



Forvaltningsrevisjon | Bergen kommune

Tverrfaglig samarbeid om barn og unges oppvekstsvilkår

Januar 2026

«Forvaltningsrevisjon av tverrfaglig
samarbeid om barn og unges
oppvekstsvilkår»

Januar 2026

Rapporten er utarbeidet for Bergen
kommune av Deloitte AS.

Deloitte AS
Postboks 6013 Postterminalen,
5892 Bergen
tlf: 55 21 81 00
www.deloitte.no
forvaltningsrevisjon@deloitte.no

Sammendrag

Deloitte har gjennomført en forvaltningsrevisjon i Bergen kommune. Prosjektet ble bestilt av kontrollutvalget i Bergen kommune 18.03.2025 i sak 32/25. Formålet med forvaltningsrevisjonen har vært å undersøke om Bergen kommune har etablert tilstrekkelige samarbeid på tvers av tjenestene som jobber med forebyggende tiltak inn mot barn og unge i kommunen, for å sikre tidlig innsats og helhetlige og samordnede tjenester til barn, unge og deres familier. I undersøkelsen er det gjennomført dokumentanalyse av planer og rutiner, spørreundersøkelse til 245 ledere i kommunen, samt intervju med kommunaldirektører og etatsdirektører i fire byrådsavdelinger. Oppdraget er gjennomført i tidsrommet april til november 2025.

Bergen kommune har gjennom Strategi for oppvekst med tilhørende handlingsplaner vedtatt plan for det forebyggende arbeidet rettet mot barn og unge i kommunen, i samsvar med krav til dette i regelverket.

- Ansvar, organisering og roller i det tverrfaglige forebyggende arbeidet er imidlertid ikke tilstrekkelig tydeliggjort gjennom strategien og handlingsplanene. Manglende tydeliggjøring av ansvar, organisering og roller i det tverrfaglige forebyggende arbeidet for barn, unge og deres familier bidrar til risiko for at ikke alle relevante etater og tjenester involveres tilstrekkelig i det forebyggende arbeidet for barn, unge og deres familier.
- Det er ikke etablert tilstrekkelige strukturer for oppfølging og rapportering på kommunens målsettinger for det forebyggende arbeidet på tvers av byrådsavdelinger og etater. Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier er ikke midtveisevaluert i henhold til vedtaket fra bystyret om dette og tiltak i handlingsplanen for barn, unge og deres familier er ikke implementert i årsoppdragene fra alle kommunaldirektører i de fire involverte byrådsavdelingene. Deloitte merker seg at arbeidet med å evaluere handlingsplanen per desember 2025 er igangsatt.
- Private tjenesteleverandører, eksempelvis barnehager og fastleger, er ikke del av faste møtepunkt eller samarbeidsstrukturer på systemnivå som omhandler tverrfaglig samarbeid for barn, unge og deres familier i kommunen. En stor andel fastleger og barnehager i kommunen er drevet av private aktører, og Deloitte mener at kommunen bør vurdere å finne måter å inkludere disse aktørene på, samt andre aktuelle aktører som private skoler.

Bergen kommune har etablert en rekke hensiktsmessige møtepunkt for å sikre samarbeid på systemnivå mellom relevante tjenester som jobber inn mot barn og unge og deres familier, men strukturene er ikke tilstrekkelig forankret og operasjonalisert for å sikre effektivt tverrfaglig samarbeid.

- Særlig etatsdirektørnettverket og ledersamlingene blir holdt frem som arenaer der flere etatsdirektører og ledere på tvers av fire byrådsavdelinger møtes jevnlig og blant annet kan drøfte tverrfaglig samarbeid for barn, unge og deres familier. Deloitte mener at dette kan bidra til å blant annet sikre en bedre kunnskap om kommunens forebyggende arbeid for barn, unge og deres familier også i tjenester som arbeider inn mot fritids-, kultur- og idrettsarenaer i kommunen. Tverrsektorielle møter på ledernivå kan videre være hensiktsmessig for å skape felles mål, følge opp og utvikle samarbeidet.

- Det er i liten grad etablert samarbeidsavtaler eller lignende som forplikter tverrfaglig samarbeid mellom etatene. Deloitte mener at dette er uheldig, og vil påpeke at samarbeidsavtaler er en egnet måte å sikre plikten til å samarbeide på systemnivå på, og særlig mellom tjenester på tvers av sektorer. Samarbeidsavtaler er videre særlig relevante på arenaer der barn og unge tilbringer størstedelen av dagen sin, som i barnehage og skole, og hos virksomheter som har regelmessig oppfølging av barn og unge, som helsestasjons- og skolehelsetjenesten.¹ I Bergen kommune er det ikke etablert samarbeidsavtaler mellom disse aktørene. Deloitte vil understreke at Helsedirektoratet har en sterk anbefaling om at helsestasjonene etablerer skriftlige samarbeidsavtaler med barnehager i kommunen, og at samarbeidsavtalen bør inneholde gjensidig kunnskap om, og avklaringer av, hverandres roller, samt beskrive rutiner for samarbeidet på både system- og individnivå.²
- Kommunen har ikke etablert tilstrekkelige strukturer på tvers av byrådsavdelinger (eksempelvis avsatte ressurser, måletall mv.) som skal sikre at samarbeid for barn, unge og deres familier blir fulgt opp i praksis og gir ønskede resultater. Undersøkelsen viser at kommunen på revisjonstidspunktet har etablert noen strukturer som skal bidra til at målsettinger om tverrfaglig samarbeid blir fulgt opp innenfor enkelte etater og områder. Det er eksempelvis fagkonsulenter for samhandling og medvirkning i Etat for barn og familie som arbeider for samhandling mellom tjenestene i etaten. Samtidig er dette ikke etablert i alle relevante etater og det blir ikke etablert måletall/indikatorer eller lignende for å undersøke om tiltak gir ønsket effekt.
- Deloitte mener at det er positivt at etatsledernetverket har prioritert hvilke to målsettinger i handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier etatene skal prioritere. Samtidig er ikke målsettingene operasjonalisert slik at det går tydelig frem hvordan etatene og tjenestene skal gå frem for å oppnå målsettingene, og når/hvordan arbeid med tiltakene skal evalueres. Deloitte merker seg at byrådet i november 2025 har vedtatt å etablere et nytt tverrsektorielt samarbeid mellom byrådsavdelinger om barns oppvekstsvilkår i Bergen, og at man i dette samarbeidet vil arbeide med å få frem gode måleindikatorer for hvordan man kan måle effekter av oppvekstreformen i Bergen kommune. Deloitte mener at dette er positivt og at det kan bidra til å sikre tydeligere strukturer for oppfølging av samarbeidet i tjenestene.

Bergen kommune har etablert flere hensiktsmessige systemer og retningslinjer for å sikre samordning av tjenester for barn, unge og deres familier i enkeltsaker, men samarbeid i enkeltsaker fungerer ikke alltid i praksis, og det er ikke tilstrekkelig lagt til rette for avviksmelding på mangler i samarbeidet.

- Koordinerende enhet (KE) har tatt en tydelig rolle i arbeidet med barn som pårørende og barnekoordinator på tvers av tjenestene som møter barn, unge og deres familier, og det er etablert felles rollebeskrivelser og prosedyrer for samhandlingsarbeidet som koordineres av KE. Det vurderes videre som hensiktsmessig at KE har myndighet til å utnevne hvilken velferdstjeneste som skal ivareta samordningsansvaret gjennom barnekoordinator i tilfeller der det er uklart hvilken tjeneste dette ligger hos. Dette er i henhold til kommunens plikt til å avklare hvilken tjeneste som skal samordne.³

¹ Helsedirektoratet. Nasjonal faglig retningslinje. Tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge. Siste faglige endring 03. desember 2019.

² Helsedirektoratet. Nasjonal faglig retningslinje. Helsestasjon, skolehelsetjeneste og helsestasjon for ungdom. Sist faglige endring 23.04.2025

³ barnevernsloven §15-8, familievernkontorloven § 1 a, opplæringsloven § 24-1, privatskoleloven § 3-6 a, barnehageloven § 2 b, krisesenterloven § 4, sosialtjenesteloven § 13, helse- og omsorgstjenesteloven § 3-4 og integreringsloven § 50.

- Bergen kommune har flere tverrfaglige samarbeidsfora for å sikre samordning for barn, unge og deres familier i den enkelte sak. Det blir samtidig vist til flere utfordringer som hemmer samarbeidet mellom tjenestene i enkeltsaker, blant annet utfordringer relatert til kapasitet og manglende prioritering av samarbeid. Taushetsplikten blir både i spørreundersøkelsen og i intervju blir nevnt som en barriere for samarbeid. Deloitte vil understreke at de kommunale velferdstjenestene skal samarbeide med andre sektorer, forvaltningsnivåer og tjenesteytere dersom samarbeid er nødvendig for å gi en person oppfølging og et helhetlig og samordnet tjenestetilbud. Tjenestene plikter også å samarbeide for å sikre at andre tjenesteyterne kan ivareta sine oppgaver etter lov og forskrift. Manglende samhandling fører til risiko for at barn, unge og deres familier ikke mottar tilstrekkelig støtte fra kommunens tjenester og at hjelpetiltakene ikke kommer tidlig nok inn.
- Deloitte vil videre påpeke at rutiner er viktig for å legge til rette for godt samarbeid i enkeltsaker. Undersøkelsen viser at ikke alle relevante etater har etablert rutiner som skal sikre samhandling mellom tjenestene og andre kommunale aktører. Deloitte vil, med henvisning til nasjonal veileder fra Helsedirektoratet, påpeke at rutiner som utarbeides både i samarbeid med, og har virkeområde på tvers av, sektorer og tjenester, kan bidra til enhetlig forståelse og praksis om felles ansvar.⁴
- Meldeplikt til barnevernet gjelder for alle ansatte i offentlige instanser og tjenester. Det er informasjon om meldeplikt og lenke til elektronisk bekymringsmelding på kommunens nettsider, og noen etater har etablert retningslinjer og rutiner som tydeliggjør ansvar og fremgangsmåte i BkKvalitet. Deloitte anerkjenner at meldeplikten til barnevernet er lovpålagt⁵ og at mange ansatte har kompetanse om meldeplikt og å ivareta barn og unge gjennom utdannelsen sin, men vil, med henvisning til Helsedirektoratets nasjonale faglige retningslinje, likevel påpeke at kommunen må sikre at alle ansatte som arbeider med barn og unge og deres familier har god kunnskap om denne plikten.⁶
- Bergen kommune legger ikke i tilstrekkelig grad til rette for at det blir meldt avvik i samhandling mellom tjenester i enkeltsaker, eller at slike avvik blir systematisk fulgt opp. Bergen kommune har i utgangspunktet hensiktsmessige system for å fange opp og melde fra om avvik, men disse blir i liten grad benyttet til dette formålet. Undersøkelsen viser videre at det i de tilfellene der etater faktisk benytter avviksmeldesystemet til å melde avvik i samhandling er det ikke mulig å hente ut egen statistikk eller oversikt over avvik på samhandling i tjenester til barn, unge og deres familier. Det fremgår videre at man ofte muntlig melder videre om eventuelle mangler eller utfordringer i samhandling mellom tjenester i enkeltsaker. Deloitte vil påpeke at kommunen har samarbeidsplikt i enkeltsaker, og videre at kommunen plikter å avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik.⁷ For å kunne sikre at man avdekker eventuelle gjentakende avvik i samarbeid i enkeltsaker som omhandler barn, unge og familier, bør kommunen sikre at det blir meldt avvik på samhandling i avviksmeldingssystemet, at det er tydelig hvilke kategori man skal melde dette under, og at det er mulig å filtrere, hente ut og analysere avvik innen dette området.

⁴ Helsedirektoratet. Nasjonal veileder. Samarbeid om tjenester til barn, unge og deres familier. Sist faglige endring: 14.10.2024

⁵ Helsepersonelloven § 33, Barnehageloven § 46, Opplæringslova § 24-3, Sosialtjenesteloven § 45

⁶ Helsedirektoratet. Nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge. Sterk anbefaling.

⁷ Kommuneloven § 25-1.

Kommunen sikrer ikke i tilstrekkelig grad at tjenester som jobber forebyggende med barn og unge har tilstrekkelig/riktig kompetanse om sin og andre tjenesters ansvar og oppgaver, men kommunen sikrer i stor grad at ansatte som møter barn, unge og deres familier i hverdagen (skole, barnehage, helsestasjon mv.) har kompetanse om barna og deres families behov.

- Det er ikke etablert et felles system eller overordnet rutine som synliggjør hvordan ansatte på tvers av sektorer og tjenester skal gå frem ved bekymring for barn og unge eller en lett tilgjengelig oversikt over aktuelle tilbud på tvers av tjenester. Deloitte merker seg at det er planlagt å opprette et fellesområde for relevante tjenester i BkKvalitet, og at man her etter planen vil samle informasjon om fremgangsmåte for ansatte ved bekymring for et barn. Deloitte mener at dette kan være et hensiktsmessig verktøy for å bidra til at ansatte handler på bakgrunn av bekymring for barn og for å tydeliggjøre fremgangsmåte i dette arbeidet.
- Ansatte på tvers av sektorer blir heller ikke systematisk informert om andre relevante tjenesters tilbud rettet mot barn, unge og deres familier. Deloitte vil påpeke at felles kunnskap om hverandres tjenester på tvers av sektorer er viktig for å kunne forebygge og oppdage behov hos barn, unge og deres familier og sikre at det blir gitt rett hjelp på riktig tidspunkt. Helsedirektoratet viser i nasjonal veileder til at god kunnskap og tydelige strukturer er nødvendig for at velferdstjenestene skal være i stand til å avdekke barn og unges behov for andre tjenester så tidlig som mulig, og vite hvem som har ansvaret for å gi den aktuelle hjelpen.⁸ Deloitte merker seg samtidig at kommunen i 2024 startet opp halvårslige ledersamlinger på tvers av sektorer, og at noe av hensikten med samlingen er å sikre bedre kjennskap til hverandres tjenester og tilbud.
- Det blir ansatt fagpersoner, gjennomføres en rekke opplæringstiltak, det er etablert retningslinjer mv. for å sikre at tjenestene avdekker og følger opp barn og familier i risiko. Deloitte mener at det er svært positivt at det gjennom Koordinerende enhet er pekt ut egne barneansvarlige, etablert nettverk og etablert rutiner for å sikre at man identifiserer og følger opp barn som pårørende på tvers av tjenester og sektorer i kommunen. Tydelig ansvar, roller og kompetanse på dette område kan bidra med å tidlig fange opp utsatte barn.

⁸ Helsedirektoratet. Nasjonal veileder. Samarbeid om tjenester til barn, unge og deres familier

Innhold

1	INNLEDNING	9
1.1	BAKGRUNN	9
1.2	FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGER	9
1.3	AVGRENSNING	9
1.4	METODE	10
1.5	REVISJONSKRITERIER	11
2	OM TJENESTEOMRÅDET	12
2.1	ORGANISERING	12
2.2	TRE NIVÅER AV FOREBYGGENDE ARBEID	12
2.3	OPPVEKSTPROFIL	13
3	MÅL OG PLANER	15
3.1	PROBLEMSTILLING	15
3.2	REVISJONSKRITERIER	15
3.3	MÅL OG PLANER FOR DET FOREBYGGENDE ARBEIDET	16
3.4	STRUKTURER FOR OPPFØLGING OG RAPPORTERING	23
4	SAMARBEID PÅ SYSTEMNIVÅ	29
4.1	PROBLEMSTILLING	29
4.2	REVISJONSKRITERIER	29
4.3	STRUKTURER FOR SAMARBEID PÅ SYSTEMNIVÅ	30
4.4	OPPFØLGING AV SAMARBEID OG RESULTATER	37
5	TVERRFAGLIG OPPFØLGING	41
5.1	PROBLEMSTILLING	41
5.2	REVISJONSKRITERIER	41
5.3	SYSTEM OG RETNINGSLINJER FOR SAMORDNING AV TJENESTER	42
5.4	SYSTEM OG RUTINER FOR Å FØLGE OPP AVVIK	54
6	KOMPETANSE	58
6.1	PROBLEMSTILLING	58
6.2	REVISJONSKRITERIER	58
6.3	KOMMUNENS ARBEID MED Å SIKRE KOMPETANSE OM ANSVAR, OPPGAVER OG BARN OG FAMILIERS BEHOV	59
7	KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	72
VEDLEGG 1:	HØRINGSUTTALELSE	75
VEDLEGG 2:	EKSEMPLER PÅ KOMPETANSEHEVENDE TILTAK I BBS OG BBSM DE SISTE TO ÅRENE	81
VEDLEGG 3:	REVISJONSKRITERIER	84
VEDLEGG 4:	SENTRALE DOKUMENTER OG LITTERATUR	90

Figurer:

Figur 1: Universell, selektiv og indisert forebygging.....	12
Figur 2: Tydelige mål for tverrfaglig forebyggende arbeid	19
Figur 3: Hvorvidt kommunens mål og strategier er reflektert i enhetene sine mål og strategier	20
Figur 4: Ansvarsfordeling for forebyggende arbeid	22
Figur 5: Fordeling av roller og oppgaver	22
Figur 6: Strukturer som sikrer oppfølging og rapportering fra enhetene på kommunens målsetninger for tverrfaglig forebyggende arbeid	27
Figur 7: Enhetenes rapportering på oppfølging av sentrale dokumenter knyttet til tverrfaglig forebyggende samarbeid	27
Figur 8: Vurdering av samarbeidsfora på systemnivå	47
Figur 9: Kompetanse om dokumentasjonskrav som f.eks. taushetsplikt og krav til samtykke)	49
Figur 10: Retningslinjer for å koble på andre tjenester ved behov.....	50
Figur 11: Tydelige rammer for samarbeid på tvers av tjenesteområder.....	51
Figur 12: BBS sin fremside i BkKvalitet.....	52
Figur 13: Kompetanse om meldeplikt til barnevernet.....	53
Figur 14: Avviksmelding på mangler i samhandling mellom tjenester i enkeltsaker	57
Figur 15: Oversikt over tjenestetilbud, BkKvalitet	60
Figur 16: Oversikt over tjenester på kommunens nettsider	60
Figur 17: Kompetanse om andre tjenester sine oppgaver og ansvar.....	62
Figur 18: Kompetanse om egen tjenestes oppgaver og ansvar i det forebyggende arbeidet ..	63
Figur 19: Kompetanse om identifisering av barn og unge i risiko	68
Figur 20: Kompetanse om fremgangsmåte ved bekymring for barn eller ungdom	69
Figur 21: Kompetanse om gjennomføring av samtale med barn eller ungdom man er bekymret for	70
Figur 22: Hvorvidt manglende kompetanse kan føre til mangelfull oppfølging av barn, unge og familier	70

Tabeller:

Tabell 1: Oversikt over de intervjuede.....	10
Tabell 2: Mål og visjon i Bergen kommunes strategi for oppvekst.....	16
Tabell 3: Mål og strategier knyttet til samarbeid (Kilde: Bergen kommune)	20
Tabell 4: Deltakere i etatsdirektørnettverket for oppvekst i Bergen kommune	31
Tabell 5: Eksempel på faste møtefora på ledelsesnivå	32
Tabell 6: Eksempler på strukturer for tverrfaglig samarbeid i enkeltsaker i byområdene	45

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Deloitte har gjennomført en forvaltningsrevisjon av tverrfaglig samarbeid om barn og unges oppvekstsvilkår i Bergen kommune. Prosjektet ble bestilt av kontrollutvalget i Bergen kommune 18.03.2025 i sak 32/25.

