



Barne-, ungdoms-
og familiedirektoratet

Operativ ledelse i barnevernet

Beskrivelse av krav og forventninger



**BARNE-, UNGDOMS-
OG FAMILIEDIREKTORATET**

04/2017

Postadresse

Postboks 2233
3103 Tønsberg

Besøksadresse

Stensberggaten 27
0170 Oslo

Sentralbord: 466 15 000

ISBN: 978-82-8286-320-9 (digital versjon)

ISBN: 978-82-8286-319-3 (trykt versjon)

Bestilling/nedlastning: bufetat.no/bestilling

Illustrasjonsfoto: Tine Poppe

INNHold

Beskrivelse av krav og forventninger til operativ ledelse i barnevernet

Innhold

1. Innledning.....	4
2. Ledelse i norsk barnevern	4
3. Ledelse innen rammen av demokrati og rett.....	6
4. Forventning om profesjonell ledelse	7
5. Direktoratets fagrolle	7
6. Seks hovedoppgaver for ledelse i barnevernet.....	9
6.1 Barnevernledelse: Organisere og forvalte barnevern.....	9
6.2 Fagledelse: Fag- og utviklingsarbeid	9
6.3 Strategiledelse: Strategiarbeid	10
6.4 Personalledelse: Arbeidsmiljø- og personalarbeid	10
6.5 Økonomiledelse: Ressurs- og økonomistyring.....	10
6.6 Offentlig ledelse: Tjenesteovergripende arbeid	10
7. Matriser som beskriver krav og forventninger	11
Lover, forskrifter og avtaleverk:	23
Litteraturliste:.....	24

“Art. 3-3: States Parties shall ensure that the institutions, services and facilities responsible for the care or protection of children shall conform with the standards established by competent authorities, particularly in the areas of safety, health, in the number and suitability of their staff, as well as competent supervision” (BK i mrl.)

1. Innledning

Det stilles både krav og forventninger til ledere i norsk barnevern. Kravene er stilt av Stortinget i ulike lover og regler, mens forventningene er uttrykk for forsvarlig profesjonell utøvelse av ledelse i barnevernet.

Når Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Heretter «direktoratet») gir denne faglig anbefalingen til ledelse i norsk barnevern er dette i all hovedsak en beskrivelse av *praksisfeltet* til en leder i norsk barnevern. Denne anbefalingen vil ikke i særlig grad gå inn på de substansielle og faglige begrunnelsene for hvordan man praktiserer de ulike oppgavene, eller hvilken profesjon som utfører dem, men *forholde seg til å beskrive hva det er som utgjør praksisfeltet*. Denne anbefalingen bidrar derfor til å klargjøre hva det er som skal profesjonaliseres når det gjelder ledelse i den operative delen av norsk barnevern.

Målgruppen for denne faglige anbefalingen er primært ledere i norsk barnevern. Noen av kravene og forventningene er mer spesifikke i den forstand at de er kommunale og ikke statlige, men formålet er å ha ett dokument som ledere allikevel kan forholde seg til og bruke i sitt daglige virke. Grensdragninger blir gjort både internt og eksternt, og innebærer at ledernes rolleforståelse tydeliggjøres opp imot kommunal ledelse, Bufetat, saksbehandlere internt og også opp imot andre eksterne samarbeidspartnere. Dokumentet vil i tillegg være nyttig for departementer, administrativ og politisk ledelse i kommuner, Bufetat, tilbydere av barnevernstiltak, tilsynsmyndigheter og universitets- og høgskolesektoren.

2. Ledelse i norsk barnevern

Barnevernet skal bestå av lærende organisasjoner, med krav til kompetanseutvikling, kvalitetsutvikling og forsvarlighet i utøvelse av profesjonelt vern av barn. I Prop. 106 L (2012-2013) «Endringer i barnevernloven» stiller meldingsdelen ("Prop 106 L (2012-2013)," p. 55) en klar forventning om at ledelse i barnevernet skal forbedres, og både Riksrevisjonen og fylkesmennene har vurdert at lederkompetansen i barnevernet er blant de viktigste områdene å styrke (Riksrevisjonen, 2012; Statens Helsetilsyn, 2012)

Formålet med dette dokumentet er å beskrive og begrunne «krav og forventninger» som stilles til ledere i operativt barnevern i Norge. Med operativt menes det tjenesteledet som er i direkte kontakt med barn som har behov for vern. Dokumentet er en faglig anbefaling, og er utviklet på grunnlag av metoden som framgår fra «Retningslinje for utarbeidelse av faglige anbefalinger og råd» (Bufdir, 2015).

Det kreves at ledere har en god forståelse for hva som er et lovkrav. I tillegg skal forvaltningens praksis være forsvarlig, og utøvelsen av myndighet må derfor mest mulig korrespondere med hva som forventes av et godt og moderne barnevern slik det framgår fra forarbeider til loven og beste tilgjengelige kunnskap på feltet. Dette vil kunne sikre forutberegnelighet og gjennomsiktighet i norsk barnevern, og at barn og familier derigjennom kan ha en økt grad av tillit til barnevernet (Falch-Eriksen, 2012). Forventningene» henviser derfor til leders delegerte beslutningsautonomi – skjønnet, og hvordan dette kan forvaltes, mens “krav” henviser til lovbestemmelser.

