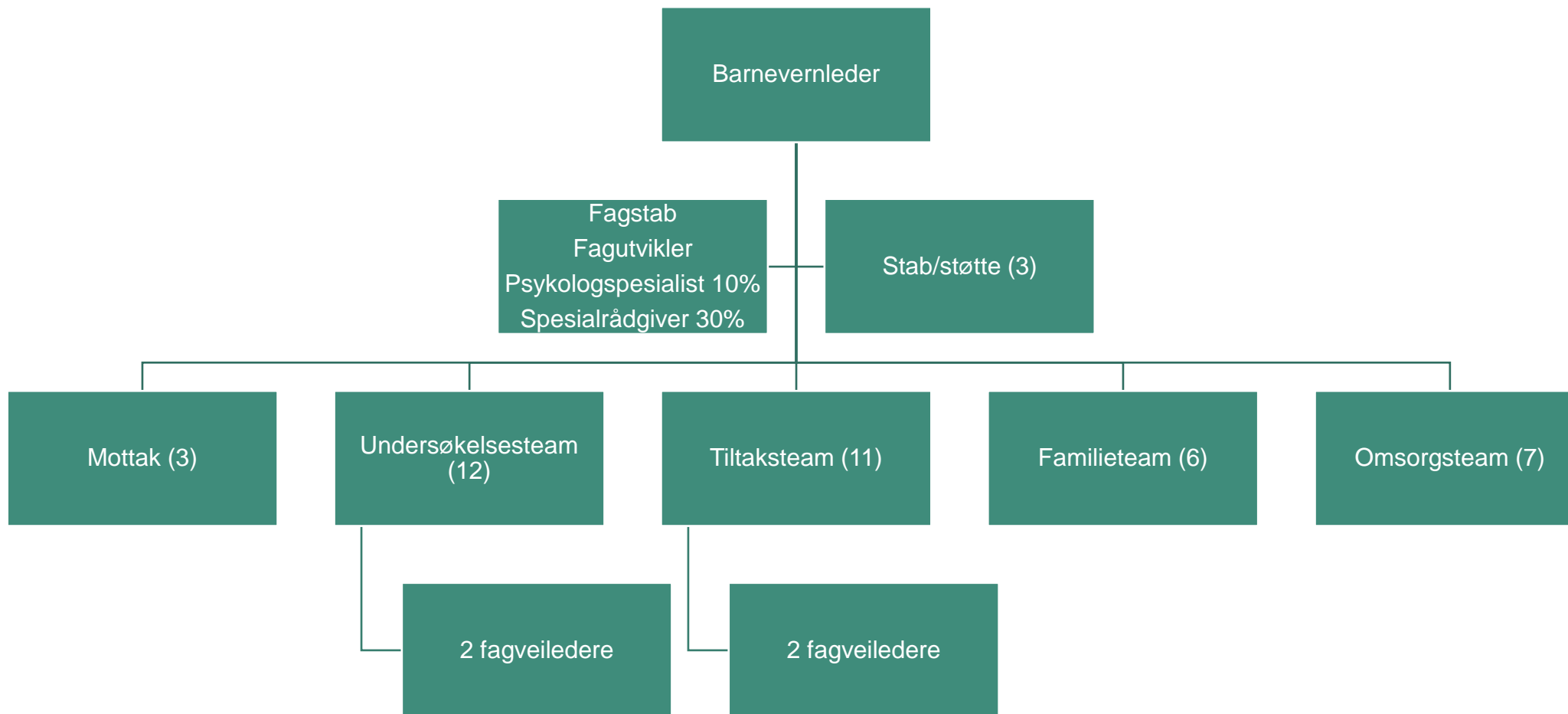
18% familier bor i leid bolig

26% barn som bor trangt

32 % barn med innvandrerbakgrunn

50 ansatte i barnevernet, organisert i Oppvekst og utdanning






Vår ambisjon

- Vi leverer forsvarlige og gode barneverntjenester til barn og foreldre i Lørenskog
- Vi er en positiv samarbeidspartner og bidrar til utvikling i kommunen
- Vi bygger kompetanse og felles faglig plattform
- Vi er en trygg arbeidsplass

Lørenskog - et fyrtårn i norsk barnevern!





Hva er din tjenestes
ambisjon?

KOMMUNEPLANENS SAMFUNNSDEL



Kommunal planstrategi for Lørenskog 2020-2024
og planprogram for samfunnsdelen

Vedtatt av
Lørenskog
kommunestyre
4. mars 2020

Økonomiplan 2023-2026 Årsbudsjett 2023 Kommunedirektørens forslag



Lørenskog
kommune

Økonomiplan 2023 -2026 PERSPEKTIVMELDINGEN



Lørenskog kommune



KVALITET i barneverntjenesten

Lørenskog
kommune

Kommunedirektørens styringsbrev For 2022



Lørenskog
kommune

LEDERPLATTFORMEN



Vi ledere i Lørenskog:

- ER ÅPNE, TROVERDIGE OG ENGASJERTE
- VISER RETNING FOR Å NÅ KOMMUNENS MÅL



Bra jobb!