1.2 Formål og problemstillinger

Formålet med forvaltningsrevisjonen har vært å undersøke om Bergen kommune har etablert tilstrekkelige samarbeid på tvers av tjenestene som jobber med forebyggende tiltak inn mot barn og unge i kommunen, for å sikre tidlig innsats og helhetlige og samordnede tjenester til barn, unge og deres familier.

Med bakgrunn i formålet har følgende problemstillinger blitt undersøkt:

- 1) Har kommunen etablert mål og planer for det forebyggende arbeidet rettet mot barn og unge i kommunen, i samsvar med krav til dette i regelverket? Under dette:
 - a) Har kommunen gjennom plan for forebyggende arbeid etablert tydelige mål, organisering og fordeling av roller for det tverrfaglige forebyggende arbeidet, og hvordan er dette reflektert i de enkelte sektorenes mål og strategier?
 - b) Er det etablert tilstrekkelige strukturer for oppfølging og rapportering på kommunens målsettinger for det forebyggende arbeidet?
- 2) Har kommunen etablert et hensiktsmessig samarbeid på systemnivå mellom tjenestene som jobber inn mot barn, unge og familier? Under dette:
 - a) Er det etablert hensiktsmessige møtepunkt, samarbeidsavtaler, målsetninger, strategier eller lignende for å sikre samarbeid på systemnivå mellom de relevante tjenestene?
 - b) I hvilken grad har relevante byrådsavdelinger og/eller etater etablert strukturer som sikrer at avtaler, strategier og lignende om samarbeid mellom tjenester blir fulgt opp og gir ønskede resultater (eksempelvis måletall/KPI-er, avsatte ressurser mv.)?
- 3) I hvilken grad har kommunen tilrettelagt for nødvendig tverrfaglig oppfølging av barn og unge og eventuelt deres familier?
 - a) I hvilken grad er det etablert system og retningslinjer som sikrer samordning av tjenester for barn og unge og eventuelt deres familier i den enkelte sak?
 - b) I hvilken grad er det etablert hensiktsmessige system og rutiner for å fange opp og følge opp avvik/mangler i samhandlingen mellom tjenestene i enkeltsaker?
- 4) I hvilken grad sikrer kommunen at ansatte i tjenester som jobber forebyggende med barn og unge har tilstrekkelig/riktig kompetanse om sin og andre tjenesters ansvar og oppgaver, samt om barna og deres familiers behov (herunder samtaler med barn det er bekymring knyttet til, identifisering av barn i risiko, dokumentasjonskrav mv.)?

1.3 Avgrensning

Undersøkelsen har vært avgrenset til å se på samarbeid på systemnivå i kommunen, og har ikke undersøkt samarbeid mellom kommunale tjenester i konkrete enkeltsaker.

1.4 Metode

Oppdraget er utført i samsvar med gjeldende standard for forvaltningsrevisjon (RSK 001) og kvalitetssikret i samsvar med kravene til kvalitetssikring i Deloitte Policy Manual (DPM).

Oppdraget er gjennomført i tidsrommet april 2025 – november 2025.

1.4.1 Dokumentanalyse

Informasjon om Bergen kommune og dokumentasjon på etterlevelse av interne rutiner, regelverk mm. er samlet inn og analysert. Innsamlet dokumentasjon har blitt vurdert opp mot revisjonskriteriene.

1.4.2 Intervju

For å få supplerende informasjon til de skriftlige kildene, har Deloitte intervjuet ledere i relevante byrådsavdelinger og underliggende etater i Bergen kommune som er involvert i eller har ansvar for tverrfaglig samarbeid om barn og unges oppvekstvilkår. Revisjonen har intervjuet totalt 17 personer fra fire byrådsavdelinger og 10 etater.

Tabell 1: Oversikt over de intervjuede

Byrådsavdeling	Intervjuede
Byrådsavdeling for barnevern, sosiale tjenester og mangfold (BBSM)	Kommunaldirektør og etatsdirektør i Etat for barn og familie, Etat for sosiale tjenester (med rådgiver) og Etat for inkludering
Byrådsavdeling for eldre, helse og omsorg (BEHO)	Kommunaldirektør (med rådgiver) og etatsdirektører for Etat for tjenester til utviklingshemmede og Etat for helsetjenester
Byrådsavdeling for barnehage og skole (BBS)	Tidligere kommunaldirektør (inntil august 2025) og etatsdirektører i Etat for skole, Etat for barnehage og Etat for spesialpedagogiske tjenester
Byrådsavdeling for næring, kultur og idrett (BNKI)	Kommunaldirektør (med rådgiver) og etatsdirektører for Etat for idrett og Etat for bibliotek og kultur

1.4.3 Spørreundersøkelse

Revisjonen har gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse som er sendt til utvalgte enhets- og avdelingsledere for tjenester som jobber med barn, unge og deres familier, for å blant annet få informasjon om i hvilken grad det er etablert strukturer som skal bidra til samarbeid på tvers av tjenestene og hvordan disse fungerer. Spørreundersøkelsen ble sendt til 245 respondenter. Det ble sendt ut seks påminnelser om spørreundersøkelsen for å få svar, og svarfristen ble forlenget to ganger for å øke deltakelsen. 112 personer svarte. Dette gir en svarprosent på 46 prosent.

1.4.4 Verifiseringsprosesser

Oppsummering av intervju er sendt til de som er intervjuet for verifisering, og det er informasjon fra de verifiserte intervjureferatene som er benyttet i rapporten.

Datadelen av rapporten er sendt til kommunen for verifisering, og relevante innspill og kommentarer er inkludert i den endelige versjonen. Høringsutkast av rapporten er sendt til

byråd for hhv. BBS, BBSM, BEHO og BNKI for uttalelse. Byrådenes felles høringsuttalelse ligger i vedlegg 1 til rapporten.

1.5 Revisjonskriterier

Revisjonskriterier er de krav og forventninger som forvaltningsrevisjonsobjektet skal bli vurdert opp mot. Kriteriene er utledet fra autoritative kilder i samsvar med kravene i gjeldende standard for forvaltningsrevisjon. I dette prosjektet er revisjonskriteriene blant annet hentet fra kommuneloven, helse- og omsorgstjenesteloven, barnevernsloven og folkehelseloven, samt nasjonale veiledere og retningslinjer. Kriteriene er nærmere presentert innledningsvis under hvert tema, og i vedlegg 3.

2 Om tjenesteområdet

2.1 Organisering

I Bergen kommune er ansvaret for tjenester til barn, unge og deres familier fordelt mellom ulike byrådsavdelinger. I denne forvaltningsrevisjonen har fire av kommunens byrådsavdelinger vært omfattet av revisjonen: Byrådsavdeling for eldre, helse og omsorg (BEHO), Byrådsavdeling for næring, kultur og idrett (BNKI), Byrådsavdeling for barnehage og skole (BBS), og Byrådsavdeling for barnevern, sosiale tjenester og mangfold (BBSM). Disse Byrådsavdelingene, med underliggende etater, enheter og tjenester, har ansvar for forebyggende arbeid og tjenester og tilbud til barn, unge og deres familier i Bergen kommune.

BBS har ansvar for skoler, barnehager og spesialpedagogiske tjenester. BBSM har blant annet ansvar for barneverntjenesten, barne- og familietjenesten, Nav og psykiske helsetjenester. BEHO har blant annet ansvar for fastlegeordningen, legevakten og tjenester til utviklingshemmede. Foruten disse tjenestene er også tilbud innen idrett og kultur viktige arenaer for barn, unge og deres familier, eksempelvis bibliotektilbud, åpen hall, Fysak, ungdomsklubber og Bergen kulturskole. Ansvaret for tilbudene knyttet til kultur og idrett ligger hos BNKI i Bergen kommune.

2.2 Tre nivåer av forebyggende arbeid

Forebygging rettet mot barn og unge handler først og fremst om å legge til rette for et godt oppvekstmiljø for alle. Man skiller gjerne mellom *universell*, *selektiv* og *indisert* forebygging. Som vist i figuren under henspiller de ulike nivåene på ulike formål og ulike målgrupper.⁹

Figur 1: Universell, selektiv og indisert forebygging



I forbindelse med verifiseringen av rapporten påpeker BNKI at deres tjenester er universell forebygging, og i utgangspunktet uten reparasjonsformål. BNKI viser videre til at barn og unge deltar i kultur, idrett og annen fritid for å få venner, oppnå helse, og få ferdigheter som en del av

⁹ Barne- likestillings -og inkluderingsdepartementet. Forebyggende innsats for barn og unge. Rundskriv Q-16/2013. Datert 04.09.2013

en allmenn dannelses. Det blir pekt på at BNKI sitt mål er alle barn og unge skal delta. Det blir vist til at 85 % av alle barn og unge mellom 6 og 15 per utgangen av 2025 har fast organisert fritidsaktivitet, og at BNKI har omfattende planer for nå flere.

2.3 Oppvekstprofil

Ved inngangen til 2025 bodde det 55 138 barn under 18 år i Bergen kommune.¹⁰ Det er 224 barnehager i kommunen,¹¹ hvorav 92 er kommunale barnehager og 132 private. I tillegg er det 15 private åpne barnehager. I kommunens barnehager går det rundt 14 000 barn.¹² Kommunen har 56 kommunale barneskoler, ni kombinerte barne- og ungdomsskoler og 15 kommunale ungdomsskoler. Foruten de kommunale skolene er det 11 private grunnskoler i Bergen.¹³

Folkehelseinstituttet (FHI) utarbeider årlig oppvekstprofil for landets kommuner. I oppvekstprofilen for Bergen kommune i 2025 blir det blant annet beskrevet at:

- Per 1.1.2024 er andelen barn (0-17 år) i kommunen som er innvandret eller norskfødt med innvandrerforeldre, lavere enn i landet som helhet.¹⁴
- Andelen barn som bor i husholdninger med vedvarende lav inntekt, er lavere enn i landet som helhet. Ifølge statistikk fra SSB bor 10 prosent av Bergens barn i husholdninger med lavinntekt.
- Det er færre ungdomsskoleelever i Bergen som oppgir at de er fornøyd med treffsteder for unge enn gjennomsnittet nasjonalt.¹⁵
- 2,6 prosent av barn og unge fra 0-24 år i kommunen har barnevernstiltak. Dette er lavere enn gjennomsnittet for både Vestland fylke og nasjonalt¹⁶
- 81 prosent av ungdomsskoleelever i Bergen oppgir at de opplever at det er trygt å ferdes i nærmiljøet. Dette er lavere andel enn nasjonalt (84 prosent).
- I kommunen er andelen unge (15-24 år) som står utenfor arbeid og utdanning lavere enn i landet som helhet.¹⁷
- Andelen ungdomsskoleelever som oppgir at de har mange psykiske plager, er høyere enn landsnivået.¹⁸

I Bergen kommunes strategi for oppvekst, blir det påpekt at levekårsutfordringer og sosiale forskjeller «hoper seg opp» i noen geografiske områder i kommunen. Selv om det bor familier med lavinntekt i alle deler av kommunen, varierer andelen fra 1 av 50 barn i de minst utsatte områdene, til 1 av 4 i de mest utsatte områdene.¹⁹ Videre observerer man at sosiale forskjeller går i arv, og at fullføring av videregående utdanning varierer med foreldrenes utdanningsnivå. Selv om 80 prosent av ungdommer i Bergen kommune fullfører videregående opplæring, er fullføringstallene på 55 prosent for ungdommer av foreldre med grunnskole som høyeste fullførte utdanning. Videre observerer man at barn som vokser opp i lavinntektsfamilier

¹⁰ Statistisk sentralbyrå. Barn og unge. Bergen (Vestland). Per 01.01.2025.

¹¹ Per juni 2025.

¹² Bergen kommune. Fakta om Bergen. En mangfoldig barnehage av høy kvalitet. Sist oppdatert 06.06.2025.

¹³ Bergen kommune. Fakta om Bergen. En moderne skole med aktive og medvirkende elever. Sist oppdatert 05.06.2025.

¹⁴ Barn og unge med innvandrerbakgrunn bor oftere i hjem der foreldre har utfordringer knyttet til økonomi, arbeidsliv, helse og boforhold. Utfordringene henger ofte sammen med lite utdanning hos foreldrene, fluktbakgrunn og kort botid i Norge. Det kan ha negativ påvirkning på barn og unges livskvalitet, levekår og livsmuligheter

¹⁵ 48 prosent i Bergen svarer at de er fornøyd, mens gjennomsnittet nasjonalt er på 54 prosent.

¹⁶ Statistisk sentralbyrå. Barn og unge. Bergen (Vestland). Per 01.01.2025.

¹⁷ 9 prosent av unge mellom 15-29 år står utenfor arbeid og utdanning i Bergen kommune. Gjennomsnittet nasjonalt er på 9,9 prosent.

¹⁸ Folkehelseinstituttet. Oppvekstprofil. Bergen. 2025.

¹⁹ Bergen kommune. Strategi for oppvekst. Vedtatt i Bergen bystyre den 18.10.2023 i sak 353/23.

kommer dårligere ut i målinger når det gjelder ensomhet, psykisk og fysisk helse og det å se lyst på egen framtid.²⁰

Områdessatsing er et av flere verktøy i kommunens arbeid med å utjevne levekårsforskjeller. Områdene i Bergen som er og har vært del av satsingen er Indre Laksevåg, Ytre Arna, Solheim nord, Solheim sør, Slettebakken, Loddefjord og Olsvik. Målet for områdesatsingen er å gjennomføre en helhetlig innsats i bestemte levekårsutsatte områder i en avgrenset periode. Arbeidet skal bidra til å utjevne sosial ulikhet mellom ulike levekårssoner i Bergen. I områdene som er del av områdesatsingen er det mange barn som ikke fullfører et helt skoleløp på en skole.

²⁰ Bergen kommune. Strategi for oppvekst. Vedtatt i Bergen bystyre den 18.10.2023 i sak 353/23.

3 Mål og planer

3.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgende hovedproblemstilling med underproblemstillinger:

Har kommunen etablert mål og planer for det forebyggende arbeidet rettet mot barn og unge i kommunen, i samsvar med krav til dette i regelverket?

Under dette:

- *Har kommunen gjennom plan for forebyggende arbeid etablert tydelige mål, organisering og fordeling av roller for det tverrfaglige forebyggende arbeidet, og hvordan er dette reflektert i de enkelte sektorenes mål og strategier?*
- *Er det etablert tilstrekkelige strukturer for oppfølging og rapportering på kommunens målsettinger for det forebyggende arbeidet?*

3.2 Revisjonskriterier

Basert på krav i kommuneloven, barnevernsloven, vedtak i Bergen bystyre og kommunens rammeverk for virksomhetsstyring har Deloitte utledet følgende revisjonskriterier knyttet til problemstillingen som undersøkes i dette kapitlet:

Kommunen skal:

- Sikre tilstrekkelig internkontroll gjennom å blant annet utarbeide beskrivelse av virksomhetens mål og organisering, ha nødvendige rutiner og prosedyrer, avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik, dokumentere internkontrollen og evaluere og eventuelt forbedre tiltak for internkontroll (kommuneloven § 25-1). Bergen kommune har etablert et rammeverk for virksomhetsstyring som gir nærmere bestemmelser og krav til blant annet mål- og resultatstyring, risikostyring og internkontroll i kommunen.²¹
- Vedta en plan for kommunens forebyggende arbeid. Planen skal beskrive hva som er målene for arbeidet, hvordan arbeidet skal organiseres og fordeles mellom etatene i kommunen og hvordan etatene skal samarbeide. Målet med planen er å bidra til overordnet forankring av det forebyggende arbeidet og av fordelingen av kommunens ressurser til dette arbeidet. (Prop. 133 L 2020-202, 1 kap. 25, Bufdir. Saksbehandlingsrundskrivet 2023.03²²)
- Sørge for at planer inneholder mål og strategier for det helsefremmende og forebyggende arbeidet for barn og unge sin psykiske helse (jf. Folkehelseloven §§ 5- 6)

Se vedlegg 3 for utfyllende revisjonskriterier.

²¹ Bergen kommune. Rammeverk for virksomhetsstyring. Vedtatt av Bergen bystyre den 07.09.2023 i sak 1243/23

²² Barne, ungdoms- og familiedirektoratet. Saksbehandlingsrundskrivet. 23.03.

3.3 Mål og planer for det forebyggende arbeidet

3.3.1 Datagrunnlag

Overordnede mål og planer for tverrfaglig forebyggende arbeid

Bergen kommune har vedtatt en strategi for oppvekst²³ som forplikter de relevante byrådsavdelingene, etatene og tjenestene til å utvikle og gjennomføre tiltak sammen. Det fremgår av strategien at den gjelder de som arbeider for og med barn, unge og deres familier i hele kommunen, og at strategien også kan få betydning for kommunens samarbeid med aktører som mottar kommunale midler for å gi slike tjenester og tilbud. Det fremgår at strategi for oppvekst skal

- beskrive utfordringsbildet.
- peke ut overordnede mål- og utviklingsområder på tvers av oppvekstfeltet.
- angi viktige strategier som kan bidra til å nå strategiens hovedmål
- bidra til felles prioriteringer på tvers av byrådsavdelinger og etater

Visjon og hovedmål i strategien fremgår av tabellen under. Det blir i strategien påpekt at målene er overlappende og ikke gjensidig ekskluderende.

Tabell 2: Mål og visjon i Bergen kommunes strategi for oppvekst

Visjon	<i>Barn og unge i Bergen har en trygg og god oppvekst som rustet dem til et godt liv som voksne</i>
Mål 1	Barn og unge opplever inkludering, trivsel og mestring i oppveksten
Mål 2	Barn, unge og deres familier får hjelp som nytter – når de trenger det
Mål 3	Laget rundt barn, unge og deres familier er styrket
Mål 4	Laget rundt barn, unge og deres familier tar utgangspunkt i felles kunnskapsgrunnlag for oppveksten når satsingsområder skal prioriteres.

I strategien er det lagt inn forklaring på hva måloppnåelse for hvert av målene innebærer, og det er utformet strategier for kommunens arbeid knyttet til hvert av de fire målene.

Det går frem av strategien at den er utarbeidet i samarbeid mellom fire byrådsavdelinger²⁴ og kommunen har blant annet benyttet forskning, innspill fra barn, unge, familier og ansatte og kunnskap om utfordringsbildet i kommunen som utgangspunkt for arbeidet. I intervju blir det vist til at det er Byrådsavdeling for barnevern, sosiale tjenester og mangfold (BBSM) som har utarbeidet strategien, men at man har fått innspill fra andre byrådsavdelinger. Det blir videre vist til at det er en felles oppfatning at strategien og de tilhørende handlingsplanene «eies» av BBSM. Det er også BBSM som rapporterer på planen.

Det gis i undersøkelsen uttrykk for at oppvekstetatene²⁵ i BBS i større grad kunne vært del av utarbeidelsen av strategien. Det blir samtidig påpekt at strategi for oppvekst tydeliggjør at ansvaret for det tverrfaglige forebyggende arbeidet er delt på tvers av byrådsavdelinger, og at det i større grad enn tidligere er tydeliggjort hvilke mål man styrer etter på tvers av byrådsavdelingene.

²³ Bergen kommune. Strategi for oppvekst. Vedtatt i Bergen bystyre den 18.10.2023 i sak 353/23.

²⁴ Daværende Byrådsavdeling for barnevern og sosiale tjenester, Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett, Byrådsavdeling for helse og omsorg og Byrådsavdeling for kultur, frivillighet og inkludering.

²⁵ Etat for skole, Etat for barnehage, Etat for spesialpedagogiske tjenester.