Barnevernledelse dreier seg i stor grad om ledelse i offentlig forvaltning. Ledere skal bidra til at forvaltningen effektivt gjennomfører de oppgaver som skal løses, og at barnevernet er i stand til å oppnå tilsiktede resultater på en forsvarlig måte. “God ledelse i staten” peker blant annet på at ledelse i offentlig forvaltning innebærer å...

- fremme samhandling og effektiv oppgavefordeling
- svare for oppnådde resultater og kvalitet i tjenesten
- avklare oppdrag med oppdragsgiver og omsette dem til lokale mål og strategier
- tydeliggjøre ansvar, roller og krav i egen organisasjon
- vise tillit, involvere og utvikle organisasjonen kontinuerlig (Kmd, 2012)

Disse generelle forventningene til ledelse i offentlig forvaltning er helt avgjørende for at barnevernet skal fungere, men generelle krav til ledere må kobles opp mot det tradisjonstunge samfunnsoppdraget som norsk barnevern har som en selvstendig tjeneste i det offentlige tjenesteapparat. Denne anbefalingen søker å bidra til en mer helhetlig forvaltning i norsk barnevern, noe OECD har kritisert norsk offentlig forvaltning for å mangle (Aspøy, 2015).

Det er direktoratets mening at effektiv og tydelig ledelse, sammen med en demokratisk fundert visjon for det norske barnevernet, er avgjørende suksessfaktorer for at formålet med barnevernet skal innfris, nemlig at alle barn mottar omsorg som ikke utgjør en

risiko for deres helse og utvikling (*bvl* §1). Visjonen springer ut fra Grunnloven (*grl*) §104, 2. ledd, barnekonvensjonen (BK i *mrl*) Art. 3, 1. ledd og lov om barneverntjenesten (*bvl*) §1-1. Ledere skal ha en solid forståelse for hva prinsippet om barnets beste interesse og rettsprinsippet innebærer, og disse prinsippene er bærebjelker i lederes profesjonelle praksis. Ledere er delegert en selvstendig myndighet, en beslutningsautonomi, i den demokratiske beslutningskjede, og må derfor være i stand til å sørge for at grunnprinsippene sikrer at norsk barnevern tar sin tiltenkte og legitime plass i det offentlige tjenesteapparat (Eriksen, 2001).

3. Ledelse innen rammen av demokrati og rett

I henhold til *bvl* §2-1 er det lederens ansvar å sørge for at oppgaver blir gjort ifølge loven. Derigjennom har leder et spesielt stort ansvar for at barnevernlovens formål (jf. *bvl* §1.1) blir innfridd. En barnevernleder er ansvarlig for å sikre at ethvert barn, i den enkelte kommune eller jurisdiksjon, ikke lever under forhold som er til skade for deres helse og utvikling.

Når loven foreskriver en beslutningsautonomi lokalt, så er det en forutsetning at lederne kjenner rammen som loven setter, og er fortrolige med grunnlagsprinsippene for norsk barnevernrett.

Et forvaltningskrav, artikulert i lovs form gjennom *bvl* §2-1, er avhengig av et universelt rettsprinsipp hvor «universet» i dette tilfelle er Norge. Prinsippet innebærer at gjeldende rett rammer alle statsborgere likt, og at ethvert tiltak som griper inn i privatlivet skal ha en lovhjemmel. Strengt innebærer dette ikke bare at like saker blir hjemlet i lik rettsregel, men at også den delegerte myndigheten utøves lik på tvers av kommuner eller lokale jurisdiksjoner. Barn skal med andre ord motta det samme profesjonelle vernet så lenge det bor i Norge (Molander et al 2012). Verken kommunalt selvstyre eller fosterhjem og institusjonsbarnevernet skal åpne for variasjoner som går på tvers av kravet på vern. Videre er det kommunale selvstyrets funksjon basert på et prinsipp om subsidiaritet – nemlig at forvaltning bør utformes lokalt fordi det er der man vet hvor skoen trykker. På samme måte skal institusjonsbarnevernet holde det samme kvalitetsnivået i hele Norge.

Det mest grunnleggende prinsippet innen norsk barnevern, prinsippet om barnets beste interesse, må forstås innen rammen av det universelle rettsprinsipp. Hvert barn skal motta vern dersom de lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, og dette

vernet, eller tiltaket som iverksettes, skal være til det beste for det respektive barn. Barnevernet må derfor organiseres og reorganiseres på en slik måte at den imøtekommer de ulike unike lokale behovene. Beslutningstakere i barnevernet må anlegge et perspektiv om at hvert enkelt barn skal få det samme vernet uansett hvilken kommune det bor i, dette innebærer f.eks. at dersom et unikt barns behov for vern kunne lokaliseres i to ulike kommuner, så skal det kommunale barnevernet begge steder yte det samme vernet (Falch-Eriksen, 2012).

