



Gjennomgang av  
barnevernstjenesten i Moss  
kommune  
Høsten 2024

**OPPDRAGSGIVER:** Moss kommune  
**RAPPORTNUMMER:** 1022992  
**RAPPORTENS TITTEL:** Gjennomgang av barnevernstjenesten i Moss kommune  
**ANSVARLIG KONSULENT:** Sten Tore Svenes  
**KONSULENT:** Astrid Nesland  
**KVALITETSSIKRET AV:** Christian Duelund Græm  
**FOTOGRAFI I RAPPORT:** Moss kommune  
**DATO:** 14. oktober 2024

# Forord

Denne rapporten er utarbeidet av Agenda Kaupang på oppdrag fra Moss kommune. Kommunen har ønsket bistand til en grundig gjennomgang av barneverntjenesten, med fokus på organisering, arbeidsprosesser, bemanning og økonomi. Direktør for kultur, oppvekst og kvalitet og vår kontaktperson i kommunen har vært Silje Hobbel. Gjennomgangen har blitt utført av Agenda Kaupang, mens kommunen har bidratt med koordinering, tilrettelegging av intervjuer og innhenting av relevante data. Kommunen har også bistått i verifisering av data underveis.

Arbeidet med rapporten har pågått fra september 2024 til oktober 2024. Vi ønsker å takke Moss kommune for konstruktivt samarbeid og god bistand gjennom hele prosessen. En spesiell takk rettes til alle som har bidratt med nyttig innsikt og informasjon gjennom deltakelse på intervjuer, møter og i dialogen underveis.

Det er viktig at rapporten leses i sin helhet, slik at funn og anbefalinger ikke tolkes utenfor sin sammenheng. Agenda Kaupang står ansvarlig for dokumentasjonen og eventuelle feil som ikke er rettet opp. Arbeidet har blitt utført av Sten Tore Svennes (ansvarlig konsulent), Astrid Nesland (konsulent), og Christian Duelund Grøm (kvalitetssikrer).

Oslo, 14. oktober 2024

# Innhold

<b>1</b>	<b>Sammendrag</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Bakgrunn</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Metode</b>	<b>7</b>
3.1	Hovedproblemstilling og underliggende tema	7
3.2	Gjennomgangens faglige rammer	7
3.3	Dokumentstudier	8
3.4	Kvalitative metoder	8
3.5	Metodiske begrensninger og forbehold	8
<b>4</b>	<b>Organisasjon og kvalitet</b>	<b>9</b>
4.1	Organisering av oppveksttjenestene	10
4.2	Oppvekstreformen	10
4.3	Barnevernstjenestens målsetning	13
4.4	Vurdering av den interne organiseringen av Barneverntjenesten	14
4.5	Organisering av arbeidsoppgaver, prosesser	14
4.6	Bemanningsstabilitet og arbeidspress	15
4.7	Vurdering av ledelse i barnevernet	15
4.8	Samhandling mellom barneverntjenesten og øvrige tjenester	16
4.9	Barnevernets omdømme	17
4.10	Kompetanse og årsverk i barneverntjenesten	17
4.11	Rutiner og retningslinjer	22
<b>5</b>	<b>Økonomi og aktivitetsdata</b>	<b>23</b>
5.1	KOSTRA og sammenlikning med andre kommuner	23
5.2	Kostnadsutvikling	23
5.3	Meldinger til barnevernet	25
5.4	Undersøkelser i barnevernet	26
5.5	Akuttvedtak i barnevernet	27
5.6	Tiltak i barnevernet	28
5.7	Hjelpetiltak i barnevernet	29
5.8	Omsorgstiltak i barnevernet	29
5.9	Tiltaksprofil i barnevernet	30
5.10	Aldersfordeling av tiltak i barnevernet	31
5.11	Lønnsutbetalinger til fosterhjem	33
5.12	Forsterkning av fosterhjem	34
5.13	Oppsummering av økonomi og aktivitetsdata	34
<b>6</b>	<b>Vurdering og anbefalinger</b>	<b>35</b>
6.1	Vurderinger	35
6.2	Anbefalinger	37
<b>7</b>	<b>Vedlegg</b>	<b>43</b>
7.1	Dokumentoversikter i studien	43
7.2	Intervjuguide	45
7.3	Økonomioversikter	46
7.4	Helhetlige innsatstrapp som felles strategisk rammeverk for bærekraftig utvikling i hele kommunen	49

# 1 Sammendrag

Denne rapporten gir en helhetlig gjennomgang av barneverntjenesten i Moss kommune og inneholder anbefalinger for riktig tjenestenivå og en vurdering av bemanningsnivå og produktivitet. Formålet er å sikre at Moss kommunes barneverntjeneste tilpasses fremtidige behov, med hensyn til demografisk utvikling, geografiske forhold og tilgang på kompetanse.

Gjennomgangen viser at det gjøres mye godt arbeid i barnevernet, men det er betydelige utfordringer knyttet til arbeidskultur, tverrfaglig samarbeid og rutineoppfølging. Kvaliteten har vært lav med mange fristbrudd i meldings- og undersøkelsessaker, manglende evaluering av tiltaks- og omsorgsplaner. Kostnadsøkningen fra 2022 til 2024 er særlig knyttet til bruk av eksterne leverandører og plasseringstiltak og krever en umiddelbar respons for å sikre mer bærekraftig ressursbruk.

Vi vurderer at barnevernstjenesten i utgangspunktet er godt bemannet med de årsverk som er planlagt i tjenesten og at det ikke handler om at det er for få ansatte. Fokuset må derfor være på å få bemanningsstabilitet.

For å møte utfordringene må Moss kommune videre implementere planene for styrking av forebyggende tiltak i tråd med Oppvekstreformene. En bedre koordinering mellom tjenester, sammen med reduksjon i sykefravær og turnover, vil bidra til en mer kostnadseffektiv og helhetlig tjeneste. Med målrettede tiltak og oppfølging kan Moss oppnå langsiktige gevinster og forbedre tjenesten for sårbare barn og familier.

## ***De økte kostnadene skyldes hovedsakelig innleie av personell og høyere enhetskostnader.***

Sammenlignet med andre kommuner i KOSTRA-gruppe 11, har Moss kommune en barneverntjeneste med betydelig høyere kostnader. I 2023 var tjenestens utgifter omtrent 20 millioner kroner høyere enn gjennomsnittet for sammenlignbare kommuner. Denne forskjellen kan hovedsakelig forklares med:

- ▶ Høyere enhetskostnader per tiltak: Moss har høyere kostnader knyttet til plasseringstiltak, spesielt fosterhjemsavtaler og bruk av eksterne leverandører for tiltak som kommunen kunne ha utført selv. Årsaken til vekst i enhetskostnader er fornyelse av fosterhjemsavtaler til nasjonale anbefalte satser. Årsaken til bruk av eksterne leverandører er bemanningsutfordringer og kø i tiltaksapparatet.
- ▶ Avhengighet av private leverandører: På grunn av kapasitetsproblemer og ustabil bemanning har kommunen i større grad måttet benytte eksterne konsulenter og private tjenester.

Høyt sykefravær og turnover har ført til ustabilitet i barneverntjenesten, noe som har påvirket kvaliteten og kontinuiteten i tjenestene. Ustabiliteten har medført at mange saker ikke har blitt fulgt opp på en tilfredsstillende måte, og det er avdekket flere forbedringsområder knyttet til:

- ▶ Ledelse og arbeidsprosesser: Det er behov for tydeligere ledelse og bedre etterlevelse av rutiner for å sikre kontinuitet i saksbehandlingen.
- ▶ Samhandling med andre tjenester: Barneverntjenesten er avhengig av et godt samarbeid med andre kommunale tjenester for å sikre helhetlige tjenester for barn og familier. Dette samarbeidet må styrkes for å møte innbyggernes sammensatte behov.

Avslutningsvis i rapporten gir vi flere anbefalinger formet som tiltak med mål om å forbedre barneverntjenestens drift og effektivitet:

- ▶ Kulturtiltak: Bemanningsutfordringer og samarbeid innen oppvekstsektoren peker på at det er viktig å skape en felles kultur. Ledelse, medarbeiderskap, produktivitet og resultater er naturlige elementer i kulturbyggingen.
- ▶ Rutiner og retningslinjer: Barnevernstjenesten har gode dokumenter for rutiner. Det er imidlertid behov for implementering og etterlevelse av rutinene. Dette avhenger av at bemanningsutfordringene løses og det frigis tid til å jobbe med dette.
- ▶ Styring og ledelse: Ledelsen i barnevernet blir oppfattet som lite synlig av samarbeidstjenestene. Med en bedre bemanningsstabilitet og flere relevante og strukturerte samarbeidsarenaer vil tjenesten få en bedret synlighet og tydeligere stemme i oppveksttjenestene.
- ▶ Implementering av oppvekstreformen: Oppvekstreformen har som intensjon at tjenester skal løses med lavest mulig inngripen. Tidlig innsats og prosjekter som «Tett på» og «Familiekontakten» vurderes som gode tiltak for å redusere behovet for inngripende tiltak fra barnevernet. Øvrige oppveksttjenester må spille en rolle i forebygging før barnevernstjenester blir aktuelt. Dette krever forbedring av samarbeid på tvers av tjenester. For å målrette innsatsen er det viktig å følge med på effekten og oppfølging av gevinster vil være et tiltak for å kunne justere kurs. En felles strategi som Helhetlig innsatstrapp med alle tjenester i kommunen vil kunne gi en overordnet strategisk retning også for oppveksttjenestene.
- ▶ Produktivitet og bemanning: Det anbefales å redusere avhengigheten av eksterne konsulenter ved å forbedre bemanningsstabiliteten, gjennom blant annet bedre onboarding og opplæring av nyansatte. Det anbefales å etablere månedlig oppfølging av produktivitet.
- ▶ Reduksjon i kostnader knyttet til tiltak: Egenproduksjon av tiltak vil trolig være rimeligere enn å kjøpe tiltak i markedet, gi synergier i tjenesten og lettere tilpasningsmuligheter. Dette fordrer imidlertid bemanningsstabilitet. Det anbefales å jobbe for å redusere behovet for omsorgstiltak og det forventes at prosjektet «Tett på» vil kunne bidra til dette. Videre er anbefalingen å gjennomgå tiltak med hensyn til effekt og revurdere tiltak hvor effekt uteblir samt å gjøre en gjennomgang av tiltak til myndige innbyggere og de som fyller 18 år de nærmeste årene med hensikt å bidra til selvstendigjøring og mindre behov for offentlige tjenester.

Ved å implementere disse tiltakene vil Moss kommune kunne oppnå en mer kostnadseffektiv drift, økt kontinuitet i tjenestene, og et bedre samarbeid på tvers av tjenester, samtidig som kvaliteten på tilbudet til sårbare barn og familier styrkes.

## 2 Bakgrunn

Moss kommune ønsker bistand til en analyse av tjenestene innen barnevern i kommunalområde kultur, oppvekst og aktivitet med vekt på økonomi, organisering (ikke organisasjonsstruktur) og kvalitet:

- ▶ Har kommunen et riktig nivå på tjenestene, herunder om kommunen har tjenester som andre kommuner ikke har og omfang på oppdrag (vedtak) og varighet
- ▶ Har kommunen riktig bemanningsnivå og produktivitet.

Moss kommune er innmeldt i ROBEEK, og har en betydelig ubalanse mellom driftsinntekter og driftsutgifter. Kommunestyret vedtok 18. juni 2024 en nedtrekksplan som kan sies å være første del av nedtrekkene som må gjøres. Kommunedirektøren fremmer forslag til økonomiplan 2025–2028 til høsten. Et sentralt element i den kommende økonomiplanen vil være en ny plan for hvordan det skal kuttes. Denne planen vil omhandle alle tjenesteområder.

Moss kommune har et porteføljestyrt program som heter «Moss 2035 et omstillingsarbeid for fremtidssikring». Oppvekstreformen er et porteføljestyrt program på lik linje med Moss 2035.

Barnevernreformen er grunnlaget for Moss sitt eget prosjekt Oppvekstreform, som har vart fra 1. januar 2022 til 30. september 2024. Målet er å styrke kommunens forebyggende arbeid og samhandling, barn unge og familiers medvirkning og rettssikkerhet og mer effektiv bruk av barnevernets tjenester. Prosjektet leverte plan for forebygging av omsorgssvikt og adferdsvansker i 2022. Prosjekt Oppvekstreform har videre 16 satsninger rettet mot utvikling av barnevernet, nye forebyggende hjelpetiltak og samhandlingsformer. Tiltakene dekker spennet mellom universelt forebyggende til indikativ nivå, og utvikles på ulike arenaer som barnehage, skole, fritid og arbeid.

Det er utviklet to pilotprosjekter som startes høsten 2024: Tiltaket "Tett på" er et nytt hjelpetiltak i barnevernet med formål å unngå plasseringer, hvor det tilføres seks nye stillinger som familieveiledere/miljøterapeuter. Tiltaket "Familiekontakten" har som formål å fange opp familier hvor barnevernet henlegger undersøkelse uten vedtak etter barnevernsloven. Dette er et frivillig hjelpetiltak med mål om å koordinere videre tiltak og samhandling med tjenester i og utenfor kommunen, og slik bidra til å forebygge nye bekymringsmeldinger. Tiltaket er tilført to nye stillinger i avd. Familieteam. Kommunen utvikler også en samhandlingsmodell for tidlig innsats, finansiert av tilskudd fra Bufdir i perioden 2023–2025.

# 3 Metode

Agenda Kaupang gjennomførte i perioden september 2024 til oktober 2024 en grundig gjennomgang av barneverntjenesten i Moss kommune. Formålet med oppdraget har vært å bistå kommunen med en analyse av tjenestene innen barnevern. Analysen fokuserer på tjenestens økonomi, organisering (utenom den overordnede organisasjonsstrukturen) og kvalitet.

I hovedsak har vi vurdert følgende:

- ▶ Har kommunen et passende tjenestenivå, inkludert om kommunen tilbyr tjenester som andre kommuner ikke har, samt omfang og varighet av oppdrag (vedtak).
- ▶ Har kommunen et passende bemanningsnivå, bemanningsomfang og produktivitet.

I forespørselen peker kommunen på at barneverntjenesten i Moss har hatt en utfordrende periode:

- ▶ Stort merforbruk
- ▶ Høyt sykefravær
- ▶ Høy turnover
- ▶ Fristbrudd i mange saker
- ▶ Manglende oppfølgingsbesøk
- ▶ Manglende evaluering av tiltaksplaner
- ▶ Mangle på kompetanse som har resultert i mye leie av eksterne konsulenter
- ▶ Stor del av budsjettet går til tiltak til barn som bor utenfor hjemmet

Metoden vår legger opp til en analyse av økonomi og kvalitet i tjenesten, som følges opp med anbefalinger knyttet til tjenestenivå og produktivitet.

## 3.1 Hovedproblemstilling og underliggende tema

Organiseringen av Barneverntjenesten:

- ▶ Er dagens dimensjonering og omfang av Barneverntjenestens tiltak hensiktsmessig i forhold til fremtidige behov i Moss kommune?
- ▶ Hvordan vurderes kvaliteten på barnevernets arbeid?
- ▶ Hvordan fungerer organiseringen og arbeidsprosessene i barneverntjenesten?
- ▶ Hvordan påvirker arbeidsmiljø, sykefravær og turnover tjenestens funksjon?

Vi har også sett på utviklingen i barneverntjenestens kostnader i perioden 2022–2024, inkludert:

- ▶ Administrative kostnader
- ▶ Saksbehandlingskostnader
- ▶ Kostnader knyttet til klientrettede aktiviteter
- ▶ Regnskapsutvikling i denne perioden

## 3.2 Gjennomgangens faglige rammer

Gjennomgangen er forankret i både organisatoriske og politiske føringer, med særlig vekt på barnevernsloven og oppvekstreformen. Barnevernsloven tydeliggjør barneverntjenestens ansvar for barnets omsorgssituasjon og atferd, samt kommunens ansvar for forebyggende arbeid.



Oppvekstreformen legger føringer for at barnevernet skal samarbeide tett med både tjenestemottakere og andre tjenester i kommunen.

### 3.3 Dokumentstudier

Dokumentstudier er utført for å få innsikt, supplere og sammenligne data fra intervjuer.

Dokumentene omhandler ulike aspekter av oppveksttjenestene- og reformen i Moss, med fokus på styrking av barnevern, tidlig innsats, og samhandling mellom tjenester. Strategiske planer dekker viktige samfunnsområder som utdanning, kultur, og levekår, med mål om å sikre bærekraftig utvikling og gode oppvekstvilkår for barn og unge. Innsikts- og tilstandsrapporter identifiserer utfordringer i barnevern, skoler og samfunnstjenester, samt forslag til forbedringer. Moss kommune har en rekke overordnede og strategiske planer fulgt opp av gode systemer og rutiner. Barneverntjenesten har flere planer og rutiner som avdekker et godt operativt planverk. Særlig har tilstandsrapporten for barneverntjenesten og rapporten fra prosjektet oppvekstreformen vært sentrale dokumenter for denne rapporten.

### 3.4 Kvalitative metoder

For å få supplerende informasjon til kvantitative data og skriftlige kilder har arbeidet også innbefattet intervjuer med utvalgte personer i Moss kommune som er involvert i eller har ansvar for barneverntjenesten i ulike deler av organisasjonen. Det er totalt gjennomført 5 intervjuer med til sammen 18 personer, inkludert administrativ ledelse (1 person), leder for barneverntjenesten (1 person), avdelingsledere og ansatte (10 personer), og representanter fra samarbeidstjenester (7 personer).

### 3.5 Metodiske begrensninger og forbehold

Dette arbeidet har ikke innbefattet en gjennomgang og vurdering av tjenestens barnevernfaglige vurderinger. Arbeidet har omhandlet å gjennomgå relevante dokumenter, herunder planverk, rutiner mv., i tillegg til data fra våre samtaler med ansatte i barneverntjenesten, nøkkelressurser og samarbeidende tjenester.

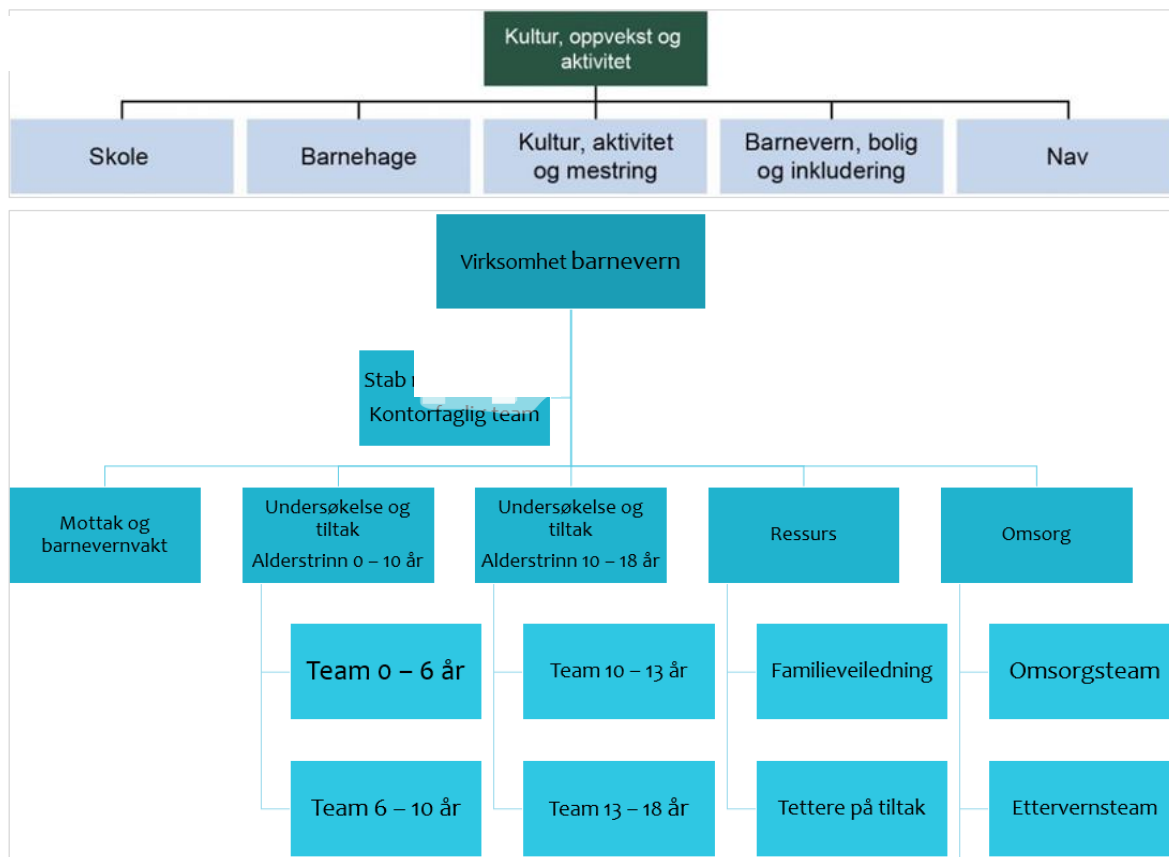
Vi har brukt ulike kvalitetsindikatorer som etter Agenda Kaupangs vurdering kan si noe om hvordan kommunen ivaretar ulike formkrav iht. gjeldende lover og forskrifter. Dette omhandler f.eks. i hvilken grad kommunen ivaretar krav til håndtering av meldinger, undersøkelser, tiltaksplaner, tilsynsbesøk mv. Disse dataene sier imidlertid ikke noe direkte om kvaliteten på arbeidet, kun om det er utført iht. nasjonale føringer og lovkrav. I våre samtaler med ansatte, men også samarbeidspartene har vi forsøkt å få mer innsikt i hvordan kvaliteten på barnevernets arbeid oppleves, hva som fungerer bra og hva som er viktige kvalitetsforbedringsområder.

Det er fremskaffet data fra våre samtaler med ansatte i barneverntjenesten og samarbeidende tjenester. Det er gjort en vurdering av kriterier for respondentsелеksjon fra Agenda Kaupangs side, og utvelgelsen er avstemt med Moss kommune. Vi tar forbehold om at det vil være andre aktører som det også ville vært verdifullt å snakke med gitt oppdragets karakter.