- GIR TILLIT OG UTØVER LEDERSKAPET
HELHETLIG OG STØTTENDE

- ER TRYGGE, KOMPETENTE OG PROFESJONELLE
- ER GODE ROLLEMODELLER



- BYGGER ENDRINGSKULTUR, ER MODIGE OG
MOTIVERER TIL INNOVASJON OG UTVIKLING

- BYGGER RELASJONER GJENNOM DIALOG OG
SAMARBEID MED INNBYGGERE OG MEDARBEIDERE



Strategisk plan 2019-2022

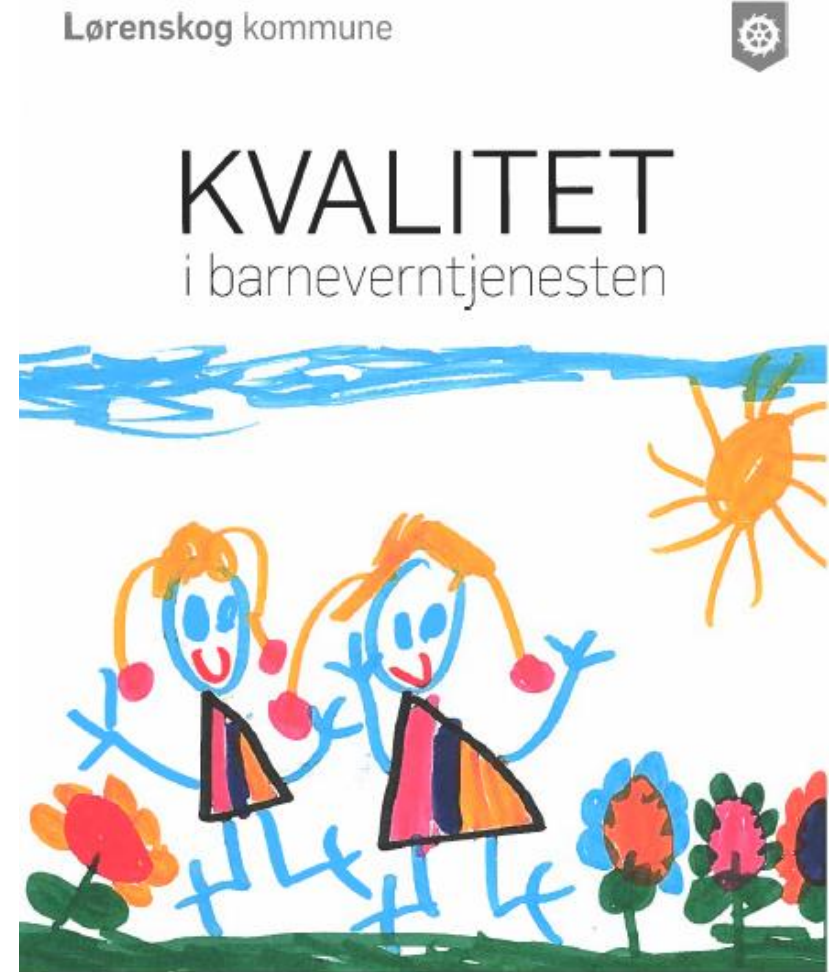
- skodd for morgendagens barnevern -



Strategisk plan 2019-2022

- skodd for morgendagens barnevern

- Ledelse
- Kompetente medarbeidere
- Medvirkning
- Samarbeid



Strategisk plan 2019-2022

- skodd for morgendagens barnevern -



Et fyrtårn i norsk barnevern

Med åpenhet, varme og respekt gjør vi sammen en positiv forskjell for barn og unge

Hovedmål

Ledelse for å sikre forsvarlighet og god ressursutnyttelse

Kompetente medarbeidere sørger for helhetlig hjelp tilpasset den enkelte

Barn, unge og foreldre **medvirker** aktivt

Samarbeid bidrar til helhetlige tjenester til barn og unge

Hovedstrategier

Kompetanseheving

Rett tiltak til rett tid

Dokumentasjon av medvirkning

Fokus på lovkrav

Tilbakemeldingskultur

Skodd for oppvekstreformen

Fundament

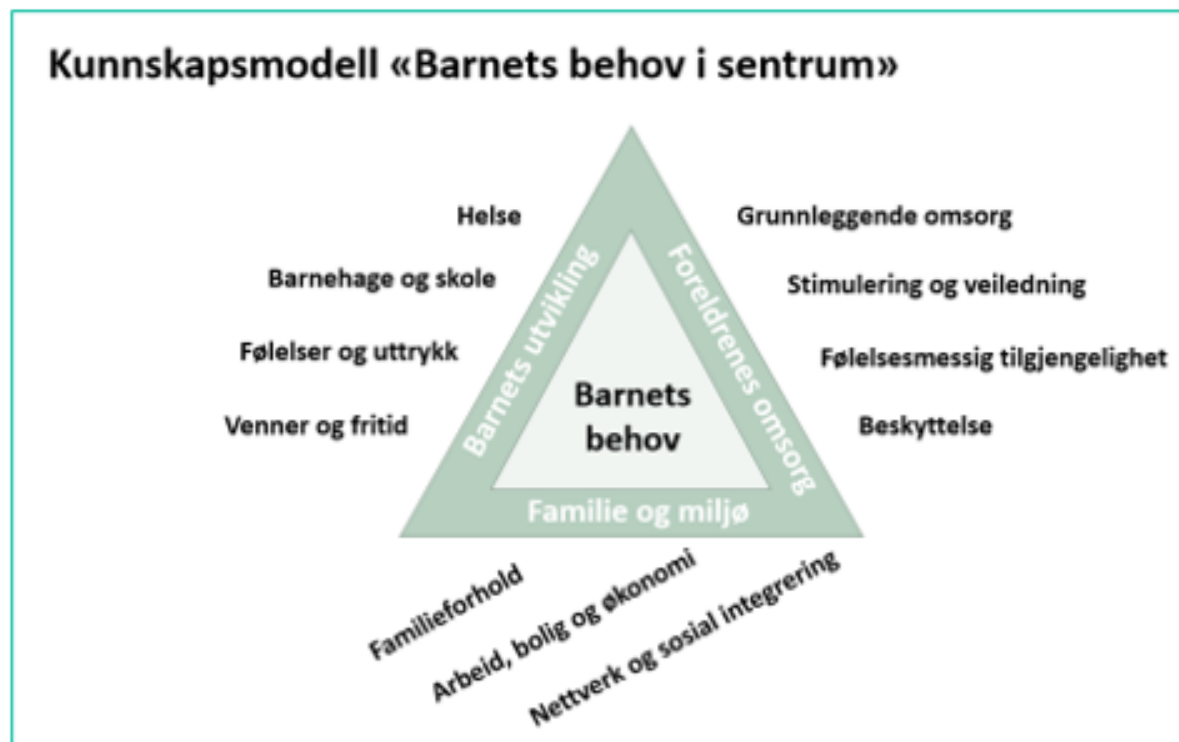
Våre verdier: Åpenhet, kjærlighet, ydmykhet og samarbeid