Kommunen viser til at BBSM koordinerte planprosessen og førte planen i pennen, men at det ble etablert en plangruppe med representasjon fra Byrådsavdeling for barnehage og skole (BBS) som bidro aktivt til både strategien og handlingsplanen «Se meg - hør oss». Det blir vist til at alle tiltak i oppvekstplanen som berørte BBS sine underliggende etater ble avtalt med denne byrådsavdelingen, og at det også var kommunikasjon om planen mellom kommunaldirektørene i begge byrådsavdelingen for å sikre enighet om tiltakene. Kommunen viser i forbindelse med verifiseringen videre til at det angående rapportering på planene er det satt i gang en prosess som involverer alle relevante byrådsavdelinger/etater, selv om det er BBSM som koordinerer prosessen og skriver saken.

Det fremgår at det ikke ble gjennomført egne risikovurderinger i forkant av arbeidet med strategien, men det ble gjennomført en vurdering av de største problemstillingene/mangler i oppvekst- og barnevernsfeltet, i tillegg til at det forelå vurderinger i form av Fjeld-utvalgets rapport om barnevernet og forvaltningsrevisjon av barneverntjenesten i Bergen kommune

Sammen med oppvekststrategien vedtok også bystyret i Bergen kommune to tilhørende handlingsplaner:

- «Se meg, hør oss!» Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier.²⁶
- Handlingsplan for barnevernet

Kommunen viser til at «Se meg, hør oss», sammen med Handlingsplan for barnevernet, skal bidra til at kommunen når målene som er satt i kommunens strategi for oppvekst²⁷ og intensjon i barnevernsreformen²⁸ om å gi barn og unge rett hjelp til rett tid. Det blir videre vist til et behov for å forankre innsats og planer på tvers av sektorer, og at det derfor er et overordnet mål at strategi for oppvekst skal forplikte nye planer og innsats fra alle sektorer.

I Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier blir det vist til at dette er en forebyggende plan som involverer alle grunntjenestene rettet mot barn, unge og deres familier i kommunen. Planen har 23 tiltak som er knyttet til de fire målene i strategi for oppvekst, og som skal styrke det forebyggende og helsefremmende arbeidet rettet mot barn, unge og deres familier. Handlingsplanen for tjenester til barn, unge og deres familier har avslutningsvis en oversikt over planens økonomiske konsekvenser, med angivelse av hvilken byrådsavdeling som er ansvarlig for å gjennomføre tiltakene. Det blir vist til at flere av tiltakene krever ytterligere utredning og vil ta tid å gjennomføre, og at flere tiltak krever økte budsjетtrammer, omdisponeringer eller nye prioriteringer innenfor budsjетtrammene. Det er også foreslått tiltak for planperioden som er mer omfattende og vil kreve organisatoriske grep for å kunne iverksettes.

Barnevernet inngår som del av tjenestene som skal følge opp Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier. Det blir i Handlingsplan for barnevernet vist til at det er dokumentert et ekstra utviklingsbehov for barnevernet, og dermed behov for egne tiltak i

²⁶ Bergen kommune. Se meg, hør oss! Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier i Bergen. Vedtatt i Bergen bystyre den 18.10.2023 i sak 353/23.

²⁷ Bergen kommune. Strategi for oppvekst. Vedtatt i Bergen bystyre den 18.10.2023 i sak 353/23.

²⁸ Barnevernsreformen trådte i kraft 1.1.2022. Den flytter mer ansvar til kommunene på barnevernsområdet. Reformen skal bidra til å styrke det forebyggende arbeidet og tidlig innsats. Målene i reformen blir kun oppnådd gjennom endringer i hele oppvekstsektoren. Derfor blir barnevernsreformen i tillegg omtalt som en oppvekstreform. Reformen er forankret i Prop. 73 L (2016–2017) Endringer i barnevernloven (barnevernsreform) og Innstillingen Innst. 354 L (2016–2017) (Kilde: Bufdir: «Hva er barnevernsreformen», www.bufdir.no, sist besøkt 01.12.2025).

barnevernet utover Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier. Handlingsplanen for barnevernet inneholder 15 tiltak som skal oppfylle barnevernet sitt bidrag til strategi for oppvekst. I begge handlingsplanene blir det poengtert at flere av tiltakene i handlingsplanene er overlappende, og at handlingsplanene derfor må sees i sammenheng. Handlingsplan for barnevernet har, på samme måte som Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier, avslutningsvis en oversikt over tiltak, kostnader og ansvar. Det er videre lagt inn henvisning til tiltak i Handlingsplan for barn, unge og deres familier som er gjeldende for barnevernet.

I intervju blir det pekt på at det har blitt mer tydelige mål for det tverrfaglige forebyggende arbeidet i kommunen med strategi for oppvekst og de to tilhørende handlingsplanene. Det vises til at det er blitt tydelig at ansvaret for det tverrfaglige forebyggende arbeidet er delt på tvers av byrådsavdelinger. Det blir påpekt at tidligere planer som for eksempel «Byens barn – Bergens fremtid» har vært gjeldende for én byrådsavdeling, men at det nå er mer tydeliggjort hvilke mål man styrer etter på tvers av byrådsavdelingene. Det blir pekt på at tverrfaglig samhandling har fått en ny kraft etter innføringen av oppvekstreformen, men at kommunen fremdeles er i startfasen av dette arbeidet.

Kommunens organisering som følge av den parlamentariske styringsmodellen blir trukket frem som en utfordring når det gjelder å etablere mål og planer på tvers av byrådsavdelingene. Det blir henvist til at oppvekstreformen krever større grad av tverrfaglighet i tjenestene til barn, unge og deres familier, samtidig som dette arbeidet i stor grad er sektorpreget også i Bergen kommune. Det blir vist til at kommunens strategi for oppvekst har bidratt til å tvinge frem samarbeid på tvers av byrådsavdelingene, men at det samtidig er en utfordring at dette arbeidet ikke er forankret på øverste hold i kommunen. Det blir vist til at byrådet som kollegium og kommunaldirektørene på tvers av de involverte byrådsavdelingene må bidra til å oppnå målsettingene i forbindelse med oppvekstreformen. Videre er ikke ansvaret samlet hos én instans i kommunen, men er fordelt på de ulike byrådsavdelingene. Det blir vist til at dette innebærer at alle de involverte aktørene skal legge til rette og ta del i ansvaret, men at ingen har det endelige ansvaret for å holde i det.

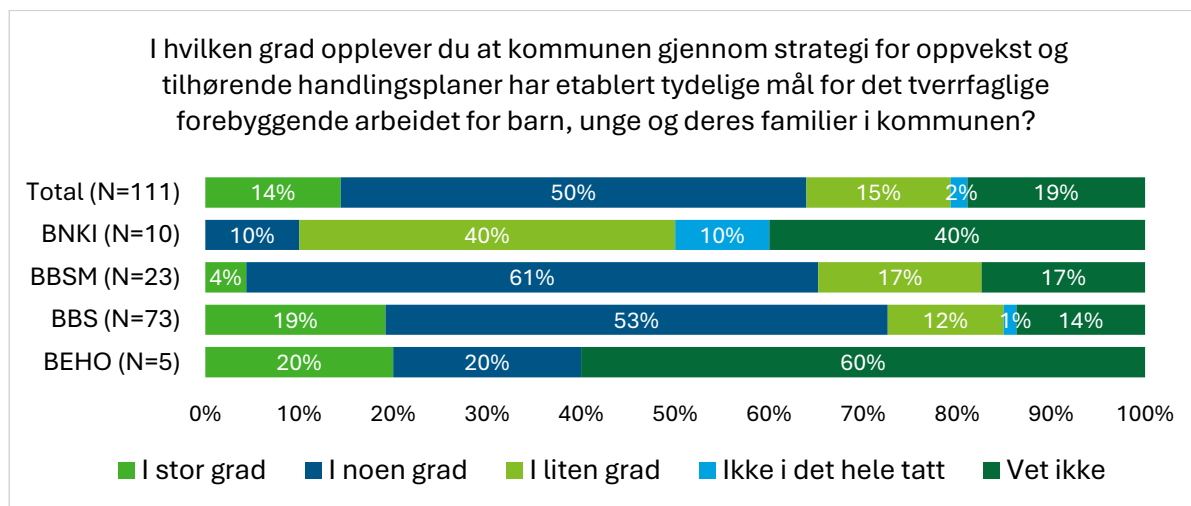
Etatsdirektører trekker videre frem at det kan være utfordrende å samarbeide på tvers av etater og byrådsavdelinger med de samme målene, da etatene allerede har og mottar klare bestillinger fra bystyret gjennom etablerte sektorplaner. En etatsdirektør peker på at de har sektorplaner som de ikke opplever at de klarer å realisere, og at strategi for oppvekst og tilhørende handlingsplaner oppleves ambisiøse sett opp mot dette. Flere peker på at implementering av disse planene er utfordrende, og at det er utfordrende å omsette innholdet i planer til konkrete handlinger.

I forbindelse med verifiseringen av rapporten påpeker BNKI at programmene i denne byrådsavdelingen som krever samarbeid for å lykkes, er gjennomgående og godt organisert med avtaler, konkrete ansvarlige og tilstrekkelige ressurser. Det blir videre vist til at programmene har konkrete måltall vedtatt årlig i budsjettet, og at dette gjelder både den kulturelle skolesekken og den kulturelle bæremeisen i samarbeid med skole og barnehage og Aktivitetskortet i samarbeid med sosialetatene.

I spørreundersøkelsen gjennomført i forbindelse med denne forvaltningsrevisjonen, er relevante område-, enhets- og avdelingsledere for tjenester som jobber med barn, unge og deres familier spurt om i hvilken grad de opplever at kommunen gjennom strategi for oppvekst

og tilhørende handlingsplaner har etablert *tydelige mål for det tverrfaglige forebyggende arbeidet for barn, unge og deres familier i kommunen*. Totalt svarer 50 prosent av respondentene at de opplever at dette «i noen grad» er etablert, mens 19 prosent svarer «vet ikke» på dette spørsmålet. 2 prosent av respondentene opplever at tydelige mål «ikke i det hele tatt» er blitt etablert av kommunen og 14 prosent svarer at de «i stor grad» opplever at kommunen gjennom oppvekststrategien har etablert tydelige mål for det tverrfaglige forebyggende arbeidet.

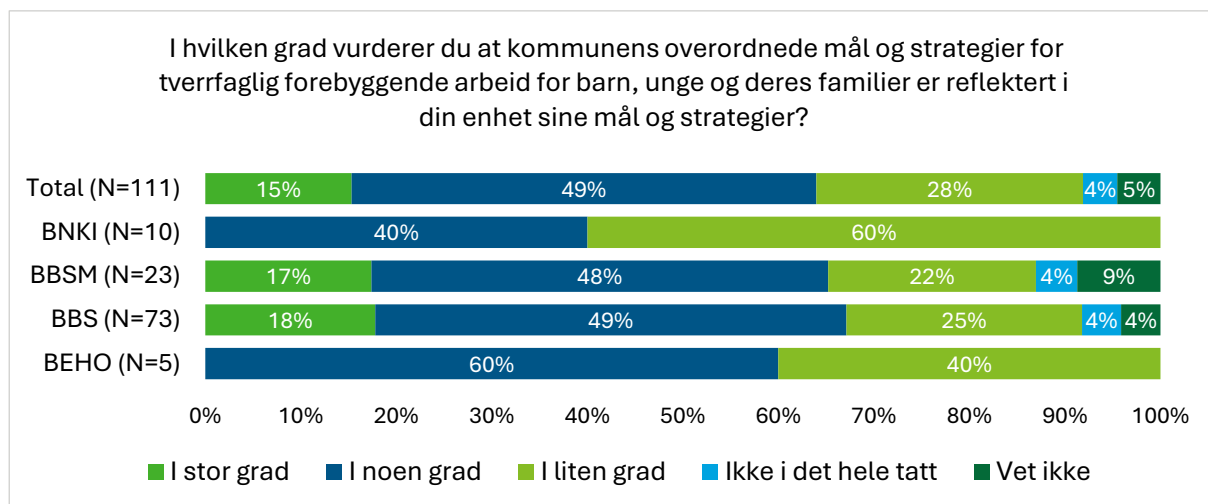
Figur 2: Tydelige mål for tverrfaglig forebyggende arbeid



Det er noe ulik svarfordeling avhengig av hvilken byrådsavdeling respondentene er ansatt i. Flertallet av respondentene ved BBSM og BBS svarer at de «i noen grad» opplever at kommunen har satt tydelig mål for tverrfaglig forebyggende arbeid for barn, unge og deres familier i kommunen, mens 90 prosent i BNKI svarer enten «i liten grad», «ikke i det hele tatt» eller «vet ikke». 60 prosent av lederne som har svart fra BEHO svarer «vet ikke» på dette spørsmålet.

I spørreundersøkelsen ble lederne videre spurt i hvilken grad de vurderer at kommunens overordnede mål og strategier for tverrfaglig forebyggende arbeid for barn, unge og deres familier er reflektert i deres enhets mål og strategier. Omtrent halvparten av respondentene (49 prosent) svarer at de «i noen grad» opplever at enhetens egne mål samsvarer med kommunens overordnede mål på feltet. 28 prosent svarer at kommunens overordnede mål og strategier for tverrfaglig forebyggende arbeid for barn, unge og deres «i liten grad» er reflektert i deres enhets mål og strategier, mens 15 prosent svarer «i stor grad» på dette spørsmålet. 5 prosent svarer «vet ikke» og 4 prosent «ikke i det hele tatt».

Figur 3: Hvorvidt kommunens mål og strategier er reflektert i enhetene sine mål og strategier



Som fremstilt i figuren over fordeler svarene seg relativt likt på respondentene i byrådsavdelingene BBS og BBSM på dette spørsmålet. Også respondentene fra BEHO og BNKI fordeler seg relativt likt.

Organisering, fordeling av roller og samarbeid

Behov for samarbeid på tvers av tjenester blir fremhevet både i strategi for oppvekst og de to tilhørende handlingsplanene. Mål og strategier er rettet mot (1) Alle barn og unge og deres familier som benytter kommunens tilbud og tjenester, og (2) Ansatte på alle nivå i kommunen.²⁹ Det er ikke definert direkte roller eller ansvar for de ulike målene, og målene som er rettet mot kommunens ansatte retter seg mot «ansatte i kommunens tilbud og tjenester og organisatoriske enheter i kommunen».

Mål 3 og 4 i strategi for oppvekst retter seg mot «laget rundt barn, unge og deres familier», og tverrfaglig samarbeid er særlig fremhevet i disse målene. I tabellen under fremgår noen av strategiene som omhandler samarbeid knyttet til mål 3 og 4.

Tabell 3: Mål og strategier knyttet til samarbeid (Kilde: Bergen kommune³⁰)

Mål	Strategier
Mål 3: Laget rundt barn, unge og deres familier er styrket	Bergen skal: - etablere samarbeidsmodeller som sikrer et godt samarbeid både på system- og individnivå, som også inkluderer aktører utenfor kommunen - utvikle en felles kultur for å evaluere og utvikle tjenestene, og legge til rette for endring som baserer seg på åpenhet, kontinuerlig læring og deling av erfaringer.
Mål 4: Laget rundt barn, unge og deres familier tar utgangspunkt i felles kunnskapsgrunnlag for	Bergen skal: Utvikle arbeidsformer og strukturer som gir merverdi og sikrer forankring på tvers av områder som har behov for vedvarende og bred samordning,

²⁹ Bergen kommune. Strategi for oppvekst. Vedtatt i Bergen bystyre den 18.10.2023 i sak 353/23.

³⁰ Bergen kommune. Strategi for oppvekst. Vedtatt i Bergen bystyre den 18.10.2023 i sak 353/23.

oppveksten når satsingsområder skal prioriteres.	herunder et Kunnskapssenter som tjener hele oppvekstsektoren. • Utarbeide oppdrag om å iverksette og evaluere planer som angår flere tjenester i fellesskap mellom samarbeidende byrådsavdelinger
---	---

I strategi for oppvekst blir det også vist til hva som må være på plass for å sikre måloppnåelse. For mål fire blir det blant annet vist til følgende kriterium for måloppnåelse:

Det legges til rette for bedre samarbeid og forankring på tvers av berørte byrådsavdelinger og etater og mellom de ulike myndighetsnivåene. Gjennom samordning utnyttes ressursene bedre og bidrar til effektivisering av offentlig sektor. Dette krever høy kompetanse, god rolleforståelse og faglig tilrettelegging. Det krever også et godt samarbeid mellom fag og økonomi.

Som nevnt i avsnittet over, er det i Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier utarbeidet en oversikt over tiltak, med tilhørende kostnader og ansvar. Her er det listet 23 tiltak, og for hvert tiltak er det angitt ansvarlig byrådsavdeling. Det er Byrådsavdeling for barnehage og skole³¹ og Byrådsavdeling for barnevern, sosiale tjenester og mangfold³² som er angitt som de ansvarlige byrådsavdelingene for tiltakene. For noen tiltak er begge byrådsavdelingene angitt som ansvarlige. I planen er det angitt at «Når det står nevnt to byrådsavdelinger er den første ansvarlige for initiativet og økonomien, den andre byrådsavdelingen er medansvarlig.»³³

Handlingsplanen gjør ikke ytterligere rede for hvordan dette arbeidet skal organiseres på tvers av sektorer i kommunen. Dette var derimot tatt inn i årsoppdraget til Etat for barn og familie for 2024, hvor etaten ble gitt i oppdrag å «initiere samarbeid på tvers i oppvekstfeltet». Dette oppdraget er gitt fra Kommunaldirektør i Byrådsavdeling for barnevern, sosiale tjenester og mangfold til Etatsdirektør i Etat for barn og familie. I beskrivelsen av oppdraget inngår det blant annet å igangsette samarbeid på tvers av byrådsavdelinger på etatsdirektørnivå, videreutvikle samarbeid på rådgiver- og enhetsnivå og avklare ansvarsfordeling, mandat og struktur for videre samarbeid.³⁴ I Årsoppdraget for 2025 fikk samme etat i oppdrag å «følge opp strategi for oppvekst med de tilhørende handlingsplanene.» Også i intervju blir det påpekt at Etat for barn og familie har tatt et stort ansvar for dette arbeidet. Etatsdirektør i Etat for barn og familie opplyser å ha fått et tydelig mandat fra sin kommunaldirektør til å følge opp disse prosessene, og peker på at etaten har tatt en ledende rolle i samhandlingen i tjenester for barn, unge og deres familie. Dette begrunnes med at den overordnede oppvekststrategien er forankret i deres byrådsavdeling.

I spørreundersøkelsen ble respondentene spurt i hvilken grad de opplever at kommunen gjennom strategi for oppvekst og tilhørende handlingsplaner har etablert en *tydelig ansvarsdeling* for det tverrfaglige forebyggende arbeidet. Totalt opplever 37 prosent at dette «i noen grad» er etablert. 25 prosent opplever at det «i liten grad» er etablert en tydelig ansvarsfordeling for det tverrfaglige forebyggende arbeidet, mens 22 prosent svarer «vet ikke» og 11 prosent opplever at dette «i stor grad» er etablert.