Barnevernets fagsystem gir noen begrensninger i uttrekk av data. Det er skiftet system i 2023, noe som gir brudd i tidsserier i fagsystemet og i en overgangsperiode har hatt betydning for filoverføringer mellom fagsystemet og økonomi- og regnskapssystemet. Vi har hatt begrensede uttrekk fra fagsystemet og analysene må leses med hensyn til dette. Vi tar forbehold om at vi har et begrenset uttrekk og at datakvaliteten avhenger av Barnevernets registreringer og ajourhold av opplysninger om aktivitet.

## 4 Organisasjon og kvalitet

Barneverntjenesten i Moss er en del av kommunalområdet Kultur, oppvekst og aktivitet – ref. figurene under.



Figur 4-1: Organisasjonskart for Moss barnevern

Figuren over viser organisasjonskart for Moss Barnevern. Barneverntjenesten er samlokalisert i Moss sentrum og er organisert etter spesialistmodell med **Mottak** (4 årsverk), **Undersøkelse og Tiltak** 0–10 år (13 årsverk), **Undersøkelse og tiltak** 10–18 år (14 årsverk), **Ressurs** (14,5 årsverk) og **Omsorg** (17 årsverk). Ansatte i tjenesten inngår i turnus i den interkommunale barnevernvakt-funksjonen (3 kommuner, Moss er vertskommune). Hver avdeling har avdelingsledere.

For å styrke oppfølging og veiledning av ansatte har barneverntjenesten nylig ansatt 4 fagledere. I tillegg er tiltaket «Tett på» styrket med 6 nye stillinger for familieveiledere/miljøterapeuter, og tiltaket «Familiekontakten» har fått 2 nye stillinger i Familieteamet.

Et sentralt spørsmål i denne gjennomgangen er om barneverntjenestens organisering er hensiktsmessig i forhold til framtidens behov for barnevern i Moss kommune. I det følgende vil vi beskrive organisering og arbeidsoppgaver, kompetanse, sykefravær, turnover og arbeidsmiljø.

## 4.1 Organisering av oppveksttjenestene

Moss har lagt barneverntjenesten til kommunalområde Kultur, Oppvekst og Aktivitet. Samorganisering av oppveksttjenestene i kommunen er nødvendig for å sikre en mer helhetlig ivaretagelse, og særlig for å ruste seg til å jobbe mer iht. intensjonene i Oppvekstreformen. Samorganisering alene vil ikke nødvendigvis løse behovet for mer helhetlig innsats. Uavhengig av organisering er det viktig å sikre at tjenesten samarbeider tett med de øvrige oppveksttjenestene både i det daglige arbeidet, men også i de strategiske og overordnede diskusjonene og beslutningene.

## 4.2 Oppvekstreformen

Agenda Kaupangs analyse viser at barneverntjenesten i Moss har høye kostnader, spesielt knyttet til omsorgstiltak, samtidig som det kommer fram i intervjuene at relasjoner til aktuelle samarbeidspartnere ikke er sterk nok. Tjenesten har mye å hente på for å utvikle tettere relasjoner, øke samhandlingen og sikre både et internt og eksternt fokus i barneverntjenesten. Det er utarbeidet samarbeidsavtaler og rutiner for dette, men intervjuene viser at disse ikke har blitt godt nok tatt i bruk under de utfordrende omstendighetene tjenesten har vært i.

### Prosjekt oppvekstreform

Prosjekt oppvekstreform ble initiert som følge av Barnevernsreformen, som trådte i kraft 1. januar 2022. Hovedmålet med Barnevernsreformen var å skape en tydeligere ansvarsfordeling mellom stat og kommune, samt å styrke tidlig innsats og forebygging. I forbindelse med reformen fikk kommunene et helhetlig ansvar for oppfølging av fosterhjem og et økt finansieringsansvar for barneverntiltak. Prosjekt Oppvekstreform ble etablert på initiativ fra Barnevernstjenesten på bakgrunn av analyser av utviklingsbehov i tjenesten og definerte mangler i tiltaksapparatet for å sikre bedre forebygging og en effektiv barneverntjeneste for å implementere disse endringene i Moss kommune. Intervjuene viser at prosessen har vært både nyttig og nødvendig, og alle oppvekststenehetene i kommunen har vært involvert sammen med barnevernet.

Prosjektet har seks hovedmål, inkludert å redusere behovet for inngripende tiltak i barnevernet, forbedre samarbeidet mellom tjenester, og sikre at flere barn fullfører videregående utdanning. Målet er også å styrke det forebyggende arbeidet, slik at barn og familier får hjelp på et tidlig tidspunkt og behovet for spesialtjenester reduseres.

Prosjektet har vært strukturert med fire styringsnivåer, og det har vært bred involvering fra ulike fagpersoner, tillitsvalgte og verneombud. Blant de viktigste leveransene er en plan for forebygging av omsorgssvikt, et nytt digitalt fagsystem i barnevernet, samt nye forebyggende tiltak for barn og unges psykiske helse. I tillegg er det nylig utviklet en pilot "Tett på", som er rettet mot familier hvor det er fare for omsorgssvikt.

Det har vært stort fokus på prosjektet og det har vært levert etter forutsetningene selv om det har vært noe utfordringer, spesielt knyttet til høyt sykefravær og turnover i barneverntjenesten. Noen tiltak har også blitt forsinket på grunn av arbeidstidsordninger og teknologiske utfordringer. Funn fra intervjuene og innholdet i rapporten fra Moss kommune tyder på at prosjektet har vært godt organisert og hatt klare målsetninger. Innsiktsarbeidet har gitt et solid kunnskapsgrunnlag for videreutvikling av tiltakene, og involveringen av ansatte fra ulike fagområder har bidratt til en bred forankring av prosjektets mål.

Det har kommet fram i intervjuene at det har vært utfordringer med å etablere en felles forståelse for begrepene "forebygging" og "tidlig innsats" på tvers av tjenestene, noe som har ført til forsinkelser i enkelte prosesser. Intervjuene peker på at høyt sykefravær og turnover i barneverntjenesten har skapt utfordringer for kontinuiteten i prosjektet.

Gevinstene av prosjektet vil først være synlige på lang sikt, særlig når det gjelder forebygging av omsorgssvikt og utenforskap blant barn og unge. Det er satt opp evalueringspunkter for tiltakene i sluttrapporten for prosjektet Oppvekstreform. Hvert tiltak som er gjennomført eller under utvikling har klare kvalitetskrav, evalueringskriterier og vurdering av leveransens status. Evalueringen omfatter blant annet:

- ▶ Leveransestatus: Tiltakene vurderes som fullført eller delvis fullført, basert på om de har møtt definerte kvalitetskrav og om de er implementert.
- ▶ Kvalitetskrav: Spesifikke krav er satt for hvert tiltak, inkludert måloppnåelse og hvordan tiltakene skal bidra til å nå prosjektets hovedmål. For eksempel vurderes tiltaket "Tett på" ut fra hvorvidt nok medarbeidere har blitt ansatt, og om oppfølgingen av familiene er i gang.
- ▶ Forklaring av avvik: For tiltak som ikke er fullstendig implementert eller som har blitt forsinket, blir årsakene til avvik forklart, inkludert utfordringer knyttet til arbeidstidsordninger, teknologi eller lederskapsendringer.

Prosjektet inneholder også en overordnet gevinstplan og gevinstoppfølgingsplan, som skal brukes til å måle og evaluere effekten av tiltakene over tid.

Aktørene som er involvert i prosjektet inkluderer:

- ▶ Barneverntjenesten: Har en sentral rolle i forebygging av omsorgssvikt og atferdsproblemer, samt implementering av nye metoder og oppfølging av fosterhjem.
- ▶ Flyktningetjenesten og botiltak for enslige mindreårige: Har vært sentrale aktører i prosjektet og har deltatt i mange arbeidsgrupper
- ▶ Skole og barnehage: Aktivt involvert i tidlig innsats og identifisering av barn med risiko. Workshops er gjennomført med ansatte fra både skoler og barnehager.
- ▶ Forebyggende helse: Har en viktig rolle i tiltak knyttet til psykisk og fysisk helse blant barn og unge.
- ▶ Familieteam: Etablert for å gi tidlig hjelp til familier og barn i risikogruppen, og ansvarlig for samhandling på tvers av tjenester.
- ▶ SLT-koordinator: Samordner lokale kriminalitetsforebyggende tiltak i samarbeid med politiet og andre tjenester.
- ▶ Politiet: Har en aktiv rolle i kriminalitetsforebyggende arbeid, særlig gjennom samarbeidsmodellen for sommerjobber for ungdom i risikozonen.
- ▶ NAV og Oppfølgingstjenesten: Deltar i tiltak for ungdom i risiko for kriminalitet og samarbeider med politiet og andre kommunale tjenester.
- ▶ Kommunens innovasjonsteam: Ansvarlig for utvikling av teknologiske løsninger som skal forbedre samhandlingen mellom aktørene. Et viktig tiltak er implementeringen av «Visma Flyt Samspill»

Moss kommune har intensjon om at prosjektet skal bidra til en betydelig forbedring av hele oppvekstområdet, inkludert barneverntjenesten i Moss kommune, men suksessen avhenger av god implementering og tett oppfølging av tiltakene fremover. Samtidig må flere tjenester involveres, særlig tjenester rettet mot voksne med psykiske helseutfordringer eller rusproblemer, da deres situasjon kan påvirke barnas oppvekst. Flyktningetjeneste har vært tidlig involvert, og det er gjennomført flere møter med innvandrersamfunnsorganisasjoner med tema oppvekst i løpet av prosjektperioden og flerkulturelt råd har fått informasjon og mulighet til å komme med innspill underveis.

Prosjektet «Tett på», som har som mål å forebygge plasseringer av barn utenfor hjemmet, er en viktig del av kommunens satsing på tidlig innsats for å forebygge plasseringer/ ytterligere skjevutvikling. Erfaring fra lignende tiltak, som Mobilt akutteam i Oslo, viser at slike tiltak kan gi positive resultater, inkludert økt treffsikkerhet i å identifisere behov, rask respons og økonomiske besparelser ved redusert behov for institusjonsplasseringer.

Moss kommune har utviklet en plan for forebygging av omsorgssvikt og atferdsvansker. Det viktige arbeidet til Moss kommune framover er å sikre at denne planen implementeres og operasjonaliseres på tvers av alle nivåer og tjenester.

### **Barn og unges oppvekstvilkår**

Et godt oppvekstmiljø er viktig for barn og unges utvikling og ut fra samfunnsøkonomiske hensyn. Flere forhold har betydning for at barn og unge skal få en god oppvekst:

- ▶ At barn og unge føler tilhørighet og trygghet i familien, blant venner og i nærmiljøet
- ▶ At barn og unge får god tilknytning til skole og etter hvert arbeidsliv
- ▶ At barn og unge har god psykisk og fysisk helse
- ▶ At barn og unge med innvandrerbakgrunn har de samme mulighetene som andre jevnaldrende
- ▶ At familiens økonomi er trygg og forutsigbar og at familiens levekår er gode

Folkehelse- og oppvekstprofilen for Moss viser at kommunen skårer signifikant lavere enn landsnittet på en rekke indikatorer:

- ▶ Andelen barn (0–17 år) i kommunen per 1.1.2023 som er innvandret eller norskfødt med innvandrerforeldre, er høyere enn i landet som helhet.
- ▶ Andelen barn som bor i husholdninger med vedvarende lav inntekt, er høyere enn i landet som helhet. Vedvarende lav husholdningsinntekt vil si at den gjennomsnittlige inntekten i en treårsperiode er under 60 % av median husholdningsinntekt i Norge.
- ▶ I kommunen er andelen unge (15–24 år) som står utenfor arbeid eller utdanning høyere enn i landet som helhet.
- ▶ Andelen ungdomsskoleelever som oppgir at de har høy tilfredshet med livet, er ikke signifikant forskjellig fra landsnivået.

Barn og unge i Moss kommune skårer lavere enn landsgjennomsnittet på flere av faktorene som sier noe om, og som påvirker, oppvekstvilkårene. Det er flere forhold som kommunen og Moss samfunnet bør være spesielt oppmerksom på, og som man sammen må jobbe for å forbedre. (Kilde: FHI, Ungdata og NAV).

### **Utfordringer i oppvekstvilkårene**

Foreldrene til barn i kontakt med barnevernet har i snitt noe lavere utdanningsnivå, lavere inntektsnivå og høyere sosialhjelpsbruk enn foreldrene til barn generelt, og andelen med minoritetsbakgrunn er høyere i barnevernspopulasjonen enn barnebefolkningen ellers (Kristofersen, 2017). Tiltak i barnevern er mye vanligere overfor barn i familier med lav sosio-økonomisk status (over fire ganger så høy sannsynlighet) som for barn i familier med mellom- og høy sosioøkonomisk status (Kojan & Storhaug, 2021).

Ved å ha kunnskap om risikofaktorer, omfang, hvem som rammes og hvordan, kan man som samfunn bli bedre rustet til å legge til rette for at flest mulig barn og unge skal vokse opp under best mulige forhold og få best mulige levekår og betingelser. I dette arbeidet er det viktig å fokusere på risikoreduserende tiltak og hvordan kommunen kan fremme beskyttelsesfaktorer for barn og ungdom.

Moss har flere levekår i oppvekstbarometeret med lave skåre. De røde merkene i tabellen under indikerer en signifikant lavere skåre enn landsgjennomsnittet. Vedvarende lavinntekt, sosialhjelp, trangboddhet, utenforskap og unge uføre er alle levekår hvor kommunen skårer signifikant lavere enn snittet.

Kommunen har en lavere andel som har fullført videregående skole enn snittet, dog ikke signifikant lavere. Frafall i videregående opplæring reduserer mulighetene i arbeidsmarkedet, øker risikoen for uføretrygd og gir dårligere levekår og helse (De Ridder et al., 2012; Falch & Nyhus, 2009). Studier har vist sammenheng mellom frafall i skolen og psykiske helseproblemer, slik som problematisk rusmiddelbruk, angst og depresjon, samt ulike atferdsforstyrrelser (De Ridder et al., 2012).

Tabell 1 Oppvekstprofil for Moss kommune Kilde: Folkehelseinstituttet

Tema	Indikator (klikkbare indikatornavn)	Kommune	Fylke	Norge	Enhet (*)	Oppvekstbarometer for Moss
Befolkning	1 Andel barn, 0-17 år	19,3	19,8	20,3	prosent	
	2 Innvand. og norskf. med innv.foreldre	26,6	26,0	21,0	prosent	
Levekår	3 Barn i fam. m/vedvarende lav inntekt	15	16	11	prosent	
	4 Barn i familier som mottar sosialhjelp	8,1	8,7	6,3	prosent	
	5 Bor trangt, 0-17 år	21	19	18	prosent	
	6 Barn med barnevernstiltak, 0-17 år	4	5,2	3,5	prosent	
	7 Unge som står utenfor, 15-24 år	9,7	9,0	7,6	prosent (a,k)	
	8 Mottakere av uførepensjon, 18-29 år	3,5	3,5	2,2	prosent (a,k)	
Barnehage og skole	9 Bemanning i barnehage, oppfylt	88	82	63	prosent	
	10 Laveste mestringsnivå i lesing, 5. tr.	24	27	24	prosent (k)	
	11 Laveste mestringsnivå i regning, 5. tr.	27	30	26	prosent (k)	
	12 Trives på skolen, 7. trinn	85	86	85	prosent (k)	
	13 Mobbes på skolen, 7. trinn	8,5	9,3	8,4	prosent (k)	
	14 Gjennomsnittlig grunnskolepoeng	44,0	42,1	43,0	poeng (k)	
Fritid og nærmiljø	15 Gjennomføring i vdg. opplæring	80	79	80	prosent (k)	
	16 Fornøyd med treffsteder, 2022	46	51	55	prosent (a,k)	
	17 Med i fritidsorganisasjon, 2022	55	54	58	prosent (a,k)	
	18 Fortrolig venn, 2022	86,0	87,0	87,3	prosent (a,k)	
	19 Ensomhet, 2022	24	22	23	prosent (a,k)	
	20 Regelbrudd, Ungd. 2022	9	8,5	9,2	prosent (a,k)	
Helse og helseatferd	21 Skjermtid over 4 timer, 2022	47	46	45	prosent (a,k)	
	22 Fornøyd med helse, 2022	67	66	67	prosent (a,k)	
	23 Høy tilfreds. med livet, Ungd. 2022	49	51	50	prosent (a,k)	
	24 Psykiske plager, 2022	16	15	16	prosent (a,k)	
	25 Psykiske sympt./lidelser, 15-24 år	192	185	176	per 1000 (a,k)	
	26 Søvnproblemer, 2022	31	28	30	prosent (a,k)	
	27 Har brukt cannabis, 2022	4,2	3,4	3,8	prosent (a,k)	
	28 Trener sjeldnere enn ukentlig, 17 år	24	27	28	prosent (k)	
	29 Overvekt og fedme, 17 år	21	25	22	prosent (k)	
	30 Alkohol, har vært beruset, 2022	14,7	12,7	12,9	prosent (a,k)	

- Kommunen ligger signifikant bedre an enn landet som helhet
- Kommunen ligger signifikant dårligere an enn landet som helhet
- Kommunen er ikke signifikant forskjellig fra landet som helhet
- Kommunen er signifikant forskjellig fra landet som helhet
- Ikke testet for statistisk signifikans
- ◆ Verdien for fylket (ikke testet for statistisk signifikans)
- | Verdien for landet som helhet
- Variasjonen mellom kommunene i fylket
- De ti beste kommunene i landet

### 4.3 Barnevernstjenestens målsetning

Det kommer fram fra ledelsen i barneverntjenesten at de har en klar målsetning om å etablere en solid barneverntjeneste, preget av høy faglig kompetanse, stabil bemanning, tverrfaglig samarbeid og med en sterk vektlegging av barn og unges medvirkning. I tillegg forsøker barneverntjenesten aktivt samarbeid med andre tjenester i kommunen, med mål om å tilby koordinerte og tilpassede tjenester for barn, unge og deres familier, slik at instansene i fellesskap kan møte deres behov på

best mulig måte. I 2023 har barneverntjenesten flere utviklingsprosjekter på planen innen dette området, som vil bidra til å realisere satte mål og fortsette å styrke barneverntjenesten. (Tilstandsrapport for barnevernet 2023). Etter endringer i barnevernloven fra 2021 er barneverntjenesten pålagt å årlig rapportere tilstanden til kommunestyret og halvårlig til Statsforvalter, for å sikre kommunens ledelse innsikt i tjenestens arbeid og ansvar.

#### **4.4 Vurdering av den interne organiseringen av Barneverntjenesten**

Barneverntjenesten har en inndeling med team, med utgangspunkt i kjerneprosesser. Dette er en arbeidsdeling vi også ser i andre barneverntjenester. Ansvar og oppgaver internt i barneverntjenesten fremstår som tydelige og avklart gjennom gode stillingsbeskrivelser, men vi er usikre på hvordan dette operasjonaliseres under det presset som barnverntjenesten har og har hatt over lang tid. Dette fører også til at tjenesten opplever utfordringer med å få til gode, helhetlige arbeidsprosesser på tvers av teamene. Dagens organisering av barneverntjenesten i Moss virker ut fra tilbakemeldingene i intervjuene fornuftig og er også et resultat av en nylig intern prosess med involvering av de ansatte. Barneverntjenesten i Moss er samlokalisert i en felles virksomhet, dette mener vi er hensiktsmessig både for å sikre en mer helhetlig utvikling av tjenesten og for effektiv styring og drift. Pågående flytting med å samle alle i en etasje vurderes som fornuftig ut fra at man samler de ansatte ytterligere.

Barnevernet har en økonomirådgiver som jobber med løpende økonomioppfølging og budsjettering mv. for tjenesten. Per tiden er økonomirådgiver konstituert som avdelingsleder i omsorg. Barnevernsleder er den som i hovedsak følger opp økonomien i tjenesten. Fullmakter for å gjøre beslutninger som har økonomiske konsekvenser er begrenset til barnevernsleder som ledd i å få kontroll over kostnadsutviklingen.

Barneverntjenesten følger ordinære rapporteringsrutiner med tertial- og årsrapportering. I tillegg møter og rapporterer barnevernsleder månedlig til fagutvalget Hovedutvalg for oppvekst, aktivitet og inkludering. Kommunestyret får tilstandsrapport én gang per år i tråd med lovgivningen.

#### **4.5 Organisering av arbeidsoppgaver, prosesser**

Barneverntjenesten ledes av en barnevernsleder og har 5 avdelingsledere. Barnevernsleder har en enhetsleder over seg igjen som har ansvar for barnevern, bolig og inkludering. Funn fra gjennomgangen tilsier at lederspennet oppleves å være håndterbart. Ledelsen og ansatte gir ikke uttrykk for at dette er problematisk.

Barnevernsleder uttaler at mye av fokuset og tiden som barnevernsleder går til drift av tjenesten, noe som kan gå på bekostning av det helhetlige og tverrfaglige arbeidet i tjenesten.

Gjennomgangen vår viser at flere, både ansatte i barneverntjenesten og samarbeidspartene, opplever at det er flere barn, unge og familier som trenger hjelp fra offentlige instanser i Moss kommune. Flere gir inntrykk av at de opplever at det er en økning i familier som har mer sammensatte behov enn tidligere. Dette gjør, ifølge ansatte, at kommunen i enda større grad må sikre mer helhetlige, koordinerte tjenester og effektive virkningsfulle tiltak. Det pekes på at dette er kommunens barn og unge, og ikke Barneverntjenesten eller andre instansers ansvar alene.

Gjennomgangen viser at Barneverntjenesten jobber etter spesialistmodell og hovedvekten av respondentene i barneverntjenesten har selv bidratt i nylig prosess at dette er en modell de har tro på. Samtidig uttrykker de ansatte at resultatet ikke ble slik de hadde tenkt. Blant annet var det flere som ble plassert på en avdeling de ikke ønsket å jobbe på. Utfordringene handler om følelsen av stort arbeidspress, og uforutsette hendelser i arbeidshverdagen, hvor ikke-planlagte (akutte) hendelser medfører at planer og avtaler må endres/skyves på. En konsekvens av høyt arbeids-

press, som flere beskriver, er at man må bruke eksterne konsulenter. Samtidig er det noen som uttaler at ulike saker krever ulik grad av samhandling og overføring, og at de er gode på å tilpasse dette. Noen uttaler at det er behov for å sikre overgangene i enda større grad.