Kommuneplan og lederplattform

Barnevernloven med forskrifter

Barnevernets satsinger: ledelse, kompetente medarbeidere, medvirkning og samarbeid

- Ungdomssatsning i kommunen
- Barnevernfaglig kvalitetssystem (BFK)
- Nytt fagsystem – DIGIbarnevern (DigBaL)
- Grunnmodell for hjelpetiltak
- Kompetanseplan
- Tiltaksutvikling
- Brukerundersøkelser satt i system som grunnlag for kvalitetsforbedring
- Profesjonalisering av organisasjonen og organisasjonskultur
- Pakkeforløp for kartlegging og utredning av psykisk helse og rus for barn og unge i barnevernet



God barnevernfaglig praksis krever en god fungerende tjenester i alle ledd:

- Leder og ledelsesteam
- Medarbeidere

For å lykkes kreves det blant annet:

- Felles mål og ambisjoner
- Felles kraft
- Felles ansvar
- Samspill og samarbeid

En leder som viser vei og tilrettelegger for prosesser og beslutninger



Barnevernloven § 1-4, NY § 1-7

§ 1-7. *Krav om forsvarlighet*

Barnevernets saksbehandling, tjenester og tiltak skal være forsvarlige.

Forskrift om internkontroll for kommunens oppgaver etter lov om barneverntjenester



Kapittel 1.

Formål, virkeområde og grunnleggende bestemmelser

- Barnets beste
- Barnets rett til medvirkning
- Barns rett til omsorg og rett til familieliv
- Barns rett til nødvendige barnevernstiltak
- **Krav til forsvarlighet**
- Barns kulturelle, språklige og religiøse bakgrunn
- Samarbeid med barn, familie og nettverk
- Tidlig innsats

- Dokumentasjon
- Notoritet
- Kontradiksjon
- Analyse
- Vurdering
- Faglig skjønnsutøvelse

Forsvarlighet på systemnivå og forsvarlighet på individnivå



Forskrift om internkontroll for kommunens oppgaver etter lov om barneverntjenester



Risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS)

Kartlegge fare for svikt og konsekvenser av denne

Sannsynlighet	Svært stor					
	Stor					
	Moderat					
	Liten					
	Meget liten					
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig

Orden i eget hus

Hvordan fungerer din barnevernstjenesten som arena for håndtering av avvik og kvalitetsutfordringer?

Hvilke rutiner har dere for internkontroll?

Hvordan legger arbeidskulturen til rette for kontinuerlig forbedringsarbeid og læring i organisasjonen?



Godt nok barnevern?

Forståelser av forsvarlighet og internkontroll i den kommunale barneverntjenesten (VID Rapport 2019/3)

Slettebø, Tor; Briseid, Kristin Margrete; Brodtkorb, Elisabeth; Skjeggestad, Erik; Sverdrup, Sidsel Muri

[VID:Open: Godt nok barnevern?: Forståelser av forsvarlighet og internkontroll i den kommunale barneverntjenesten \(unit.no\)](https://unit.no/vid/open/godt-nok-barnevern-forstaelser-av-forsvarlighet-og-internkontroll-i-den-kommunale-barneverntjenesten)



Noen highlights fra rapporten

- Forsvarlighetskravet må forstås som noe mer enn en rettslig minstestandard
- God praksis forankres i anerkjent fagkunnskap, relevant forskning og faglige anbefalinger
- Føringer til forsvarlighetskravet ligger i internkontrollforskriften
- En arbeidskultur som evner å være oppmerksom på risiko, har systemer som fungerer ved avvik og som sikrer organisatorisk læring
- Håndterbar arbeidsmengde
- Faglig veiledning
- Ivaretakende ledelse
- Kvalitetssikringen av barnevernfaglige analyser og beslutninger



Noe å være oppmerksom på

- Sammenliknet med undersøkelser fra helsesektoren, tyder undersøkelsen på at det er grunnlag for bekymring for ansattes arbeidssituasjon i den kommunale barnevernstjenesten, og at utviklingen av en **bedre arbeidskultur** er påkrevet for å kunne gi mer forsvarlige tjenester.
- **Lederne mangler informasjon om risiko slik personalet** erfarer det. Det kan innebære at tjenestemottakerne utsettes for risiko uten at ledelsen er klar over det





Hvordan trives dine ansatte?

Hvilke forhold tror du/dere påvirker dine ansattes trivsel?

Folka er din viktigste ressurs



Tidligere statsråd

Barnevernets viktigste ressurs er motivasjonen og kunnskapen til dere som arbeider i barnevernet.

For barn trenger årvåkne voksne som ser dem, lytter til dem, forstår dem, stiller de vanskelige spørsmålene og som handler når de skal.

Vi er derfor avhengig av alle dere for å lykkes i dette viktige arbeidet.