4. Forventning om profesjonell ledelse

En leder er delegert en beslutningsautonomi, skjønn, av Stortinget (Eriksen & Molander, 2008). En leder må hele tiden virke på innsiden av denne delegeringen. Sagt på en annen måte befinner skjønnet seg på innsiden av en formelt regulert sektor og myndighet. Innenfor dette praksisfeltet må leder praktisere profesjonelt – dvs. faglig, og man må kunne avkreve faglig holdbare begrunnelser for praksisvalg. En leder utøver sitt skjønn kun i en slik bestemt sammenheng, nemlig når det foreligger en delegert myndighet fra Stortinget (Eriksen & Molander, 2008).

Det er i en leders utøvelse av profesjonelt skjønn at kunnskap kontinuerlig må fornyes og forbedres. Utøvelse av skjønn skal her forstås som faglig autonome og begrunnede handlinger. Skjønn er ikke vilkårlig, men styres ut fra kunnskap. Beslutningsautonomien, altså skjønnet, har i tillegg restriksjoner knyttet til seg – en leder kan ikke gjøre hva som helst. Restriksjoner er f.eks. lover, forskrift eller rundskriv eller f.eks. de deler av en forvaltning som påvirker ens beslutning, men som man ikke kan styre over. Disse restriksjonene kan billedlig refereres til som en ramme, og lederens beslutningsautonomi fungerer på innsiden av denne.

Rammen som hegner om skjønnet, er i stadig endring. Det vil si at Stortinget setter nye krav som igjen legger nye føringer for hvilke forventninger befolkningen har til barnevernet. Barnevernleder har høy grad av skjønn i sin ledergjerning, derfor må ledelse kontinuerlig profesjonaliseres.

5. Direktoratets fagrolle

Herværende dokument er en tydeliggjøring av oppgaver og forventninger til ledelse i det operative barnevernet. Det er en forventning fra barnevernforvaltningens sentrale fagorgan, fagdirektoratet, at når krav og forventninger artikuleres på vegne av praksisfeltet, så skal

forventningene virke som klare referansepunkt og krav til ledere er den rettslige forankringen av myndighet i den operative delen av norsk barnevern.

I arbeidet med å artikulere krav og forventninger til ledere i operativt barnevern, har direktoratet nedsatt en praksistung ekspertgruppe av ledere, men også med fagfolk fra universitets- og høgskolesektoren. Denne gruppen har kartlagt lederes praksisfelt gjennom å beskrive barnevernlederes oppgaveportefølje. Deretter har gruppa artikulert krav og forventninger knyttet til denne porteføljen. Oppgaveporteføljen er delt opp i hovedoppgaver med respektive deloppgaver. Hver hovedoppgave og hver deloppgave har krav og forventninger til praksisfeltet knyttet til seg.

Ekspertgruppen bestod av følgende deltakere:

Torill Moe	Høgskolen i Nord-Trøndelag	Lektor i ledelse- og organisasjonsfag
Bente Nestvold	Verdal kommune	Leder i kommunal barneverntjeneste
Marit Hoff	Oslo kommune/Alna	Representant fra Norsk barnevernlederorganisasjon (NOBO)
Mette Løfgren	Bufetat – Region Nord	Leder – Vadsø Ungdomssenter
Marit Skivenes	Universitetet i Bergen	Professor i statsvitenskap (kommentator)
Katarina Øi Heidem	Bufdir	
Asgeir Falch-Eriksen	Bufdir	

Arbeidet har hatt *“Samarbeidsorganet mellom universitets- og høgskolesektoren og barnevernsektoren”* som referansegruppe. Samarbeidsorganet bestod i den aktuelle perioden av; dekan Kjell Ivar Iversen, førsteamanuensis Per Arne Rød og Kristin Viggen, studielederne Kristin Viggen og Eva Berthling Herberg, seniorrådgiver i Universitets- og høgskolerådet Trine Grønn, seniorrådgiver Lena Engfeldt fra Kunnskapsdepartementet, seniorrådgiver Eli Ferrari de Carli og fagdirektør Eirunn Lysø fra Barne,- likestillings- og inkluderingsdepartementet, avdelingsdirektør i Bufdir Hege Hovland Malterud, seniorrådgiver i Bufdir Asgeir Falch-Eriksen i Bufdir, nestleder hos fylkesmannen i Nordland Randi Gundersen, direktør for fylkesnemnda Pernille Pettersen Smith, barnevernleder i Verdal kommune Bente Nestvold. Samarbeidsorganet ledes av assisterende direktør i Helsetilsynet Jo Kittelsen og Katarina Øi Heidem i Bufdir er sekretær. Jo Kittelsen har i tillegg gitt nyttige innspill underveis i prosessen.

6. Seks hovedoppgaver for ledelse i barnevernet

Ekspertgruppen identifiserte seks hovedoppgaver som sorterer under følgende ledelsesområder:

1. Barnevernledelse
2. Fagledelse
3. Strategiledelse
4. Personalledelse
5. Økonomiledelse
6. Offentlig ledelse

Hovedoppgaver, og de tilhørende deloppgaver, blir presentert lenger ned i dokumentet i matriser som artikulere oppgaven, en beskrivelse av oppgaven, en forventning til profesjonell praksis i utførelsen av oppgaven og lovkrav der det finnes. I det følgende skal vi kort redegjøre for de seks hovedoppgavene.