Mottak er barnevernstjenestens "en dør inn" til barnevernet i tråd med kommunens strategi for "en dør inn" til viktige tjenester. Mottak veileder ift. meldeplikten, og setter instanser i kontakt med rett team/ avdeling ved behov for det. Barnevernleders stedfortreder leder også Mottak og er med Mottak-avdelingen ut i utadrettet arbeid, samt sitter i samarbeidsmøter med forebyggende politi og representerer ledelsen der. Mottak har prioritert samarbeid med barnehagene, politi og ambulansetjenesten i 2024 i perioden med lav bemanning.

## 4.6 Bemanningsstabilitet og arbeidspress

Funn fra intervjuene viser at ansatte i tjenesten opplever at ledelsen har vært noe fraværende. Behov for faglig støtte og oppfølging blir ikke alltid ivaretatt. utfordringene som er avdekket i intervjuene handler om mye fravær, utskiftinger i ledergruppa og blant ansatte som har ført til høyt vedvarende arbeidspress. Mange «akutte saker» medfører at planlagte oppgaver ikke blir gjort eller utsatt, som igjen medfører stress/press på ansatte (negativ spiral). Det er avgjørende, slik vi vurderer det, at lederne sammen med sine medarbeidere finner tiltak som kan bidra til mestring hos de ansatte. For å redusere arbeidspresset og manglende kapasitet er det leid inn eksterne konsulenter til å utføre saksbehandling. Dette har blitt økonomisk kostbart for Barneverntjenesten i Moss.

## 4.7 Vurdering av ledelse i barnevernet

I løpet av høsten 2022 og våren 2023 opplevde ledergruppen i Barneverntjenesten betydelig sykdomsfravær, noe som førte til flere konstitueringer internt og påvirket tjenestens evne til å utføre hjelp til barn og familier. Samtidig ble det registrert økt press i flere saker, med pandemiens ettervirkninger som en mulig årsak. Dette førte til behov for strategiske beslutninger om ressursallokering og prioriteringer internt i barneverntjenesten. Sakene ble vurdert etter alvorlighetsgrad, og de mest presserende sakene ble håndtert først.

Lederteamet i Barneverntjenesten i Moss består av ledere med solid bakgrunn innen barnevernsarbeid fra ulike tjenester, men graden av relevant ledererfaring varierer. Barnevernstjenesten opprettet fagkonsulenter som ble tilsatt høsten 2023 etter prioritering faglig og økonomisk i KOA, og bevilgning fra kommunestyret. De har bred erfaring, noe som styrker tjenestens faglige kompetanse og saksbehandling. Ifølge stillingsbeskrivelsen er målet at fagkonsulentene skal bidra til å nå ny barnevernlov sine krav om styring og kontroll i barneverntjenesten og sørge for tettere oppfølging og veiledning av barnevernkonsulentene i barneverntjenesten.

Mot slutten av 2023 ble alle sentrale roller besatt, noe som ga håp om å styrke tjenesten og håndterte utfordringene mer effektivt. Ledelse har blitt mer stabilisert i løpet av 2024 og ledelsen gir uttrykk for at det har vært et stort søkelys fra ledelsen sin side å forbedre tjenesten.

### Ledelseskapasitet og lederspenn

Gjennomgangen viser at det har vært høy turnover og sykefravær i ledelsen. Det synes som om ledelsen i tjenesten er omforent, med tydelige roller og oppgave. utfordringen, slik det uttrykkes fra ledelsen, er at mye av lederkapasiteten bindes opp i daglig drift for særlig knyttet til å løse fravær og å holde seg oppdatert da man er på etterskudd i saker. Dette går utover tilstrekkelig styring av tjenesten.



Ledelsen uttrykker at det bør brukes mer tid på en gjennomgang av arbeidsfordeling og hvordan man følger opp den enkelte ansatte. Det er innført et «ledernivå» med fagkonsulenter som støtter veiledning og utvikling av den enkelte ansatte. De skal utføre saksbehandling, føre saker for rettsinstanser, samarbeide på tvers av avdelingene og aktuelle instanser og gjennomføre nettverksmøter. De skal bistå og veilede kollegaer i egen avdeling, veilede og kvalitetssikre i eget team. I tillegg har de spesifikke oppgaver i de ulike avdelingene.

Lederne i barnverntjenesten har fra 4 til 17 ansatte under seg. Dette skiller seg ikke ut i forhold til hvordan man ser andre barnevern har organisert seg. Den interne organiseringen har gjort at lederspennet sammen med fagkonsulentene ser fornuftig ut fra antall ansatte per avdeling og den kompleksiteten som er i ulik type saksarbeid

## 4.8 Samhandling mellom barneverntjenesten og øvrige tjenester

Intervjuene våre med deler av oppveksttjenestene viser at Barneverntjenesten og øvrige oppveksttjenester i Moss kommune ikke samarbeider godt nok. Samhandlende tjenester har i varierende grad forståelse for og kunnskap om hva som er oppgavene til barnevernet. Barnevernets manglende kontinuitet/stabilitet i personal er faktorer som trekkes fram i intervjuene for å forklare hvorfor samarbeidende tjenester har denne opplevelsen.

I intervjuene trekkes det fram at barnevernet er mindre synlig på flere arenaer der tidlig innsats og forebygging er et viktig tema. Kjennskap til hverandres fagområder, avklarte roller og ansvar, kompetanse og personlig egnethet trekkes frem som faktorer som påvirker samhandlingen, både i positiv og negativ retning.

Moss kommune har jobbet med prosjekt oppvekstreformen der barnverntjenesten har en aktiv rolle på sentrale punkter. Selv om barnevernet er initiativtaker og har stor plass i prosjektet, bærer tilbakemeldingene likevel preg av manglende deltakelse fra Barneverntjenesten sin side. Dette forklares med den situasjonen som barnevernet har stått i med store bemanningsutfordringer.

Det er etablert ulike samhandlingsarenaer på systemnivå, men disse synes ikke alltid å fungere like godt. Flere uttaler at lederne, i ulike tjenester og på ulike nivå, har en sentral rolle for å sikre dette, men at det likevel ikke oppleves å fungere tilstrekkelig.

Flere av representantene fra samarbeidstjenestene viser til at barnevernet ikke har kontaktpersoner i barnevernet for hver enkelt skole og hver enkelt barnehage, og at dette kan være et viktig tiltak for å sikre samhandling. Det uttales at skoler og barnehager vet lite om hvordan barnevernet jobber, og at barnevernsleder har vært savnet når det gjelder å informere om barnevernets rolle og arbeid. Flere tar til orde for at samhandlingen og samarbeidet må styrkes. Funnene i intervjuene taler for at informantene ikke kjenner til barnevernets mottaksrutiner og praksis.

Barneverntjenesten har en organisering i aldersinndelte team etter skolestruktur. Det er et bevisst valgt at det er fagkonsulent og avdelingsleder som er kontaktpersoner for helsestasjon/ barnehage (team 0-6 år), småskolen (team 6-10 år), mellomtrinnet (team 10-13 år), ungdomsskolen og videregående skole (team 13-18 år). Dette er nytt vår 2024 og barnverntjenesten jobber med å få dette etablert i kommunen. Funnene fra intervjuene med et begrenset antall informanter fra oppveksttjenestene viser at dette ikke er godt nok kjent.

Flere av informantene fra samarbeidstjenestene, uttaler at det er behov for tydeligere oversikter over hvilke tiltak kommunen kan tilby som helhet på ulike nivå (fra universelle, via tiltak for noen, til tiltak for de få), samt behov for å sikre mer helhetlig koordinering og innsats. Mange av familiene som meldes til barneverntjenesten har komplekse behov som ikke kan dekkes av

barneverntjenesten alene. Særlig trekker det fram at det er krevende når hjelpebehovet utløses av andre lovverk, som f.eks. lov om kommunale helse- og omsorgstjenester.

## 4.9 Barnevernets omdømme

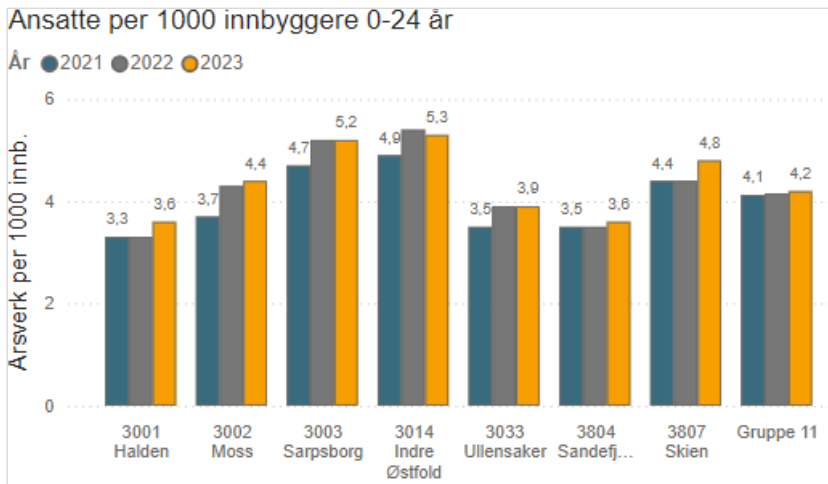
Intervjuene både fra ansatte, ledelsen og samarbeidsinstansene viser at respondentene i barneverntjenesten opplever at tjenesten har et dårlig omdømme, og at det har vært over flere år. Fristbrudd, høyt sykefravær, mye turnover og manglende oppfølging til de som trenger det trekkes frem som mulige årsaksforklaringer. Tidligere ansatte som omtaler sin tidligere arbeidsplass negativt, kan bidra til dårlig omdømme og at mange ikke velger å søke jobb i barneverntjenesten i Moss.

Samarbeidspartene sier at det er utfordrende å snakke godt om barnevernet da de oppleves som fraværende. Dette handler både om å snakke godt om, men også om å ha gode opplevelser og erfaringer å vise til. Flere sier at økt samhandling, tydeligere roller og ansvar, men også flere samarbeidsarenaer på systemnivå kan være tiltak for å sikre dette i enda større grad. Samtidig er det også flere som uttaler at man må tørre å stole på hverandre, ha nødvendig «takhøyde» og i større grad utvikle en kultur som legger til rette for «laget rundt barnet», og ikke stykkevis og delt, slik flere opplever at det er i dag. Flere i samarbeidstjenesten uttrykker ønske om å bidra til å løse de utfordringene barnevernstjenesten har rundt tidsbrudd, høyt sykefravær og turnover. De opplever ikke å bli invitert til dette.

Det er ikke gjennomført noen systematisk undersøkelse blant innbyggerne som nytter seg av tjenestene i barnevernet. Barnevernet har plassert QR koder i møterom der publikum motiveres til å gi tilbakemelding på opplevd møte. Det er også lagt inn i rutinene at det alltid skal spørres i slutten av et møte hvordan oppleves rundt møtet har vært. Det er ingen systematikk på innhenting av disse dataene. Systemet på QR-koder blir brukt i svært liten grad og av den grunn har det ikke vært nok data til å bruke dette systematisk.

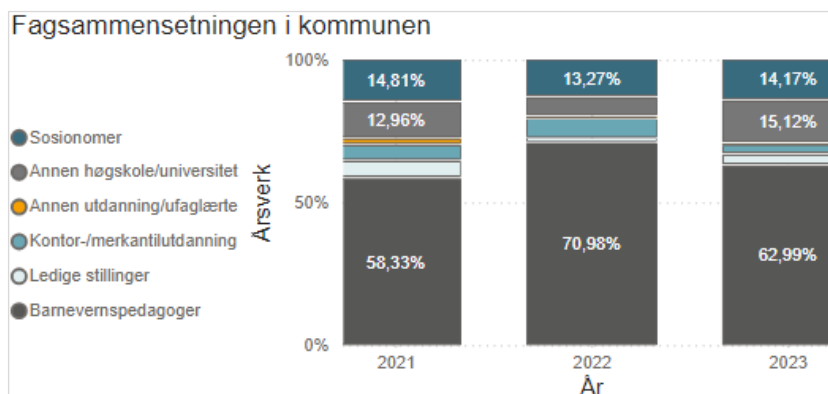
## 4.10 Kompetanse og årsverk i barneverntjenesten

Data fra KOSTRA viser at Moss kommune sin barneverntjeneste har flere årsverk per innbygger enn KOSTRA-gruppen. Sarpsborg, Indre Østfold og Skien har flere ansatte per 1 000 innbyggere, mens øvrige kommuner har færre. Figuren under viser årsverk per 1 000 innbyggere 0–24 år og at Moss har 4,4 årsverk sammenliknet med gruppens 4,2. Hvis Moss hadde samme årsverksdekning som gruppen, ville Moss hatt ca. 3 årsverk mindre i barneverntjenesten i 2023. Årsverk som har tilkommet i 2024 vil komme i tillegg.



Figur 4-2 Årsverk per 1000 innbyggere 0–24 år. Kilde: SSB tabell 09086

Fagsammensetningen i kommunen skiller seg lite fra andre kommuners kompetanse. Andelen barnevernspedagoger har variert i perioden og er på 63 % av ansatte i barnevernstjenesten i 2023. Figuren under viser den andelsmessige sammensetningen av kompetanse i barnevernet.



Figur 4-3 Fagsammensetningen i kommunen. Kilde: SSB tabell 09086

I tabell 2 nedenfor finner et antall årsverk fordelt på fagkompetanse i barnevernet i Moss.

Tabell 2 Årsverk fordelt på fagkompetanse i Moss kommune Kilde: SSB-tabell 09086

	2023	2021	2022
Sosionomer	9,0	8,0	8,0
Annen høgskole/universitet	9,6	7,0	4,0
Annen utdanning/ufaglærte	0,5	1,0	0,5
Kontor-/merkantilutdanning	2,0	3,0	4,0
Ledige stillinger	2,4	3,5	1,0
Barnevernspedagoger	40,0	31,5	42,8

Kommunen skal vurdere hvilken kompetanse som er nødvendig for å gi forsvarlige tjenester. Ansatte i Moss barnevern har ikke en kompetansesammensetning (formal kompetanse) som skiller seg ut fra andre sammenlikningskommuner, og det fremkommer heller ikke noen funn som tilsier at det er vesentlige forskjeller i (den formelle) kompetansen mellom de ulike teamene innad i tjenesten.

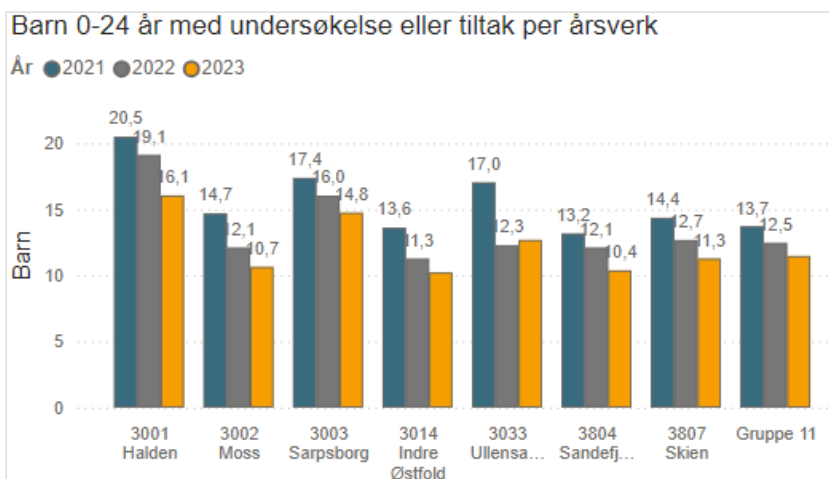
## Juridisk kompetanse

Barnevernet i Moss har tilgang på juridisk kompetanse med 3 jurister som er plassert sentralt i kommunestaben. Dette er en ordning som barneverntjenesten er tilfreds med og kommunen er selvhjulpne med denne kompetansen.

## Arbeidsbelastning og kvalitet

Ansatte i barnevernet er den viktigste ressursen for å sikre et godt barnevern. En viktig forutsetning for å utføre godt barnevernfaglig arbeid og dermed sikre et godt barnevern er kompetente og trygge medarbeidere, med ferdigheter og kapasitet til å utføre barnevernfaglig arbeid med høy kvalitet.

Det er en reduksjon i barn med undersøkelse eller tiltak per årsverk fra 2021–2023. I 2023 ligger ikke Moss spesielt høyt. Reduksjonen skyldes årsverksvekst. Figuren under viser hvor mange barn med undersøkelse eller tiltak det er per årsverk i Moss og sammenlikningskommunene. Moss har et lavere antall barn per årsverk enn KOSTRA-gruppen og de fleste sammenlikningskommunene. Sandefjord og Indre Østfold har noe færre barn per årsverk.



Figur 4-4 Barn med undersøkelse eller tiltak per årsverk Kilde: SSB-tabell 09086 og Agenda Kaupangs beregninger

Selv om arbeidsbelastningen ikke virker spesielt høy sammenliknet med KOSTRA-gruppen og de andre kommunene, uttales det i intervjuer at det er et høyt oppfattet arbeidspress.

## Støtte og veiledning

Moss barneverntjeneste har ansatte som har varierende fartstid i tjenesten, og noen er også relativt nyutdannet. Ansatte med lite erfaring krever mer av ledere og av organisasjonen som skal ta imot dem. Å jobbe i en barneverntjeneste er krevende, og tryggheten til å stå i krevende saker kan en ikke lære gjennom et utdanningsløp. Det krever erfaring over tid. Kompetanse i barneverntjenesten handler også om relasjons og veiledningskompetanse. Dette er forhold som kommer med erfaring og trygghet, og refleksjon rundt egen praksis. Det er en lederoppgave å trygge og følge opp nye. Det er en lederoppgave å legge til rette for å forvente at medarbeiderne også trygger, støtter og veileder hverandre samtidig som de ansatte gjøres selvstendig til å ta sine egne faglige vurderinger som gir best effekt. Vurderingen vår er at det er avgjørende at kommunen har gode systemer og praksis som innebærer at nye medarbeidere sikres en god start (inkludering, oppfølging, tid mv.). En god start vurderes som helt elementært for den enkelte medarbeider, men også for tjenesten.

Dokumentanalysen viser at Moss kommune har gode rutiner for onboarding, men funn fra intervjuene med både ledelsen og ansatte viser at rutineene mangler tilstrekkelig oppfølging. De har e-læring, opplæringsvideo etc. i onboard-programmet sitt, men manglende kapasitet fra ledelsen til oppfølging har vært en utfordring. Det er en plan om at dette skal bedre seg etter at man for ett år siden ansatte fagkonsulenter. Denne ordningen er enda ikke evaluert.

## Kompetanseheving

Både medarbeidere og ledere i tjenesten peker på i intervjuene at kompetanseheving er viktig og noe de ønsker å prioritere. Oversikt på tema i fellesmøtene som er for alle en gang i uke for 2024 viser at det er et sterkt fokus på fag. Det er gjennomført omfattende kompetanseheving i barnesamtalen og kunnskapsmodellen barnets behov i sentrum, og nå gjenstår det å få praktisert dette. Det er satt av tid til faglig tema på de månedlige frokostmøtene. Selv om det har vært utfordrende bemanningsmessig, har det innvilget studiesøknader for ansatte i barnevernet i 2024.

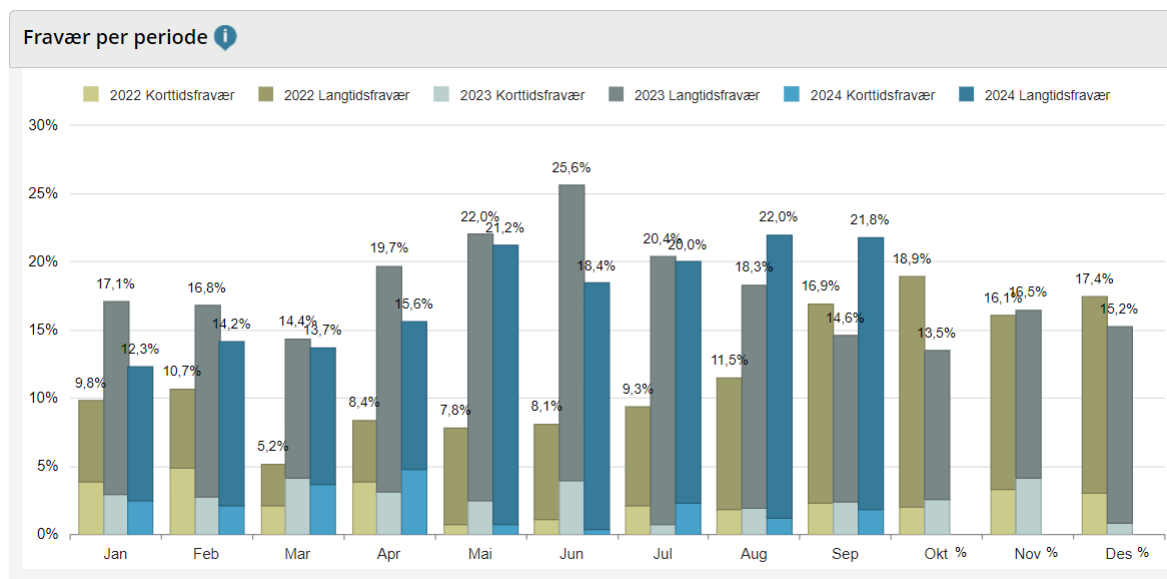
## Ansiennitet

Et uttrekk fra HR-systemet viser at gjennomsnittlig tid i stillingen i Moss per september 2024 er på 3,7 år. Det er en variasjon mellom avdelingene fra 1 til 5 år. Team Omsorg er de med høyest ansiennitet. Gjennomsnittlig ansiennitet i stilling innen barnevernstjenesten generelt er gjennomsnittlig 7 år. Dette betyr at mange av de som er ansatt i barnevernet i Moss har barnefaglig erfaring med seg tidligere fra andre steder.

Hele 78 % av ansatte i tjenesten (ekskl. ledelsen) har vært ansatt i 3 år eller mindre. Kun 17 % har vært ansatt i tjenesten i mer enn 4 år. Data viser at barneverntjenesten har noen variert alder på sine medarbeidere med ulik erfaring fra kommunalt barnevern. Dette er gjennomgående i alle landets kommuner. Gjennomsnittsalderen på de som jobber i barnevernet i Moss er 42 år. Det er en aldersspredning fra 24 til 63 år.