Dere ser, møter og hjelper barna våre hver dag

Solveig Horne



Barnevernsforskeren

Barnevern er krevende maktforvaltning. Det krever at vi ivaretar de ansatte, mener forsker Øivin Christiansen som har forsket på beslutningsoppgavene i barnevernstjenesten.



Barnevernsarbeiderrollen er krevende, man forvalter betydelig makt. Det bør skje en oppvurdering av statusen til de ansatte i tråd med hvor sentral rollen er i samfunnet.

Vi må jobbe for å ivareta fagfolk som jobber i førstelinja. Turnoveren i dette feltet er et kjent og stort problem. Det er viktig å lytte til dem som jobber i feltet. Slik kan vi finne ut hvordan folk skal kunne stå lenge i førstelinja. Om de ikke vil ha hele sin yrkeskarriere i førstelinja, vil det hjelpe godt hvis de blir værende der i halve.



Ledelse



Kjernen i ledelse er å få mennesker til i virke sammen for best mulig resultat

Som leder har jeg ansvar for å tilrettelegge for gode arbeids- og beslutningsprosesser

Som leder løser jeg oppgaver i samarbeid med mine medarbeidere og tar vare på folka mine

Ressursene ligger først og fremst i medarbeiderne





Hvordan sikrer jeg som barnevernleder at forsvarlighetskravet er oppfylt?

- Organisert tjeneste med tydelige oppgave- og ansvarsfordeling
- Delegasjonsreglement innad i tjenesten som til enhver tid gjør det klart hvilke beslutninger som er tillagt den enkelte medarbeider, mellomledere og leder
- Et kompetent personale som har nødvendig og oppdatert kompetanse både innenfor gjeldende lov- og regelverk
- Et personale med høy etisk bevissthet, som opptrer korrekt i møte med barn og familier, og ikke misbruker myndighet og makt
- En fungerende internkontroll med formål å hindre svikt i tjenesten, og som oppdager og retter opp svikt og avvik om det likevel skjer



forts.

- Skjønnsutøvelse er krevende og åpner for ulik praksis. Individuelle praksiser innad på et kontor kan føre til at forsvarlighetskravet i barnevernloven ikke oppfylles.
- Skjønnsutøvelse krever presisjon, og baserer seg ikke på “magefølelsen”, på hva man tror, “hvordan vi alltid har gjort det”, eller hvordan man “føler for saken” der og da. God skjønnsutøvelse krever god og oppdatert flerfaglig kompetanse, evne til refleksjon og vekting av de ulike fakta i saken. Det krever arenaer for drøftinger der det er klima for refleksjon og spørsmål, og hvor synspunkter kan utveksles og brynes mot hverandre.



Serviceerklæring

Denne serviceerklæringen er laget for alle medarbeidere i Lørenskog barneverntjeneste. Den forplikter oss i arbeidshverdagen vår, i møte med hverandre, med barn, ungdom og foreldre og samarbeidspartnere.

I Serviceerklæringen stadfestes hva slags forventninger som stilles til medarbeiderne på alle nivå i organisasjonen. Serviceerklæringen revideres hvert år.

Formål med serviceerklæringen

Serviceerklæringen skal gi medarbeidere et innblikk i virksomheten og synliggjøre hvilke gjensidige forventninger medarbeidere i barnevernet kan ha til hverandre på alle nivåer.

Serviceerklæring 2022-2023

Lørenskog barneverntjeneste



Et gjensidig forpliktende dokument for alle medarbeidere i
Lørenskog barneverntjeneste

Serviceerklæring

Innhold

- Barneverntjenestens mål for ledelse
- Barneverntjenestens organisering og ansvarsdeling
- Roller og ansvar i barneverntjenesten (myndighetskart)
- Fordeling av oppgaver og ansvar i barneverntjenesten 2022-2023
- Kompetanseutvikling, opplæring og veiledning
- Årshjul og møtestruktur
- Tiltaks- og kompetanseutviklingsarbeid 2022-2023
- Deltagelse i kommunalt og interkommunalt samarbeid 2022-2023

Myndighetskart for Lørenskog barneverntjeneste				
Ansvarsområder	Kontaktpersoner, fagveiledere og serviceteam	Fagledere, fagutvikler og prosjektleder	Barnevernleder	
Overordnet drift og utvikling	Administrativ ledelse (formelt ansvar)		Stedfortredere, se egen liste	x
	Organisasjonsansvar			x
	Resultatansvar		x	x
	Forsvarlig drift og oppgaver i teamene	Fagveilederne	Faglederne	
	Faglig ledelse	Fagveilederne	x	x
	Fagutvikling	Fagveilederne	x	x
	Strategisk samarbeid i/ utenfor kommunen		x	x
	Internkontroll	Verneombud og tillitsvalgte	x	x
	HMS	Verneombud og tillitsvalgte	x	x
	Brann og sikkerhet	Verneombud	Kristian	
	Systemansvar fagsystemer	Anne	Ellen, Marit	x
	Redaktør rutiner (Compilo, internt mv.)	Anne	Ellen	
	Lage planer, statistikk, ros-analyser, mm.		Anne Lise, Ellen, Marit	
	Oppfølging av Solheimveien 112	Serviceteamet	Anne Lise	
Personal	Rapportering administrasjon og politisk		Ellen	x
	Rapportering SSB og statsforvalter		Anne Lise	x
	Overordnet personalansvar			x
	Rekruttering og ansettelses		Anne Lise og aktuell fagleder	x
	Opplæring av nyansatte	Fadder og fagveileder	Faglederne	
	Personalansvar i det daglige	Fagveilederne	Faglederne	
	Opplæring og kompetanseheving	Utpekte og fagveilederne	x	x
	Målsamtaler	Fagveilederne	Faglederne	x
	Veiledning	Fagveilederne	x	x
	Oppfølging av trusler og vold	Verneombud og tillitsvalgte	x	x
	Tilrettelegging / særskilt oppfølging		Faglederne	x
	Oppfølging av sykefravær		Faglederne	
	Godkjenning av permisjoner		Faglederne	
	Ferie/avspasering		Faglederne	
Faglige oppgaver og	Oppfølging av barn og familier	x		
	Innstille for beslutninger og vedtak	x		
	Meldingsavklaring	x	Anne Lise	
	Konklusjon undersøkelser	x	Kristine og Anne Lise	
	Fatte vedtak § 4-4		Anne Lise, Kristine, Kristian, Karin	
	Fatte vedtak for barn under omsorg		Anne Lise og Karin	
	Beslutning om politibistand			x