³¹ Tidligere Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett (BBSI)

³² Tidligere Byrådsavdeling for barnevern og sosiale tjenester (BBS)

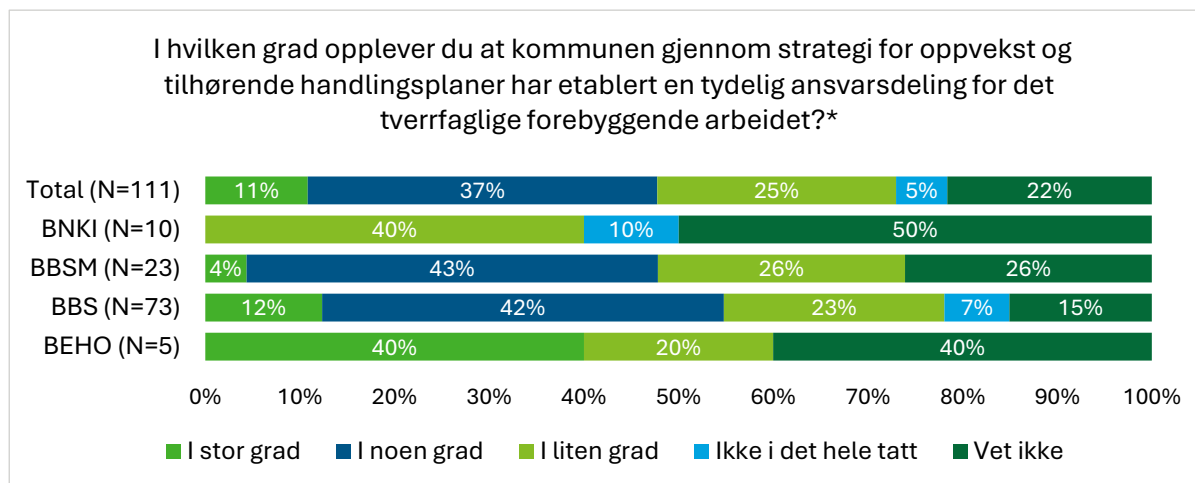
*Det må bemerkes at svarene fra avdelingene med få respondenter, som BNKI (N=10) og BEHO (N=5), innebærer større usikkerhet.

³³ Bergen kommune. «Se meg, hør oss». Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier. 2023.

³⁴ Bergen kommune. Årsoppdrag Etat for barn og familie. 2024.

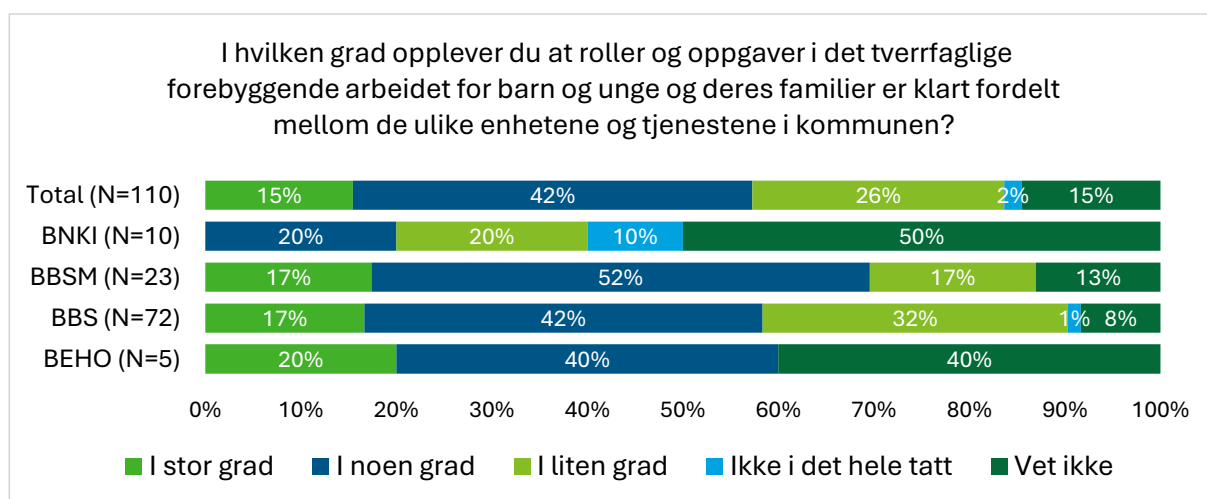
Som fremstilt i figuren under varierer svarene fra lederne på tvers av byrådsavdelinger. I BNKI svarer ingen respondenter «i stor grad», mens i BEHO svarer 40 prosent dette. I BBSM og BBS svarer henholdsvis 4 og 12 prosent «i stor grad», mens flertallet av respondentene svarer «i noen grad» (henholdsvis 43 og 42 prosent).

Figur 4: Ansvarsfordeling for forebyggende arbeid



Respondentene ble videre spurt i hvilken grad de opplever at *roller og oppgaver* i det tverrfaglige forebyggende arbeidet for barn og unge og deres familier er klart fordelt mellom de ulike enhetene og tjenestene i kommunen. 42 prosent svarer at de «i noen grad» opplever at det er klar rolle- og oppgavefordeling i dette arbeidet. 26 prosent svarer at de «i liten grad» opplever at det er klart fordelte roller og oppgaver. Svarene varierer på tvers av byrådsavdelingene, og særlig i BNKI og BEHO er det relativt stor andel som svarer «vet ikke» (henholdsvis 50 og 40 prosent).

Figur 5: Fordeling av roller og oppgaver



De som svarte at de opplevde at roller og oppgaver i det tverrfaglige arbeidet «i noen grad», «i liten grad» eller «ikke i det hele tatt» er klart fordelt mellom enheter og tjenester, ble bedt om å utdype dette i fritekstsvar. Det var 58 respondenter som svarte på dette (43 fra BBS, 10 fra BBSM, 2 fra BEHO og 3 fra BNKI) og de peker på flere utfordringer når det gjelder fordelinger av roller og oppgaver i det tverrfaglige arbeidet. Flere peker på kommunens «siloorganisering»

som en utfordring på dette området, og trekker frem at de ulike tjenestene jobber etter egne mål. Av svarene fremkommer det at ansatte i skolene opplever å møtes med forventninger fra andre tjenester som skolene ikke har mulighet til å innfri, og som ligger utenfor skolenes mandat. Flere respondenter svarer også at de opplever at barnehage og skole blir «stående alene» i dette arbeidet. Disse enhetene kan ikke «slippe barna», og det pekes på at andre tjenester kan trekke seg ut av samarbeidet, eksempelvis dersom barnet eller familien ikke ønsker hjelp. Flere svarer at de ikke har oversikt over rollefordelingen, eller at de opplever at tjenester ikke koordineres på tvers. Det pekes her på at kommunen er stor, og det er mange aktører å holde oversikt over.

Respondentene peker på behov for tydeligere avklarte roller mellom skole og helse. Flere respondenter mener det er behov for tydeligere avklart rollefordeling mellom særlig PPT og barneverntjenesten, og de øvrige tjenestene som jobber med barn, unge og deres familier. Det vises også til at barneverntjenesten jobber mindre forebyggende enn tidligere, og at det er behov for å avklare barneverntjenestens rolle i det forebyggende arbeidet. En av respondentene viser til at kulturfeltet ikke har et tydelig mandat i dette arbeidet. I intervju blir det også vist til at Etat for bibliotek og kultur ikke har et aktivt forhold til handlingsplanen «Se meg, hør oss». Etaten har ikke vært involvert i utformingen av denne planen og den foreligger ikke som styringsdokument for etatens arbeid.

3.3.2 Vurdering

Deloitte vurderer at det gjennom strategi for oppvekst og tilhørende handlingsplaner er etablert tydelige mål for det tverrfaglige forebyggende arbeidet i kommunen. Deloitte vurderer samtidig at ansvar, organisering og roller i det tverrfaglige forebyggende arbeidet ikke er tilstrekkelig tydeliggjort gjennom strategien og handlingsplanene. Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier er en overordnet forebyggende plan som involverer alle grunntjenestene rettet mot barn, unge og deres familier i kommunen, og det er utover denne handlingsplanen ikke etablert egne strategier eller planer i den enkelte byrådsavdeling som forplikter de enkelte sektorene når det gjelder oppfølging av handlingsplanen. I undersøkelsen blir det påpekt at det er en utfordring at det tverrfaglige forebyggende arbeidet ikke er forankret på byrådsnivå i kommunen, og at handlingsplanen for tjenester til barn, unge og deres familier ikke tydeliggjør hvordan arbeidet skal organiseres og fordeles mellom etatene i kommunen. Deloitte vil understreke at manglende tydeliggjøring av ansvar, organisering og roller i det tverrfaglige forebyggende arbeidet for barn, unge og deres familier bidrar til risiko for at ikke alle relevante etater og tjenester involveres tilstrekkelig i dette arbeidet, og at mål og strategier ikke blir fulgt opp.

3.4 Struktur for oppfølging og rapportering

3.4.1 Datagrunnlag

Bergen bystyre vedtok strategi for oppvekst, handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier samt handlingsplan for barnevern i møte 18.10.2023. Ifølge vedtaket skal oppvekststrategien rulleres etter 10 år, med en midtveisevaluering etter 5 år. Handlingsplanene skal rulleres etter fire år, med en midtveisevaluering etter to år. Videre ba bystyret i vedtaket om at byrådet rapporterer på kvalitetsmålene i den årlige kvalitetsmeldingen.

Kommunaldirektør i BBSM viser til at det ikke er gjennomført midtveisevaluering av handlingsplanene, da det tok litt tid å starte implementering grunnet presset økonomi. Det blir videre vist til at det på bakgrunn av dette var vanskelig å måle effekt av tiltakene på dette tidspunktet.

Kommunen påpeker at arbeidet med å midtveisevaluere handlingsplanene per desember 2025 er påbegynt, og vil komme til politisk behandling i løpet av våren 2026. Det blir påpekt at det har vært viktig at planene har vært virksomme i en periode og at tiltakene er kommet godt i gang, og at kommunen derfor har ventet frem til utgangen av 2025 med å sette i gang arbeidet med denne midtveisevalueringen.

Rapportering og resultatoppfølging

Bergen kommunes rammeverk for virksomhetsstyring viser til at systematisk oppfølging, rapportering og analyse av mål og resultater er en viktig del av mål- og resultatstyringen i kommunen. Viktige arenaer for resultatoppfølging i Bergen kommune er *årsoppdrag*, *styringsdialog*, *månedsrapporing*, *tertialrapportering* og *årsmelding*. Bergen kommune har et felles styringssystem (BkStyring) som benyttes til å rapportere, overvåke og dokumentere målstyring, og mål med tilhørende indikatorer fra vedtatte handlings- og økonomiplan overføres til dette systemet.³⁵

Kommunaldirektørene i de fire byrådsavdelingene sender årsoppdrag til sine etater som skal følge opp. Årsoppdrag kan variere i form og benevnelse³⁶ mellom byrådsavdelingene. Noen kommunaldirektører sender et felles oppdrag til alle etater mens andre sender separate årsoppdrag til hver etat. Felles for årsoppdragene er at de prioriterer områder etatene skal fokusere på det kommende året.

Årsoppdrag fra kommunaldirektør til etatene danner utgangspunktet for styringsdialogen. Styringsdialogen mellom kommunaldirektør og etatsdirektør skal gjennomføres med planlagte intervaller i løpet av et år.³⁷ Kommunaldirektør for BBSM, samt tidligere kommunaldirektør for BBS nevner begge i intervju at tverrsektorielt samarbeid inngår i styringsdialogen med etatene. Det fremgår at tverrsektorielt samarbeid ikke er faste tema årsoppdrag som går ut til etatene fra kommunaldirektørene i BEHO og BNKI, og dette er dermed heller ikke et fast tema i styringsdialogen i disse byrådsavdelingene. Kommunalsjef for BEHO viser til at det er BBSM som rapporterer på strategi for oppvekst. Det fremgår samtidig av oppdragsnotatet for 2024 fra kommunaldirektør i BEHO til Etat for tjenester til utviklingshemmede at samarbeid med etater i andre byrådsavdelinger er et prioritert område. Her står det at det må «sikres godt samarbeid med Etat for psykisk helse og rustjenester (EPHRT) og Etat for barn og familie (EFBF)» og at etaten skal «Identifisere utfordringer og forbedringsområder i etatens samarbeid med EPHRT og EFBF, og oppsummere disse i et notat som legges ved rapport til Ledelsens gjennomgang i BkStyring våren 2024.»³⁸

Etatsdirektør for Etat for barnehage trekker frem at det er en utfordring i oppfølgingen av Handlingsplanen for tjenester til barn, unge og deres familier at Bergen kommune bare er eier for 40 prosent av barnehagene i kommunen, mens 60 prosent er eid av private aktører. Kommunen har ingen instruksjonsmyndighet overfor de private barnehagene, og de private barnehageeierne er ikke del av kommunens tverrfaglige forebyggende samarbeid på

³⁵ Bergen kommune. Rammeverk for virksomhetsstyring. Vedtatt 14.09.2023.

³⁶ Disse kan kalles årsoppdrag, oppdragsnotat eller liknende.

³⁷ Bergen kommune. Rammeverk for virksomhetsstyring. Vedtatt 14.09.2023.

³⁸ Bergen kommune. Oppdragsnotat – Etat for tjenester til utviklingshemmede 2024. 19.12.2023.

systemnivå. I intervju med etatsdirektør for helsetjenester blir det også påpekt at 90 prosent av de 286 fastlegene i kommunen er selvstendig næringsdrivende og at kommunen har oppfølgingsansvar, men ikke sanksjonsmyndighet, for kvaliteten i fastlegeordningen.³⁹

Deloitte har fått tilgang til årsoppdrag som er sendt ut til de relevante etatene i 2024 og 2025, og har undersøkt i hvilken grad disse inkluderer oppdrag som omhandler strategi for oppvekst med tilhørende handlingsplaner eller oppdrag relatert til samhandling på tvers av tjenester til barn, unge og deres familier.⁴⁰ Deloitte har også gjennomgått rapportering fra de relevante etatene for 2024.

I Byrådsavdeling for barnevern, sosiale tjenester og mangfold (BBSM) er strategi for oppvekst nevnt i årsoppdragene til Etat for barn og familie for 2024 og 2025. I 2024 er etaten gitt i oppdrag å iverksette tiltak fra begge de nevnte handlingsplanene for tverrfaglig forebyggende arbeid⁴¹. I 2025 er etaten også gitt i oppdrag å følge opp strategi for oppvekst med de tilhørende handlingsplanene. I 2024⁴² rapporterer Etat for barn og familie til kommunaldirektør på blant annet hvordan prioriterte tiltak fra Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier har vært gjennomgått, samt hvordan etaten har arbeidet med samhandling i oppvekstfeltet. Her nevnes eksempelvis faste samarbeidsmøter og etablerte samarbeidsarenaer.

Strategi for oppvekst og tilhørende handlingsplaner er ikke direkte nevnt i årsoppdragene til Etat for sosiale tjenester og Etat for psykisk helse og rustjenester. *Samhandling på tvers av tjenester* er derimot nevnt i årsoppdrag til disse etatene i 2024, men ikke i 2025. I årsoppdraget for 2024 får eksempelvis Etat for sosiale tjenester i oppdrag å «etablere gode samhandlingsflater med andre etater og byrådsavdelinger for å sikre tverrfaglig oppfølging av målgrupper familier med barn og unge, inkludert barn som pårørende og ungdom som mottar ettervern».

Deloitte har etterspurt, men ikke mottatt årsoppdrag fra Etat for inkludering.⁴³ I intervju opplyser etatsdirektør i Etat for inkludering at strategi for oppvekst eller tilhørende handlingsplaner ikke er nevnt i årsoppdragene til denne etaten. Det blir videre vist til at innholdet i årsoppdraget legger føringer for innholdet i styringsdialogen, og da samhandling på tvers ikke er spesifikt nevnt denne etatens årsoppdrag, er det heller ikke tema i styringsdialogen. Etatsdirektøren etterlyser mer systematisk oppfølging og rapportering på samhandling og samarbeid, inkludert i styringsdialogen med kommunaldirektør. Videre påpekes det at ettersom årsoppdraget til etaten ikke tydelig prioriterer samhandling, blir det vanskeligere å ha fokus på dette ut i tjenestene. Etatsdirektør for Etat for inkludering etterlyser et tydelig fokus på strategi for oppvekst i årsoppdrag til etaten, da dette kan bidra til å sikre at alle etater trekker i samme retning.

I Byrådsavdeling for barnehage og skole (BBS) er *oppvekstreformen*⁴⁴ nevnt i årsoppdragene til de tre etatene i 2024 og 2025 (Etat for barnehage, Etat for skole og Etat for spesialpedagogiske tjenester). De tre etatene mottar individuelle årsoppdrag, tilpasset hver av

³⁹ Det er Helsetilsynet som har sanksjonsmyndighet.

⁴⁰ Etat for barnevern og sosiale tjenester, Etat for sosiale tjenester og Etat for inkludering (BBSM), Etat for skole, Etat for barnehage og Etat for spesialpedagogiske tjenester (BBS), Etat for helsetjenester og Etat for tjenester til utviklingshemmede (BEHO), Etat for idrett og Etat for bibliotek og kultur (BNKI).

⁴¹ handlingsplan for barnevernet og handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier

⁴² Bergen kommune. Oppdatert status tiltak Årsoppdrag Etat for barn og familie 2024.

⁴³ Dette er blitt begrunnet med at etaten har blitt overflyttet fra en annen byrådsavdeling, slik at årsoppdraget for 2024 ligger hos denne byrådsavdelingen.

⁴⁴ Barnevernreformen, også kalt oppvekstreformen, trådte i kraft 1.1.2022. Reformen skal bidra til å styrke arbeid med forebygging og tidlig innsats på tvers av tjenester i kommunen.

etatenes oppgaver. Samtidig er noen av punktene i årsoppdragene likelydende, eksempelvis føringene som gis om oppvekstreformen:

Etaten skal bidra i arbeidet med utvikling og implementering av oppvekstreformen på de områder som etaten har ansvaret for. Arbeidet må være tverretattlig og inkludere alle som arbeider med barn og unges oppvekst.

Strategi for oppvekst og tilhørende handlingsplaner⁴⁵ er ikke nevnt i årsoppdragene til de tre etatene i 2024 og 2025. I årsoppdragene er det spesifisert at «etatene må gjennomføre vedtak der ansvaret er tildelt etaten i følgende planer [...]», hvorpå de ulike handlingsplanene er nærmere presisert. Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier i Bergen er ikke nevnt her. Videre inneholder alle de gjennomgåtte årsoppdragene fra 2024 og 2025 et eget og likelydende punkt om samarbeid og samhandling hvor det blant annet fremgår at «kommunaldirektøren forutsetter systematisk og resultatorientert samhandling på tvers av etatene.»

I årsrapportene for Etat for skole og Etat for barnehage er etatenes arbeid med å implementere oppvekstreformen nevnt. Eksempelvis står det i årsrapporten fra Etat for barnehage i 2024 at etaten bidrar til å styrke det tverrfaglige arbeidet for barn og unge sammen med andre etater og at oppfølging og samarbeid om målene knyttet til oppvekstreformen står sentralt.⁴⁶ I årsrapporten fra Etat for skole i 2024 står det at etaten arbeider sammen med Etat for barn og familie om å innarbeide oppvekstreformen i Bergen, og at Etat for skole er representert i en tverrfaglig arbeidsgruppe for å implementere lokale planer for barn og unge.⁴⁷ I årsrapporten til Etat for spesialpedagogiske tjenester er oppvekstreformen ikke nevnt, men det blir rapportert at «samarbeidet med de andre etatene i BBS og etatssamarbeidet på tvers av byrådsavdelinger er opprettholdt i 2024.»⁴⁸

I spørreundersøkelsen ble enhetsledere og områdeledere spurt i hvilken grad det er etablert strukturer som sikrer oppfølging og rapportering fra enhetene på kommunens målsettinger for tverrfaglig forebyggende arbeid. Totalt svarer 36 prosent av respondentene at de opplever at det «i noen grad» er etablert strukturer som sikrer oppfølging og rapportering fra deres enhet på kommunens målsettinger og 31 prosent svarer at dette «i liten grad» er etablert.