## Sykefravær

Sykefravær påvirker alle forholdene i en avdeling og kvaliteten på tjenestene. Sykefraværet i barneverntjenesten har vært høy i 2023 og 2024, rundt 17 %. I 2022 var sykefraværet 11,8 %. Langtidssykefraværet utgjør den klart største delen av sykefraværet.



Figur 4-5: Oversikt sykefravær barneverntjenesten 2022–2024 (Kilde: Moss kommune, 1.oktober 2024)

Det kommer fram fra intervjuene at sykefraværet oppleves som utfordrende for de som er syke, men også for øvrige ansatte og samarbeidsparter. Sykefraværet gjør at saker kan ta lang tid, og blir også en stressfaktor for de som er sykemeldte eller har fravær. For å håndtere det store sykefraværet er det lagt in 7,2 årsverk ekstra i bemanningsplanen og det kjøpes inn tjenester fra eksterne konsulenter.

Sykefraværet varierer mellom avdelingene. Avdeling Ressurs har i underkanten av 5 %, mens avdeling omsorg har rundt 30% per medio september 2024.

I februar utarbeidet ledelsen sammen med tillitsvalgte en plan for nærvær som det skulle jobbes med i 2024. Samtidig har overordnet styringsgruppe for sykefravær besluttet at barnevernet skal prioriteres i forhold til dette. Her følger det også med ressurser for å prioritere dette arbeidet.

## **Turnover**

Turnover, det vil si faste ansatte som har sluttet i løpet av en gitt periode, uavhengig av årsak, er spesielt høy i Moss. Av 61,5 årsverk var det i 2023 16 som sluttet, en turnover på 26 %. Ansatte gir uttrykk for at høy turnover må sees i sammenheng med høyt sykefravær og arbeidspress i tjenesten og de forteller at nyansatte opplever at de har liten grad av opplæring ved oppstart. Flere av samarbeidspartene gir uttrykk for at de opplever konsekvenser av turnover i form av endringer av kontaktpersoner og samarbeidsrelasjoner.

## **Arbeidsmiljø**

Arbeidsmiljøet i barneverntjenesten beskrives som utfordrende med høyt sykefravær og stort turnover ifølge intervjuene. Det nevnes fra flere at det har vært slikt i flere år. Det er ikke utført arbeidsmiljøundersøkelse i nyere tid som kan forklare nærmere hvordan arbeidsmiljøet faktisk er. Høy turnover og høyt sykefravær kan likevel påvirke et arbeidsmiljø og omvendt slik at man får en negativ utviklingsspiral. Om dette også er en konsekvens av dårlig arbeidsmiljø har vi ikke holdepunkt for å bekrefte eller avkrefte.

Data fra intervjuene med ansatte gir inntrykk av at ansatte i hovedsak opplever at de har god kvalitet på arbeidet som utføres. Samtidig er det flere som sier at høyt arbeidspress medfører at arbeidet ikke alltid har den kvaliteten man skulle ønske. Flere viser her til manglende tid til å gjøre de riktige aktivitetene. Videre er det flere som sier at høyt sykefravær og høy turnover bidrar til å redusere kvaliteten på arbeidet. Mange av sakene mangler kontinuitet ved skifte av saksbehandlere. Avbrutte saksprosesser skaper tidsbrudd og forsinkelser. Risikoen for å få miste relevant informasjon og involver aktuelle interessenter i saken øker.

Ansatte opplever et sterkt endringsfokus som har blitt slitne av. På samme uttrykkes det fra intervju med ledelsen at de vegrer seg for å stille krav knyttet til produktivitet da dette ikke oppleves som positivt fra ansatte. Det framkommer at dette er noe som har vart over flere år. I intervjuene får vi et inntrykk av at høyt sykefravær og turnover får fokuset, og at fokus på produktiviteten forsvinner noe.

## **Medarbeiderskap**

Medarbeiderskap handler om det individuelle ansvaret en medarbeider har i sin rolle på arbeidsplassen, og hvordan man aktivt bidrar til både egen utvikling og organisasjonens mål. Det er en forståelse av at alle medarbeidere, uavhengig av stilling, har et ansvar for å påvirke arbeidsmiljøet, samhandle med kollegaer og opprettholde kvaliteten på arbeidet. Funn fra intervjuene viser at det også kan være viktig å fokusere på medarbeiderskap.

## 4.11 Rutiner og retningslinjer

Det kommer fram i dokumentanalysene og intervjuene at barneverntjenesten i Moss har gode etablerte rammer og strukturer, og godt utarbeidet rutiner og retningslinjer som legger til rette for å levere på kjerneaktiviteter i tjenesten. Samtidig viser gjennomgangen at etterlevelsen av disse har vært for dårlige. Vi har fått inntrykk av at det ikke er feil eller åpenbare mangler som medfører at rutiner og retningslinjer ikke alltid etterleves. Inntrykket fra intervjuene er høy arbeidsbelastning, høyt sykefravær og turnover i tillegg til noe manglende tillit reduserer etterlevelsen. Vår vurdering er at tjenesten må sikre at vedtatte rutiner og prosedyrer etterleves. Dette er et krav og kan ikke velges bort av den enkelte. Dersom tjenesten har rutiner og prosedyrer som ansatte eller ledere vurderer ikke understøtter tjenestens arbeidsprosesser, bør det føre til at de evalueres og ev. avvikles/erstattes. Rutiner og prosedyrer er en viktig del av tjenestens internkontroll og skal sikre at lover og forskrifter følges. Etter vår vurdering har det ikke gått nok tid til å gjennomføre systemet og rutinene til at man kan evaluere om det er noe som må bli bedre.

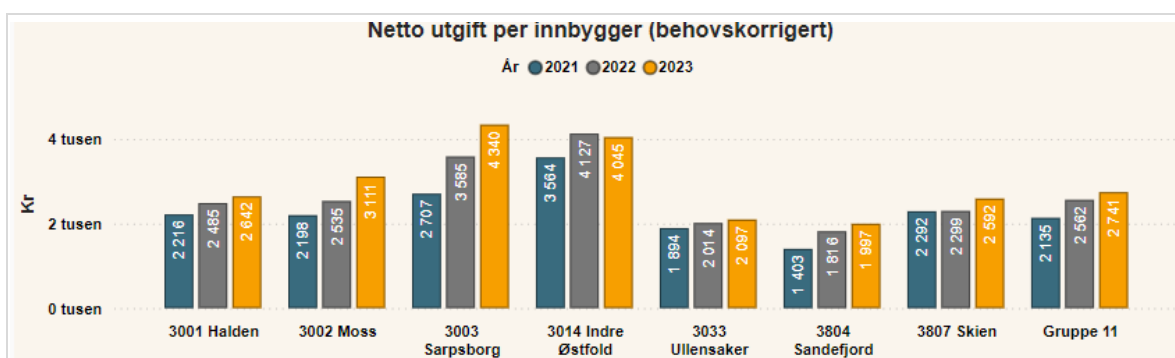
# 5 Økonomi og aktivitetsdata

## 5.1 KOSTRA og sammenlikning med andre kommuner

Kommune-stat rapporteringen, KOSTRA, er en nasjonal rapportering av ulike data fra kommunale tjenester. Det rapporteres regnskapsdata på en lik struktur for alle landets kommuner og aktivitetsdata for alle kommunale tjenester. Ved å bruke KOSTRA kan vi se forskjeller og likheter mellom kommuner. Kommunene er gruppert i KOSTRA-grupper etter størrelse, inntektsnivå og utgiftsnivå. Moss kommune tilhører Gruppe 11 som består av 10 kommuner. Vi bruker gjennomsnittet av de 10 kommunene i Gruppe 11 som målestokk i videre sammenlikning av Moss sine tall.

I tillegg til Gruppe 11 har vi valgt ut noen sammenlikningskommuner; Halden, Sarpsborg, Indre Østfold, Ullensaker, Sandefjord og Skien for å vise Moss sine tall i en sammenlikning av flere kommuner. Sammenlikningen er ment som grunnlag for å vurdere dekningsgrader, utgiftsnivå, kvalitetsnivå mm. Nøkkeltall om sammenlikningskommunene og øvrige økonomioversikter vises i vedlegg i kapittel 7.3.

Moss kommune bruker 165 mill. kroner på alle utgifter regnskapsført på barnevernets funksjoner når vi trekker ut utgifter til enslige mindreårige flyktninger som regnskapsføres på funksjon 252. Netto utgifter utgjør 3 111 kroner per innbygger. Sammenliknet med Gruppe 11 er dette 370 kroner mer per innbygger og samlet en differanse på 20 mill. kroner i driftsnivå i 2023. I 2022 var driftsnivået i Moss lavere enn for Gruppe 11.



Figur 5-1: Netto utgift korrigert for utgiftsbehov Kilde: KOSTRA

## 5.2 Kostnadsutvikling

For å kunne besvare om kommunens nivå på tjenestene er riktig har vi gjennomgått økonomien i årene 2021-2023 og 2024 per 31.07 med prognose per 31.12.

Kostnadene i det kommunale barnevernet er knyttet til både driften av tjenesten funksjon 244, hjelpetiltak funksjon 251 og omsorgstiltak funksjon 252.

Når vi ser på ansvaret *Barnevern* i kommuneregnskapet og sammenlikner de tre siste avlagte regnskapsårene og en prognose for 2024 ser vi at:

- Funksjon 244 har hatt en økning mellom 2021 og 2023 på 75 %, 2024 forventes på samme nivå som 2023. Her finner vi både bortfall av refusjoner fra staten (12,6 mill. kroner) og bortfall av tilskudd til årsverk fra Statsforvalteren mellom årene 2021 og 2022. Dette er likt for alle



landets kommuner. Økningen på funksjonen de siste to regnskapsårene dreier seg om økt bruk av innleid bemanning og økt antall årsverk mellom 2023 og 2024.

- ▶ Funksjon 251 har hatt en økning på 52 % mellom 2021 og 2023. I 2024 forventes en reduksjon ettersom det er bedre føring av utgiftene i regnskapet<sup>1</sup>.
- ▶ Funksjon 252 har hatt en økning på 60 % mellom 2021 og 2023. Økingen fra 2023-2024 forventes i størrelsesordenen ca. 35 % hvorav noe skyldes bedre føring av utgifter i regnskapet mellom 251/252 hvor ca. 10 mill. kroner flyttes til riktig funksjon.

Tabellen under viser barnevernets regnskap fordelt på artsgrupper. Vi ser at det er en vekst fra 2022-2023 innen lønnsartene. Det er ikke en videre vekst inn i 2024. Kjøp ført som *Egen drift* øker fra 2022 til 2023 og dette dreier seg om kjøp av bemanningstjenester. Det kjøpes bemanningstjenester også i 2024 og prognosen for dette er lik som i 2023.

Kjøp av tjenester økte mellom 2022 og 2023. Dette dreier seg om kjøp fra staten og kjøp fra andre leverandører av plasseringstiltak og hjelpetiltak. Prognosen for 2024 er at dette vil være på omtrent samme nivå som i 2023. Årsaker til kostnadsøkningene oppgis av barnevernstjenesten i Moss å være knyttet til prisvekst og ikke volumvekst i antall barn.

Tabell 3 Barnevernets regnskap 2021-2023 og per august 2024

Radetiketter	2021	2022	2023	2024 per august
0 Lønn	70 539 716	76 503 748	85 903 961	56 776 051
1-2 Egen drift	12 600 206	13 205 840	25 229 119	11 608 293
3 Kjøp av tjenester	24 252 896	32 205 015	45 214 986	26 397 715
4 Overføringsutgifter	3 478 441	4 639 107	4 318 518	2 799 472
5 Finansutgifter ekskl. fondsavsetninger og avskrivninger	154		195	6 663
550 Avsetninger til bundne fond	53 277	453 146	126 854	
6 Salgsinntekter	- 6 900			
7 Refusjoner	- 14 540 819	- 2 265 792	- 2 103 207	61 842
8 Overføringsinntekter	- 1 270 000			
950 Bruk av bundne fond		- 82 857		
<b>Totalsum</b>	<b>95 106 971</b>	<b>124 658 207</b>	<b>158 690 426</b>	<b>97 650 036</b>

Årsaksforklaringer til kostnadsveksten mellom 2022 og 2023 er generell prisvekst i tjenestene, fornyelse av fosterhjemsavtaler med økte satser i tråd med Bufdirs nasjonale anbefalinger. Kjøp i eget tiltaksapparat har medført bruk av private leverandører.

Flere av kostnadene er på bakgrunn av vedtak fra tidligere år og kan ikke reforhandles eller endres før barnets omsorgssituasjon endres eller barnet blir voksent og går ut av barnevernet.

## 5.2.1 Kjøp av tjenester

Kjøp av tjenester har en endring i 2023 sammenliknet med tidligere år og har en sammenheng med den tidligere omtalte utfordringen med bemanningsstabilitet. Vår kilde til analyse av dette er Kommunal Rapport Leverandør database<sup>2</sup> og tallene er hentet ut for barnevernstjenestens KOSTRA-funksjoner 244, 251 og 252. Data fra Leverandør databasen viser at det i 2023 ble kjøpt tjenester i langt større grad enn i årene før. Dette sammenfaller med det informantene i intervju har fortalt om innleie av bemanningskapasitet og private tiltak.

<sup>1</sup> Dette innebærer regnskapsføring ved at utgifter kommer på riktig funksjon fra fagsystemet.

<sup>2</sup> Kommunal Rapport samler inn leverandørreskontro fra de fleste av landets kommuner. Opplysningene viser leverandører, næringskoder, omsetning m.m.

Leverandørene med høyest salg til Moss kommune er Corvita kompetanse AS, Barnevernkompetanse AS og Dedicare AS som alle driver med utleie av kompetanse. Til sammen solgte de tjenester til Moss kommune for 8,6 mill. kroner i 2023.

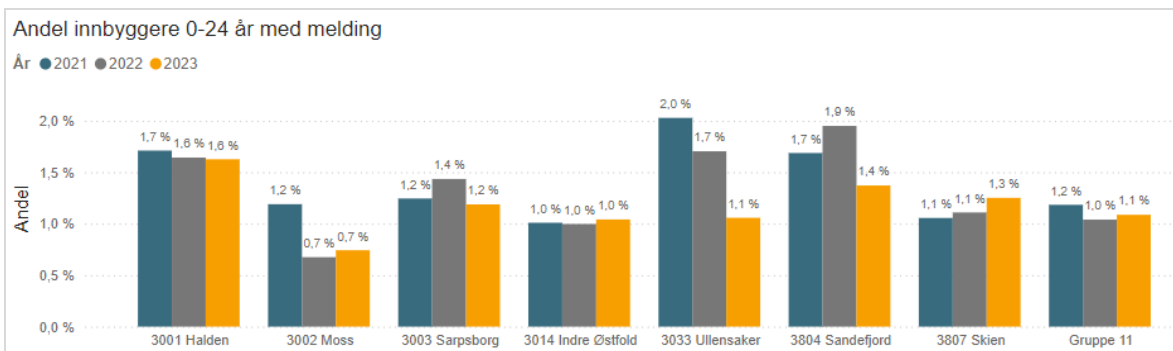
Det er også kjøpt boligtiltak, tjenester fra psykologer og andre fagpersoner som familierapeuter. Det er også flere kjøp av avlastningstjenester, skoleinternat, aktiviteter, advokattjenester, familierapi i 2023 enn årene før.

Totalt sett er det mer omfattende kjøp både i kroner og i antall leverandører i 2023 enn tidligere år. Fra 2022 til 2023 er det en økning i antall leverandører på 40. Vi kjenner ikke til Moss anskaffelsesrutiner eller rammeavtaler innen barnevernsfeltet, men ser at innkjøp av tjenester fra så mange leverandører gir behov for administrativ oppfølging. Moss kommune gjennomførte 4 anskaffelser av rammeavtaler innenfor tjenester på barnevernsområdet i 2023-2024. Antallet leverandører tilsier et behov for å holde oversikt utover saksbehandling. Når vi kjenner til at barn med hjelpetiltak ikke i alle tilfeller har en tiltaksplan og at tiltaksplaner ikke evalueres og det i tillegg kjøpes av et stort antall eksterne leverandører, tilsier det at effekt av tiltak er vanskelig å følge opp.

### 5.3 Meldinger til barnevernet

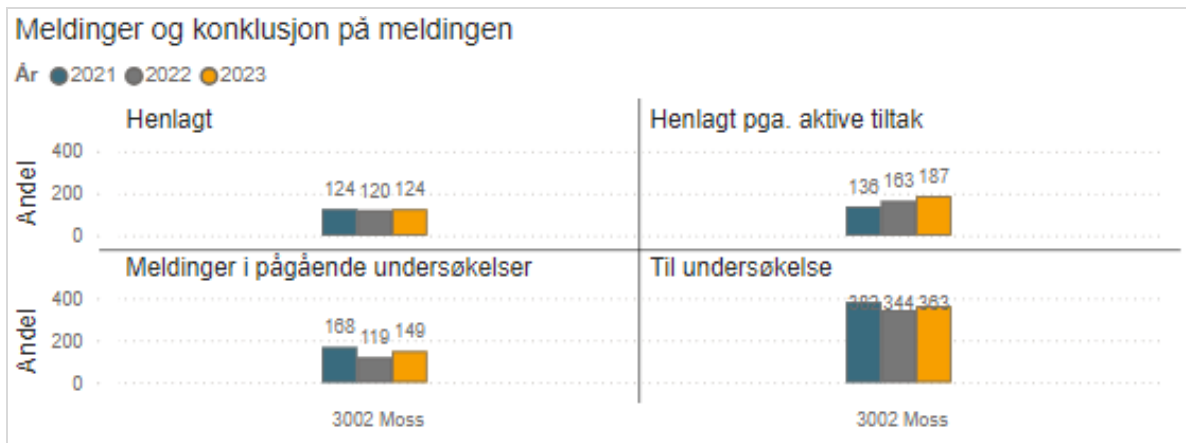
I Moss er det avdeling Mottak som har ansvar for å håndtere meldingene som kommer inn. I dag er det avdelingsleder som ivaretar dette sammen med medarbeidere på Mottak. Det er utarbeidet systemer og rutiner for å sikre at meldingene skal håndteres i tråd med gjeldende bestemmelser.

I løpet av 2023 saksbehandlet barneverntjenesten i Moss 823 meldinger. Dette er en økning fra 2022 og fra 2021 da antallet var 810. Data fra KOSTRA viser at Moss har lavere andel innbyggere 0–24 år med melding enn alle i sammenlikningen og KOSTRA-gruppe 11. I 2023 hadde 0,7 % av innbyggerne en melding sammenliknet med 1,1 % i gruppen.



Figur 5-2 Andel innbyggere 0–24 år med melding Kilde: SSB-tabell 12198 og Agenda Kaupangs beregninger

Resultatene av meldingene vises i figur 5-3 og viser at meldinger som har gått til undersøkelse har ligget mellom 44 % og 47 % de siste tre årene. Til sammenlikning går 40 % til undersøkelse i KOSTRA-gruppe 11. Det er en reduksjon i meldinger i pågående undersøkelser mens det er en økning i meldinger som gjelder barn med aktive tiltak. 41 % av meldingene som kom inn i 2023 dreide seg om barn med allerede aktive tiltak eller pågående undersøkelse. Dette er på ca. samme nivå som KOSTRA-gruppen og sammenlikningskommunene.



Figur 5-3 Meldinger og resultat av meldingene Kilde: SSB-tabell 12189

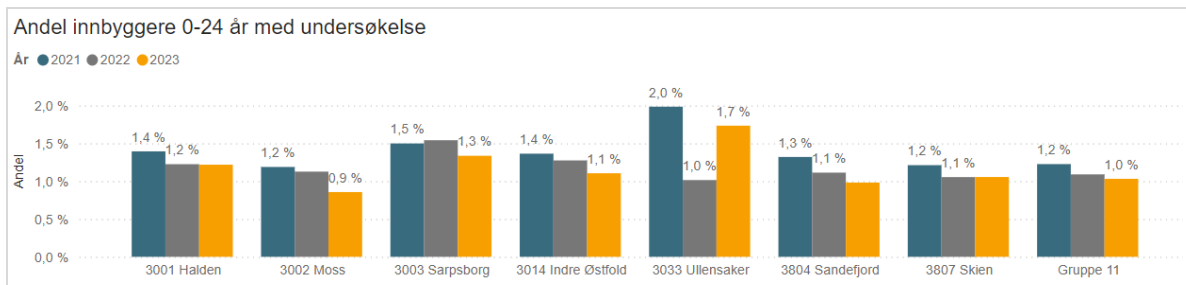
Gjennomgangen viser at kommunen i hovedsak ivaretar lovkrav om behandlingstid for meldinger. 97 % av meldinger behandles innen 7 dager. Barneverntjenesten har systemer og rutiner som sikrer dette håndteres iht. gjeldende lovverk og god saksbehandlingspraksis, og tjenesten har hatt stabil ledersituasjon ved avdelingen som håndterer meldinger ved at flere deltar i gjennomgangen. Dette kan muligvis redusere sårbarheten og øke kvaliteten på håndteringen, ved at flere enn en vurderer meldingene. Samlet sett viser forskning<sup>3</sup> at god organisering av arbeidet, herunder arbeidsprosesser og verktøy som støtter opp under godt barnevernfaglig arbeid med meldinger, og tilstrekkelig kapasitet og kompetanse<sup>4</sup> er forutsetninger for å opprettholde høy kvalitet på denne delen av barneverntjenestens arbeid.

## 5.4 Undersøkelser i barnevernet

I løpet av 2023 avsluttet barneverntjenesten i Moss 272 undersøkelser. Dette er en reduksjon sammenliknet med 2021 og 2022. Undersøkelser kommer med som avsluttet i statistikken i det året de avsluttes, ikke i det året de startes opp. Det betyr at det kan være ulikt antall som kommer inn og som avsluttes på grunn av årsskifter.

Hovedvekten av undersøkelsene i 2020, 2021 og 2022 resulterer i en henleggelse. Henleggelsesgraden var på henholdsvis 68 %, 63 % og 68 % i årene 2021–2023.

Andelen innbyggere med undersøkelse vises i figuren under. Moss har omtrent samme andel som KOSTRA-gruppen i 2023 og ligger ikke spesielt høyt sammenliknet med de andre kommunene.



Figur 5-4: Andel innbyggere 0–24 år med undersøkelse Kilde: SSB-tabell 12861

<sup>3</sup> Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.