Du blir ikke toppidrettsutøver ved å dra på bootcamp en helg i året

Lederoppfølging 1,5 time hver 3 uke

- Individuelle treningsmål og tilbakemeldinger
- Lederavtale

Ledermøter 3 timer hver uke

- drift, økonomi, fag og lederutfordringer (reflekterende team)

Interne ledersamlinger 4 pr år.

Ekstern ledersamling 2 per år

Læringsnettverk med lederforum, 5 samlinger per år.



Ledere hele uken og ikke bare søndag kveld

- Tid til ledelse
- Trening på ledelsesferdigheter
- Arena for utøvelse av ledelse
- Ledelseskompetanse
- Ledelse vs. drift og administrasjon
- FORANKRING
- Endringsledelse
- Verdibasert ledelse
- Kunnskapsbasert ledelse
- Relasjonsledelse
- Helsefremmende ledelse
- Strategisk ledelse
- Helhetsledelse
- Erfaringsbasert ledelse
- Handlingsorientert ledelse

Eller ledelse av endringsprosesser, verdiskapende prosesser...



Vi jobber med folks ambisjoner og ferdigheter – hver dag!



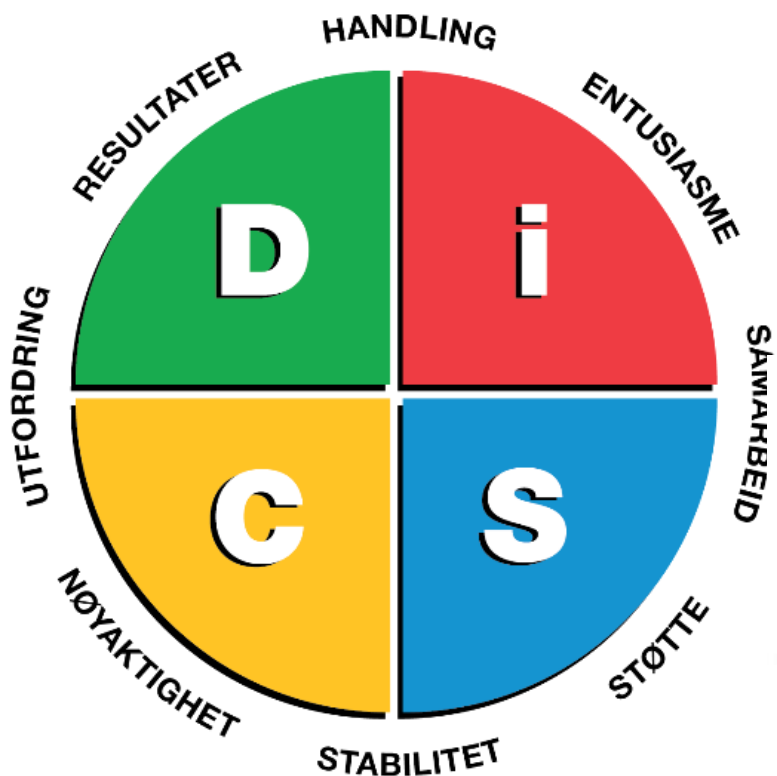
Lørenskog
kommune



«Hvis det i sannhet skal lykkes å føre et menneske hen til et bestemt sted, må man først passe på å finne ham der hvor han er og begynne der.
Dette er hemmeligheten i all hjelpekunst" (...) Søren Kierkegaard