6.1 Barnevernledelse: Organisere og forvalte barnevern

Barnevernleder skal organisere og forvalte operativt barnevern. Dette inkluderer blant annet meldingsmottak, som i tillegg til å motta meldinger fra offentlige instanser også er åpent for henvendelser fra privatpersoner. Leder skal sørge for at det blir foretatt utredninger av barn og at det blir fattet beslutninger med eventuelle vedtak. Ledelse er avgjørende i alle ledd i en barnevernssak. Leder er ansvarlig for at vern av barn er organisert slik at behovet for øyeblikkelig inngripen vurderes, tiltaksoppfølging og evaluering av tiltak gjennomføres, at saker forberedes til Fylkesnemnda og eventuelt rettssystemet i tvangsvedtak om omsorgsovertakelse og atferdsplassering, og at oppfølgingen på institusjonsplassering er til barnets beste.

6.2 Fagledelse: Fag- og utviklingsarbeid

For at barnevernet skal utvikle seg som en kunnskapsorganisasjon må barnevernleder kunne planlegge og gjennomføre kompetanseprosesser. Dette gjelder både organisasjons- og personalmessig. Organisasjonen skal være underlagt kontinuerlig kvalitetsforbedring opp mot de seks kvalitetsmålene i barnevernet som er beskrevet i I Prop. 106 L (2012-2013) «Endringer i barnevernloven». (virkningsfulle tiltak, trygge og sikre tjenester, involvering av og innflytelse til brukerne, god samordning og kontinuitet i tjenestetilbudet, god ressursutnyttelse og tilgjengelige og likeverdige tjeneste).

6.3 Strategiledelse: Strategiarbeid

Leder skal kunne arbeide strategisk med langsiktige drifts-, tilpasnings- og utviklingsmål. Det er nødvendig å ha en sammenhengende dialog og informasjonsflyt mot politikere, styringsinstanser, samarbeidspartnere og eksterne.

6.4 Personalledelse: Arbeidsmiljø- og personalarbeid

For å sikre forsvarlig barnevern er de menneskelige ressursene i barneverntjenesten helt sentrale. Leder må kunne rekruttere riktig personell, drive personalplanlegging og tilrettelegging, håndtere personalsaker og arbeide systematisk med arbeidsmiljøet. Å kunne delegerer og fordele myndighet og oppgaver er vesentlig for at leder skal kunne ta det rommet som det å lede barnevernet gir.

6.5 Økonomiledelse: Ressurs- og økonomistyring

En barnevernleder må planlegge og styre hvordan tjenestens samlede ressurser skal prioriteres og benyttes. Det betyr at leder må kunne sette terskler for tiltak i henhold til lovens krav, budsjetttrammer og skjønnsrommet. Leder må være i kontinuerlig budsjettdialog med kommune/Bufetat og sørge for gjennomsiiktig og begrunnet prioritering av ressurser slik at både det rettslige prinsippet om å imøtekomme hvert enkelt barns unike behov for vern ivaretas, sammen med den pragmatiske budsjettmessige prioriteringen av at barna i størst risiko sikres optimal bistand først. Leder må arbeide for å tilpasse det samlede tilbud etter befolkningens behov for tiltak mot sviktende omsorg av barn. Leder av barnevernsinstitusjoner skal tilpasse tiltak som etterspørres for å imøtekomme barns behov.

6.6 Offentlig ledelse: Tjenesteovergripende arbeid

Ledelse inngår som et ledd i tverrfaglig og tverretatlig arbeid, gjennom å delta i etablerte møtefora. En leder må derfor kunne artikulere barnevernets faglige behov, innsatsmuligheter og begrensninger. Leder må tilrettelegge for at viktige samarbeidspartnere har lav terskel for å henvende seg til barnevernet og at barnevernet følger og bidrar lengst mulig inn med forebyggende tiltak rettet mot alle barn og foreldre i risiko. Et viktig tiltak å arbeide opp imot er media og befolkningen forøvrig for å formidle hva barnevernet er og hva det ikke er.

7. Matriser som beskriver krav og forventninger

Hovedoppgave	1	Organisere og forvalte barnevern		
Beskrivelse:	<i>Organisering og forvaltning av barnevern innebærer å sørge for utredning, beslutning m. evt. vedtak, herunder også behovet for øyeblikkelig inngripen, tiltaksoppfølging og evaluering, samt arbeid opp imot fylkesnemnda i vedtak om omsorgsovertakelse, atferdsplassering og at oppfølgingen på institusjonsplassering er til barnets beste.</i>			
Deloppgave		Beskrivelse av deloppgave	Forventning til profesjonell praksis	Lovkrav
1.1	Leder skal sørge for at kompetent personell vurderer innkommende bekymringer	Tjenesten skal være kontinuerlig tilgjengelig for henvendelser fra barn, unge og familier, og fra andre (evt. anonyme)	Leder må arbeide for at de mest alvorlige bekymringene prioriteres og vurderes av kompetent personell, mens andre saker veiledes inn i andre løsninger	<i>bvl</i> §§2-1, 3-1, 3-2. Fvl §17
1.2	Sikre forsvarlig håndtering av bekymringsmeldinger	Meldingsgjennomgang, avklaring, og evt. innhenting av tilstrekkelig beslutningsgrunnlag skjer regelmessig etter fastlagt prosedyre av tilstrekkelig kvalifisert personell.	Leder, eller medarbeider med leders fullmakt, kvalitetssikrer arbeidet, og er ansvarlig og beslutter i henhold til lovkrav og kontorets gjeldende fagpolicy.	<i>bvl</i> §4-2, 5-9
1.3	Tildele saksansvar og følge opp undersøkelser	Tildele saksansvar til rett personell. Etablere rutiner for undersøkelsessaker.	Leder skal implementere rutiner og prosedyrer med utgangspunkt i kravet til internkontroll og kontrollere at de blir fulgt (Dette er krav knyttet til blant annet undersøkelsesplan, gjennomføring av observasjon, samtale med barn og familie, innhenting av informasjon fra	<i>bvl</i> §§4-3, 6-4