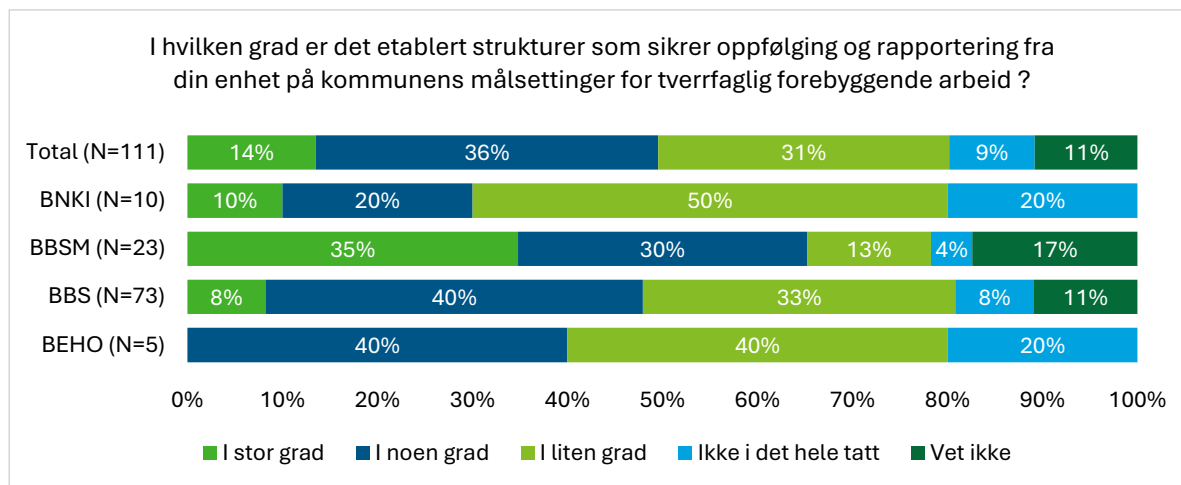
⁴⁵ «Se meg, hør oss» handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier i Bergen og handlingsplan for barnevernet.

⁴⁶ Bergen kommune. Årsrapport EFB. 2024.

⁴⁷ Bergen kommune. Årsrapport EFS. 2024.

⁴⁸ Bergen kommune. Årsrapport ESPT. 2024.

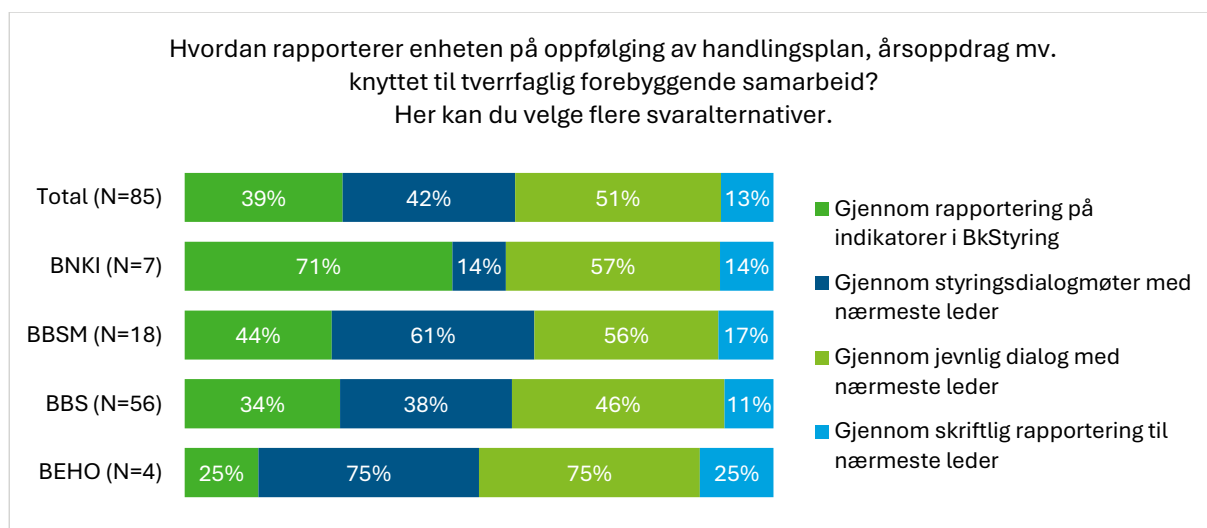
Figur 6: Strukturer som sikrer oppfølging og rapportering fra enhetene på kommunens målsetninger for tverrfaglig forebyggende arbeid



BBSM har høyest andel respondenter som opplever at slike strukturer «i stor grad» er etablert (35 prosent), mens BNKI har en høy andel som svarer «i liten grad» (50 prosent) eller «ikke i det hele tatt» (20 prosent) på dette spørsmålet.

Respondentene ble videre spurt hvordan enhetene rapporterer på oppfølging av handlingsplan, årsoppdrag mv. knyttet til tverrfaglig forebyggende samarbeid. Respondentene kunne velge flere svaralternativer her. Samlet sett svarer et lite flertall (51 prosent) at de rapporterer gjennom jevnlig dialog med nærmeste leder. En noe mindre andel (42 prosent) viser til rapportering gjennom styringsdialogmøter med nærmeste leder, og en tredjedel svarer at de rapporterer på dette på indikatorer i BkStyring. Kun 13 prosent svarer at de rapporterer skriftlig på dette til nærmeste leder.

Figur 7: Enhetenes rapportering på oppfølging av sentrale dokumenter knyttet til tverrfaglig forebyggende samarbeid



Svarfordelingen varierer noe mellom byrådsavdelingene. I BNKI svarer et klart flertall at de rapporterer gjennom BkStyring, mens andelen som svarer dette er en god del lavere i de andre byrådsavdelingene. I BEHO og BBSM svarer på den annen side et flertall at det rapporteres gjennom styringsdialogmøter med nærmeste leder, mens denne andelen er på kun 14 prosent

i BNKI. I BBS oppgir litt under halvparten av lederne at de rapporterer gjennom jevnlig dialog med nærmeste leder, mens over halvparten viser til denne rapporteringsmåten i de andre byrådsavdelingene.

3.4.2 Vurdering

Deloitte vurderer at det ikke er etablert tilstrekkelige strukturer for oppfølging og rapportering på kommunens målsettinger for det forebyggende arbeidet på tvers av byrådsavdelinger og etater. Undersøkelsen viser for det første at handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier ikke er midtveisevaluert etter 2 år av de involverte aktørene, noe som ikke er i henhold til vedtaket fra bystyret om dette. Deloitte merker seg samtidig at kommunen ved utgangen av 2025 har påbegynt arbeidet med å evaluere handlingsplanen og at dette etter planen vil behandles politisk i bystyret i løpet av våren 2026.

For det andre er tiltak i henhold til handlingsplanen for barn, unge og deres familier ikke implementert i årsoppdragene fra alle kommunaldirektør i de fire byrådsavdelingene som er del av det tverrfaglige forebyggende arbeidet for barn, unge og deres familier. Det er i hovedsak én etat i BBSM som får konkrete oppdrag knyttet til handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier, og som rapporterer på dette. Når dette ikke er nevnt i årsoppdragene, gir det heller ikke grunnlag for å følge dette opp i styringsdialog, årsrapporter mv. i de fleste etatene. Deloitte merker seg særlig at årsoppdragene til Etat for barnehage, Etat for skole og Etat for spesialpedagogiske tjenester ikke nevner handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier i Bergen. Dette til tross for at Byrådsavdeling for barnehage og skole er ansvarlig for flere tiltak etter denne handlingsplanen. Deloitte vil understreke at tverrsektorielt samarbeid stiller krav til tydelig ledelse på alle nivåer. Det er kommunen, og ikke den enkelte kommunale tjeneste, som har samordningsplikt. Dette innebærer at det er øverste administrative leder som avgjør hvordan velferdstjenestene i praksis skal oppfylle samarbeidsplikten på systemnivå.

Deloitte merker seg at private barnehageeiere og fastlegetjenester ikke er en del av de faste møtepunktene eller samarbeidsstrukturene på systemnivå som omhandler tverrfaglig samarbeid for barn, unge og deres familier i kommunen. Det er et sentralt poeng at en svært stor andel av fastleger og barnehager i kommunen blir drevet av private aktører, og Deloitte mener at kommunen bør vurdere å finne måter å inkludere disse aktørene på, samt andre aktuelle aktører som private skoler.

4 Samarbeid på systemnivå

4.1 Problemstilling

I dette kapitlet vil vi svare på følgende hovedproblemstilling med underproblemstillinger:

Har kommunen etablert et hensiktsmessig samarbeid på systemnivå mellom tjenestene som jobber inn mot barn, unge og familier?

Under dette:

- Er det etablert hensiktsmessige møtepunkt, samarbeidsavtaler, målsettinger, strategier e.l. for å sikre samarbeid på systemnivå mellom de relevante tjenestene?
- I hvilken grad har relevante byrådsavdelinger og/eller etater etablert strukturer som sikrer at avtaler, strategier eller lignende om samarbeid mellom tjenester blir fulgt opp og gir ønskede resultater (eksempelvis måletall/KPI-er, avsatte ressurser mv.)?

4.2 Revisjonskriterier

Basert på krav i kommuneloven, barnevernsloven, helse- og omsorgstjenesteloven, opplæringsloven, barnehageloven, NAV-loven, m.m., og kommunens rammeverk for virksomhetsstyring har Deloitte utledet følgende revisjonskriterier knyttet til problemstillingen som undersøkes i dette kapitlet:

Kommunen skal:

- Sikre at de kommunale velferdstjenestene samarbeider med andre tjenesteytere dersom samarbeid er nødvendig for å gi pasienten/brukeren/eleven/barnet et helhetlig og samordnet tjenestetilbud. I tillegg til å følge opp det enkelte barnet/familien skal tjenestene samarbeide med andre tjenesteytere slik at de ulike tjenesteyterne kan ivareta sine oppgaver etter lov og forskrift (jf. Helse- og omsorgstjenesteloven § 3-4, Opplæringsloven § 24-1, Barnehageloven § 2 b, Nav-loven § 15 a, Integreringsloven § 50, Krisesenterloven § 4 m.fl.).
- Sørge for at det etableres samarbeid på systemnivå mellom velferdstjenestene i kommunen⁴⁹. *Samarbeid på systemnivå* er samarbeid som ikke er knyttet til den enkelte sak, men som bidrar til godt samarbeid i enkeltsaker. Samarbeid på systemnivå er videre viktig for at tjenestene skal lykkes med det forebyggende arbeidet gjennom at barn og unge som trenger det, får rett hjelp til rett tid (samarbeidsplikten på systemnivå omtales i en rekke særlover som gjelder for kommunale velferdstjenester⁵⁰).
- Kommunal ledelse må ta et overordnet ansvar for samarbeid på systemnivå, selv om velferdstjenestene selv må ta stilling til hvordan de organiserer tverrsektorielt samarbeid (Nasjonal veileder for «Samarbeid om tjenester til barn, unge og deres familier»⁵¹)

⁴⁹ Kommunale velferdstjenester er en samlebetegnelse for tjenester kommunen har ansvar for, primært innen helse, omsorg, barnehage, grunnskole og sosiale tjenester

⁵⁰ Samarbeidsplikten på systemnivå omtales i barnevernsloven § 15-8, familievernkontorloven § 1 a, opplæringsloven § 24-1, spesialisthelsetjenesteloven § 2-1 e, privatskoleloven § 3-6 a, barnehageloven § 2 b, NAV-loven § 15 a, krisesenterloven § 4, sosialtjenesteloven § 13, helse- og omsorgstjenesteloven § 3-4, tannhelsetjenesteloven § 1-4 a og integreringsloven § 50.

⁵¹ Helsedirektoratet. Nasjonal veileder. Samarbeid om tjenester til barn, unge og deres familier. Siste faglige endring 14. oktober 2024.

Kommunen bør:

- Sikre at de virksomheter som arbeider med barn, unge og deres foreldre i sitt daglige arbeid (som barnehage, skole og helsestasjons- og skolehelsetjenesten), har avtaler om samarbeid på systemnivå som sikrer oppfølging av involverte barn og unge. Videre bør det sikres at relevante samarbeidsavtaler er etablert mellom disse virksomhetene (Nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge⁵²).
- Sikre at det er etablert skriftlige samarbeidsavtaler mellom helsestasjon og barnehage, som bør inneholde gjensidig kunnskap om, og avklaringer av, hverandres roller, samt beskrive rutiner for samarbeidet på både system- og individnivå (Nasjonal faglig retningslinje for Helsestasjon, skolehelsetjeneste og helsestasjon for ungdom⁵³).
- Sikre at relevante samarbeidsavtaler også er etablert for andre tjenester som av ulike årsaker har oppfølgingsansvar for barn eller deres familier, som fastlege, PPT, barnevernstjenesten og NAV. (Nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge⁵⁴).
- Sikre at samarbeidsavtaler forankres og implementeres hos ledere i virksomhetene, og inneholder beskrivelse av roller og ansvar, omfang og organisering av samarbeid, hva partene konkret skal samarbeide om og ressurser knyttet til dette. (Nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge⁵⁵).

Se vedlegg 3 for utfyllende revisjonskriterier.

4.3 Strukturer for samarbeid på systemnivå

4.3.1 Datagrunnlag

I det følgende vil det gjøres rede for hvilke strukturer Bergen kommune har etablert for å sikre samarbeid på systemnivå mellom kommunens byrådsavdelinger og etater som jobber med barn, unge og deres familie. Dette inkluderer relevante møtepunkt, samarbeidsavtaler, samt strategier og målsetninger som skal sikre samarbeid på tvers.

Ansvar for samarbeid på systemnivå

I årsoppdraget for 2024 fikk Etat for barn og familie i oppdrag å «initiere samhandling på tvers av oppvekstfeltet». ⁵⁶ Som del av dette oppdraget, er det etablert et *etatsdirektørnettverk for oppvekst*. Bakgrunnen for etableringen av nettverket har vært å sikre realisering av Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familie («Se meg, hør oss»). Nettverket er initiert av etatsdirektørene selv, og ble startet opp av Etat for barn og familie, Etat for skole, Etat for barnehage og Etat for spesialpedagogiske tjenester (ofte benevnt som «kjerneetatene» for oppvekst i Bergen kommune). Formålet var i utgangspunktet å bli bedre kjent på etatsdirektørnivå. Nettverket har med tiden tilknyttet seg ytterligere etater som også jobber innenfor oppvekstfeltet i Bergen kommune, og det er per november 2025 10 etater tilknyttet

⁵² Helsedirektoratet. Nasjonal faglig retningslinje. Tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge. Siste faglige endring 03. desember 2019.

⁵³ Helsedirektoratet. Nasjonal faglig retningslinje. Helsestasjon, skolehelsetjeneste og helsestasjon for ungdom. Siste faglige endring 23. april 2025.

⁵⁴ Helsedirektoratet. Nasjonal faglig retningslinje. Tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge. Siste faglige endring 03. desember 2019.

⁵⁵ Helsedirektoratet. Nasjonal faglig retningslinje. Tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge. Siste faglige endring 03. desember 2019.

⁵⁶ Bergen kommune. Årsoppdrag Etat for barn og familie 2024.

nettverket (se tabellen under). I intervju blir det vist til at etatsdirektørene skal holde kommunaldirektørene løpende orientert, og invitere dem en til to ganger i året til møter med etatene. Det opplyses at kommunaldirektørene deltok i fellessamling for etatsdirektørnettverket i 2024 og i 2025. I forbindelse med verifiseringen av rapporten blir det også vist til at det planlegges et møte mellom Byrådet og etatsdirektørnettverket i januar 2026.

Tabell 4: Deltakere i etatsdirektørnettverket for oppvekst i Bergen kommune

Byrådsavdeling	Etater
Byrådsavdeling for barnevern, sosiale tjenester og mangfold	• Etat for barn og familie • Etat for inkludering • Etat for sosiale tjenester
Byrådsavdeling for barnehage og skole	• Etat for skole • Etat for barnehage • Etat for spesialpedagogiske tjenester
Byrådsavdeling for eldre, helse og omsorg	• Etat for helsetjenester • Etat for tjenester til utviklingshemmede
Byrådsavdeling for næring, kultur og idrett	• Etat for idrett • Etat for bibliotek og kultur

Etatsdirektørene møtes hver 6. uke, og sakene som diskuteres på møtene omhandler barns oppvekstsvilkår og etatenes arbeid med dette på tvers av byrådsavdelinger. I tillegg til disse faste møtene mellom etatsdirektørene, arrangeres det utvidede ledersamlinger i nettverket to ganger årlig. Det er arrangert fire slike samlinger hittil, og den siste ble arrangert 18. september 2025. Her deltok over 50 ledere fra ni etater og deres underavdelinger. Målet med disse samlingene er ifølge etatsdirektør for Etat for barn og familie å «styrke samhandling på tvers, stifte nye og nyttige bekjentskaper, og få oversikt over tilbud og tiltak for barn, unge og deres familier i Bergen». På den siste samlingen ble det blant annet gjennomført gruppearbeid hvor ulike tjenester presenterte hva de tilbyr av tilbud og tjenester. Gruppearbeidet vil benyttes av etatsdirektørene i videre konkretisering og kvalitetssikring av samarbeidet på tvers av etater.⁵⁷

I tillegg til disse utvidede ledersamlingene arrangeres det fagdager på oppvekstfeltet. I desember 2025 er det planlagt fire enkeltstående fagdager med tema barnets-beste vurderinger i praksis. Disse samlingene er for ansatte i etater og underavdelinger som arbeider på oppvekstfeltet i Bergen kommune. De aktuelle etatene er Etat for skole, Etat for barnehage, Etat for spesialpedagogiske tjenester og Etat for barn og familie, samt alle tilhørende underavdelinger som eksempelvis barne- og familietjenesten, helsestasjonstjenesten, Enhet for vurdering og oppfølging (EVO), Barnevernstjenesten, Koordinerende enhet, Ergo- og fysioterapitjenesten, Bergen kompetansesenter for læringsmiljø, de kommunale skolene og barnehagene m.fl.

I intervju med samtlige av etatsdirektørene som deltar i nettverket, blir nettverket trukket frem som en viktig arena for å sikre samhandling på tvers av etatene. Det blir vist til at møtene er uformelle, men oppleves som forpliktende, og at deltakerne i nettverket prioriterer møtene

⁵⁷ Bergen kommune. Allmenningen. Nytt fra barnevern, sosial og mangfold. Vil bedre samhandlingen på oppvekstfeltet. Publisert 09.10.2025

høyt. Det blir påpekt i intervju at «kjerneetatene» i nettverket har det sterkeste eierskapet til nettverket, men at det er nyttig å ha med de andre etatene som også jobber med tjenester til barn, unge og deres familier for å kunne se muligheter på tvers av etater og ha kjennskap til hverandres tilbud. Det blir også påpekt at Etat for barn og familie har tatt et hovedansvar for dette nettverket. Selv om det blir beskrevet som hensiktsmessig at mye av ansvaret for samhandling ligger til Etat for barn og familie, er det flere som i intervju viser til at flere etater kunne ha tatt mer ansvar i arbeidet i nettverket.