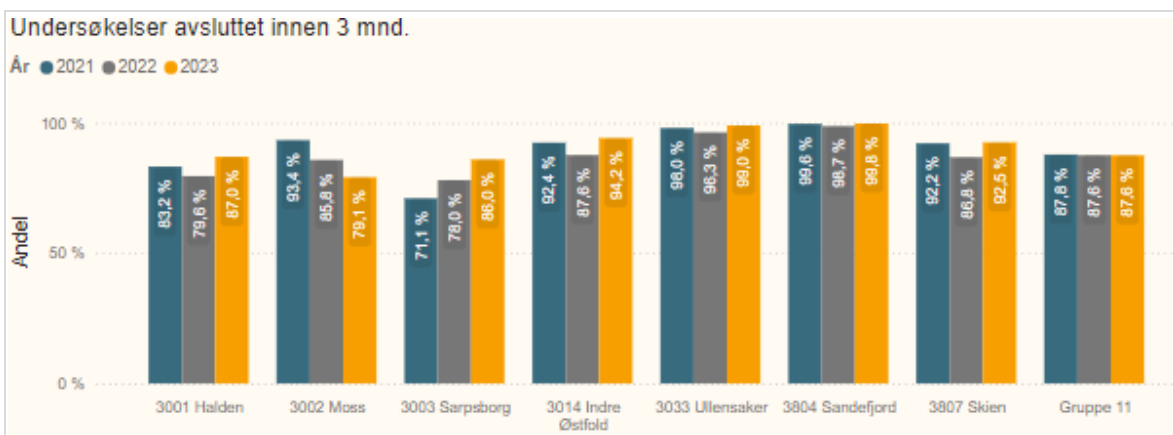
<sup>4</sup> Healy, K. (2009). *Social Work Theories in Context: Creating Frameworks for Practice*. Palgrave Macmillan.

Tabellen under viser antallet saker og konklusjon på sakene. Fra tallene beregner vi at barnevernet i årene 2021–2023 gjør vedtak om tiltak i 41–43 % av undersøkelsessakene.

Tabell 4 Undersøkelse og konklusjon på undersøkelsen Kilde: SSB-tabell 12861

Konklusjon på undersøking avslutta	2021	2022	2023
Barnevernstjenesten gjør vedtak om tiltak	158	156	113
Undersøkelsen henlagt etter barnevernstjenestens vurdering	196	185	134
Undersøkelsen henlagt etter partens ønske	14	12	21
Undersøkelsen henlagt på grunn av flytting	8	6	4
<b>Totalt</b>	<b>376</b>	<b>359</b>	<b>272</b>

Undersøkelsessaker skal avsluttes innen 3 måneder med unntak av saker der det er søkt om lenger frist. Moss har hatt fristbrudd i undersøkelsessaker i ca. 20 % av tilfellene i 2023. Ingen kommuner i sammenlikningen har behandlet alle saker innen fristen. I denne indikatoren teller også sakene hvor utsatt frist er innvilget av Statsforvalter. Det er derfor ikke realistisk med en 100 % oppnåelse. Kommunene rapporterer om antall undersøkelser som er avsluttet innen 3 måneder og antall undersøkelser med lenger behandlingstid som det er søkt utsettelse for hos statsforvalteren. De undersøkelsene som er avsluttet hvor det har tatt mer enn 3 måneder og hvor kommunen har søkt om utsettelse blir regnet som fristbrudd. Oversikten nedenfor viser fristbrudd sammenlignet med mange kommuner, de fleste fra samme kommunegruppe, at Moss lå vesentlig høyere enn alle andre.



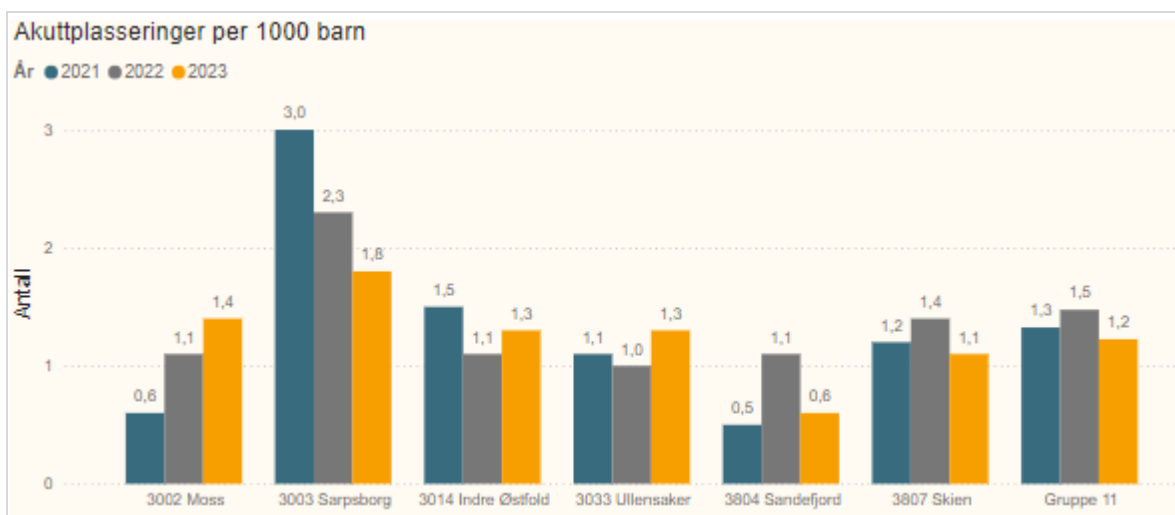
Figur 5-5: Undersøkelsessaker avsluttet innen 3 mnd. Kilde: SSB-tabell 12860

## 5.5 Akuttvedtak i barnevernet

Det er flere lovhjemler i barnevernloven som dekker ulike akuttsituasjoner. Et skille går mellom frivillige akuttvedtak, som barnevernet ikke kan gjennomføre mot foreldrenes vilje, og tvangsvedtak, som gir adgang til inngrep uten at foreldrene og barnet samtykker.

Ifølge Bufdir utgjør tvangsvedtak hovedtyngden av akuttvedtak (landet). Data viser at det har vært en betydelig nedgang i bruken av akuttvedtak fra 2017 til 2023 på landsbasis. Data fra Bufdir viser at Moss har hatt en dobling i antall barn med akuttvedtak per 1000 innbygger 0–17, fra 2021 til 2023. I 2021 var det 0,6 per 1 000 innbygger 0–17 år med akuttvedtak. I 2023 var tallet 1,4.

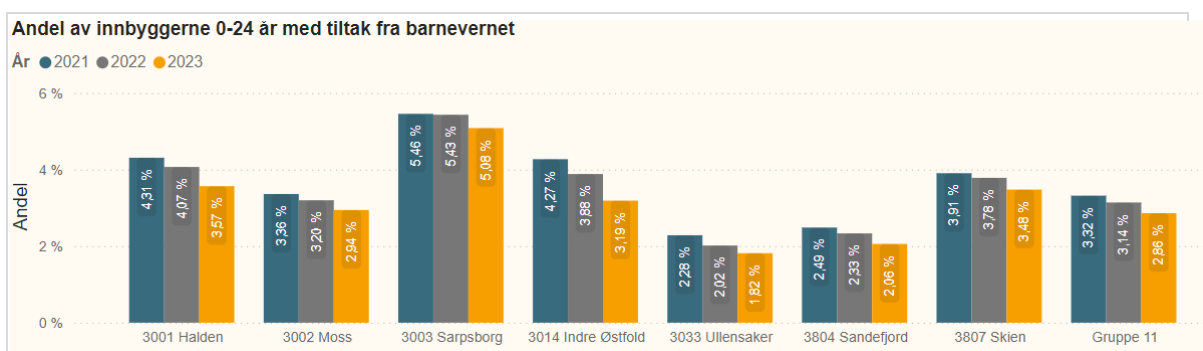
Figuren under viser akuttplasseringer i Moss og i sammenlikningskommunene. Gjennomsnittet av kommuner i gruppe 11 har 1,2 akuttplasseringer per 1 000 barn.



Figur 5-6: Akutt plasseringer per 1000 barn. Kilde: Grunnlagsdata fra Bufdir Kommunemonitor

## 5.6 Tiltak i barnevernet

Data fra KOSTRA viser at andel barn og unge med tiltak er høyere i Moss enn det man ser i snittet for KOSTRA-gruppe 11. Andelen har gått ned de siste tre årene.



Figur 5-7: Andel innbyggere med tiltak Kilde: SSB-tabell 12276 og Agenda Kaupangs beregninger

Barneverntjenesten skal utarbeide tiltaksplan når det iverksettes hjelpetiltak for et barn, jf. barnevernloven kapittel 8. I tiltaksplanen skal det tydelig fremkomme hva som er barnets særlige behov, hvordan disse skal ivaretas og imøtekommes, hvilke hjelpetiltak og virkemidler som er aktuelle og en plan for oppfølgingen av barnet og foreldrene.

Data fra Kommunemonitor barnevern viser at andel barn med hjelpetiltak og som har utarbeidet en tiltaksplan i Moss har vært mellom 92,8% i 2021 og 49,6% i 2023. Dette er lavere enn sammenlikningskommunene og KOSTRA-gruppen.

Barneverntjenesten skal evaluere tiltaksplanen regelmessig, og vurdere om hjelpen i tiltaksplanen fungerer eller om det er nødvendig med nye tiltak. Planen skal endres hvis barnets behov endrer seg. Det er vesentlig at barnet og foreldrene, og eventuelt andre, tar del i evalueringen og arbeidet med tiltaksplanen. Dette er viktig for å sikre at tiltakene har den ønskede effekten som var tenkt. Figuren under viser andel barn med tiltaksplan hvor planen også er evaluert. Moss har lav måloppnåelse på denne indikatoren.



Figur 5-8: Andel barn med tiltaksplan med evaluert tiltaksplan Kilde: Grunnlagsdata fra Kommunemonitor barnevern

## 5.7 Hjelpetiltak i barnevernet

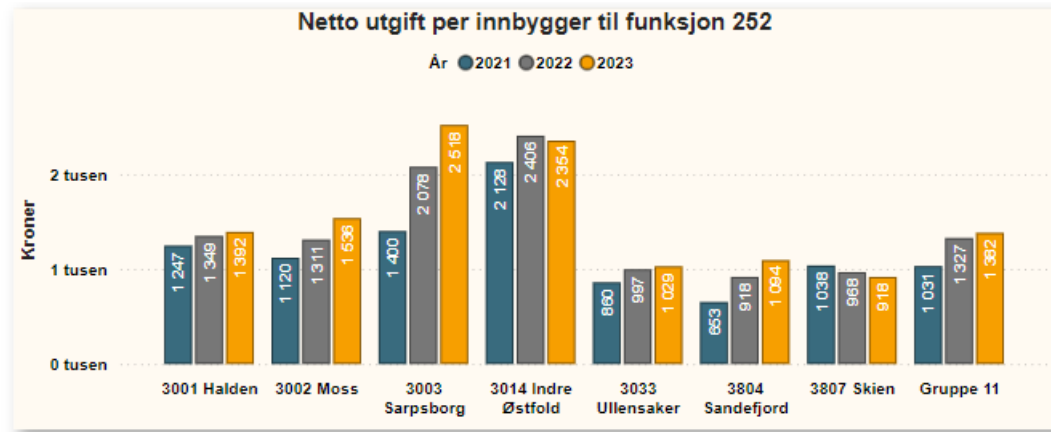
Moss har andel innbyggere med hjelpetiltak som er så vidt over KOSTRA-gruppen. Netto utgift til hjelpetiltak per innbygger er lavere enn sammenlikningskommunene med unntak av Sandefjord. Andel av innbyggere 0-24 år med hjelpetiltak har gått ned.

Tabell 5 Andel med hjelpetiltak Kilde: SSB-tabell 12276

Andel 0-24 år med hjelpetiltak			
Region	2021	2022	2023
3001 Halden	3,4 %	3,2 %	2,8 %
3002 Moss	2,7 %	2,6 %	2,4 %
3003 Sarpsborg	4,6 %	4,6 %	4,3 %
3014 Indre Østfold	3,3 %	2,9 %	2,3 %
3033 Ullensaker	1,9 %	1,6 %	1,4 %
3804 Sandefjord	2,0 %	1,9 %	1,6 %
3807 Skien	3,1 %	3,0 %	2,8 %
Gruppe 11	2,7 %	2,6 %	2,3 %

## 5.8 Omsorgstiltak i barnevernet

Moss har omtrent like stor andel innbyggere mellom 0 -24 år med en plassering som KOSTRA-gruppen (se tabell 8). Netto utgift til omsorgstiltak per innbygger er omtrent som sammenlikningskommunene.



Figur 5-9 Netto driftsutgift per innbygger Kilde: SSB-tabell 12367

Tabell 6 Andel av innbyggere med omsorgstiltak Kilde: SSB-tabell 12276

Andel av innbyggerne 0-24 år med omsorgstiltak

Region	2021	2022	2023
3001 Halden	0,9 %	0,9 %	0,8 %
3002 Moss	0,6 %	0,6 %	0,5 %
3003 Sarpsborg	0,9 %	0,8 %	0,8 %
3014 Indre Østfold	1,0 %	1,0 %	0,9 %
3033 Ullensaker	0,4 %	0,4 %	0,4 %
3804 Sandefjord	0,5 %	0,5 %	0,4 %
3807 Skien	0,8 %	0,8 %	0,7 %
Gruppe 11	0,6 %	0,6 %	0,5 %

Ifølge SSB hadde 92,4 % av barna med plasseringer i Moss kommune en omsorgsplan i 2023. Omsorgsplanenes formål er å avklare barneverntjenestens intensjoner og formål med plasseringen, og på den måte er den viktig både for barnet og ungdommen, men også for kommunen. En omsorgsplan skal formidle barneverntjenestens plan for barnets fremtid når det gjelder hvor barnet skal bo og vokse opp, og når det gjelder barnets relasjon til og kontakt med sin familie. Omsorgsplanen har et langsiktig perspektiv. Fordi omsorgsplanens funksjon er overordnet og langsiktig, vil barna ofte trenge arbeidsplan som tydeliggjør hvordan deres særlige behov skal ivaretas i ulike livsfaser og ved endringer i livssituasjon ellers.

## 5.9 Tiltaksprofil i barnevernet

Tiltaksprofilen viser antallet tiltak i ulike kategori gjennom året. Ett og samme barn kan ha flere tiltak og når et tiltak revideres i fagsystemet vil det telle som et nytt tiltak. Vi ser av tabellen at det er barn med tiltak «bolig» i 2021 og 2022, mens det ikke er det i 2023. Det er også færre tiltak for å styrke barnets utvikling og foreldreferdigheter. Antallet tiltak i fosterhjem er redusert mens institusjon har økt i perioden. Tilsyn og kontroll er redusert mens nettverksarbeid er omtrent på samme nivå i alle de tre siste årene.

Tabell 7: Antall tiltak etter tiltakskategori i løpet av året. Kilde: SSB-tabell 13939

Tiltakskategori	2021	2022	2023
Beredskapshjem/midlertidig hjem	22	40	22
Bolig	9	12	
Fosterhjem	214	209	195
Institusjon	14	25	29
Nettverksarbeid/samarbeid med andre tjenester	317	337	325
Tilsyn og kontroll	153	61	58
Tiltak for å styrke barnets utvikling	390	406	374
Tiltak for å styrke foreldreferdigheter	474	460	405
Undersøkelse og behandling fra andre tjenester	15	9	
<b>Totalt</b>	<b>1608</b>	<b>1559</b>	<b>1408</b>

Vi har fått tilsendt og gjennomgått et uttrekk fra barnevernets fagsystem per september 2024 hvor tiltak per barn kommer frem. Datakvaliteten fra fagsystemet avhenger av at tiltak som er avsluttet er kodet som avsluttet. Det kan være tiltak som er avsluttet som teller med i tabellene til SSB og i uttrekket fra fagsystemet. Tiltak fra fagsystemet er annerledes kategorisert enn det som kommer frem i SSBs tabell og vil vise et øyeblikksbilde. Det er per september 2024 14 institusjonsplasseringer, 108 tiltak i fosterhjem, 227 tiltak barnehage, SFO og fritidstiltak. Til sammen er det 691 aktive vedtak i september 2024. Kategorinavnene er Agenda Kaupangs samlekategorier basert på tall-kodingen fra fagsystemet.

Tabell 8: Antall tiltak per september 2024 Kilde: Visma Flyt

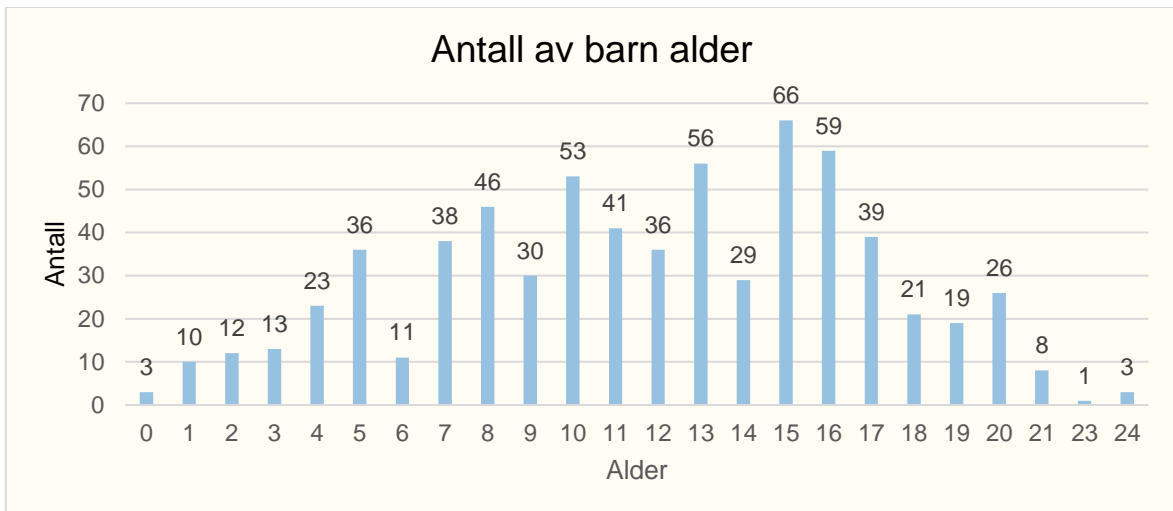
Tiltak	Antall
1. Barnevernsinstitusjoner	14
2. Fosterhjem og beredskapshjem	108
3. Hjemmebaserte tiltak	172
4. Barnehage, SFO og fritidstiltak	227
5. Tilsyn og kontroll	43
6. Nettverksmøter/samarbeid	116
7. Helsehjelp	3
8. Bolighjelp	8
<b>Totalt</b>	<b>691</b>

Vi vil ikke sammenlikne tallene i 2024 fra fagsystemet med årene før fra SSB-tabell ettersom det er ulike rapporter. Tallene viser imidlertid at det skjer mange endringer i vedtak gjennom året som både viser den administrative jobben som gjøres hos saksbehandlere, men også at det er muligheter for å revurdere og tilpasse tiltakene fortløpende.

## 5.10 Aldersfordeling av tiltak i barnevernet

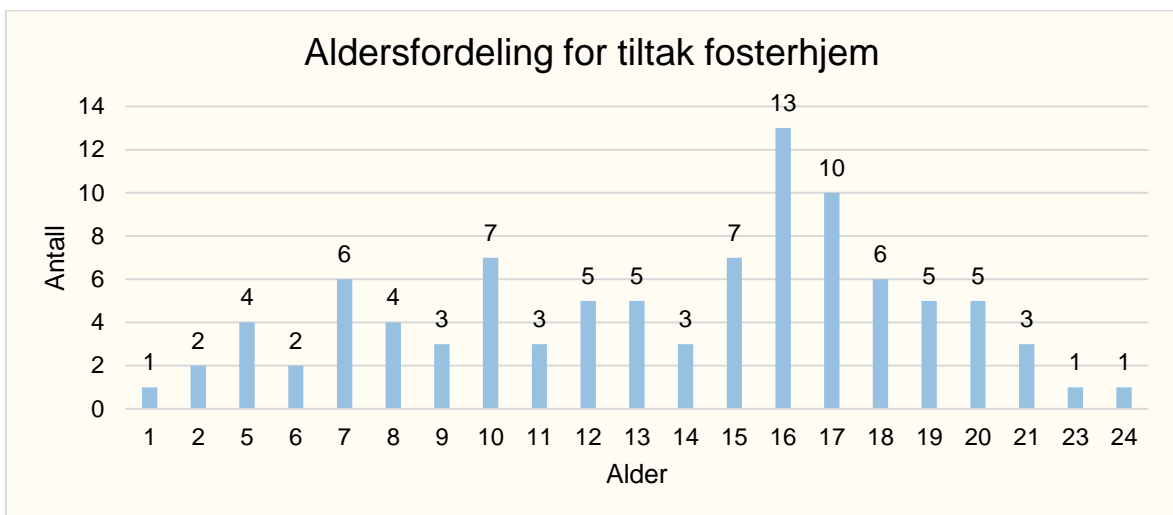
Figuren under viser aldersfordelingen til barna med aktive barnevernstiltak ifølge uttrekk fra fagsystemet per september.