			samarbeidspartnere, midtveiseevaluering).	
1.4	Oppfølging av hjelpetiltak	Tiltak skal beskrives og tiltaksplaner skal utvikles målrettet i samarbeid med barn og foresatte. Planene skal være så konkrete at de er mulig å evaluere.	Leder skal innarbeide prosedyrer for etablering av individuelle, konkrete, tidsavgrensede tiltaksplaner (hjelpetiltak), og omsorgsplaner (omsorgstiltak) for målrettet tiltaksgjennomføring.	<i>bvl</i> §§4-4, 4-5, 4-26, 4-28, 6-3
1.5	Oppfølging av omsorgstiltak	Barna skal ha omsorgsplan og følges opp i henhold til lovkrav i aktuelt plasseringssted. De informeres, og skal medvirke i egen sak. Samarbeid med plasseringsstedet skal ivaretas så vel som oppfølging av foresatte.	Leder skal sørge for at barn som mottar omsorgstiltak sikres støtte og oppfølging slik at de har en utviklingsfremmende omsorgssituasjon.	<i>bvl</i> §§4-8, 4-12, 4-15 tredje ledd, 4-16, 5-9
1.6	Gjennomføre regelmessig gjennomgang av alle aktive saker	På regelmessig basis bidra til måloppnåelse for barn og foresatte, sammen med saksbehandler	Leder skal etablere et system for oppfølgingsavtaler med alle saksbehandlere på regelmessig basis hvor leder bidrar til måloppnåelse sammen med personal og selv står ansvarlig for viktige beslutninger.	<i>bvl</i> §2-1
1.7	Prioriteringer og organisering av arbeid i hver enkelt sak	Vurdere om det skal gripes inn øyeblikkelig, eller om henvendelsen kan avvente en ordinær undersøkelse. Fordele oppgaver til kvalifisert personell samt kvalitetssikre saksgang.	Leder skal kontrollere en forsvarlig praktisering av akuttbestemmelsene slik at det gripes inn når det er helt nødvendig. Leder sørger for profesjonell oppgaveløsning. Leder skal følge opp personalet før, under og etter akuttsaken.	<i>bvl</i> §§2-1, 4-6, 4-9, 4-25
1.8	Vurdering av barnets beste	Sette av tid til nødvendig refleksjon. Gripe	Leder må sørge for at barnets interesser blir	<i>bvl</i> §§1-1, 4-

	interesse	inn ved behov for justeringer og kursendring når dette er påkrevet. Barnets medvirkning skal sikres og det skal foreligge en reell vurdering av barnets interesser.	belyst og tilstrekkelig ivaretatt	1, 6-3
1.9	Dialog med berørte parter	Rutiner for dialog med berørte parter følges og særlig med barn og deres behov for forståelse av hendelse	Leder må utvikle rutiner for dialog med berørte parter, og at barn opplever akutt plassering så trygt som mulig	bvl §6-3, 6-4., fvl §16 flg. regler ved enkeltvedtak

Hovedoppgave	2	Fag- og utviklingsarbeid		
Beskrivelse:		<i>Planlegge og gjennomføre kompetanseprosesser både organisasjons- og personalmessig. Organiseringen av barnevernet skal alltid etterfølge et prinsipp om kontinuerlig kvalitetsforbedring.</i>		
Deloppgave		Beskrivelse	Forventning til profesjonell praksis	Lovkrav
2.1	Kompetanseutvikling	Utvikling av kompetanseplan med strategi for prioriteringer og gjennomføring. Omfatter både analyse, planlegging og	Leder skal tilrettelegge for både individuell læring og organisasjonslæring i tjenesten slik at tjenesten alltid har medarbeidere som er kvalifisert for oppgavene og at tjenesten	bvl § 2-1