Det er ikke etablert formelle samarbeidsavtaler for samarbeidet mellom etatsdirektørene. Det blir i intervju vist til at det er etablert en egen Teams-kanal hvor oppsummeringer fra de faste møtene deles, og hvor det kan gis innspill til aktuelle tema for neste møte. Nettverket beskrives nå som godt etablert, og det vises i intervju til at det videre målet med nettverket er å fjerne hinder i det tverrfaglige samarbeidet ute i tjenestene, samt initiere nye samarbeid og bygge kultur for tverrfaglig samarbeid.

I intervju blir det påpekt at det er en svakhet at samarbeidet på tvers av oppvekstetatene er på initiativ fra etatsdirektørene, og ikke er forankret på øverste nivå i byrådsavdelingene.

Deltakelse i faste møtefora

Utover etatsdirektørnettverket, er det etablert flere faste møtefora for etatsdirektører og resultatenhetsledere i kommunen som omhandler tjenester til barn, unge og deres familier. Tabellen viser eksempler på slike møtefora på ledelsesnivå.

Tabell 5: Eksempel på faste møtefora på ledelsesnivå

Møtefora	Deltakere/formål
Styringsgruppe KE	Inkluderer kommunaldirektørene for BBSM, BEHO og BBS. Styringsgruppen møtes fire ganger i året og Etat for barn og familie holder i sekretariatsfunksjonen.
Etatsdirektørforum for koordinerende enhet (KE)	Alle etatsdirektørene i BBSM, BBS og BEHO. Møter to ganger i året. Forumet er etablert for å følge opp arbeidet i KE og sikre tilbakemeldinger fra etatsdirektørene.
Samhandlingsteam på enhetsledernivå/ områdeledernivå	Det er etablert samhandlingsteam på enhetsledernivå/områdeledernivå i hvert byområde for å bygge relasjoner og styrke det systematiske samarbeidet knyttet til barn og unge i byområdene. Her møter områdelederne for skole og barnehage, enhetsleder for PPS, enhetsleder for barnevernstjenesten og enhetsleder for barne- og familietjenesten. I disse foraene er også BUP invitert med. Det arrangeres en felles samling per år for samhandlingsteamene i alle de fire byområdene
Månedlig etatsdirektørmøte i BBS	Etatsdirektørene i BBS har faste møter 1 gang per måned. Sakene som diskuteres er saker som omhandler barns oppvekst på tvers av etatene
Nettverk med fokus på flyktninger	Etatsdirektør i Etat for inkludering etablerte et nettverk med fokus på flyktninger i 2017. Det opprinnelige formålet med dette var å opprette et system for å søke statlig støtte

for å sette inn ekstra innsats for nyankomne flyktninger. Fokus i nettverket nå er på å sette inn hjelpetiltak tidlig for å unngå større behov og kostnader senere, og på å sikre at familier får tilpasset bolig, skoleplass og helsetjenester.

Her deltar representanter fra barnehage, skole, sosialtjenester, helse og andre relevante tjenester.

Gjennom **Koordinerende enhet (KE)** er det etablert et etatsdirektørforum med faste møter og en fast møtestruktur. I intervju blir det vist til at forumet også bidrar til å forankre koordinerende enhet, og sikrer at etatsdirektørene er påkoblet og informert om arbeidet KE utfører. Etatsdirektørene kan diskutere ulike problemstillinger i disse møtene, for eksempel ansvars plassering når det gjelder ansvarsgruppemøter. Samtidig blir det påpekt at det er utfordrende å få alle etatene til å ta like stort eierskap til dette arbeidet og til å delta i møtene. Det blir vist til at Etat for barn og familie tar hovedansvaret for koordinerende enhet, mens de andre etatene er deltakere. Dette begrunnes blant annet med at det er mange oppgaver som skal løses i de ulike etatene, og at kapasiteten ikke strekker til (Koordinerende enhet og samordning av tjenester er nærmere beskrevet i avsnitt 5.3.1.)

Gjennom modellen **Samordning av lokale rus- og kriminalitetsforebyggende tiltak (SLT)** har Bergen kommune også etablert strukturer for samarbeid mellom kommunale og eksterne aktører i kommunens kriminalitetsforebyggende innsats. Bergen kommune har to SLT-koordinatorer, administrativt underlagt Etat for barn og familie. SLT-modellen er strukturert på flere nivåer:

- sentralt politiråd som består av kommunens politiske og administrative ledelse og politiets toppledelse. Sentralt politiråd har ansvar for å etablere overordnede rammer og mål for det forebyggende arbeidet, og det er utarbeidet en samarbeidsavtale med flere tiltak.
- I hvert byområde er det etablert lokale politiråd (koordineringsnivå), som møtes to ganger i halvåret og ledes av SLT-koordinator og stasjonssjef. Øvrige medlemmer er for eksempel enhetsleder for barne- og familietjenesten, men også ledere innen barnevern, utekontakt, skole, NAV og psykisk helsetjeneste. I tillegg deltar Vestland fylkeskommunen med videregående skole og oppfølgingstjenesten, kjøpesentre, vektertjenester m.fl. Formålet med lokale politiråd er å identifisere og samarbeide om utfordringsbilder, kunnskapsdeling og informasjon om tiltak og muligheter for forebyggende innsatser.

SLT-koordinatorene skal fungere som pådrivere og bindeledd mellom de ulike nivåene, med ansvar for å innhente informasjon om oppvekstmiljøet, kartlegge utfordringsområder, samordne og koordinere tjenestene, initiere og vurdere tiltak, strukturere arbeidet og evaluere og dokumentere innsatsen.

BNKI opplyser at samarbeid i denne byrådsavdelingen i all hovedsak er delegert ned til laveste relevante nivå, og organisert innen geografiske områder; bydelsvis eller innen en områdesatsing. Videre er mange av prosjektene aktualitetspreget, og tilknyttet konkrete utfordringer. Etat for idrett kan for eksempel delta i politirådsmøter. Dette for at etaten skal

kjenne til utviklingstrekk i miljøet for barn og unge. Etaten deltar også i møter i regi av Fysak, hvor etaten deltar med avdelingsledere for å følge opp forebyggende arbeid i områder med levekårsutfordringer. Seksjon for analyse i BNKI eier også *Barnefamiliepanelet* i regi av Bergen kommune.⁵⁸

Etat for bibliotek og kultur har flere relevante samarbeid med ledere i andre etater, for eksempel samarbeider etaten med blant annet Etat for barnehage i prosjektet "Økt barnehagedeltakelse for minoritetsspråklige".⁵⁹

Folkehelsenettverket samler alle kommunens byrådsavdelinger, og møtes 8-9 ganger årlig for å sikre at folkehelseperspektivet er forankret i kommunens planer. Avdeling for kunst og kulturutvikling i BNKI deltar i ressursgruppen på vegne av byrådsavdelingen, og samarbeider med Etat for skole om innspill til folkehelseplaner og folkehelseoversikter, med særlig fokus på å fremme barns og unges psykiske helse og utjevne sosiale helseforskjeller.

Innen BEHO er det også etablert samarbeidsfora med eksterne aktører. Bergen kommune er del av Helsefellesskapet i bergensområdet, som er en arena for samhandling mellom kommunene og spesialisthelsetjenesten.⁶⁰ I intervju blir det opplyst at samhandling internt i kommunen også er et tema i Helsefellesskapet. Det blir videre opplyst at hovedavtalen som etablerer struktur for Helsefellesskapet er relativt ny, men at denne er en justering av en gammel samhandlingsstruktur. I den nye hovedavtalen for Helsefellesskapet er barn og unge utpekt som prioritert målgruppe, noe som er nytt for denne avtalen. Samarbeidet mellom kommunale tjenester og spesialisthelsetjenesten blir trukket fram som særlig viktig for de mest sårbare brukergruppene, og det blir pekt på at strukturer for dette samarbeidet har gitt positive resultater over tid.

Samarbeidsavtaler

Det er etablert flere samarbeidsavtaler mellom Etat for barn og familie og andre etater med ansvar for tjenester til barn, unge og deres familier i Bergen kommune. Avtalene ligger tilgjengelig i BkKvalitet og angir strukturene for samhandlingen mellom etatene innen oppvekstfeltet.

Samarbeidsavtaler som er etablert inkluderer:

- Samarbeidsavtale mellom Etat for barn og familie og Etat for tjenester til utviklingshemmede. Formålet med denne avtalen er å legge til rette for «samarbeid om tjenester til brukere med behov for tjenester fra begge etater og ved overføring av ansvarsforhold mellom etatene».⁶¹
- Samarbeidsavtale mellom Etat for barn og familie og Etat for psykisk helse og rustjenester. Denne avtalen skal sikre «tjenestekontinuitet i overgangen mellom barn og voksen» samt sikre samhandling og bidra til avklart ansvars- og oppgavefordeling.⁶²

⁵⁸ Barnefamiliepanelet er en spørreundersøkelse som skal gi kunnskap om fritiden til barn og unge. Resultatene kan brukes av blant annet kultur- og idrettsaktører, forskere og som styringsdata for kommunene, og er rigget for analyser etter geografi, økonomi, utdanning, fødested og mer. Bergen kommune samarbeider med flere aktører om dette panelet, herunder flere forskningsmiljøer og Vestland fylkeskommune. Kilde: Bergen kommune. Nettside. Barnefamiliepanelet. Oppdatert 30.06.2025. [Bergen kommune - Barnefamiliepanelet](#)

⁵⁹ Dette er et nasjonalt prosjekt med finansiering fra Bufdir, med mål om å få flere barn med flerkulturell bakgrunn inn i barnehage. Kilde: Bergen kommune. Nettside. Storsamling om kulturmøter i barnehagen. [Bergen kommune - Storsamling om kulturmøter i barnehagen](#). Oppdatert 17.03.2025.

⁶⁰ Helsefellesskapet i bergensområdet. Saman.no. Nettside. Sist besøkt 03.11.2025.

⁶¹ Bergen kommune. ETTU/EFBF – Samarbeidsavtale. Gyldig fra 07.01.2025.

⁶² Bergen kommune. EPHRT/EFBF – Samhandling og samarbeid mellom Etat for psykisk helse og rustjenester og Etat for barn og familie. Gyldig fra 02.04.2025.

- Samarbeidsavtale Etat for barn og familie og Etat for sosiale tjenester. Avtalens formål er blant annet å «legge til rette for et godt og forpliktende samarbeid mellom etatene» og legge til rette for «samarbeid om tjenester til brukere med behov for tjenester fra begge etatene».⁶³

Disse samarbeidsavtalene inneholder beskrivelse av avtalens formål, bruksområde og hvem som har ansvar for selve avtalen. Hver avtale inneholder en liste med konkrete handlinger, og hvem som er ansvarlig utfører. Dette kan eksempelvis være etatsdirektør, enhetsleder, ansatte eller en av etatene generelt. Videre beskriver de møtefrekvens, formål med faste samarbeidsmøter samt hvem som skal initiere og hvem som skal delta.

I intervju med etatsdirektører blir det fortalt at samarbeidsavtalene gir grunnlag for et mer forpliktende samarbeid mellom etater, med faste møter. Det føres referat fra møtene og informasjon fra møtene deles videre i etatene. Etatsdirektør i Etat for barn og familie peker på at avtalen med Etat for psykisk helse og rustjenester er ny av i år, mens de to andre avtalene er revidert i 2025. De nye avtalene er mer konkrete enn de forrige avtalene, som var mer overordnede. De nye avtalene har særlig fokus på overganger, både overgangen fra barn til voksen og overgangen mellom ulike tjenester, da man ser at dette er områder med risiko i samhandlingen.

Etatsdirektør i etat for tjenester til utviklingshemmede forteller i intervju at det gis tilbakemeldinger om at samarbeidsavtalen fungerer godt og oppleves forpliktende.

For å sikre samhandling mellom ledere på ulike nivå fremgår det av avtalene at det jevnlig skal gjennomføres samarbeidsmøter for å blant annet øke kunnskap om hverandre og hverandres ansvarsområder. Det er også et formål med møtene å sikre felles forståelse for de muligheter og begrensninger som knyttes til informasjonsdeling og informasjonsutveksling mellom enhetene/ avdelingene, og øke forståelsen for behovet av informasjonsdeling i særlig komplekse saker, hvor det skal ytes tjenester på tvers av etater og byrådsavdelinger.

Etatsdirektørene gir uttrykk for at de opplever at de nødvendige samarbeidsavtalene på etatsnivå er etablert, men at det vil være mulig å etablere ytterligere samarbeidsavtaler ved behov. For eksempel er det ikke etablert samarbeidsavtaler mellom Etat for tjenester til utviklingshemmede og henholdsvis Etat for barnehage og Etat for skole, da det foreløpig ikke har vært behov for dette.

Etat for skole, Etat for barnehage og Etat for spesialpedagogiske tjenester har ikke inngått samarbeidsavtaler med andre etater når det gjelder tjenester til barn, unge og deres familier. Kommunen opplyser samtidig at det er etablert faste møter mellom etatsdirektørene i disse etatene, samt faste møter mellom eksempelvis Etat for barnehage og Etat for skole om samarbeidet om overgang fra barnehage til skole. Det blir også opplyst at det er etablert en felles samhandlingsarena for skole og pedagogisk-psykologisk tjenester (PPT) samt andre ved behov. Det er ikke etablert samarbeidsavtale mellom Etat for barnehage og helsestasjonstjenesten. Etatsdirektør for barnehage viser til at helsestasjonene har etablert noen tiltak når det gjelder samhandling med barnehager, men at man har litt å gå på når det gjelder barnehagene og helsestasjonenes kjennskap til hverandre.

Etatsdirektør i Etat for idrett viser i intervju til at det er inngått skriftlig samarbeidsavtale med Etat for skole knyttet til for eksempel bruk av idrettsanlegg, men at det ikke er etablert egne

⁶³ Bergen kommune. Samarbeidsavtale mellom Etat for barn og familie og Etat for sosiale tjenester. Gyldig fra 20.02.2025.

samarbeidsavtaler med måltall eller KPI-er for samarbeid på tvers av etatene. Han peker på at samarbeidet i stor grad bygger på felles forståelse og dialog, snarere enn formelle dokumenter.

Kommunaldirektør i BBSM trekker frem flere relevante samarbeid mellom Etat for barn og familie og Etat for skole. Dette inkluderer økt antall miljøarbeidere inn i skolene i kommunen i 2023, i henhold til mål i Strategi for oppvekst. 11 skoler har blitt vurdert å ha særlige utfordringer i et oppvekstperspektiv, og fikk dermed økt antall miljøarbeidere. Miljøarbeiderne er fremdeles plassert på de samme skolene og har et tett samarbeid med Utekontakten og skoleledelsen. Kommunaldirektør peker på at dette er et tiltak som har fungert godt.

Det blir også vist til at det er etablert samhandlingsteam for barneverntjenesten og skole i alle byområdene, samt at BBSM samhandler tett med skolene for å etablere beredskapsteam. Dette består blant annet i at ansatte fra Etat for barn og familie og ansatte i skolene diskuterer komplekse saker. Kommunen har mottatt midler fra Utdanningsdirektoratet for å arbeide med beredskapsteam i skolene.

4.3.2 Vurdering

Deloitte vurderer at Bergen kommune har etablert en rekke hensiktsmessige møtepunkt for å sikre samarbeid på systemnivå mellom relevante tjenester. I undersøkelsen blir særlig etatsdirektørnettverket og ledersamlingene holdt frem som arenaer der flere etatsdirektører og ledere på tvers av fire byrådsavdelinger møtes jevnlig og blant annet kan drøfte tverrfaglig samarbeid for barn, unge og deres familier. Deloitte mener at det er positivt at man har involvert etater utenfor velferdstjenestene og på tvers av byrådsavdelinger i dette etatsdirektørnettverket, og mener at dette kan bidra til å blant annet sikre en bedre kunnskap om kommunens forebyggende arbeid for barn, unge og deres familier også i tjenester som arbeider inn mot fritids-, kultur- og idrettsarenaer i kommunen. Tverrsektorielle møter på ledernivå kan videre være hensiktsmessig for å skape felles mål, følge opp og utvikle samarbeidet.

Undersøkelsen viser at det i liten grad er etablert samarbeidsavtaler eller lignende som forplikter for tverrfaglig samarbeid mellom etatene. Deloitte mener at dette er uheldig, og vil påpeke at samarbeidsavtaler er en egnet måte å ivareta plikten til å samarbeide på systemnivå på, og særlig mellom tjenester på tvers av sektorer. Samarbeidsavtaler er videre særlig relevante på arenaer der barn og unge tilbringer størstedelen av dagen sin, som i barnehage og skole, og hos virksomheter som har regelmessig oppfølging av barn og unge, som helsestasjons- og skolehelsetjenesten.⁶⁴ I Bergen kommune er det ikke etablert samarbeidsavtaler mellom disse aktørene. Deloitte vil understreke at Helsedirektoratet har en sterk anbefaling om at helsestasjonene etablerer skriftlige samarbeidsavtaler med barnehager i kommunen, og at samarbeidsavtalen bør inneholde gjensidig kunnskap om, og avklaringer av, hverandres roller, samt beskrive rutiner for samarbeidet på både system- og individnivå.⁶⁵

⁶⁴ Helsedirektoratet. Nasjonal faglig retningslinje. Tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge. Siste faglige endring 03. desember 2019.

⁶⁵ Helsedirektoratet. Nasjonal faglig retningslinje. Helsestasjon, skolehelsetjeneste og helsestasjon for ungdom. Siste faglige endring 23.04.2025

4.4 Oppfølging av samarbeid og resultater

4.4.1 Datagrunnlag

Som nevnt i avsnitt 4.3.1 er det etablert et etatsdirektørnettverk der 10 etatsdirektører møtes jevnlig for å blant annet bli kjent med hverandre og hverandres tjenester inn mot barn, unge og deres familier. Etatsdirektørnettverket har i fellesskap utpekt to hovedprioriteringer i handlingsplanen for tjenester til barn, unge og deres familier som skal følges opp i de relevante tjenestene:

1. *Det skal gjennomføres barns-beste vurdering i alle saker der barn og unge er berørt.*
10. *Øke kapasitet ved tverrfaglige samhandlingsteam for drøfting av individuelle saker i byområdene.*⁶⁶

I intervju blir det vist til at denne prioriteringen har vært nødvendig, da det ikke vil være mulig for etatene å realisere alle tiltakene som er nevnt i handlingsplanen. Prioriteringen ble avtalt på møte i etatsdirektørnettverket hvor kommunaldirektørene også var tilstede, i mai 2025. Det fremgår verken av dokumentasjon eller i intervju hvordan man konkret skal arbeide med disse tiltakene, når eller hvordan tiltakene skal evalueres eller eventuelt hvor lenge disse to tiltakene skal være hovedprioritet (før man eventuelt prioriterer nye tiltak i handlingsplanen)

Kommunaldirektør for BBSM forteller i intervju at det er krevende å etablere indikatorer på arbeid med samhandling for å sikre gode oppvekstsvilkår. Hun opplyser i intervju at Bergen kommune gjennom ASSS-nettverket til KS er del av et nasjonalt samarbeid der man blant annet sammen ser på hvordan kommunene kan sette felles mål og indikatorer for oppvekstfeltet.