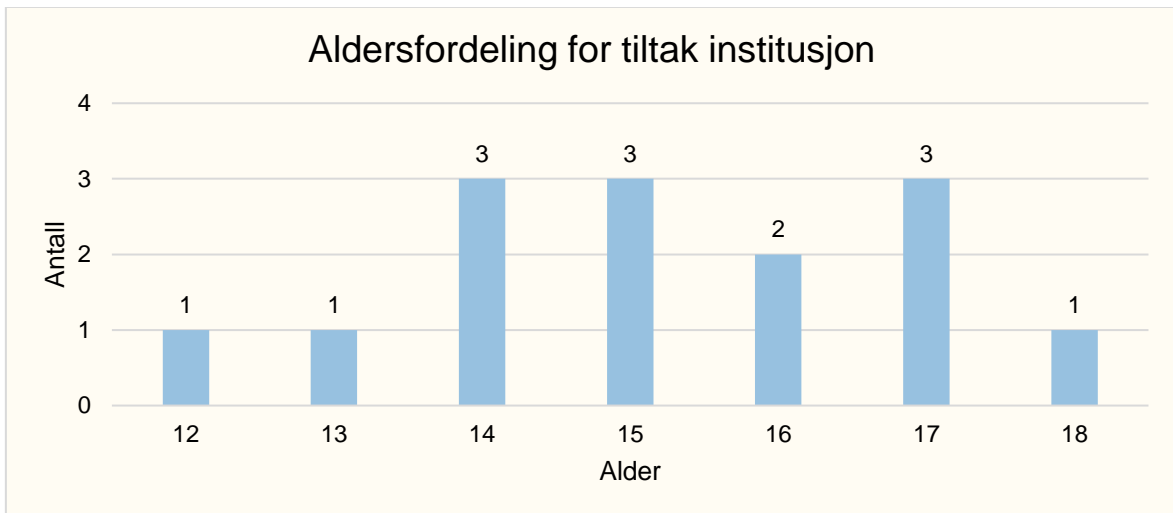
Figur 5-10 Aldersfordeling av barna i barnevernet Kilde: Visma Flyt

Vi ser at aldersprofilen viser at det for tiden er 78 unge som er 18 år og over med aktive tiltak i barnevernet. For myndige personer er dette å betrakte som ettervern. Blant disse er det 1 institusjonsplassering, 21 fosterhjem, 11 økonomisk hjelp og 3 hybler og 2 boligtiltak.



Figur 5-11 Aldersfordeling for tiltak fosterhjem Kilde: Visma Flyt

Årsaker til plassering i fosterhjem der dette er oppgitt skyldes i ca. 50 % av tilfellene foreldres psykiske helse og rusmisbruk og i 12 % av tilfellene vold og konflikt. Forhold ved barnet står kun for 5 % av årsakene oppgitt for plassering i fosterhjem. De to neste årene er det 23 barn som bor i fosterhjem som blir myndige.



Figur 5-12 Aldersfordeling for tiltak institusjon Kilde: Visma Flyt

Der det er registrert årsaker til institusjonsplassering har vi avgrenset til de tre første oppgitte årsakskodene. Vi finner at årsaker til plassering i institusjon ifølge uttrekket fra fagsystemet fordelt likt mellom foreldres psykiske helse og rusmisbruk og vold på den ene siden og barnets atferdsproblemer på den andre siden. I løpet av ett år er det å forvente at de 3 som blir myndige fases over i andre tiltak som ettervern, selvstendighet eller bistand fra andre offentlige instanser.

## 5.11 Lønnsutbetalinger til fosterhjem

Tabellen under viser lønnsutbetalinger til avlastnings/besøkshjem, miljøarbeidere, tilsynsførere og fosterhjem per september 2024. Uttrekket er fra regnskapssystemet til Moss kommune. Dersom årsinnsatsen var lik som september måned, ville totale utgifter beløpe seg til 40 mill. kroner. Grunnbeløpet som betales til fosterhjemmene er 1 G, 10 336 kroner per måned og er lik sats for alle fosterhjem. Enkelte fosterhjem kan ha grunner for å være frikjøpt fra arbeid og motta forsterket sats. Denne varierer mellom hvert hjem og omtales i neste avsnitt.

Tabell 9 Lønnsutbetalinger til fosterhjem Kilde: Moss kommune

	Beløp	12. mnds effekt
Besøks-/avlastningshjem lønn (arbeidstaker)	203 217	2 438 604
Besøks-/avlastningshjem utgiftsdekning (arbeidstaker))	42 163	505 956
Besøks-/avlastningshjem utgiftsdekning (oppragstaker)	1 134	13 608
F.hjem forsterket godtgjøring	1 172 528	14 070 336
F.hjem grunnstøtte	987 051	11 844 612
F.hjem utgiftsdekning trekkpliktig	10 125	121 500
F.hjem utgiftsdekning	788 662	9 463 944
Kilometergodtgjørelse	30 133	361 596
Miljøarbeider lønn	107 866	1 294 392
Miljøarbeider utlegg	6 920	83 040
Tilsynsfører	15 000	180 000
Transportutgifter	1 160	13 920
<b>Totalsum</b>	<b>3 365 959</b>	<b>40 391 508</b>

## 5.12 Forsterkning av fosterhjem

De store variasjonene mellom kommunene har fått Bufdir til å anbefale at kommunene skal gi fast grunnstøtte, utgiftsdekning og barnetrygd. Til regjeringens fosterhjemstrategi for 2021-2025 anbefaler også Bufdir at kommunene frikjøper fosterforeldre i en fast periode den første tiden. For 0-1-åringer anbefaler de 56 uker, mens for de eldste på 13-18 år anbefaler de 22 uker.<sup>5</sup>

Vi har ikke kunnet sjekke Moss sin forsterkning av fosterhjem opp mot veilederen fra Bufdir og kriteriemodellen for frikjøp<sup>6</sup>. Kriteriemodellen har elementer som vurderer omsorgshistorie, emosjonell fungering og psykisk helse, multisystemisk beskrivelse av innsatsen, fosterforeldrenes bakgrunn, kompetanse, roller og behov for bistand og tilrettelegging. Dette antar vi er vurdert i hver enkelt sak. Samtidig ser vi av undersøkelser<sup>7</sup> at forhandlingsposisjonen for forsterkning er sterk ettersom rekruttering av fosterhjem over tid har vært vanskelig.

Vi legger til grunn den nasjonale gjennomsnittslønnen for rådgivere innen sosialfeltet med en årslønn på 4,9 G og måler ut fra det. Sammenliknet med dette er det 13 fosterhjem med godtgjøring høyere enn 4,9 G og 3 flere fosterhjem som ligger tett opptil dette. Basert på en gjennomsnittslønn på 4,9 G har de frikjøpte en gjennomsnittlig frikjøpsgrad på 72 % stilling.

Forsterkning av fosterhjem utgjør omtrent 14 mill. kroner per år. Sammenliknet med grunnstøtten for fosterhjem som er omtrent 12 mill. kroner.

Vi har ikke funnet at Moss har en vesentlig annerledes praksis for forsterkning av fosterhjem sammenliknet med det Fosterhjemsundersøkelsen viser. Likevel tilsier ressursituasjonen i Moss at dette er en praksis som må jobbes med å redusere.

## 5.13 Oppsummering av økonomi og aktivitetsdata

Barneverntjenesten i Moss kommune har opplevd en betydelig kostnadsøkning de siste årene, spesielt fra 2022 til 2023. Hovedårsaken til denne økningen er den omfattende bruken av private tjenesteleverandører for å dekke bemanning og tiltak som tidligere ble levert internt. Kostnadene for plasseringstiltak, inkludert fosterhjem og institusjonsplasser, har økt som følge av reforhandlinger og tilpasning til nasjonale anbefalte satser. Kommunen har i økende grad vært avhengig av dyre eksterne leverandører. Dette har bidratt til en markant prisvekst per tiltak, ikke en volumvekst. Bruken av eksterne konsulenter har gjort det mulig å håndtere restanser, men dette har også medført betydelige ekstra kostnader for kommunen. Mangelen på interne ressurser og kompetanse har gjort at kommunen i økende grad har måttet kjøpe dyre tjenester fra eksterne leverandører. Utgiftene til dette vedvarer i 2024.

Kostnadene for barnevernet i Moss kommune var 20 mill. kroner høyere enn gjennomsnittet for KOSTRA-gruppe 11 i 2022, og gapet mellom Moss og sammenlignbare kommuner har økt ytterligere i 2023. Totalt brukte Moss kommune 3 111 kroner per innbygger på barneverntjenester i 2023, 370 kroner mer enn gjennomsnittet for gruppe 11. Mye av denne økningen skyldes den økende bruken av private tjenesteleverandører, samt høyere satser ved fornyelse av fosterhjemsavtaler.

Moss kommune har en tilnærmet lik andel barn med hjelpetiltak og omsorgstiltak sammenliknet med gjennomsnittet i KOSTRA-gruppe 11. Aktivitetstallene viser at en stor andel av meldingene til

---

*5 Faglige anbefalinger om økonomiske rammer for fosterhjem | Bufdir*

*6 kriteriemodellen.pdf (bufdir.no)*

*7 Rapport-basert-pa-Fosterhjemsundersokelsen-2023.pdf (fosterhjemsforening.no)*

barnevernet resulterer i undersøkelser, men det forekommer fristbrudd i omtrent 20 % av sakene, noe som er over snittet for sammenlignbare kommuner.

Samlet sett viser analysen at Moss kommune har en barneverntjeneste som har høyere kostnader per innbygger enn gjennomsnittet, og mye av dette skyldes at ivaretagelse av oppgaver ved høyt fravær er løst fra 2023-2024 med økt bruk av private av private tjenesteleverandører og konsulenter.

## 6 Vurdering og anbefalinger

I denne gjennomgangen har vi fått innblikk i en tjeneste hvor det etter vår vurdering gjøres mye godt arbeid, og som man må bygge videre på og som man må lære av. Gjennomgangen har også vist at det er mange områder som kan og må forbedres. I dette kapitlet presenterer vi vurderinger og anbefalinger.

### 6.1 Vurderinger

Dagens organisering av barneverntjenesten i Moss virker ut fra tilbakemeldingene i intervjuene fornuftig og er også et resultat av en nylig intern prosess med involvering av de ansatte. Barneverntjenesten i Moss er samlokalisert i en felles virksomhet, dette mener vi er hensiktsmessig både for å sikre en mer helhetlig utvikling av tjenesten og for effektiv styring og drift. Pågående flytting med å samle alle i en etasje vurderes som fornuftig ut fra at man samler de ansatte ytterligere.

Våre funn viser at barneverntjenesten er dimensjonert på nivå med tilsvarende kommuner, og vi har ikke identifisert behov for en ny organisering. Imidlertid vil en reduksjon i sykefravær og turnover være avgjørende for å redusere avhengigheten av eksterne konsulenter, og dermed sikre kontinuitet og kvalitet i tjenestene. Styrking med årsverk til fagveiledere, prosjektet «Tett på» og «Familiekontakten» viser et økt fokus på både faglig styrking og kapasitet for å møte tjenestens behov. Sammenliknet med andre kommuner har barnevernet i Moss tilsvarende eller bedre kapasitet i form av årsverk.

Gjennomgangen har identifisert viktige forbedringsområder, spesielt knyttet til ledelse, arbeidsprosesser og samarbeid. Internt er det nødvendig med sterkere styring og bedre implementering av eksisterende rutiner. Det er også etter vår vurdering nødvendig at ansatte i barnevernet har fokus på eget medarbeiderskap. Dette inkluderer å følge opp egne oppgaver, være proaktiv og ta initiativ, samarbeid og samspill med kollegaer og lojalitet til organisasjonens verdier, mål og kultur. Eksternt må samhandlingen med andre instanser styrkes i arbeidet med sårbare barn og unge. En mer operativ og helhetlig innsats er nødvendig for å møte de komplekse behovene disse gruppene står overfor. Ansvar for dette faller på hele oppveksttjenesten og helsetjenestene i kommunen.

Vurderingen vår er at dette er et svært høyt fravær som påvirker alle forholdene i barneverntjenesten i Moss<sup>8</sup>. Vår erfaring er at viktige grep for å forebygge sykefravær og turnover er ledelse, ressurser, kollegastøtte, veiledning og opplæring. Å redusere sykefravær krever godt lederskap, og mye kan gjøres selv i en travel hverdag. Fra litteraturen vet vi at det er tydelige sammenhenger mellom godt og mestringsorientert lederskap og lavt sykefravær<sup>9</sup>. Det finnes i dag mye kunnskap

<sup>8</sup> NAV. *Sykefravær og nærvær*. Tilgjengelig på: [www.nav.no](http://www.nav.no).

<sup>9</sup> Skagert, T., Dellve, L., & Ahlborg, G. (2014). *Leadership and sickness absence: A scoping review*. *International Journal of Leadership in Public Services*, 10(1), 47-59.

og veiledningsmateriell for sykefraværsarbeid og nærværsarbeid <sup>10</sup>. Det er likevel ingen «quick fix». Hvert sykefraværs-/nærværstilfelle er unikt og må håndteres deretter. Hvordan arbeidstaker og nærmeste leder, eventuelt med bistand fra andre aktører internt og eksternt, håndterer situasjonen er avgjørende. Vurderingen er at dette er en utfordring som kommunen må ivareta for å sikre økt nærvær i tjenesten. Det har vært hyppige skifte i barnevernsledelsen pluss eksterne uheldige forhold som har bidratt til langvarige sykmeldinger som har vanskeliggjort dette arbeidet. Vår vurdering er at det ikke har vært stabil nok situasjon i bemanningen, både i ledelsen og hos ansatte, til at man kan ha jobbet godt nok systematisk med å få ned sykefraværet.

Vi støtter planene som Barneverntjenesten har om å gjennomføre 10-Faktorundersøkelsen etter jul som vil peke mer på om det er forhold rundt arbeidsmiljøet som har bidratt til høyt sykefravær og høy turnover. Dette kan etter vår vurdering legge grunnlaget for mer treffsikre tiltak for å bedre situasjonen.

Gjennomgang av økonomien i Barnevernstjenesten de siste tre årene viser en utgiftsvekst som skyldes innleie av bemanning og tiltaksutførelse samt økte utgifter til klientrettede tiltak. Forskjellen i driftsnivå mellom Moss og KOSTRA-gruppe 11 er på 20 mill. kroner hvorav 8 mill. kroner er forskjellen i utgifter til plasseringer, 15 mill. kroner er forskjellen i drift av Barnevernstjenesten. Moss har en høyere bemanning enn kommunene i KOSTRA-gruppe 11 i 2023. Forsterkning av fosterhjem utgjør 14 mill. kroner og det ytes tjenester til personer over 18 år med en stor ressursinnsats.

Det trekkes fram som positivt at barnevernsleder møter i hovedutvalget for KOA og presenterer statistikk for barnevernet for en kortere periode. I den situasjonen barnevernstjenesten i Moss har vært i, har det vært nødvendig med en slik åpenhet. Dette er imidlertid en ressurskrevende oppgave og vi erfarer at andre barnevern ikke har denne månedlige kontakten med politisk ledelse.

Det eksisterer allerede felles planer og strategier for oppveksttjenestene. Det vil etter vår vurdering kreve tid og ressurser for å innføre den klare strategisk retning og felles mål for oppveksttjenestene som planene legger opp til. Vår vurdering er at det ikke er nødvendig å utarbeide nye planer, men å sørge for at de strategiske planene som Moss kommune har for oppvekstsektoren som helhet blir implementert.

Barnevernstjenesten bør vurderes sammen med de øvrige tjenestene i kommunen. Et velfungerende barnevern er avhengig av hvordan samarbeidet med andre tjenester fungerer, og hvordan systemet som helhet fungerer. For å sikre effektive tjenester må det legges til rette for tverrfaglig samarbeid, kontinuerlig kompetanseutvikling og politiske prioriteringer som sikrer tilstrekkelige og forsvarlige rammevilkår. Et godt tverrfaglig samarbeid er ikke barnevernets ansvar alene. Samarbeidende tjenester må også ta ansvaret for dette.

Samarbeidet mellom tjenester som jobber med sårbare barn, unge og familier i Moss kommune fungerer, men det er behov for å styrke dette ytterligere, både på individnivå i enkeltsaker og på systemnivå. Et mer strukturert og strategisk samarbeid vil kreve en tydelig fordeling av roller og ansvar mellom tjenestene, felles arenaer og strategier for hvilke tiltak som skal tilbys på ulike nivåer (universelle tiltak, tiltak for noen, og tiltak for de få). Vår vurdering er at felles arenaer vil gi kunnskap om andre tjenesters arbeidsmetoder, kjerneoppgaver og spisskompetanse samt avgrensning av ansvar. Dette er etter vår vurdering avgjørende for å få til et velfungerende tverrfaglig samarbeid.

Agenda Kaupang vil understreke at vi støtter arbeidet Moss er i gang med der kommunen skal utvikles en samhandlingsplan for tidlig innsats etter modell om tverrfaglig arbeid. Etter vår vurdering er metodikken for å styrke samhandlingskultur god. Det gjenstår noe jobbing med

---

<sup>10</sup> NAV og Idebanken. Tilgjengelig på: [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org).

forebyggende plan som er en viktig del av samarbeidet på tvers av tjenestene og vurderingen her er at barnevernet og oppveksttjenestene må få tid til å implementere dette.

Tidlig i 2025 skal Moss barnevern være med i tjenestestøtteprogrammet som er en del av Barne- og familiedepartementets strategiplan 2018-2024 «Mer kunnskap - bedre barnevern». Målsettingen er at tjenestene som deltar på programmet skal oppnå en forbedret og systematisert praksis som fører til bedre kvalitet i barnevernarbeidet og bedre tjenester til barna og familiene. Programmet er forpliktende for alle i barnevernet å delta i. Agenda Kaupang vurderer at det er viktig at barnevernstjenesten får tid til å benytte seg av dette tilbudet og at det er viktig at tjenesten skjermes i perioden dette foregår.

## 6.2 Anbefalinger

Basert på gjennomgangen av barneverntjenesten i Moss, peker våre funn på behov for styrking innen følgende områder: kultur og arbeidsmiljø, samhandling mellom tjenester, og bedre etterlevelse av rutiner og retningslinjer. Her presenteres våre anbefalinger for hvordan disse utfordringene kan adresseres.

### 6.2.1 Kulturtiltak

Selv om vi hittil ikke har nevnt begrepet kultur i rapporten, ser vi likevel at sammenstilling av funn i intervjuene knyttet til kapasitetsutfordringer, sykefravær og turnover kan handle om kultur.

Agenda Kaupang peker på utfordringer med arbeidsmiljø, høyt sykefravær og turnover. Vi anbefaler derfor følgende tiltak.

#### ***Tiltak 1: Gjennomfør en kulturplan basert på 10-Faktor undersøkelsen***

Gjennomfør 10-Faktor undersøkelsen som planlagt, og bruk resultatene til å utarbeide en konkret kulturplan. Denne bør sette søkelys på:

Sørg for at lederne er involvert i kulturbyggingsprosessen ved å gi dem ansvar for å følge opp sine avdelinger med konkrete mål for arbeidsmiljøforbedringer. Dette kan inkludere jevnlig arbeidsmiljø samtaler og utviklingsmøter. På samme måte som det er viktig å skape en felles kultur i barnverntjenesten, er det like viktig at alle som jobber i oppvekstfeltet har fokus på arbeidskultur. I dette arbeidet er ansattes og ledernes ansvar i forhold til medarbeiderskap viktig for å lykkes i å bygge opp en ønsket kultur der produktivitet og resultater har god plass.

### 6.2.2 Rutiner og retningslinjer

Gjennomgangen viser at det er gode rutiner på internkontroll og økonomi, men at etterlevelsen ofte er mangelfull på grunn av arbeidsbelastning.

#### **Tiltak 2: Systematisk oppfølging av rutiner**

Implementer et system for systematisk oppfølging av rutiner og retningslinjer, som inkluderer en månedlig gjennomgang av etterlevelse. Ledelsen bør være ansvarlig for å rapportere til virksomhetsleder om hvilke rutiner som ikke følges opp, og hvorfor. Bruk teknologiske løsninger for å minne ansatte om viktige rutiner, slik som påminnelser om evalueringsfrister for tiltaksplaner.

### 6.2.3 Styring og ledelse

Agenda Kaupang mener at barnevernstjenesten på lik linje med andre oppveksttjenester må være synlig og aktive bidragsytere når samordning er nødvendig for å få best mulig effekt av de tiltakene man har overfor barn og unge.

### **Tiltak 3: Etablere samarbeidsarenaer for oppveksttjenestene**

For å sikre bedre tverrfaglig samarbeid anbefales det at oppveksttjenestene får strukturerte samarbeidsarenaer på ledernivå. Tiltaket vil tydeliggjøre rollen til barnevernet og i større grad sikre at tjenesten har synlig og tydelig stemme overfor samarbeidende instanser. Tiltaket vil også støtte opp om oppvekstreformens intensjon ved at barneinnbyggeren skal få tjenester på lavest inngripende nivå og at flere tjenester må samarbeide selv om barnevernet yter tjenester.

## **6.2.4 Implementere og operasjonalisere prosjekt oppvekstreform**

Basert på funnene i gjennomgangen om behovet for forebyggende arbeid og bedre samarbeid mellom tjenester i Moss kommune, anbefaler vi videre implementering av oppvekstreformen med en tydelig plan for operasjonalisering. Dette inkluderer:

### **Tiltak 4: Reduksjon i inngripende tiltak gjennom proaktiv og forebyggende innsats**

Gjennomgangen viser at Moss kommune bruker betydelige ressurser på plasseringstiltak og andre inngripende tiltak. Ved å styrke det forebyggende arbeidet kan man redusere behovet for disse tiltakene. Dette krever at det settes inn tidlig innsats som fokuserer på å hjelpe barn og familier før situasjonen krever mer omfattende tiltak. Piloten "Tett på" og «Familiekontakten» er gode eksempel på tiltak som bidrar til dette. Det anbefales å sette konkrete mål for reduksjon av gjennomsnittskostnader for type tiltak. Eksempelvis kan en målsetning om å redusere utgiftene til tiltak med 10% innen 2 år utgjøre 4,4 millioner reduksjon.

Moss kommune kan redusere behovet for kostbare spesialtjenester ved å styrke det forebyggende arbeidet og fokusere på tidlig intervensjon. Ved å bevege seg bort fra en reaktiv tilnærming, der tiltak først settes inn etter at alvorlige problemer har oppstått, og heller satse på en proaktiv tilnærming, kan kommunen identifisere risikofaktorer tidlig. Tett samarbeid mellom tjenester som jordmortjeneste, helsestasjoner, skolehelsetjenesten, PPT, NAV og frivillige organisasjoner vil være avgjørende for å sette inn målrettede tiltak før situasjonene eskalerer. Forebyggende tiltak vil på sikt være mindre ressurskrevende, samtidig som de gir bedre langsiktige resultater for barn og familier.

### **Tiltak 5: Forbedring av samarbeid på tvers av tjenester**

Funnene peker på behovet for bedre samhandling mellom tjenester som jobber med sårbare barn, unge og familier. Dette kan gjøres gjennom etablering av faste tverrfaglige samarbeidsteam som regelmessig møtes for å evaluere innsatsen i tråd med målene i oppvekstreformen. Et sterkt fokus på felles planlegging og samhandling vil bidra til en mer helhetlig innsats og sørge for at tiltakene er koordinert og effektivt utført.