		gjennomføring. Rullering/evaluering av kompetanseplan	kontinuerlig forbedrer seg .	
2.2	Sørge for kvalitet i fagsystemer	Sørge for at saksbehandlere har kvalitativt gode kartleggings- og utredningsverktøy til bruk i undersøkelsessaker	Leder skal sørge for at barnas omsorgssituasjoner skal bli godt nok utredet slik at rett tiltak, eller tiltakspakke, settes inn mot rett problematikk	<i>bvl §2-1</i>
2.3	Prosessveiledning	Medarbeidere får oppfølging på sakene sine og på seg selv som yrkesutøver (prosessveiledning).	Leder skal gi medarbeidere mulighet til å bearbeide rolleforståelse gjennom kvalifisert veiledning.	<i>bvl §2-1</i>
2.4	Tilrettelegge for relevant tiltaksutvikling	Sørge for profesjonell utredning av barnets tiltaksbehov og tilgang til tiltakene. Planlegge/organisere tjenesten ihht barnets behov og lovpålagte oppgaver. Systematisk forbedring av profesjonell praksis og tjeneste.	Leder skal sørge for at barneverntjenesten til enhver tid har tilgang til de hjelpetiltakene det er behov for, samt sørge for at Fylkesmannen og kommunal ledelse er informert om tjenestetilbudet og dets forsvarlighet.	<i>bvl §§ 4-4, 4-5</i>
2.5	System for myndighetsutøvelse og ansvarsfordeling	Legge klare rammer omkring arbeidet i form av skriftlig delegasjon til den enkelte medarbeider, som beskriver ansvar og myndighet, tilpasset tjenestens størrelse og organisering Personell som delegeres myndighet må ha tilstrekkelig kompetanse/opplæring for å	Leder må kunne etablere et tydelig system for myndighetsutøvelse og ansvarsfordeling i tjenesten.	<i>bvl §2-1, aml § 4.1</i>

		ivareta delegert ansvar.		
2.6	System for god kontroll av at tjenesteutøvelsen er forsvarlig og i tråd med lov, forskrift og interne prosedyrer	Leder skal utøve systematisk kontroll for å avdekke avvik og utvikle bedre forsvarlighet i tjenesten i samarbeid med ansatte og tillitsvalgte. Dette kan handle om måter å fange opp medarbeidernes egne meldinger om avvik knyttet til arbeidsmiljørelaterte forhold eller brudd på krav i lov/ forskrift/interne rutiner knyttet til det barnevernfaglige arbeidet.	Leder skal sørge for at et system for avvik og intern revisjon for intern kvalitetsforbedring finnes.	<i>bvl</i> §§1-4, 2-1. <i>aml</i> § 3-1
2.7	Organisering og bemanning av beredskap	Ha et system for akuttberedskap/midlertidig vedtak	Leder skal sørge for at rutiner i akuttberedskap er oppdatert, kvalitetssikret og at personalet er disponibelt i kontortid. Rutinen utgår fra krav til internkontroll. Leder skal sørge for at kommuneledelsen er kjent med sitt ansvar for akuttberedskap utenom kontortid.	<i>bvl</i> §2-1

Hovedoppgave		3	Strategiarbeid		
Beskrivelse:		Arbeide strategisk med drifts-, tilpasnings- og utviklingsmål, herunder utvikling av visjoner og mål og utvikle faglig og verdimessig plattform for barnevernorganisasjonen. I tillegg er det nødvendig å ha dialog og informasjon mot politikere, styringsinstanser og samarbeidspartnere, samt media og befolkningen for øvrig.			
Deloppgave		Beskrivelse	Forventning til profesjonell praksis	Lovkrav	
3.1	Profilering utad og informasjonsvirksomhet	Være i dialog med politikere, styringsinstanser, samarbeidspartnere og media og gi informasjon til viktige målgrupper i befolkningen	Leder kommuniserer hvor viktig informasjonsarbeid om barneverntjenesten er, og kjenner relevante kommunikasjonsarenaer.		
3.2	Ha en tilpasningsdyktig tjeneste	Lover, forskrifter og rundskriv endres og ny kunnskap endrer stadig rammebetingelsene for barnevernet. Dette må tjenesten og institusjonene kunne implementere raskt	Leder må ha kjennskap til endringsledelse, slik at omstillinger kan gjennomføres smidig, og ha kjennskap til de ulike virkemidler som foreligger i offentlig sektor	aml §4-2	
3.3	Ha en utviklingsstrategi for tjenesten	Strategi for kvalitetsforbedring av tjenesten innenfor gjeldende rammer. Ta i bruk ny kunnskap og virkemidler for kunnskapsutvikling. Ha eksplisitte utviklingsmål for tjenesten	Leder skal sikre profesjonell praksis gjennom at organisasjonen kontinuerlig forbedres opp imot krav til best praksis	bvl §2-1	
3.4	Medvirkning fra barn og foresatte	Barn og foresatte har rett til medvirkning i saker som angår dem. Barn skal også gis mulighet til å påvirke beslutninger	Leder skal sikre at barn og foresatte blir hørt i alt som angår dem.	EMK og BK, bvl §4-4, annet ledd,	

		barnevernet fatter. Beslutninger skal, så langt det lar seg gjøre, også være i overenskomst med foresatte		og §6-3
3.5	Håndtere "gråsonesaker"	Noen barnevernssaker går på tvers av lovverk og sektorer og ansvarsforhold kan være uklare. Barnevernet må sørge for omsorgssituasjonen til utsatte barn og at de mottar behandlingen de har behov for	Leder må artikulere sin rolleforståelse og kommunisere den til andre aktører som er involvert i gråsonesaker.	<i>bvl</i> §3-2
3.6	Strategisk analyse og planlegging av oppgaver	Være i dialog med overordnet nivå i kommunen om faglige og økonomiske prioriteringer for barneverntjenesten. Sørge for dokumentasjon av dialog, og at økonomisk dimensjonering av tjenesten begrunnes og er tilstrekkelig	Leder må ha god forståelse for budsjettering, styring og rapportering på aktivitet.	<i>bvl</i> §2-1. <i>kopl. kap. 8.</i>