I slutten av november 2025 behandlet byrådet en sak om å etablere et nytt tverrsektorielt samarbeid mellom byrådsavdelinger om barns oppvekstsvilkår i Bergen. Det fremgår at formålet med den tverrsektorielle oppvekstgruppen er at denne skal følge opp oppvekstreformens målsetting om mer forebygging og bedre koordinering av tjenester. Prosjektet skal også jobbe med å få frem gode måleindikatorer for hvordan man kan måle effekter av oppvekstreformen i Bergen kommune.⁶⁷ I saksdokumentene blir det vist til at bystyret i oktober 2023 vedtok oppvekststrategien, og at det har vært gjort et stort arbeid for å få på plass et samarbeid mellom ni etater om tjenester til barn og unge. Det blir vist til at man gjennom nylig vedtatt sak starter opp et prosjekt på byrådsavdelingsnivå som skal videreutvikle og styrke samarbeidet på systemnivå, og sikre bedre måling av egen måloppnåelse fremover. I saken vedtar byrådet at Byrådsavdeling for barnevern, sosiale tjenester og mangfold skal opprette en tverrsektoriell oppvekstgruppe på myndighetsnivå 1 i tråd med innholdet i saksfremstillingen, og at byrådet skal få oversendt en evaluering av prosjektet høsten 2027.

I saksfremlegget til byrådet, i sak om etablering av nytt tverrfaglig samarbeid mellom byrådsavdelingene om barns oppvekstsvilkår i Bergen, blir det påpekt at

Kommunen i seg selv er fragmentert når det gjelder eksempelvis rapportering på mål og indikatorer. Vi vet for lite om vi har innsatser som virker – og hvordan disse virker inn på andres ansvarsområder. Manglende felles analyser og prioriteringer på tvers kan slå ut i overlappende ansvar for barn og unge, lite felles kunnskap og manglende kunnskap om pengebruken er målrettet og merforbruk.

⁶⁶ Bergen kommune. «Se meg – hør oss!» Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier i Bergen. 2023. s. 25-26

⁶⁷ Bergen kommune. Etablering av nytt tverrsektorielt samarbeid mellom byrådsavdelinger om barns oppvekstsvilkår i Bergen. Vedtatt 20.11.2025, sak 1244/25. Sendt på e-post fra kommunaldirektør BBSM den 25.11.2025

I det følgende vil vi kort gjøre rede for hvilke strukturer som på revisjonstidspunktet er etablert i de relevante byrådsavdelingene og etatene for å sikre oppfølging av samhandling på tvers i tjenester til barn, unge og deres familier.

I **BBSM** har Etat for barn og familie de siste to årene fått et særlig ansvar for å sikre samhandling på tvers i sine årsoppdrag,⁶⁸ og etatsdirektør i denne etaten opplyser å ha fått formidlet en tydelig forventning fra sin kommunaldirektør om å følge opp dette samhandlingsarbeidet. Samtidig blir det presisert at etaten ikke har fått tildelt ekstra ressurser til dette arbeidet. I årsoppdrag til Etat for barn og familie for 2024 og 2025 blir det vist til at tiltakene knyttet til samhandling på tvers av tjenester til barn, unge og deres familier må løses innenfor de vedtatte budsjetttrammene. Det oppfordres videre til å søke tilskudd for gjennomføring av flere av tiltakene der det er formålstjenlig.⁶⁹

Kommunen påpeker at alle ansatte i Etat for barn og familie jobber med samhandling. I tillegg er det fire fagkonsulenter for samhandling og medvirkning i etaten, én i hvert byområde. Disse stillingene er delt mellom barneverntjenesten og barne- og familietjenesten, og stillingene ble opprettet for å øke samhandlingen mellom disse tjenestene. I stillingsbeskrivelsen gis fagkonsulentene blant annet ansvar for å være «koordinator, veileder og pådriver for ulike prosjekter, tiltak og prosesser som understøtter medvirkning og samhandling rundt tjenester til barn og unge [samt] tverretatlig samhandling, med fokus på system- og individnivå og være pådriver for samhandling på tvers i byområdet».⁷⁰ Det blir opplyst at de fire fagkonsulentene er sentrale i implementering av handlingsplanen for tjenester til barn, unge og deres familier. Etatsdirektøren i Etat for barn og familie opplyser at disse fagkonsulentene har fått i oppdrag å ta ansvar for tverrfaglig samarbeid, samt et ekstra ansvar for samhandlingsteamene i byområdene (Samhandlingsteamene er nærmere omtalt i avsnitt 5.3.1.)

I Etat for sosiale tjenester forteller etatsdirektør at etaten har flere kvalitetsrådgivere, og at ansvaret for samhandling rundt barn vil fordeles på disse. I Etat for inkludering forteller etatsdirektør at det er lagt vekt på å ha kontaktpersoner som sikrer koordinering og oppfølging av familier.

Etatsdirektørene i **BBS** viser til at oppfølging av tverrfaglig samarbeid vil ligge til områdeledernes ansvarsområde, samt følges opp av etatenes rådgivere. Etatsdirektør for skole forteller at områdelederne er blitt informert om at de skal prioritere dette arbeidet. Samtidig vises det til at områdelederne for skolene har et bredt oppdrag, og må prioritere akutte hendelser dersom dette oppstår. Videre vises det til at etatens fagrådgivere skal følge opp utviklingsarbeid, og i dette ligger også samhandling på tvers.

Etatsdirektør i Etat for barnehage viser til at det ikke er satt av hele stillinger for å følge opp eller tilrettelegge for samhandling, men at ansvaret inngår som del av oppdraget til fagrådgivere i etaten. Eksempelvis deltar en av etatens rådgivere i folkehelseprosjektet, en av rådgiverne deltar i møter i Koordinerende enhet om barn som pårørende og en rådgiver har ansvar for arbeid med ICDP⁷¹ som del av sin stilling. Etatsdirektør for barnehage viser videre til at områdelederne har ansvar for at det tverrfaglige samarbeidet med ledelsen i andre tjenester, eksempelvis helsestasjon, barnevern, PPT og skole, er systematisk og strukturert. Etatens områdeledere inngår også i tverrfaglige samarbeidsfora i byområdene. Områdeleder er

⁶⁸ Bergen kommune. Årsoppdrag etat for barn og familie. 2024 og 2025.

⁶⁹ Bergen kommune. Årsoppdrag Etat for barn og familie 2025.

⁷⁰ Bergen kommune. Efbf – Stillingsbeskrivelse for Fagkonsulent for samhandling og medvirkning. Gyldig fra 21.08.2024.

⁷¹ ICDP er et forebyggende og gruppebasert program rettet mot foreldre med barn i alderen 0 – 18 år.

barnehagestyrernes nærmeste leder, og kan for eksempel bistå barnehagestyrer i møter og samhandling med barnevern og helsestasjon. Det er også områdeleder sitt ansvar å gi veiledning og informasjon om de ulike instansene i dette tverrfaglige samarbeidet.

I Etat for spesialpedagogiske tjenester er det per november 2025 én områdeleder, og etatsdirektør forteller at områdelederen har vært etatens representant i samhandlingsforaene de deltar i.⁷² Det blir ellers vist til at det ikke er etablert strukturer for å rapportere på samhandling i Etat for spesialpedagogiske tjenester. Det blir pekt på at fokus i rapporteringen har vært på ventetider mv., men at dette ikke fanger opp samarbeidsaspektet. Etatsdirektør peker på at det er vanskelig å finne indikatorer som reflekterer forebyggende arbeid og samhandling, noe som gjør rapportering utfordrende. Samtidig vises det til at rapportering kan presse frem prioritering. Etatsdirektør for barnehage peker på et behov for at etatsdirektørene innen oppvekst i fellesskap identifiserer hva som er utfordringsbildet på tvers av byrådsavdelingene når det gjelder samhandling på tvers om barn, unge og deres familier, og at man deretter kan utvikle indikatorer for å måle om man har lyktes med forbedringsarbeid.

I intervju med representanter fra Etat for tjenester til utviklingshemmede og Etat for helsetjenester i **BEHO** blir det opplyst at oppfølging av etatenes arbeid rettet mot barn og deres familier i stor grad er lagt til etatenes rådgivere. Etat for tjenester til utviklingshemmede har to rådgivere med ansvar for barn og unge, hvorav en jobber med koordinerende enhet og barn som pårørende, og den andre jobber med barn som mottar avlastningstjenester. I intervju med Etatsdirektør i Etat for helsetjenester blir det også fortalt at etaten har kvalitetsrådgivere med barn som ansvarsområde. Disse rådgiverne arbeider inn mot andre kvalitetsrådgivere i byrådsavdelingen, men også opp mot seksjonsnivå. Det blir også fortalt at etatens fagrådgivere følger opp samhandling.

I **BNKI** og Etat for idrett og Etat for bibliotek og kultur, viser etatsdirektørene til at det ikke er opprettet egne stillinger dedikert til samhandling i det forebyggende arbeidet rettet mot barn og unge på tvers. Etatsdirektør i Etat for bibliotek og kultur forklarer at tverrfaglig samarbeid og samhandling inngår som en naturlig del av arbeidet i ulike fagteam og tilbud rettet mot barn og unge, men at dette ikke er formalisert i egne stillingsbeskrivelser eller som et særskilt oppdrag. Etatsdirektør i Etat for idrett påpeker at selv om det ikke finnes egne stillinger øremerket samhandling på tvers, inngår samarbeid og dialog med områdesatsingen og andre etater som en naturlig del av flere stillingsbeskrivelser i etaten.

4.4.2 Vurdering

Deloitte vurderer at kommunen ikke har etablert tilstrekkelige strukturer på tvers av byrådsavdelinger som skal sikre at samarbeid for barn, unge og deres familier blir fulgt opp i praksis og gir ønskede resultater. Undersøkelsen viser at kommunen på revisjonstidspunktet har etablert noen strukturer som skal bidra til at målsettinger om tverrfaglig samarbeid blir fulgt opp innenfor enkelte etater og områder. Det er eksempelvis fagkonsulenter for samhandling og medvirkning i Etat for barn og familie som er gitt et dedikert ansvar for å arbeide for samhandling mellom tjenestene i etaten. Det er ikke tildelt ansvar for å sikre samhandling til ansatte i alle relevante etater og det blir ikke etablert måletall/indikatorer eller lignende for å undersøke om tiltak gir ønsket effekt.

⁷² Denne stillingen forsvinner i omstruktureringen av etaten fra 1.1.2025, og etatsdirektør må se nytt på hvem som skal inngå i disse samhandlingsforaene. Etatsdirektør forteller at dette muligens vil legges til en av fagrådgiverne.

Deloitte mener at det er positivt at etatsdirektørnettverket har prioritert hvilke to målsettinger i handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier etatene skal prioritere. Samtidig registrerer Deloitte at målsettingene ikke er operasjonalisert slik at det går tydelig frem hvordan etatene og tjenestene skal gå frem for å oppnå målsettingene, og når/hvordan arbeid med tiltakene skal evalueres. Deloitte vurderer at kommunen i større grad bør sikre at det er etablert tydelige tiltak i arbeidet med å følge opp handlingsplanen for tjenester til barn, unge og deres familier, og at man følger opp og evaluerer arbeid med tiltakene jevnlig. På denne måten kan man i større grad sikre at tiltakene blir implementert i tjenestene, samt ha oversikt over arbeidet med dette og om det er utfordringer eller lignende som tilsier at man bør endre eller justere arbeidet. Deloitte merker seg at byrådet i november 2025 har vedtatt å etablere et nytt tverrsektorielt samarbeid mellom byrådsavdelinger om barns oppvekstsvilkår i Bergen, og at man i dette samarbeidet vil arbeide med å få frem gode måleindikatorer for hvordan man kan måle effekter av oppvekstreformen i Bergen kommune. Deloitte mener at dette er positivt og at det kan bidra til å sikre tydeligere strukturer for oppfølging av samarbeidet i tjenestene.

5 Tverrfaglig oppfølging

5.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgende hovedproblemstilling med underproblemstillinger:

I hvilken grad har kommunen tilrettelagt for nødvendig tverrfaglig oppfølging av barn og unge og eventuelt deres familier?

Under dette:

- *I hvilken grad er det etablert system og retningslinjer som sikrer samordning av tjenester for barn og unge og eventuelt deres familier i den enkelte sak?*
- *I hvilken grad er det etablert hensiktsmessige system og rutiner for å fange opp og følge opp avvik/mangler i samhandlingen mellom tjenestene i enkeltsaker?*

5.2 Revisjonskriterier

Basert på krav i kommuneloven, barnevernsloven, helse- og omsorgstjenesteloven, nasjonale veiledere og kommunens vedtatte rammeverk for virksomhetsstyring, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterier knyttet til problemstillingen som undersøkes i dette kapitlet:

Kommunen skal:

- Sørge for å samordne sitt tilbud til barn og familier i den enkelte sak. Samordningsplikten følger av en rekke særlover⁷³ og innebærer at kommunen skal etablere system som utpeker hvilken tjeneste som har samordningsansvaret i den enkelte sak (Helse- og omsorgstjenesteloven § 3-4). Dersom det er oppnevnt barnekoordinator etter § 7-2 a i Helse- og omsorgstjenesteloven, skal barnekoordinatoren sørge for samordning av tjenestetilbudet.
- Etablere nødvendige rutiner og prosedyrer for å avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik i samordningen av tilbudet i enkeltsaker (Kommuneloven § 25-1).
- Sørge for at samarbeidet innen velferdstjenester gjennomføres innenfor gjeldende regler om taushetsplikt (jf. forvaltningsloven §13 og profesjonsbestemt taushetsplikt).⁷⁴ Hensyn til taushetsplikten vil ha betydning for samarbeid på tvers av velferdstjenester, og vil sette krav og begrensninger til hvordan samarbeidet kan utøves.
- Sikre at ansatte som arbeider med barn og unge har god kunnskap om blant annet opplysningsplikten til barnevernstjenesten (sterk anbefaling, nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge). Meldeplikten gjelder for ansatte i alle offentlige instanser og tjenester.

Kommunen bør:

⁷³ Jf. barnevernsloven §15-8, familievernkontorloven § 1 a, opplæringsloven § 24-1, privatskoleloven § 3-6 a, barnehageloven § 2 b, krisesenterloven § 4, sosialtjenesteloven § 13, helse- og omsorgstjenesteloven § 3-4 og integreringsloven § 50.

⁷⁴ Jf. NAV-loven § 7, sosialtjenesteloven § 44, helse- og omsorgstjenesteloven § 12-1, spesialisthelsetjenesteloven § 6-1, krisesenterloven § 5 og barnevernsloven § 13-1.

- Etablere rutiner som sikrer samarbeid på tvers av sektorer og tjenester. Rutiner som utarbeides både i samarbeid med, og har virkeområde på tvers av, sektorer og tjenester, kan bidra til enhetlig forståelse og praksis om felles ansvar. Ledere har et hovedansvar for å sikre rutiner som bidrar til godt samarbeid (Nasjonal veileder om samarbeid om tjenester til barn, unge og deres familier).
- Sikre at velferdstjenestene har tilstrekkelig kunnskap om andre sektorers ansvar og oppgaver. Et minimum av felles kunnskap om hverandres tjenester på tvers av sektorer er viktig for å kunne forebygge og oppdage behov på et tidlig tidspunkt. Kunnskap om hverandre kan også bidra til at tjenestene utvikler felles kultur og holdninger til hvordan man kan samarbeide, og gjøre tjenestene i stand til å komme med råd og opplæring som treffer bedre. (Nasjonal veileder om samarbeid om tjenester til barn, unge og deres familier).

Se vedlegg 3 for utfyllende revisjonskriterier.

5.3 System og retningslinjer for samordning av tjenester

5.3.1 Datagrunnlag

I de neste avsnittene gjør vi først rede for Koordinerende enhet sin rolle og ansvar i å samordne enkeltsaker, før vi deretter går inn på system for samarbeid mellom enhetene i byområdene. Avslutningsvis omtales retningslinjer og rutiner for å sikre samarbeid på tvers av enheter, og deretter går vi inn på retningslinjer og rutiner for meldeplikt til barnevernet.

Koordinerende enhet

Etat for barn og familie har siden høsten 2024 hatt driftsansvaret for Koordinerende enhet (KE).⁷⁵ KE har overordnet ansvar for arbeidet med individuell plan, og for oppnevning, opplæring og veiledning av koordinator og barnekoordinator. KE i Bergen kommune har også et systemansvar for oppfølging av barn som pårørende.⁷⁶ Kommunaldirektøren for BBSM peker på at KE har tatt en aktiv rolle for å fremme samhandling og samordning i tjenester for barn og unge i Bergen kommune.

Personer med behov for langvarige og koordinerte tjenester, har rett til å få utarbeidet en **individuell plan (IP)**. Kommunen skal også tilby koordinator til denne brukergruppen, uavhengig av om de ønsker IP.⁷⁷ Enheter som yter tjenester til brukerne skal delta aktivt i planlegging og koordinering. Det er utarbeidet veileder og mal for arbeidet med IP i Bergen kommune.⁷⁸ I intervju blir det vist til at ansvarsgruppemøtene mellom tjenester som koordinerer tjenester til enkeltbrukere fungerer som arena for samarbeid i enkeltsaker.

Kommunen har satt et strategisk mål om at Etat for barn og familie skal sikre at brukere med sammensatte behov og deres familier får samordnede tjenester. Under dette er det etablert konkrete indikatorer som etaten skal rapportere på årlig, blant annet antall **barnekoordinatorer** i KE. Per september 2025 er det rapportert at det er 8 barnekoordinatorer i KE og at 233 barn får individuell plan koordinert av barnekoordinator i KE eller fra ansatte ute i

⁷⁵ Ansvar for KE lå tidligere hos BEHO og Etat for vurdering og rehabilitering

⁷⁶ Bergen kommune. Koordinerende enhet – hjelp til å koordinere tjenester. Bergen.kommune.no. Hentet fra nettsiden 28.10.2025.

⁷⁷ Bergen kommune. Prosedyre for utnevning av koordinator/barnekoordinator og oppstart av individuell plan (BBS/BHO/BBSI). Godkjent 02.01.2023. Revisjonsnummer 2.0. Gjeldende for Byrådsavdeling for eldre, helse og omsorg (med underliggende enheter), Byrådsavdeling for barnehage og skole (med underliggende enheter), Byrådsavdeling for barnevern, sosiale tjenester og mangfold (med underliggende enheter).

⁷⁸ Bergen kommune. Veileder: hvordan fylle ut mal for individuell plan. Godkjent 22.12.2021. Revisjonsnummer 1.2.

tjenestene.⁷⁹ I intervju blir barnekoordinatorordningen beskrevet som et nytt og positivt tiltak, men det blir vist til at rollen fortsatt er under utvikling og ikke fullt implementert i alle enheter.

Det er utarbeidet et mandat for KE 2025-2026 der det blant annet fremgår at dersom det oppstår uenighet om hvilken tjeneste som skal ivareta barnekoordinatoransvaret, skal saken løftets i styringsstrukturen for KE, først til etatsdirektørnivå og deretter, om nødvendig, til kommunaldirektørnivå (styringsgruppen). KE har videre fått myndighet til å utnevne hvilken velferdstjeneste som skal ivareta samordningsansvar i tilfeller der det er uklart hvilken tjeneste dette ligger hos. Det er etablert en felles prosedyre for utnevning av barnekoordinator som gjelder for BEHO, BBS og BBSM. Det er videre etablert en rekke felles dokumenter på dette temaet, som veileder for avklaringsmøte, kartlegging og vurdering av behov for barnekoordinator, felles informasjon om barnekoordinator mv.

Det fremgår at kommunen ser en økning i antall barn og unge som får koordinerende bistand. I årsmelding for 2024 blir det vist til at 153 familier fikk tildelt barnekoordinator dette året og at det ved utgangen av året var 98 barn/familier som ventet på tildeling av barnekoordinator.⁸⁰ Kommunaldirektør for BBSM peker på at det før overflyttingen av KE til Etat for barn og familie var rundt 160 barn i kø for å få barnekoordinator, men at det per november 2025 var 6 barn på venteliste. I handlings- og økonomiplan 2026-2029 blir det vist til at det ikke er noen familier som har ventet mer enn 30 dager på barnekoordinator i 2024, og at forventet resultat for 2025 er det samme.