Verktøy for å kjenne folka dine



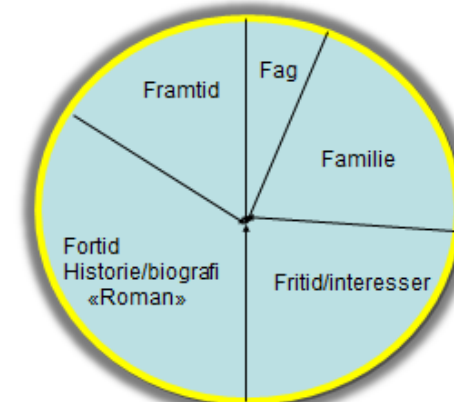
Colors of change

- Om ulike måter å forholde seg til endring

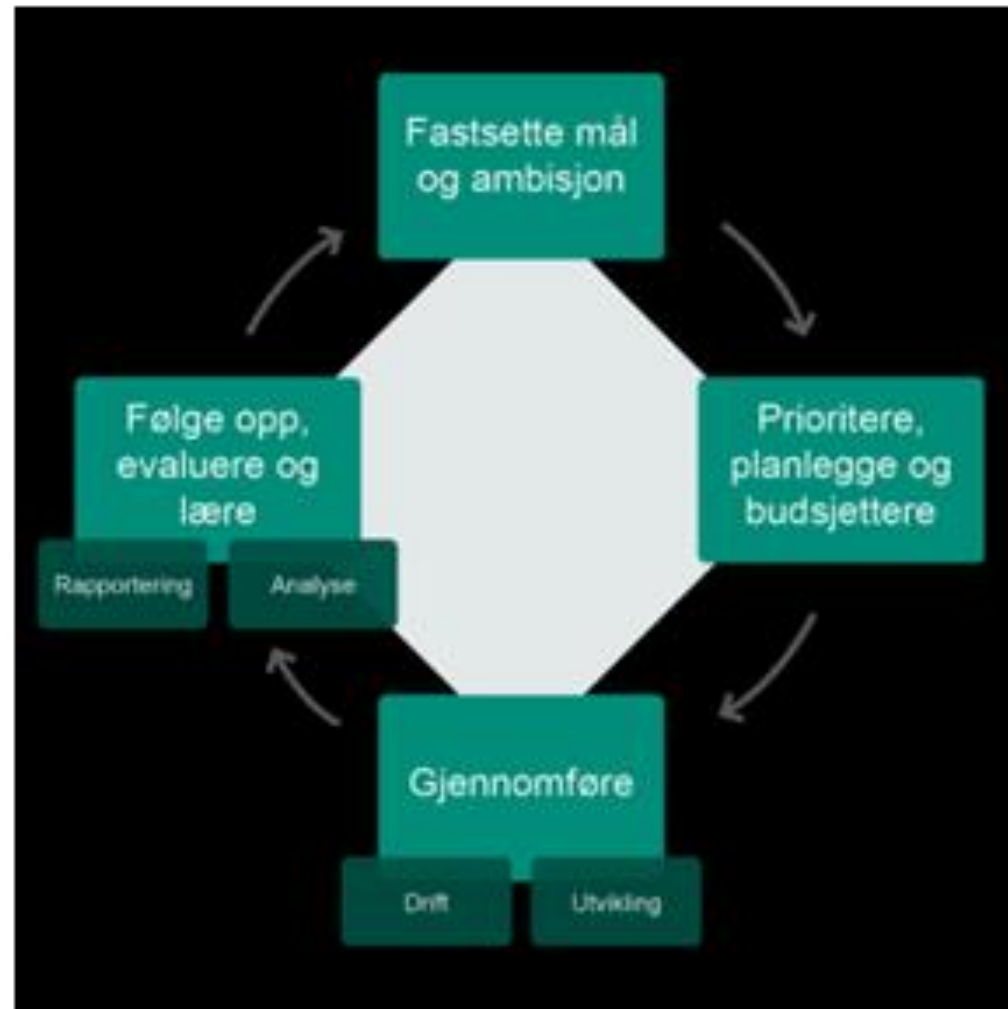


Hele mennesket

24-timers mennesket. Det fargerike fasettmennesket.



Virksomhetsstyring



Målsamtale – hva er MIN AMBISJON?

«Ansatte blir motivert av klare mål og riktige tilbakemeldinger. Det å jobbe med målbilde gir i seg selv en motivasjon».

«Toward a theory of task motivation and incentives» Edwin Locke
(1968)

- Jeg må ha eierskap til målet
- Jeg må sette mine egne mål
- Jeg må fortelle om målene mine



Målsamtaler ved bruk av GROW



[Ressursportal om barnevernledelse - NTNU](#)



Målsamtaler skal bidra til

- Bevissthet på egne mål og proaktiv planlegging
- Sammenheng mellom individuelle mål og tjenestens mål
- Mestringstro hos medarbeidere med nærmeste leder som sekundant og samtalepartner
- Myndiggjorte og modiggjorte medarbeidere
- Arena for å bygge tillit og åpenhet begge veier



forts.

- Skape innsikt hos den du hjelper i forhold til hva vedkommende kan oppnå og hva som må ofres
- Skape innsikt hos deg og hos den du hjelper når det gjelder hva ditt bidrag betyr
- Skape innsikt i hva den gode relasjonen trenger for å være produktiv
- Skape forståelse for at god dialog er den beste medspilleren for å skape bedre innsikt og læring
- INTERNKONTROLL



Et eksempel på veiledningskontrakt

Min ambisjon

Utvikle kollegaveiledningen

For å nå dette målet skal jeg

- Bruke caser i veiledningen – både autentiske og oppdiktete
- Bruke veiledningsmodeller å løse caser med
- Gi folk konkrete oppgaver
- Planlegge veiledningen godt
- Evaluere dagens gruppeveiledning sammen med veilederkollega

Mitt målbilde ift dette er

Engasjerte ansatte som prioriterer gruppeveiledning og som uttrykker at de får noe ut av det.

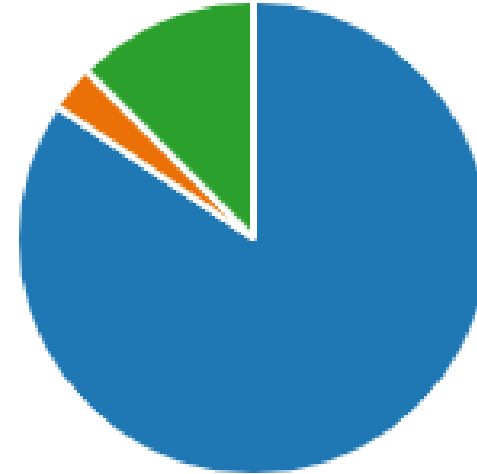


3. Opplever du at du får satt meningsfulle mål gjennom målsamtalene? (0 poeng)

[Flere detaljer](#)

 Innblikk

 Ja	27
 Nei	1
 Usikker	4



Er det noe du har lyst til å utdype om dine erfaringer med målsamtaler?
Målsamtalene er fine. Bedre enn medarbeidersamtalene tjenesten hadde tidligere. Dette omhandler også gode personlige egenskaper hos fagleder



Tilbakemeldinger (SAE-modellen)



S: *Beskrivelse av situasjonen der atferd fant sted*

A: *Beskrivelse av observerte atferd (hva du så/hørte)*

E: *Beskrivelse av hvilken effekt atferden hadde på deg (ev. også på andre eller på situasjonen)*



Tilbakemelding er viktig fordi...