Hovedoppgave	4	Personalledelse		
Beskrivelse:		<i>Rekruttere og følge opp personell. Gi støtte, stille krav og optimalisere praksis. Stanse uønsket praksis raskt. Sikre implementering av internkontroll</i>		
Deloppgave		Beskrivelse	Forventning til profesjonell praksis	Lovkrav
4.1	Rekruttering	Tilsette personell gjennom å planlegge og gjennomføre ansettelser	Leder må kunne gangen i en tilsettingssak og kunne argumentere for kompetansebehovene i tjenesten	<i>aml. kap 4 og tjml</i>
4.2	Personalplanlegging	Bruke tid med den enkelte ansatte for å kartlegge og planlegge relevant oppfølging. Identifisere og analysere arbeidsplassens oppgaveportefølje og prioritere hvem som skal gjøre hva. Tilrettelegge arbeidsplassen for personalets ulike behov.	Leder må kunne situasjonsbestemt ledelse, som er tilpasset den enkelte medarbeiders modenhet og kompetanse	aml. kap 4.
4.3	Tilrettelegging og sykefraværsoppfølging	Tilrettelegge arbeidsbetingelsene for ansatte med ulike utfordringer, innenfor arbeidsplassens muligheter og følge opp sykemeldte etter IA-avtalen	Leder må kjenne til kravene og muligheter (eks til økonomisk støtteordninger) for generell og individuell tilrettelegging	<i>aml kap 4</i>
4.4	Personalsaker	Oppfølging av personalsaker i form av en dokumentert og formalisert arbeidsprosess	Leder må sørge for å ha rutiner for løsning av personalsaker (Ref. Loka eller statlig i personalhåndbo)	<i>aml. kap 15</i>
4.5	HMS-arbeid	Jobbe systematisk med relevante arbeidsmiljøutfordringer og	Leder må kartlegge arbeidsmiljøet jevnlig og følge opp de utfordringene som kommer frem i	<i>aml kap 3, Internkontroll</i>

		samarbeide med bedriftshelsetjenesten bl.a om periodiske planer. Dette gjelder særlig for sikkerhetsarbeid	kartleggingen	-forskriften
4.6	Medbestemmelse/ Tillitsvalgtarbeid. Medvirkning/vernetjeneste	Sikre at Hovedavtalen etterfølges og sørge for kommunikasjonsforum med tillitsvalgte. Ivareta kommunikasjon med ansattes representanter og sørge for et forsvarlig arbeidsmiljø	Leder må kunne forskjell på medbestemmelse og medvirkning, og vite når og i hvilke saker tillitsvalgte skal involveres	Hovedavtalen, <i>aml.</i> §4-2, Internkontroll-forskriften
4.7	Delegering av myndighet og oppgaver	Klar rutine for delegering av ansvar og myndighet til oppgaveløsning, og tilrettelegge for kommunikasjon	Leder må kunne jobbe systematisk med å tildele oppgaver hvor det skilles mellom rolle som leder og rolle som saksbehandler.	<i>aml.</i> §3-2 b)
4.8	Arbeidstidsordninger	Legge opp arbeidstids-ordninger der hvor det er relevant	Leder må sikre at korrekt arbeidstidsordning blir implementert	<i>aml.</i> - kap. 10

Hovedoppgave	5	Ressurs- og økonomistyring		
Beskrivelse:		<i>Planlegge og styre hvordan ressurser skal prioriteres og benyttes. Sette terskler for tiltak i henhold til lovens krav, budsjetttrammer og skjønnsrommet. Tilpasse kommunens tiltaksportefølje. Institusjoner skal tilpasse tiltak som etterspørres for å imøtekomme barns behov.</i>		
Deloppgave		Beskrivelse	Forventning til profesjonell praksis	Lovkrav
5.1	Oversikt over nødvendige og prioriterte oppgaver	Utvikle prioriterte virksomhetsplaner og oppgaveporteføljer, som verktøy til bruk i oppgaveløsning. Prioriteringene skal sikre at barn med størst behov får hjelp først, for dernest å gjennomføre hjelpetiltak forøvrig.	Leder er i stand til å utvikle prioriterte virksomhetsplaner..	<i>bvl §2-1</i>
5.2	Ha kostnadsestimater knyttet til tiltaksportefølje	Ha et begrunnet kostnadsoverslag for hvert tiltak, for å sikre god og forutsigbar økonomistyring	Leder må kunne tilpasse budsjett til den prioriterte virksomhetsplanen	<i>bvl §2-1</i>
5.3	Jobbe opp imot kommunens/bydelens økonomiplan	Ha god kjennskap til kommunens øvrige økonomiske plandokumenter og sørge for at barnevernets tjeneste får en tilstrekkelig posisjon inn i økonomiplanen. Arbeide for å sikre grunnlag for tilstrekkelige ressurser til barneverntjenestens arbeid, og at andre tjenester kan arbeide forebyggende	Leder skal arbeide systematisk og strategisk opp imot kommunal budsjettutvikling slik at kommunen blir kjent med risikovurdering og kostnadsbilder i barnevernet.	<i>bvl §2-1</i>
5.4	Estimere kostnader knyttet	Formidle og drøfte konsekvenser av økte	Leder må kunne utarbeide budsjettestimater for tiltak og nye krav og kunne gi begrunnelser for	<i>bvl §2-1</i>