Agenda Kaupang vil understreke at vi støtter arbeidet Moss er i gang med der kommunen skal utvikles en samhandlingsplan for tidlig innsats etter modell om tverrfaglig arbeid. Her nevnes etablerte samhandlingsteam i skolene. Kommunen har også utviklet metodikk for å styrke samhandlingskultur som kan brukes når det vil være nødvendig. Det er også på planene å benytte nettverksmøter som barnevernet allerede bruker i flere av tjenestene i oppvekst. Det gjenstår fortsatt noe jobbing med forebyggende plan som er en viktig del av samarbeidet på tvers av tjenesten.

### **Tiltak 6: Aktiv bruk av gevinstplan og gevinstoppfølging**

Moss kommune har utarbeidet en gevinstplan og plan for gevinstoppfølging for oppvekstreformen. Flere av punktene i denne planen er vanskelig å måle. For å sikre at disse planene gir resultater, anbefaler vi at kommunen aktivt bruker gevinstplanen i den daglige driften og setter målbare størrelser på gevinstene der det er mulig. Dette inkluderer å følge opp planlagte gevinster med *konkrete mål* på gevinstrealisering, for eksempel en 10 % reduksjon i utgifter til inngripende tiltak

innen tre år. Evalueringen bør gjennomføres minst halvårlig, og inkludere konkrete tall på kostnadsbesparelser, ressursbruk, og effekten av de forebyggende tiltakene.

#### **Tiltak 7: Innsatstrapp som planleggingsmodell for hele Moss kommune**

Bruken av innsatstrappen, som nevnt i kapittel 7.4, gir en strategisk ramme for hvordan alle Moss kommune sine tjenester kan sikre en bærekraftig utvikling i sitt forebyggende arbeid. Dette verktøyet kan brukes av alle relevante tjenester i kommunen for å identifisere hvor tiltak bør settes inn langs trappen, fra universelle tiltak til tiltak for noen og for de få med mest omfattende behov.

### **6.2.5 Produktivitet og bemanning**

Rapporten identifiserer høyt sykefravær og bruk av eksterne konsulenter som viktige utfordringer. Turnover og fravær påvirker kontinuiteten i sakene og den generelle produktiviteten.

#### **Tiltak 8: Redusere bruken av eksterne konsulenter**

I 2024 er det anslått et forbruk på 11 millioner kroner for innleie av bemanning, overtid, vikarer og ekstrahjelp, hvorav omtrent 4 millioner kroner utgjøres av bemanningskostnader. Samtidig forventes sykkelønsrefusjoner å beløpe seg til rundt 5,5 millioner kroner. Målt i årsverk per innbygger lå Moss i 2023 på gjennomsnittsnivået for KOSTRA-gruppen. I tillegg er det i 2024 satt i gang flere prosjekter som skal redusere behovet for barnevernstjenester. Dette gir et solid grunnlag for å redusere bruken av bemanningsbyråer etter hvert som restansene i saksbehandlingen minker.

For å redusere avhengigheten av eksterne konsulenter bør fokuset være på å senke sykefraværet og øke medarbeidernes tilstedeværelse. Dette kan oppnås ved å styrke og operasjonalisere onboarding-programmet og den eksisterende fadderordningen for å integrere nye medarbeidere raskere og mer effektivt.

Videre bør medarbeiderskapet i Moss barnevern, som nevnt i tiltak 1, styrkes for å sikre bedre bemanningsstabilitet og et forbedret arbeidsmiljø. Dette vil være et avgjørende skritt for å redusere behovet for eksterne konsulenter. Agenda Kaupang vil også fremheve at planlagt deltakelse i Tjenestetøtteprogrammet kan være verdifullt for å styrke ansattes kompetanse, noe som igjen vil bidra til økt mestringsstro, et sterkere medarbeiderskap og bedre tilstedeværelse på arbeidsplassen.

#### **Tiltak 9: Forbedre systemene for produktivitet**

Basert på funnene i rapporten om høyt sykefravær, turnover og utfordringer med å følge opp eksisterende rutiner, anbefales det å gjennomføre et system for produktivitetmåling som er både målrettet og realistisk for hver enkelt ansatt. Dette vil bidra til å sikre kontinuerlig forbedring av tjenestene og oppfølging av den enkelte medarbeiders utvikling. Dette tiltaket vil også sannsynligvis bidra til å redusere bruken av eksterne konsulenter som nevnes i tiltak 8.

Tiltakene bør inkludere følgende elementer:

- ▶ **Individuelle produktivetsmål:** Hver ansatt bør ha klare, målbare produktivetsmål som tar hensyn til arbeidsmengde, saks kompleksitet og individuell kapasitet. Eksempler på mål kan være:
  - Saksbehandlingstider (gjennomsnittlig tid per sak reduseres med 10 % innen seks måneder)
  - Antall gjennomførte tiltak per kvartal
  - Andelen saker som overholder lovpålagte frister (90 % innen ett år)



- Evaluering av tiltaksplaner i samsvar med fastsatte frister (100 % innen 12 måneder)
- ▶ **Bruk av digitale verktøy:** Det anbefales å ta i bruk digitale verktøy for å forenkle registrering, oppfølging og evaluering av ansattes produktivitet. Dette vil gi ledelsen bedre innsikt i hvilke områder som trenger forbedring. Moss kommune bruker Visma Flyt barnevern, som har funksjoner for å måle antall gjennomførte tiltak per saksbehandler og hvor godt de følger tidsfrister. Eksempler på måleindikatorer kan være:
  - Andelen fullførte tiltak innenfor avtalte tidsrammer (mål: 95 % innen året)
  - Antall saker per ansatt overvåket i systemet (gjennomsnitt på X saker per saksbehandler)
- ▶ **Kvartalsvis produktivitetsevalueringer:** Det anbefales å innføre minimum kvartalsvis evalueringer der både ansatte og ledere møtes for å diskutere prestasjoner, resultater og utviklingsmuligheter. Disse møtene skal ikke bare fokusere på måloppnåelse, men også på utviklingsbehov og eventuelle hindringer som kan ha påvirket produktiviteten. Dette vil gi ledelsen muligheten til å justere forventningene og gi støtte der det trengs. Rapportens funn viser at ledere har kompetanse på feltet, men at turnover blant ansatte har påvirket kontinuiteten i arbeidet. Produktivitetsevalueringer vil gi både ledere og ansatte bedre innsikt i hvor forbedringer kan gjøres. KOSTRA-rapporteringen kan hjelpe ledelsen med å sammenligne Moss kommunes barneverntjeneste med andre kommuner. Ved å analysere denne rapporteringen, kan man identifisere hvor produktiviteten kan forbedres, og sette mål for å oppnå resultater som er i samsvar med eller bedre enn gjennomsnittet for sammenlignbare kommuner.
- ▶ **Oppfølging av utvikling:** Basert på evalueringene bør ledelsen følge opp individuelle utviklingsplaner for ansatte. Dette inkluderer å identifisere behov for opplæring eller veiledning, og tilrettelegge for faglig utvikling for å sikre at alle ansatte har de verktøyene og ressursene de trenger for å oppnå sine mål. Ved å følge opp utviklingsmulighetene for hver ansatt kan barneverntjenesten forbedre både kontinuitet og kvalitet i saksbehandlingen.

Ved å implementere disse tiltakene for å forbedre systemene for produktivitet, vil Moss kommune kunne redusere fristbrudd, bedre oppfølging av tiltaksplaner, og sikre at ansatte har klare mål og støtte til å oppnå dem. Dette vil også bidra til å redusere turnover og sykefravær ved å sikre en mer systematisk oppfølging av den enkelte ansattes arbeid og utvikling.

## 6.2.6 Reduksjon i kostnader knyttet til tiltak

Rapporten peker på at det brukes mye ressurser på plasseringstiltak, spesielt eksterne, og at dette bør reduseres. Vi kjenner ikke til de barnevernsfaglige begrunnelsene for valg av tiltak og varigheten på disse tiltakene. Å utdype noen tiltak for å redusere ressursbruken vil derfor basere seg på teoretiske muligheter.

### **Tiltak 10: Økt satsing på forebygging og egenproduksjon av tiltak**

Moss kommune bør videreføre fokuset på forebygging og utvikling av egne hjelpetiltak i henhold til barnevernloven (§ 3-2). Dette kan bidra til å redusere behovet for dyre private tjenester og sikre at barn og familier mottar de tiltakene som best ivaretar barnets beste (§ 4-1).

Tiltakene bør inkludere følgende elementer:

- ▶ **Egenproduksjon av hjelpetiltak (§ 3-2):** Moss kommune bør utvikle flere egne hjelpetiltak for å redusere avhengigheten av private leverandører. Dette kan omfatte og hente ut erfaringer av eksisterende prosjekter som "Tett på", som man skal starte opp med og som kan ha god effekt på å holde barn i hjemmet og redusere behovet for plassering utenfor hjemmet. Økt

egenproduksjon av tiltak vil også gi kommunen bedre kontroll over kvaliteten og kostnadene for tjenestene.

- ▶ **Barnets beste (§ 4-1):** Forebyggende tiltak må alltid være til barnets beste. Det innebærer at tiltak som hjelper barn med å bli boende i sitt hjem eller som gir støtte til familien for å unngå omsorgsovertakelse, må prioriteres. Dette kan bety utvikling av målrettede hjelpetiltak som fokuserer på tidlig innsats i samarbeid med andre tjenester.
- ▶ **Tilpasning til individuelle behov (§ 4-4):** Hjelpetiltakene må være tilpasset den individuelle situasjonen til hvert barn og hver familie. Det er viktig å sikre fleksibilitet i tilbudet av tiltak for å kunne møte det enkelte barns unike behov, og tiltakene må evalueres regelmessig for å sikre at de har ønsket effekt (§ 4-5).
- ▶ **Evaluerings og kostnadseffektivitet (§ 4-5):** Alle hjelpetiltak som utvikles og settes inn av kommunen, må evalueres jevnlig for å vurdere om de har hatt ønsket effekt, og om de er kostnadseffektive sammenlignet med eksterne leverandører. Evalueringene må baseres på både kvantitative og kvalitative data om barnets utvikling og familiens situasjon.

Ved å styrke den forebyggende innsatsen og øke egenproduksjonen av tiltak i henhold til barnevernlovens krav, vil Moss kommune kunne sikre bedre kvalitet og kontroll over tiltakene som tilbys barn og familier. Dette vil også bidra til å redusere avhengigheten av private leverandører og sikre at ressursene brukes mer effektivt..

#### **Tiltak 11: Tydeligere prioritering av tiltak**

Gjennomgå tiltakene i barnevernet regelmessig for å evaluere hvilke tiltak som gir best resultater for barnet, og reduser ressursbruken for tiltak som ikke viser tilstrekkelig effekt. Vi anbefaler oftere evalueringer enn barnevernslovens minstekrav.

Barneverntjenesten må gjennomgå alle eksisterende tiltak regelmessig for å sikre at de er i tråd med barnevernlovens krav til barnets beste (§ 4-1) og hjelpetiltak (§ 4-4). Evalueringen bør utføres minst halvårlig, slik det er pålagt i barnevernloven (§ 4-5), og fokusere på følgende:

- ▶ **Barnets beste (§ 4-1):** Evalueringen skal først og fremst vurdere hvordan tiltakene fremmer barnets beste, inkludert barnets utvikling, trygghet, og mulighet til å bo i sitt eget hjem. Tiltak som ikke direkte eller indirekte fremmer barnets beste, bør vurderes for nedprioritering.
- ▶ **Effektvurdering (§ 4-5):** Alle tiltak skal vurderes på sin evne til å oppnå sine mål. Det må systematisk samles data om hvordan tiltakene påvirker barnets situasjon, inkludert forbedringer i helse, skoleprestasjoner, og sosiale relasjoner.
- ▶ **Kostnadseffektivitet:** I tråd med barnevernlovens krav til forsvarlig saksbehandling (§ 6-3), skal barneverntjenesten vurdere tiltakets kostnadseffektivitet, spesielt for tiltak som *benytter private leverandører*. Tiltak som ikke gir tilstrekkelig verdi i forhold til kostnadene, bør vurderes for nedskalering eller avvikling.
- ▶ **Tilpasning til individuelle behov (§ 4-4):** Prioriteringen av tiltak skal også sikre at de er individuelt tilpasset barnets situasjon og behov. Tiltakene må være fleksible nok til å kunne justeres etter hvordan barnets situasjon utvikler seg.
- ▶ **Oppfølging og frister (§ 6-3):** Saksbehandlingsfrister for evaluering av tiltak må overholdes for å sikre at beslutninger om tiltak treffes på en forsvarlig måte og innenfor lovens krav.

#### **Tiltak 12: Reduksjon av forsterkning i fosterhjem**

Forsterkning av fosterhjem utgjør omtrent 14 mill. kroner per år. Sammenliknet med grunnstøtten for fosterhjem som er omtrent 12 mill. kroner.

Vi har ikke funnet at Moss har en vesentlig annerledes praksis for forsterkning av fosterhjem sammenliknet med det Fosterhjemsundersøkelsen viser. Likevel tilsier ressurs situasjonen i Moss at dette er en praksis som må jobbes med å reduseres.

### **Tiltak 13: Gjennomgå tiltak til innbyggere over 18 år og utarbeide en strategi for overgang til selvstendighet**

Per september 2024 er det 78 aktive tiltak rettet mot innbyggere over 18 år. Vi anbefaler en grundig gjennomgang av ressursinnsatsen for disse tiltakene, samt utarbeidelse av en plan for gradvis utfasing og selvstendigjøring av disse innbyggerne.

I 2024 er én person over 18 år i institusjonsopphold, og i 2025 vil ytterligere tre personer fylle 18 år. Med en egenandel på 2,2 millioner kroner for institusjonsplasser, vil kostnaden for disse fire Dette kommer til fratrukk i den totale besparelsen. For å lykkes med selvstendigjøring vil det være behov for en plan og en medvirkningsprosess. Det må påregnes at behovet for oppfølging vil variere fra sporadisk bistand til daglig oppfølging.

I 2024 er det 21 myndige som står med aktivt fosterhjemstiltak. Av disse har 18 stykk per september lønnsutbetaling registrert, hvorav fire har forsterkede fosterhjem. Vi anbefaler at det utarbeides en plan for å hjelpe minst 10 av disse (over 20 år) til et selvstendig liv utenfor fosterhjemmet, samt å reforhandle to forsterkede fosterhjem til ordinære fosterhjem. Disse tiltakene vil kunne gi en besparelse på rundt 5 millioner kroner, med fradrag for nødvendige tjenester.

I 2025 blir ytterligere åtte barn i fosterhjem myndige, hvorav fire bor i forsterkede fosterhjem. Den samlede årlige kostnaden for disse er omtrent 3 millioner kroner. Hvis disse ungdommene kan følges opp i hybel, vil potensielle besparelser være rundt 2 millioner kroner. I 2026 vil ni flere barn i fosterhjem bli myndige, og det er viktig å starte forberedelsene tidlig for å sikre en smidig overgang til selvstendighet.

### **Tiltak 14: Følge opp gevinster av prosjekter som «Tett på» og «Familiekontakten»**

En halvårlig evaluering av "Tett på" bør gjennomføres for å vurdere hvor effektivt prosjektet er i å forhindre plasseringer utenfor hjemmet, samt for å redusere kostnader. Evalueringen bør omfatte en grundig gjennomgang av aktivitetsdata i de sakene hvor «Tett på» har vært involvert, inkludert antall tiltak, oppfølgingsaktiviteter, og sakens varighet. I tillegg skal gevinster i form av reduserte kostnader for hver enkelt sak vurderes. Prosjektet «Familiekontakten» bør evalueres tilsvarende, ved å vurdere aktivitetsdata opp mot reduksjonen i antall nye meldinger, antall mottatte meldinger til undersøkelse, og utviklingen i aktive saker.

En sentral del av kostnadsreduksjonen vil komme fra målrettet innsats for å reintegrere barn i familien eller hjelpe dem inn i selvstendig voksenliv. Samtidig er det viktig å redusere behovet for barnevern for nye barn, gjennom forebygging og tidlig innsats.

Dersom ressursinnsatsen i «Tett på» og «Familiekontakten» kan sannsynligvis bidra til å redusere inntaket i fosterhjem og institusjoner med opptil 50 %, vil det bety en årlig forebygging av 7–12 fosterhjems plasseringer og 2–4 institusjons plasseringer. Dette kan representere en besparelse på mellom 8 og 15 millioner kroner per år. Erfaringer fra prosjektet Mobilt akutteam i Bydel Søndre Nordstrand indikerer at gevinster i denne størrelsesordenen er oppnåelige.

# 7 Vedlegg

## 7.1 Dokumentoversikter i studien

### 7.1.1 Overordnede dokumenter:

1. Prosjektbegrunnelse - oppvekstreformen
2. Styringsdokument - Prosjekt oppvekstreform
3. Kommunedelplan Levekår og livskvalitet i et livsløpsperspektiv 2020–2032
4. Kommuneplanens samfunnsdel Moss 2030
5. Kvalitetsplan barnehage
6. NAV Moss
7. Oppvekstreform innsiktsrapport barnevern
8. Oppvekstreform innsiktsrapport overordnet
9. Oppvekstreform innsiktsrapport samhandling og tiltak
10. Organisasjonskart KOA (Kultur, Oppvekst og Aktivitet)
11. Planstrategi endelig vedtatt 2024–2027
12. Strategisk plan for kommunalområde kultur, oppvekst og aktivitet
13. Strategisk plan for Mosseskolen
14. Tilstandsrapport for barneverntjenesten i Moss 2023
15. Tilstandsrapport for grunnskolen 2023
16. Utkast sluttrapport prosjekt oppvekstreform

### 7.1.2 Dokumenter knyttet til planer og rutiner i barneverntjenesten:

1. Beslutningsmodell - slide 2 (på vei inn i kvalitetssystem)
2. Møtestruktur barneverntjenesten (september 2024)
3. Møtestruktur ved barneverntjenesten
4. MAL stabsmøter
5. MAL Agenda utvidet lederteam
6. MAL ferieoverlapp ferieavvikling - utvidet lederteam
7. MAL for fellesmøte
8. MAL LEDERMØTE
9. MAL og informasjon morgenmøte - ferieavvikling
10. MAL årlig beslutning studiepermisjon
11. Mål med ledermøte
12. Mål og generell informasjon om fellesmøte
13. Presentasjon av vår tjeneste i innfasingsløpet 3.0
14. Ansattoversikt Moss barneverntjeneste

### 7.1.3 Stillingsbeskrivelser

- ▶ Barnevernkonsulent
- ▶ Fagkonsulent
- ▶ Stab merkantil
- ▶ Veileder
- ▶ Avdelingsleder
- ▶ Familieveileder

## 7.1.4 Øvrige dokumenter

1. Funksjonsbeskrivelse enhetsleder barnevern, bolig og inkludering
2. Bekymringsmelding fra avdeling psykisk helse og rus til Moss barneverntjeneste
3. Rutine for gjennomføring av undersøkelse (nesten ferdig revidert)
4. Rutine for styringsdialog i barneverntjenesten (nesten ferdig revidert)
5. Rutine for utvidelse av undersøkelsesfrist
6. Overføring fra beredskapshjem til fosterhjem
7. Overføring, ansvarsfordeling og samarbeid mellom avdeling og veilederteamet
8. Samarbeidsrutine mellom Moss barneverntjeneste og NAV
9. Samhandling mellom Moss barneverntjeneste og avdeling psykisk helse og rus
10. Samhandling mellom NAV og barnevern når ungdom fyller 18 år
11. Rutiner for samarbeid mellom barnevernskonsulenter og familieveiledere (ikke ferdig)
12. Evaluering av barneverntjenestens interne tiltak
13. Faglig veiledning for meldingsavklaring
14. Fargekoding for kategori av saker i barneverntjenesten
15. Fosterhjemmets evaluering av barneverntjenesten etter avsluttet oppdrag
16. Saksbehandlingsrundskrivet
17. Saksflyt i barneverntjenesten med statistikk - tall fra 2023
18. For flytting i fosterhjem - sjekkliste
19. Gjennomføring av beslutningsråd
20. Gjennomføring av nettverksmøter
21. Godkjenning av fosterhjem
22. Meldingsavklaring - sjekkliste
23. Meldingsavklaringsmøte
24. Sjekkliste offboarding
25. Sjekkliste onboarding
26. HMS Årshjul 2024
27. Årshjul 2024 - avdeling 2 (10–18 år)
28. Årshjul 2024 - avdeling 1 (0–10 år)
29. Årshjul mottak
30. Kostnader konsulentbruk 2023 og 2024
31. Dokumenter fra omorganisering av undersøkelse og tiltaksarbeidet (drøftingsnotat og risikoanalyse)
32. Ettervern - fordeling av saker fra avdeling barn og ungdom til ettervern
33. Fravær barnevernstjenesten
34. Informasjon om oppbygging av rutiner
35. Innfasing og opplæringsplan 3.0
36. Kort informasjon
37. MK Innfasing
38. Tverrfaglige Samarbeidsgrupper
39. Undersøkelser til fordeling
40. Vedtatt vurderinger studiesøknader
41. Skriveuker i virksomhet barnevern
42. Overføring av saker til omsorg

## 7.2 Intervjuguide

### ► Behov for helhetlig gjennomgang

- Hva er de viktigste grunnene til at Moss kommune har behov for en helhetlig gjennomgang av barnevernet?

### ► Forventninger til evalueringen

- Kommunen har uttrykt behov for økt innsikt og sammenligning av egen praksis med andre relevante kommuner. Hva ønsker dere at gjennomgangen skal bidra til, og hvordan planlegger dere å følge opp evalueringen i etterkant?

### ► Særskilte hensyn i utredningen

- Er det særlige forhold som utredningen må ivareta i prosessgjennomføringen, både faglig og økonomisk?

### ► Oppvekstvilkår og kommunens innsats

- Hvordan vil du beskrive oppvekstvilkårene i kommunen, og hvordan opplever du at kommunen har lyktes med å sikre barn og unge gode oppvekstmiljøer? Hva gjør dere konkret, og hvordan virker dette? Er det spesielle risikoer dere som ledere er oppmerksomme på?