... jeg opplever å bli sett og jeg bidrar til å skape noe som er en viktig del av en større helhet

... det bidrar til at arbeidet oppleves som viktig og meningsfullt og utløser jobbengasjement

... en god tilbakemeldingskultur er viktig element for å skape et godt arbeidsmiljø

... vi er en lærende organisasjon

... organisasjoner og individer som evner å ta inn tilbakemeldinger, og som justerer og tilpasser seg i henhold til disse, er de som blir stående over tid

... er en viktig del av internkontrollen



Når oppgavene og dagene tar overhånd

Eisenhowers prioriteringsmatrise

	Haster	Haster ikke
Viktig	Haster og er viktig. Må håndteres NÅ! <ul style="list-style-type: none">- Kriser- Akutte problemer- Prosjekter med deadline	Haster ikke, men er viktig. Blir alltid utsatt! <ul style="list-style-type: none">- Forebyggende oppgaver- Planlegging- Søke nye kunder/markeder- Oppsøke informasjon- Relasjonsbygging
Ikke viktig	Haster, men er ikke viktig. Burde vært utsatt. <ul style="list-style-type: none">- Avbrytelser- Ikke planlagte telefonsamtaler- Enkelte e-poster- Antatt viktige oppgaver- Populære oppgaver	Haster ikke og er ikke viktig. Gjøres FOR ofte! <ul style="list-style-type: none">- Trivelle ting- Enkelte e-poster- Enkelte telefonsamtaler- Hyggelige oppgaver- Tidsfordriv

En av de viktigste funksjonene en leder har er å tilrettelegge for og hjelpe til med prioritering av oppgaver når tid er en knapp ressurs.

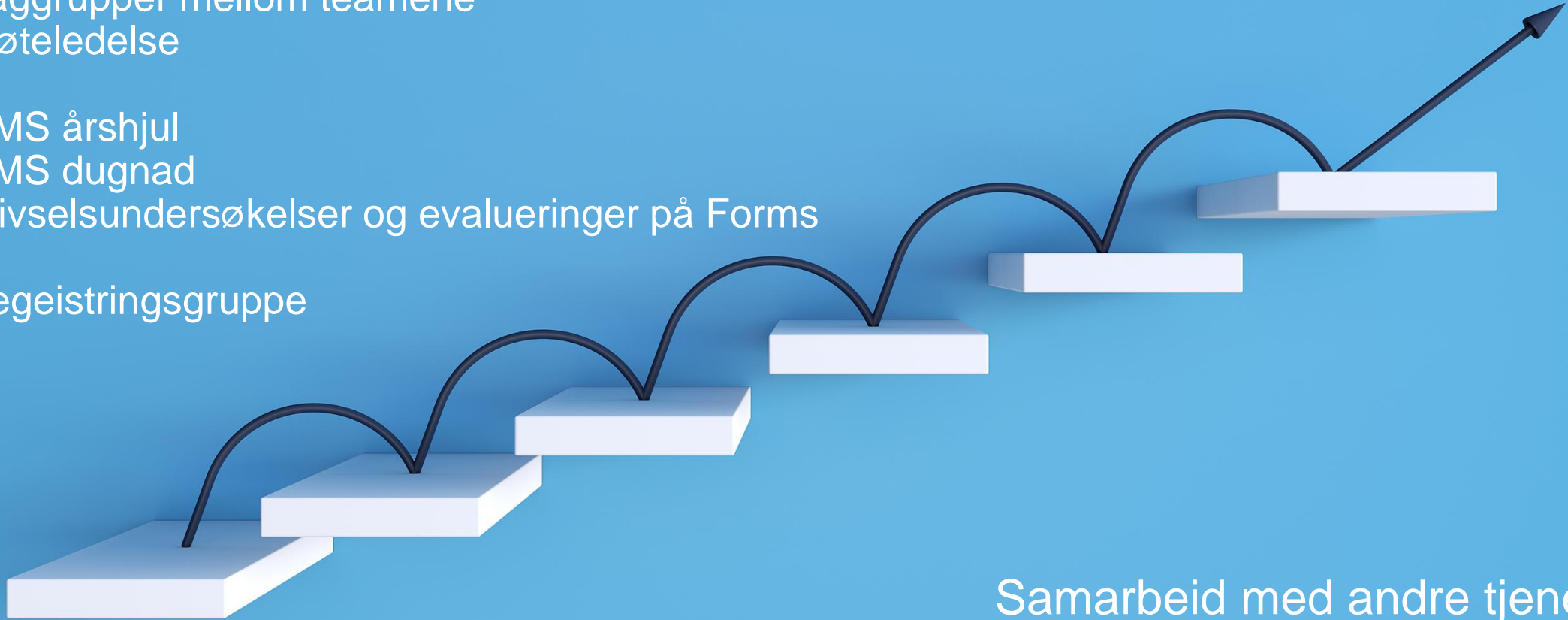


Barneverntjenesten er en lærende organisasjon

Fagmøter og fagdager
Individuell- og gruppeveiledning
Faggrupper mellom teamene
Møteledelse