	til nye krav og tiltakstyper	kostnader med bevilgende instans	kostnadsbildene	
5.5	Rapportering og årshjul	Kvalitetssikre rapporteringsgrunnlag og gjennomføre faste og <i>ad hoc</i> rapporteringer og statistikkinnleveringer.	Leder må ha god forståelse for internkontroll og offentlig forvaltnings behov for rapportering på bruk av midler	<i>bvl §2-1</i>

Hovedoppgave	6	Offentlig ledelse		
Beskrivelse:	<i>Delta i etablerte møtefora og representere barnevernets faglige innsatsmuligheter og begrensninger. Tilrettelegge for kommunikasjon til viktige samarbeidspartnere. Følge opp og bidra inn mot forebyggende tiltak rettet mot alle barn og foreldre</i>			
Deloppgave	Beskrivelse	Forventning til profesjonell praksis	Lovkrav	
6.1	Tverretatlig arbeid og samarbeid	Barnevernet skal kommunisere klart sitt avgrensede myndighetsområde og sektoransvar overfor andre etater, samt være en samarbeidspartner for andre etater i å avgrense deres roller inn mot barn og unge	Leder må ha god rolleforståelse, og god forståelse for styringsevne og organisasjonsutvikling internt og på tvers av sektorer.	<i>bvl §3-2</i>
6.2	Inngå samarbeidsavtaler med andre instanser	Samarbeidsavtaler med andre instanser skal medvirke til en god informasjonsflyt og gjensidig problemløsning og ansvarsfordeling	Leder må arbeide kontinuerlig for å sikre forpliktende samarbeid, og at barn ikke risikerer dårligere vern fordi tjenesteytere ikke har avklarte roller for samarbeid	<i>bvl §3-2</i>
6.3	Kommunikasjon mellom	Når fosterhjem- eller institusjonstiltak skal	Leder må etablere omforente rutiner internt som	<i>bvl §2-1</i>

	statlig og kommunalt barnevern	iverksettes, så skal all kommunikasjon dokumenteres	angår tjenesteovergripende arbeid mellom statlig og kommunalt barnevern, og som sikrer at barns beste interesse blir ivaretatt	
--	--------------------------------	---	--	--

Lover, forskrifter og avtaleverk:

aml - Arbeidsmiljøloven

BK - Barnekonvensjonen (del av *mrl*)

Bvl - Barnevernloven

EMK - Europeiske menneskerettskonvensjon (del av *mrl*)

fv - forvaltningsloven

Grl - Grunnloven

Hovedavtalen - Hovedavtalen for arbeidstakere i staten

Internkontrollforskriften - Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter

komm - Kommuneloven

mrl - Menneskerettsloven

offl - Offentleglova

tjml - Tjenestemannsloven

Litteraturliste:

- Aspøy, A. (2015). Henger etter i helhetlig styring. *Stat og styring - Tidsskrift for politikk og forvaltning*. Hentet fra nett <http://www.statogstyring.no/henger-etter-i-helhetlig-styring/>
- Bufdir. (2015). *Retningslinje for utarbeidelse av faglige anbefalinger og råd*. Oslo: Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet
- Eriksen, E. O. (2001). *Demokratiets sorte hull. Om spenningen mellom fag og politikk i velferdsstaten*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Eriksen, E. O., & Molander, A. (2008). Profesjon, rett og politikk. I Molander, A. & Terum, LI (red.). In A. Molander & L.-I. Terum (Eds.), *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Falch-Eriksen, A. (2012). The promise of trust-An inquiry into the legal design of coercive decision-making in Norway. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus
- Kmd. (2012). *Bedre styring og ledelse*. Oslo: Kommunal og moderniseringsdepartementet
- Molander, A., Grimen, H., & Eriksen, E. O. (2012). Professional Discretion and Accountability in the Welfare State. *Journal Of Applied Philosophy*, 29(3), 214-230.
- Prop 106 L (2012-2013). *Endringer i barnevernloven*. Oslo: Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.
- Riksrevisjonen. (2012). *Undersøkelse om det kommunale barnevernet og bruken av statlige virkemidler*. Dokument 3:12 (2011-2012). Oslo: Riksrevisjonen
- Statens Helsetilsyn. (2012). *Oppsummering av landsomfattende tilsyn med kommunalt barnevern 2011 - undersøkelse og evaluering. Rapport 2/2012*. Oslo: Statens Helsetilsyn.