### ► Barnevernsreformens og kommunens ansvar

- Hvordan har Moss kommune imøtekommet Barnevernsreformens føringer, spesielt med tanke på å samordne det forebyggende tjenestetilbudet? Hvordan følges dette opp på ledernivå og ute i tjenestene?
- Hvordan sikrer den politiske og administrative ledelsen i kommunen at kommunen oppfyller sine plikter og oppgaver etter barnevernloven? (*Kombinert* Politiet har systematikk, har et par møter. Det meste går på samarbeid mot saksbehandlere, enkeltsaker og enkeltindivider, ringer til mottaksavdelingen og har positive opplevelser, kommunikasjonen er ganske grei.

### ► Helhetlig og samordnet innsats

- Gode oppvekstvilkår er viktig både for barna selv og fra et samfunnsøkonomisk perspektiv. Hvordan jobber dere for å sikre helhetlig og samordnet innsats på tvers av fagområder, og hva opplever dere fungerer godt? Hva er de største utfordringene?
- Barnevernet møter ofte barn og familier med behov for sammensatte tjenester. Hvordan jobber dere for å sikre nødvendig samarbeid og samhandling på tvers av instanser, og i hvilken grad lykkes dere med å gi virkningsfulle tjenester til rett tid? Hva er dere gode på, og hva må bli bedre? (*Kombinert med spørsmålet om samarbeid på tvers av instanser*)

### ► Økonomi og ressursforvaltning (jf. Kommuneindeksen)

- Foreløpige analyser viser at Moss kommune har høyere barnevernsutgifter enn gjennomsnittet i tilsvarende kommuner. Hva tenker du er årsaken til denne kostnadsveksten, og hva bør gjøres for å unngå at veksten fortsetter? Hva kan barneverntjenesten og andre tjenester bidra med?

### ► Effektivitet og kvalitet (jf. Kommuneindeksen)

- Moss kommune rangeres lavt på effektivitet og er under landsgjennomsnittet på flere kvalitetsindikatorer. Hva tenker du er årsaken til dette, og hvordan kan kommunen forbedre seg på disse områdene?

### ► Organisering, ledelse og intern samhandling i barneverntjenesten

- Hvordan er barneverntjenesten organisert i Moss kommune (bekymring, undersøkelse, tiltak, ettervern mv.), og hvilke deler av arbeidet fungerer godt? Hva bør eventuelt håndteres på en annen måte?
- Hvordan opplever du ledelsen av barneverntjenesten og den interne samhandlingen (mellom ledelsen og ansatte, mellom kollegaer og avdelinger)? Hva fungerer godt, og hvor ser du behov for forbedringer? (*Kombinert med spørsmålet om ledelse og intern samhandling*)

### ► Arbeidssituasjon og ressurser

- Hvordan vil du beskrive arbeidssituasjonen i barnevernet med tanke på arbeidsmiljø, kulturer, turnover og sykefravær? Hvordan opplever du ressursituasjonen?

### ► Medvirkning og samarbeid med andre tjenester

- På generelt grunnlag, hvordan ivaretar barneverntjenesten bestemmelser om medvirkning fra barn, ungdom og foresatte? Hvordan ivaretas samarbeidet med oppveksttjenester og andre relevante tjenester?

### ► Utfordrende perioder og tiltak

- forespørselen pekes det på utfordringer som stort merforbruk, høyt sykefravær, høy turnover, fristbrudd, manglende oppfølgingsbesøk, og manglende evaluering av tiltaksplaner. Hva tenker du om disse utfordringene, og hva bør gjøres for å forbedre situasjonen?

### ► Andre innspill

- Har du andre innspill eller kommentarer som er viktige for denne gjennomgangen?

## 7.3 Økonomioversikter

### 7.3.1 Offentlig tilgjengelig data

Vi har brukt kommunens regnskap og nasjonalt tilgjengelig data for kommunene i KommuneStatRapporteringen, KOSTRA. Vi har valgt ut noen sammenlikningskommuner med tilsvarende størrelse og utgiftsbehov som Moss. Vår metode for sammenlikning er beskrevet i forbindelse med tabell om utgiftsbehov.

Tabell 10 Nøkkeltall om sammenlikningsgrunnlaget Kilde: SSB KOSTRA

Nøkkeltall om sammenlikningsgrunnlaget							
Region	Innbyggere (antall)	Areal (km <sup>2</sup> )	Gjennomsnitt på Utgiftsbehov	Netto driftsutgifter per innbygger (behovskorrigert) (uvektet)	Frie inntekter per innbygger	Frie inntekter per innbygger som andel landssnitt	Befolkningsvekst siste tre år
3001 Halden	31 934	642	101,5 %	75 085	66 145	95,09 %	1,6 %
3002 Moss	52 051	138	98,9 %	80 718	63 885	91,85 %	3,5 %
3003 Sarpsborg	59 771	406	102,5 %	76 726	65 889	94,73 %	2,7 %
3014 Indre Østfold	47 005	792	99,8 %	75 872	66 550	95,68 %	3,1 %
3033 Ullensaker	43 814	252	96,9 %	73 971	63 263	90,95 %	5,4 %
3804 Sandefjord	66 229	422	100,5 %	74 139	65 161	93,68 %	2,0 %
3807 Skien	56 618	779	100,8 %	80 164	64 480	92,70 %	2,0 %
Gruppe 11	574 047	5 388	99,6 %	77 471	65 227	93,78 %	2,3 %

For å gjøre kommunene sammenliknbare korrigerer vi for forskjeller i utgiftsbehov etter statsbudsjettets metode. Forskjellige faktorer er statistisk beregnet for å kunne si noe om kommunens utgiftsbehov for tjenesten. Tabellen under viser kommunenes utgiftsbehov for barnevern. Utgiftsbehovet er ingen eksakt vitenskap, men gir en bedre sammenlikning når den brukes enn å direkte sammenlikne kommuner. Moss har et utgiftsbehov som er lavere enn gruppen og alle sammenlikningskommunene med unntak av Indre Østfold som har et likt utgiftsbehov som Moss.

Tabell 11 Utgiftsbehov for barnevern Kilde: Agenda Kaupang beregnet fra Grønt hefte

Utgiftsbehov for barnevern							
Region	0-1 år (3 %)	16-22 år (10 %)	2-5 år (6 %)	6-15 år (14 %)	Barn med enslige forsørgere (41 %)	Lavinntekt (26 %)	Utgiftsbehov barnevern
3001 Halden	81,0 %	100,3 %	87,3 %	96,9 %	119,9 %	103,4 %	107,4 %
3002 Moss	87,7 %	97,7 %	91,4 %	95,1 %	105,4 %	105,3 %	101,9 %
3003 Sarpsborg	102,9 %	99,9 %	97,1 %	103,1 %	122,1 %	111,1 %	112,3 %
3014 Indre Østfold	93,3 %	96,2 %	99,4 %	100,1 %	114,8 %	86,2 %	101,9 %
3033 Ullensaker	106,6 %	106,4 %	114,3 %	115,4 %	129,4 %	105,4 %	117,3 %
3804 Sandefjord	87,7 %	99,7 %	98,1 %	100,6 %	114,7 %	100,7 %	105,9 %
3807 Skien	94,5 %	99,9 %	97,1 %	97,5 %	122,4 %	118,7 %	113,4 %
Gruppe 11	94,6 %	100,2 %	97,6 %	100,9 %	112,4 %	93,0 %	103,2 %

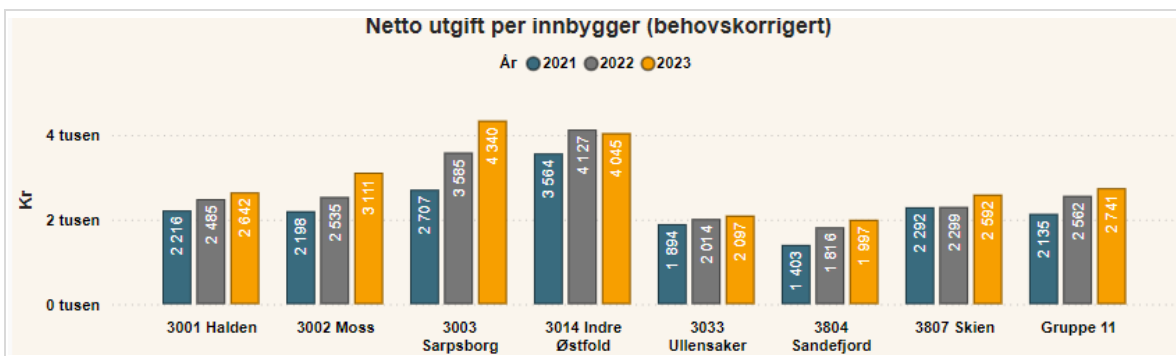
Barnevernet består av tre tjenestefunksjoner 244 Barnevernstjeneste, 251 Barnevernstiltak når barnet ikke er plassert av barnevernet og 252 Barnevernstiltak når barnet er plassert av barnevernet. Regnskapet til barnevern sorteres i disse funksjonene.

I utgiftene til barnevern føres også utgifter til bosetting av enslige mindreårige flyktninger på funksjon 252. Inntektene føres på funksjon 850 utenfor barnevernet. Vi har derfor korrigert utgifter tilsvarende de tilskuddene kommunene har mottatt til denne tjenesten for å isolere ut den delen av barnevernet som går til den generelle befolkningen. Tabellen under viser korrigeringen for kommunene:

Tabell 12 Regnskapskorreksjoner for tilskudd til enslige mindreårige flyktninger Kilde: IMDI

Regnskapskorreksjoner			
Region	2021	2022	2023
3001 Halden			-15 479
3002 Moss	-16 974 917	-18 665 580	-24 826 137
3003 Sarpsborg	-13 081 333	-6 777 501	-15 925 200
3014 Indre Østfold	-2 115 000	-705 000	
3033 Ullensaker	-4 071 500	-3 058 500	-1 866 200
3804 Sandefjord	-16 176 600	-8 813 333	-4 694 200
3807 Skien	-8 461 750	-7 987 584	-15 593 817
Gruppe 11	-103 893 600	-72 802 083	-103 592 705

Når regnskapet er korrigert bruker Moss 165 mill. kroner på alle utgifter regnskapsført på barnevernets funksjoner. Dette utgjør 3 111 kroner per innbygger. Sammenliknet med Gruppe 11 er dette 370 kroner mer per innbygger og samlet en differanse på 20 mill. kroner i driftsnivå i 2023. I 2022 var driftsnivået i Moss lavere enn for Gruppe 11.



Figur 7-1: Netto utgift korrigert for utgiftsbehov Kilde: KOSTRA

### 7.3.2 Regnskapsanalyse 2021-2024

Tabell 13 Regnskap per artsgruppe 2021-2024 (august) ansvar Barnevernet Kilde: Moss kommuneregnskap

Radetiketter	2021	2022	2023	2024 per august
0 Lønn	70 539 716	76 503 748	85 903 961	56 776 051
1-2 Egen drift	12 600 206	13 205 840	25 229 119	11 608 293
3 Kjøp av tjenester	24 252 896	32 205 015	45 214 986	26 397 715
4 Overføringsutgifter	3 478 441	4 639 107	4 318 518	2 799 472
5 Finansutgifter ekskl. fondsavsetninger og avskrivninger	154		195	6 663
550 Avsetninger til bundne fond	53 277	453 146	126 854	
6 Salgsinntekter	-	6 900		
7 Refusjoner	-	14 540 819	-	2 103 207
8 Overføringsinntekter	-	1 270 000		
950 Bruk av bundne fond		-	82 857	
<b>Totalsum</b>	<b>95 106 971</b>	<b>124 658 207</b>	<b>158 690 426</b>	<b>97 650 036</b>



Tabell 14 Leverandører i 2023 med omsetning over 50 000 kroner Kilde: Leverandør databasen

Region	2023
<input type="checkbox"/> <b>3002 Moss</b>	<b>18 853 235</b>
<input type="checkbox"/> Corvita kompetanse as	3 576 713
<input type="checkbox"/> BARNEVERNKOMPETANSE AS	2 930 631
<input type="checkbox"/> DEDICARE AS	2 081 091
<input type="checkbox"/> VISMA ENTERPRISE AS	893 963
<input type="checkbox"/> Barnesamtalen, Dr.Polit.Kari Trøften Ga	832 500
<input type="checkbox"/> EN FORSKJELL ANS	667 856
<input type="checkbox"/> TEAM OLIVIA FOSTERHJEM AS	655 898
<input type="checkbox"/> HUSER FORVALTNING AS	487 704
<input type="checkbox"/> VISMA SMARTSKILL AS	438 177
<input type="checkbox"/> ATEA AS	357 506
<input type="checkbox"/> Corvita Care As	349 650
<input type="checkbox"/> SKAUSTUA OMSORG AS	265 224
<input type="checkbox"/> FJORDKRAFT AS	243 509
<input type="checkbox"/> Autoplan As	230 842
<input type="checkbox"/> DIALOG CONSULT Kristin Hippe	200 980
<input type="checkbox"/> SKJOLD KOMPETANSE AS	186 200
<input type="checkbox"/> PSYKOLOG KIM CECILIE BRAAEN	185 537
<input type="checkbox"/> VEKST OG ENDRING AS	177 955
<input type="checkbox"/> GJENSIDIGE FORSIKRING ASA	176 948
<input type="checkbox"/> STENDI AS	170 107
<input type="checkbox"/> FAMILIEHJELP AS	166 016
<input type="checkbox"/> Rafnaberg As	162 261
<input type="checkbox"/> Mariposa Lene Thorkildsen-Rønvik	161 600
<input type="checkbox"/> Fritia Halden As	157 213
<input type="checkbox"/> LEASEPLAN NORGE AS	156 741
<input type="checkbox"/> Fortum Strøm As (Hafslund Strøm As)	150 933
<input type="checkbox"/> Ing. Ivar Pettersen As	126 985
<input type="checkbox"/> MASKE AS	121 598
<input type="checkbox"/> TELIA NORGE AS	107 691
<input type="checkbox"/> LANG TORE-KRISTIAN	100 309
<input type="checkbox"/> Amicivita As	99 951
<input type="checkbox"/> STEINERSKOLEN I HURUM	96 150
<input type="checkbox"/> AKTIV OG UNG AS	90 216
<input type="checkbox"/> 1KRM AS	79 300
<input type="checkbox"/> WEX EUROPE SERVICES AS	73 311
<input type="checkbox"/> FINN NO AS	65 000
<input type="checkbox"/> ØSTFOLD TAXITJENESTER AS	64 910
<input type="checkbox"/> KS-AGENDA AS	59 400
<input type="checkbox"/> BERG-HANSEN REISEBUREAU AS	57 829
<input type="checkbox"/> AVONOVA HELSE AS	56 200
<input type="checkbox"/> AHLSELL NORGE AS	52 302
<input type="checkbox"/> GLOBALCONNECT AS	51 004

## 7.4 Helhetlige innsatstrapp som felles strategisk rammeverk for bærekraftig utvikling i hele kommunen

Innføringen av en helhetlig innsatstrapp som felles strategisk rammeverk for bærekraftig utvikling i kommunen kan være avgjørende av flere grunner. Dette gir en samordnet og målrettet innsats på tvers av sektorer, fremmer integrert tilnærming til bærekraft, og styrker kommunens evne til å håndtere komplekse utfordringer. Det øker også kommunens legitimitet og tillit som en ansvarlig aktør, og mobiliserer støtte for felles mål. Samlet sett gir dette en mer effektiv og troverdig tilnærming til bærekraftig utvikling da dette vil kunne bidra til å skape en helhet i tjenestetilbudet, mer sømløse overganger mellom tjenester og styrke evnen til å prioritere ressurser som helhet i kommunen.

### Anbefalinger og sentrale grep

- ▶ Utvikle en helhetlig innsatstrapp for kommunen gjennom involverende prosesser og bred deltakelse. Vi anbefaler at det lages en digital versjon på kommunens hjemmeside som er søkbar og som på sikt hjelper innbyggerne til å få god oversikt over tjenestene og formålet med de ulike trinnene.
- ▶ Legg til rette for at strategi for helse og omsorg blir retningsgivende for prioritering, dimensjonering og utvikling av tjenestene de kommende årene – følges opp i økonomiplan og handlingsprogram

De fleste kommunene ser i den sammenheng at det er nødvendig å utvikle tjenester og tiltak som i enda større grad bistår innbyggerne til å mestre egne helseutfordringer og leve selvstendige liv med minst mulig kommunal inngripen. Behov for tjenester løses mest effektivt med utgangspunkt i en samlet tilnærming på beste effektive omsorgsnivå. Prinsippet kan fremstilles som vist i figuren under.



Figur 7-0 Eksempel på en dimensjonert innsatstrapp/mestringstrapp/omsorgstrapp som muliggjør tildeling

For å sikre bærekraftige tjenester bør kommunen styrke de lavere trinnene i innsatstrappen, med mål om minst mulig inngripen i innbyggernes liv. Dette kan redusere behovet for kostbare tilbud på høyere nivåer. For å oppnå økt andel hjemmeboende barn og mer bærekraftige tjenester, må tidlig innsats intensiveres, slik at foresatte får bedre støtte til å ha barna hjemme. Erfaring viser at dette er vanskelig samtidig som institusjonsplasser og heldøgntjenester øker. For å lykkes kreves innsats fra hele kommunen, inkludert næringsliv og frivillige. Flere løsninger finnes utenfor barnevernet, og andre sektorer må delta aktivt i arbeidet. Målet er å utvikle en bærekraftig tjenesteprofil og effektive strukturer for bedre ressursutnyttelse.

*Innsatstrapp* og tilhørende *Ressurskalkulator* gir innsikt i alternativ ressursinnsats. I pleie- og omsorgstjenester har det lenge vært sterk bevissthet om hva tiltakene til helsehjelp koster. Alternativer på beste effektive omsorgsnivå – BEON-prinsippet tilsvarer lavest mulig inngripen i barnevernslovgivningen. Dette innebærer at mest mulig ressursinnsats skal tilbys nederst i en

«innsatstrapp» og de 3 første trinnene i trappen er typisk andre tjenester enn barnevernet på 4. trinn overlapper andre tjenester og barnevernstjenesten. Prinsippet om Innsatstrapp kan også anvendes i oppveksttjenestene. Under er et bilde av en tenkt Innsatstrapp som er detaljert for barnevernstjenestens tiltak og hvor antallet barn og utgifter per tiltak kombineres i en Ressurskalkulator. Vi har forsøksvis satt inn årlige utgifter for tiltakene. De fleste er kvalifiserte gjøtninger og noen er egenandeler til staten.

Ressurskalkulatoren lar oss beregne effekter av alternative tiltaksporteføljer i barnevernet. Her kan vi endre antallet barn i ulike tiltak og vise en kroneeffekt.

Poenget med ressurskalkulatoren er ikke å redusere barn til tall eller kroner, men å skape en bevissthet om hva alternativene koster. Under er det fylt inn antallet barn for hele tiltaksporteføljen, men beregninger kan også gjøres hvis man lurer på hvor mye alternativ ressursinnsats som kan settes inn for å unngå tiltak høyere oppe i trappen. Bevisstheten om hva ressursinnsatsen koster og hvor inngripende den er blir tallfestet i et slikt verktøy.

Ressurskalkulator		Hva koster forskjellige alternativer			
		Årskostnad			Årlig ressursinnsats:
		Alternativ 1	Alternativ 2	Alternativ 3	
		95 028 739	89 660 039	81 126 499	
1. Aktivt lok alsamfunn	Alle oppvekst-, kultur- og helse- og helsjetjenester				
Forebyggende aktiviteter	Helsjetjenester med individoppfølging alle innbyggere				
3. Tidlig innsats	Individrettede tiltak i skole og barnehage, helsetasjon				Årlig utgift
4. Individrettet tilbud	4.3 Fritidsaktiviteter	10 000	3	3	3
	4.2 SFO/ Aktivitetsskole	15 000	18	18	18
	4.1 Barnehage	20 000	11	11	11
	4.4 Økonomisk hjelp for øvrig	5 000	54	54	54
	4.6 Støttekontakt	15 000	22	22	22
5. Leve godt i egen familie mindre hjelpetiltak og terapi	5.1 Frivillig tilsyn i hjemmet	5 000	16	16	16
	6.1 Familieråd	15 000	5	5	5
	6.2 Nettverksmøter	10 000	7	7	7
	6.4 Deltakelse i ansvarsgruppe/ samarbeidsteam	3 000	85	85	85
	6.9 Andre tiltak av nettverksarbeid/samarbeid med andre	3 000	12	12	12
	5.4 Ruskontroll	6 000	18	18	18
	3.1 MST (Multisystemisk terapi)	64 720	2	2	2
	3.10 Hjemmekonsulent/miljøarbeider	65 000	7	7	7
	3.2 PMTO	48 540	1	1	1
	3.5 Marte Meo	48 540	1	1	1
	3.7 Andre hjemmebaserte tiltak (spesifiser)	32 360	29	29	29
	3.9 Vedtak om råd og veiledning	64 720	98	98	98
	3.9 Andre tiltak for å styrke foreldreerfaringer	15 000	32	32	32
6. Helsehjelp og omfattende hjelpetiltak i hjemmet	7.3 Psykisk helsehjelp for barn og unge	100 000	1	1	1
	7.99 Andre tiltak av undersøkelse og behandling fra andre	25 000	1	1	1
	4.5 Besøkshjem/ avlastningstiltak	35 000	72	72	72
7. Plassering utenfor hjemmet	5.3 Tilsyn under samvær	5 000	32	32	32
	8.1 Økonomisk hjelp til egen bolig/ hybel	108 000	3	8	7
		740	3	8	7
	2.1 Fosterhjem i familie og nære nettverk	130 000	40	32	30
		120 000	40	32	30
		5 000	80	64	60
	2.2 Fosterhjem utenom familie og nære nettverk	400 000	8	10	10
		120 000	8	10	10
		5 000	16	16	16
	2.2 Fosterhjem utenom familie og nære nettverk (forsterk)	550 000	39	35	30
		120 000	39	35	30
		5 000	78	78	60
8. Institusjon	1.1 Barnevernsinstitusjoner	2 192 400	14	13	12
	2.5 Beredskapshjem utenom familie og nære nettverk	1 096 200	7	7	5
	3.8 Sentre for foreldre og barn	914 520			
	8.2 Bolig med oppfølging inkluderer også bofellesskap.	1 092 000	2	2	2
9. Bolig og institusjon - spesialiserte plasser	Ekstrabemanningsinstitusjon				

Figur 7-2 Ressurskalkulator for "Innsatstrappen" i oppvekst. Gule felter er forskjellige i de tre alternativene. Kilde: Agenda Kaupang