HMS årshjul
HMS dagnad
Trivselsundersøkelser og evalueringer på Forms

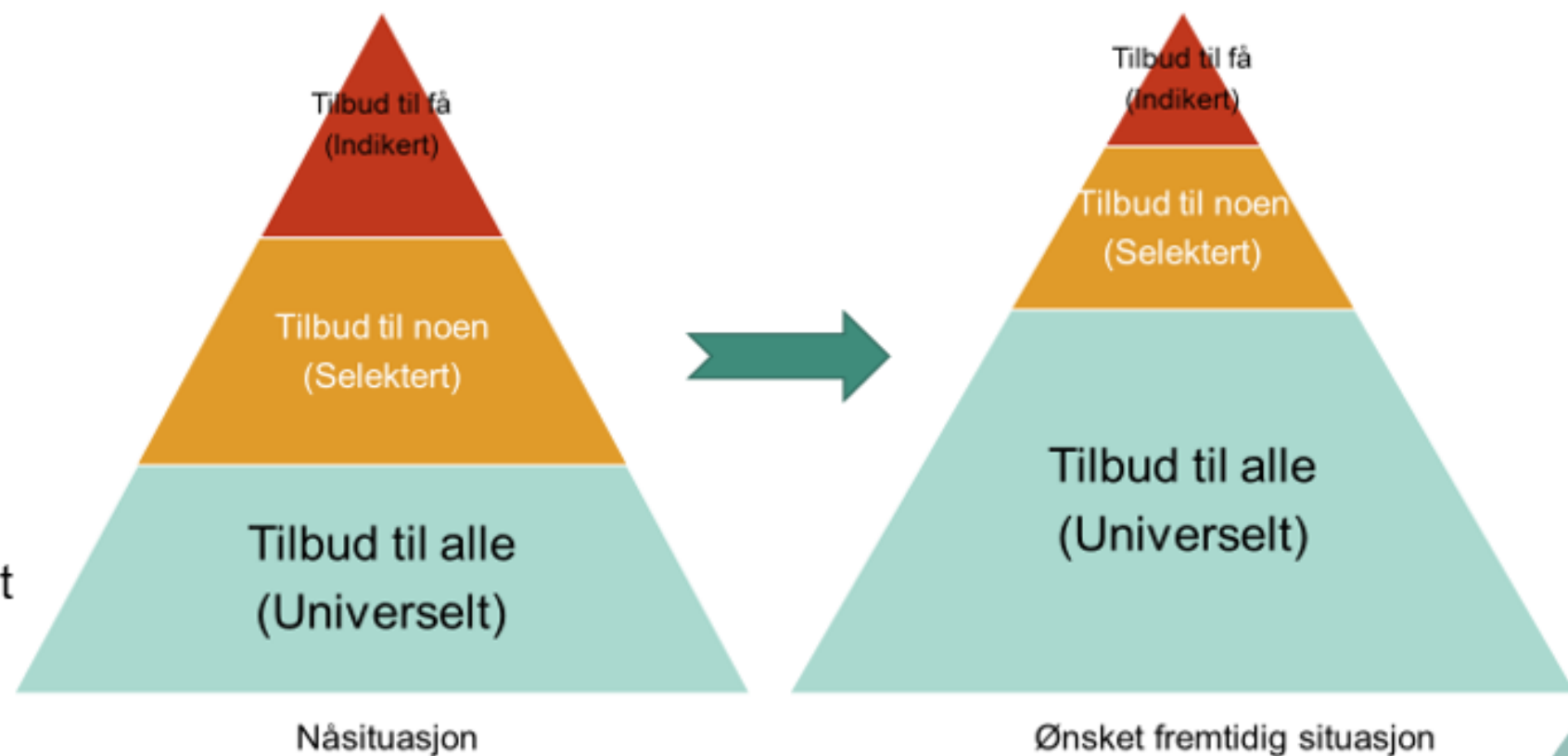
Begeistringsgruppe



Samarbeid med andre tjenester
Læringsnettverk

Oppvekstreformen i Lørenskog kommune

Barneverntjenesten inngår i en helhet i Lørenskog kommune, og representerer en **komplementerende og spesialisert** tjeneste som gir **barnevernsfaglige tjenester**, i tett samarbeid med de det gjelder og samarbeidspartnere.



Alene er du god - sammen er vi gull

Mot, sterk vilje, gode mentale ferdigheter, utholdenhet, oppmerksomhet, oppgaveorientering

- Vi tenker alltid positivt og offensivt, vi har tro på det vi gjør
- Vi tror på mål, trener på det vi trenger å trene på og øver systematisk – og gir oss ikke
- Vi har en god tilbakemeldingskultur
- Vi støtter hverandre
- Vi har gode holdninger og verdier
- Vi er autentiske – vi er de vi er
- Vi vil, vi tør, vi kan!



Tålmodighet og utholdenhet
Alle skal med

Jeg har trua på...

- Et felles mål. Vi vet hvor vi skal, vi har tro på målet og vi er villige til å gjøre den innsatsen som det kreves
- Medarbeidere - en viktig ressurs. Vi har kultur for å samarbeide med og be om råd fra medarbeidere
- Å gå fra ord til handling. Det er det jeg gjør som er avgjørende, ikke hva jeg sier
- Å ta ansvar og gi ansvar. Gjensidig tillit
- Fokus på felles ansvar hvor alles bidrag er like viktig. Vi er større enn oss selv. Fra «meg og mitt» til «vi og vårt».
- Ledere er viktige støttespillere og tilretteleggere (medarbeidernes hender)
- Bygge medarbeidere med mål om god selvfølelse og trygghet i seg selv, som opplever mestring
- Arena for å utvikle kompetansekapasitet – trene under trygge rammer – gi tilbakemeldinger
- Relasjon og tilbakemeldinger som virkemiddel
- Glede og humor
- Feiringer



Hva skal
du “hjem”
å feire?



Takk for meg

Cecilie Fremo Bergkvam
cecber@lorenskog.kommune.no
Mobil 48142772