KE har også fått ansvar for arbeid med **barn som pårørende** på tvers av tjenester i kommunen som kommer i kontakt med barn som er pårørende til foresatte eller søsken med utfordringer knyttet til helse, rus eller annet. KE har en fasiliterende rolle for samarbeid, fremdrift og å legge til rette for kompetanseheving. Arbeidet med barn som pårørende er ledelsesforanket hos styringsgruppen til KE og de aktuelle etatsdirektørene.⁸¹

I prosedyren *barn som pårørende* er det gjort rede for alle ansattes, helsepersonell og etatsdirektørenes ansvar i arbeidet med barn som pårørende i kommunen.⁸² Prosedyren er tilgjengelig for alle relevante ansatte i kommunens kvalitetssystem (BkKvalitet). Det fremgår at formålet med prosedyren er å 1) sikre at barn som pårørendes rettigheter blir ivaretatt på tvers av tjenesteområder, 2) bidra til samarbeid mellom aktuelle etater for å sikre nødvendig støtte til barn som pårørende og 3) sikre at det blir gjort en "barnets beste vurdering" i alle forhold som gjelder barn som pårørende. Det blir pekt på at det i tillegg til den overordnede prosedyren kan utarbeides lokale retningslinjer/prosedyrer for enhetenes særskilte ansvar for informasjon og oppfølging. Det er på revisjonstidspunktet etablert veileder for arbeid med barn som pårørende i Etat for psykisk helse og rustjenester, og tilhørende rollebeskrivelser for ansatte med særskilt ansvar som er ledelsesforankret hos etatsdirektørene i de tre byrådsavdelingene (BBSM, BBS og BEHO).⁸³ Det er videre etablert en veileder for Etat for barnehage sitt arbeid med barn som

⁷⁹ Målet samlet er på 340, og gjelder både barnekoordinatorer og antall ansvarsgrupper og Individuell plan som koordineres av ansatt i ergo-fysioterapitjenesten for barn og unge. Status for 2. tertial 2025 er 332.

⁸⁰ Bergen kommune. Årsmelding 2024. Tjenesteområde 05B – Behandling og rehabilitering.

⁸¹ Bergen kommune. BK – Barn som pårørende. Prosedyre. Godkjent 12.05.2025. Revisjonsnummer 1.4.

⁸² Prosedyren er gjeldende for Etat for barn og familie (med underliggende enheter), Etat for helsetjenester (med underliggende enheter), Etat for behandlingssentre og sykehjem (med underliggende enheter), Etat for tjenester til utviklingshemmede (med underliggende enheter), Etat for hjemmebaserte tjenester (med underliggende enheter), Etat for inkludering (med underliggende enheter), Etat for psykisk helse og rustjenester (med underliggende enheter), Etat for sosiale tjenester (med underliggende enheter), Etat for spesialpedagogiske tjenester (med underliggende enheter), Etat for skole (med underliggende enheter), Etat for barnehage (med underliggende enheter).

⁸³ Bergen kommune. Barn som pårørende. Rollebeskrivelse for dem med særskilt ansvar. Gyldig fra 12.05.2025. Revisjonsnummer 1.0.

Bergen kommune. EPHRT. Veileder for arbeid med barn som pårørende. Gyldig fra: 25.07.2025. Revisjon 1.9. Gjeldende for Etat for psykisk helse og rustjeneste med underliggende enheter.

pårørende i kommunen.⁸⁴ Det er også etablert rutinebeskrivelse for registrering av barn som pårørende som er gjeldende for flere etater i BBSM og BEHO.⁸⁵

Kommunen har etablert en rollebeskrivelse for de med særskilt ansvar for barn som pårørende. De med særlig ansvar er KE, ressurspersoner i etatene og barneansvarlige i tjenestene.⁸⁶ Det fremgår her at de relevante etatsdirektørene skal utpeke en ressursperson i etaten som har det faglige ansvaret for arbeid med barn som pårørende i egen etat. For etatene som ligger til BBSM og BEHO det noen flere krav til ressurspersonene enn det som er tilfelle for ressurspersonene i etatene under BBS. Dette er på bakgrunn av at det ikke er satt krav om barneansvarlige i enhetene som ligger til etatene i BBS, mens dette er et krav til underliggende enheter i etater i BEHO og BBSM. Eksempelvis skal ressurspersoner i etater som ligger til BBSM og BEHO sikre at ledere og barneansvarlige er kjent med egen rolle og funksjon i etaten, samt veilede og rådføre barneansvarlige og ledere i egen etat ved behov. Det fremgår at det er utpekt ansvarlig ressursperson for barn som pårørende i flere relevante etater, mens man i enkelte etater på revisjonstidspunktet fremdeles er i prosess med å etablere barneansvarlige i enhetene/tjenestene. I et intervju blir det vist til at det har vært viktig å organisere arbeidet med barn som pårørende slik at det er dedikerte enkeltansatte som får tildelt særskilt ansvar. Det blir påpekt at det er en risiko for at man glipper i oppfølgingen av denne gruppen barn dersom man ikke har dedikerte ansatte i denne rollen.

I intervju med etatsdirektør for barn og familie blir det påpekt at alle etater har et eget ansvar for oppfølging av barn som pårørende, mens KE samordner dette ansvaret. Etatsdirektør påpeker at selv om alle etater har et selvstendig ansvar for oppfølging av barn som pårørende, har Etat for barn og familie tatt et tydelig eierskap til dette ansvaret etter at KE ble lagt til deres byrådsavdeling høsten 2024. Etatsdirektør viser til at det i KE er én person med hovedansvar for barn som pårørende, og at hver av de involverte etatene har en ressursperson med særskilt ansvar for barn som pårørende på etatsnivå. Det fremgår av intervju at noen etater, eksempelvis Etat for psykisk helse og rustjenester, lenge har arbeidet godt med temaet barn som pårørende, mens andre etater som for eksempel Etat for inkludering, ikke har arbeidet strukturert med dette over tid.

Kommunaldirektør for BBSM viser til at det har blitt tatt opp saker i hennes ledergruppe som vitner om manglende kjennskap til hverandre på tvers av tjenester, og manglende engasjement til å ta initiativ til å samordne og samhandle i enkeltsaker. Kommunaldirektøren viser til at de involverte etatene i BBSM har forpliktet seg til å arbeide med å ta ansvar for samordning og samhandling i 2025 og 2026, blant annet gjennom å arbeide med å synliggjøre KE mer på tvers av kommunen, å være mottakelig for å ta koordineringsansvar når KE anbefaler dette og å gi informasjon i egne interne møter.

⁸⁴ Bergen kommune. EFB. Veileder: Barn som pårørende (ved alvorlig sykdom/hendelse i familien) Gyldig fra:27.05.2025. Revisjon 1.5. Gjeldende for Etat for barnehage – Avdeling for kvalitetsutvikling (med underliggende enheter)

Bergen kommune. EPHRT. Veileder for arbeid i nettverk for pårørende- og barneansvarlig. Gyldig fra 30.09.2025. Revisjonsnummer 2.0. Gjeldende for Etat for psykisk helse og rustjenester med underliggende enheter.

⁸⁵ Bergen kommune. Etat for sosiale tjenester – sosiale botjenester. Rutinebeskrivelse for registrering av barn som pårørende. Gyldig fra 17.01.2023. Revisjonsnummer 1.1.

⁸⁶ Bergen kommune. Barn som pårørende. Rollebeskrivelse for dem med særskilt ansvar. Gyldig fra 12.05.2025. Revisjonsnummer 1.0. Gjeldende for BEHO med underliggende enheter, BBS med underliggende enheter, BBSM med underliggende enheter, Etat for barn og familie med underliggende enheter, Koordinerende enhet med underliggende enheter.

System for samarbeid mellom enhetene i byområdene

Det er etablert flere samhandlingsstrukturer og -arenaer for å sikre samhandling i enkeltsaker på resultatenhetsnivå i byområdene i kommunen. Noen av de mest sentrale tverrfaglige strukturene fremgår i tabellen under.

Tabell 6: Eksempler på strukturer for tverrfaglig samarbeid i enkeltsaker i byområdene

Team	Deltakere/formål
Samhandlingsteam individnivå	Deltakere: I hvert byområde er det samhandlingsteam der representanter fra Etat for barn og familie, skole, barnehage, PPT, BUP og psykisk helse barn og unge deltar. Formål: Systematisk samarbeid og drøfting av enkeltsaker. Dette vil særlig gjelde saker der det er uklart hvem som skal samarbeide og følge opp, eller der tjenestene er usikre på veien videre i komplekse saker.
Tverrfaglig team i barne- og familietjenesten	Deltakere: Teamet bør inneha helsefaglig, barnevernsfaglig og psykologfaglig kompetanse. Medisinfaglig kompetanse bør delta i fast rotasjon eller innhentes ved behov.⁸⁷ Teamet møtes 2-4 ganger i måneden. Fagpersoner i barne- og familietjenesten skal bringe saker videre til tverrfaglig team dersom det er gjennomført 1-3 konsultasjoner og det eksempelvis er uavklart hvilken oppfølging fagpersonen skal tilby videre eller fagpersonen er usikker og trenger faglig støtte. De tverrfaglige teamene avklarer også komplekse saker som eventuelt skal videre til samhandlingsteam. Formål: Sikre at alle barn, unge og familier som får hjelp i barne- og familietjenesten får forsvarlige tjenester av tilfredsstillende kvalitet, og at tjenestene tilbys til rett tid og i nødvendig omfang.
Tverrfaglig utviklingsteam (TUT)	Deltakere: Representanter fra barnehager (private og kommunale), Pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPS), barnevernet, helsestasjon og ergo-fysioterapitjenesten. TUT er tverrfaglige og tverretatlige team som er etablert i hvert av de fire byområdene. Formål: Å hjelpe barn, barnehager og foreldre/foresatte på lavest mulig systemnivå.
Pedagogisk utviklingsgruppe (PUG)	Deltakere: Rektor, skolens koordinator for spesialundervisning/ rådgiver, lærerrepresentant og rådgiver PPT er medlem av PUG. I tillegg kan eventuelle andre samarbeidspartnere møte i PUG etter ønske og behov, eks. barnevern, skolehelsetjeneste osv. Formål: Et lokalt ressursteam som har særlig ansvar for å følge opp arbeidet med et godt skolemiljø, samt forebygge mobbing.⁸⁸ Det skal være en PUG per skole.
Team SAMSVAR	Deltakere: SAMSVAR er et tverrfaglig og tverretatlig samarbeidsteam på etatsdirektørnivå til bruk ved behov for beslutninger i særlig komplekse saker, som krever tjenester fra flere etater. Teamet omfatter Etat for tjenester til utviklingshemmede, Etat for barn og familie, Etat for psykisk helse og rustjenester og Etat for sosiale tjenester.⁸⁹

⁸⁷ Bergen kommune. Bft– Tverrfaglig team i Barne- og Familietjenesten. Gyldig fra 28.08.2024. Revisjonsnummer 1.4

⁸⁸ Bergen kommune. Skyfritt. Plan for inkluderende oppvekstmiljø for barn og unge i Bergen.

⁸⁹ Bergen kommune. ETTU/EFBF/EPHRT/EST – Prosedyre Team SAMSVAR: Sammen om bedre ansvarsdeling. Gyldig fra 01.04.2025.

Formål: Sikre helhetlige og koordinerte tjenester til mennesker med store og sammensatte behov, uten avgrensning på alder.

Kommunen ved etatsdirektørnettverket har valgt ut to tiltak fra handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier i Bergen som de relevante etatene skal arbeide med. Ett av de to tiltakene er å **øke kapasitet ved tverrfaglige samhandlingsteam for drøfting av individuelle saker i byområdene**. Som vist i tabellen over, deltar representanter fra Etat for barn og familie, skole, barnehage, PPT, BUP og psykisk helse barn og unge i samhandlingsteam. Det blir vist til at det også er ønskelig at aktører som sosialtjenesten, Nav og tjenester til utviklingshemmede kan benytte seg av disse samhandlingsteamene. Det arrangeres videre en felles samling per år for alle de fire samhandlingsteamene. I mandat for dette forumet blir det vist til at aktuelle tema kan være forebyggende arbeid for barn og unge i byområdene, utfordringer knyttet til barns oppvekstmiljø, tverrfaglig samarbeid knyttet til barn og unge med særskilte behov og oppvekstreformen generelt.

Når det gjelder samhandling i enkeltsaker i barnehage og skole, så påpeker tidligere kommunaldirektør for BBS at rollene i det tverrsektorielle arbeidet for barnehage- og skolesektoren i stor grad er bestemt av nasjonalt lovverk, eksempelvis samarbeid mellom skolene og henholdsvis skolehelsetjeneste og PPT m.m. Det blir i intervju med etatsdirektør for barnehage vist til at Tverrfaglige utviklingsteam (TUT) er den viktigste møteplassen mellom barnehagene og andre aktører lokalt. Det er Etat for spesialpedagogiske tjenester ved PPS i hvert byområde som har ansvar for å arrangere TUT, og alle styrerne i både private og kommunale barnehager i byområdet møtes til faste samhandlingsmøter i dette forumet. Det nevnes samtidig at det varierer på tvers av byområdene hvor aktive TUT-gruppene er, og at det noen steder er variabelt oppmøte fra de ulike tjenestene.

Det blir i intervju med både etatsdirektør for skole og etatsdirektør for spesialpedagogiske tjenester påpekt at manglende kapasitet gjør det krevende å holde arbeidet med tverrfaglig samhandling systematisk nok. Tjenestene som skal samarbeide er presset, og det er ikke alltid tid til å holde systematikken i det tverrfaglige samarbeidet. Det blir videre vist til at kultur kan være et hinder for tverrfaglig samarbeid. Det blir påpekt at tjenestene som skal samhandle om barn og unges oppvekstsvilkår er under press, og at dette kan føre til «skyveproblematikk». Etatsdirektør for skole mener tverrfaglig samarbeid på dette området krever at de ulike aktørene møter hverandre med en holdning hvor de forteller hverandre hva de kan bidra med, heller enn å fortelle samarbeidspartene hva de kan bidra med. Etatsdirektør for skole påpeker at alle de involverte aktørene har en vei å gå i dette, inkludert skole.

Som vist i tabell 6 er det også etablert et samarbeidsteam på tvers av BEHO og BBSM (**Team SAMSVAR**). Det blir opplyst at prosjektet fungerer godt, og at det nå er en større bevissthet om samhandling mellom de involverte tjenestene, da prosjektet tvinger tjenestene til å bli godt kjent og ta initiativ til å samordne tjenester. Samtidig blir det trukket fram i intervju at det kanskje ikke har vært tydelig nok at Team SAMSVAR også kan gjelde barn og unge, selv om dette fremgår av prosjektets mandat. Det ble derfor presisert til enhetslederne før sommeren 2025 at Team SAMSVAR ikke er forbeholdt voksne tjenestemottakere, men også kan gjelde barn og unge.

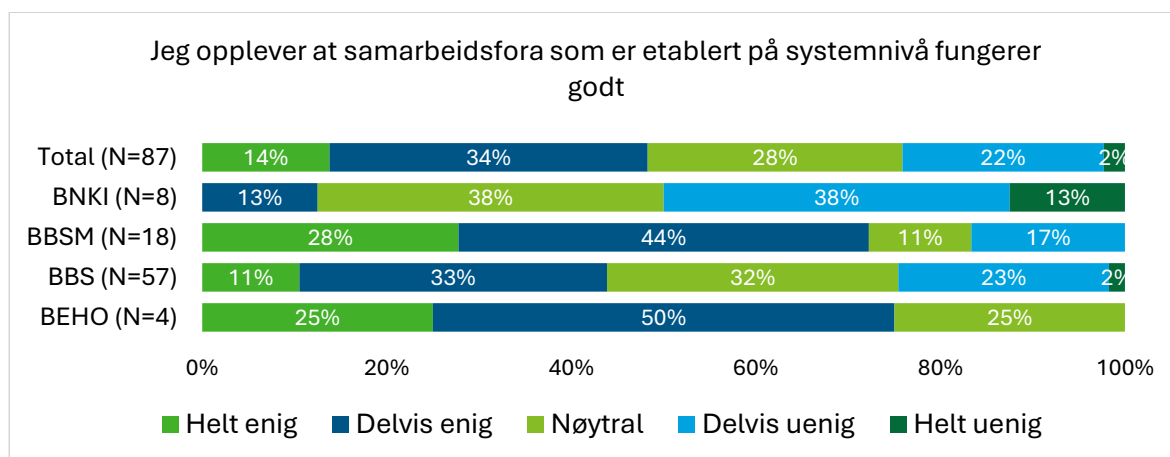
Kommunaldirektør for BEHO peker på at det er en generell utfordring i kommunen at helse- og omsorgstjenestene til barn er organisert i to ulike byrådsavdelinger. Kommunaldirektør mener at dersom man kunne ansatt tverrfaglige team som tilbyr disse tjenestene til barn og unge som

et samlet team, kunne man senket risiko for at samhandlingen ikke fullt ut fungerer. Kommunaldirektør påpeker videre at det ikke kun er mål og tiltak i overordnede planer som styrer tverrfaglig samarbeid, men at behovet i, og innspill fra tjenestene også vil være opphav til samarbeid på tvers. Han påpeker at SAMSVAR-prosjektet har opphav i et opplevd behov for å bruke mer ressurser på å samarbeide på tvers. Flere av de intervjuede etatsdirektørene påpeker også at det er viktig at samhandlingen ikke foregår som separate prosjekt, men at det blir en integrert del av det daglige arbeidet i alle etater.

Etat for idrett og Etat for bibliotek og kultur i Byrådsavdeling for næring, kultur og idrett er ikke involvert i individsaker slik som helse-, sosial- og oppvekstetatene i BBSM, BBS og BEHO. Det blir samtidig nevnt i intervju med etatsdirektør for idrett at idrettslagene i Bergen kommune spiller en sentral rolle i forebyggende arbeid gjennom å avdekke barn og unge som befinner seg i risikosoner. Han nevner i den sammenheng særlig samarbeidet med **Team Skyfritt**, som har fokus på mobbesaker og relaterte utfordringer blant barn og unge, og som bidrar til at idretten kan bistå med å avdekke barn i risiko. Det vises til at Team Skyfritt har etablert en ordning hvor de stiller sin kompetanse til disposisjon for idrettslagene. Dette innebærer at dersom idrettslagene oppdager bekymringsfulle situasjoner, som for eksempel mobbing eller andre sosiale utfordringer blant sine medlemmer, kan de kontakte Team Skyfritt for bistand og veiledning. Det blir vist til at dette samarbeidet gjør det mulig å koble på fagkompetanse fra kommunen tidlig i prosessen, og bidrar til en tverrfaglig oppfølging der idretten fungerer som en viktig observatør og inngangsport i oppfølgingen.

Lederne i spørreundersøkelsen fikk spørsmål om hvorvidt de selv, eller andre i deres enhet/avdeling, deltar i faste møtefora med ledere fra andre tjenestoområder med mål om å sikre tverrfaglig forebyggende arbeid for barn, unge og deres familier. 78 prosent respondenter svarte «ja» på dette spørsmålet. De respondentene som svarte «ja» ble videre bedt om å svare hvor enige eller uenige de var i påstanden: «Jeg opplever at samarbeidsfora som er etablert på systemnivå fungerer godt». Svarene viser at det er ulike oppfatninger av dette og at respondentene er ganske jevnt fordelt på de ulike svaralternativene. Den største andelen av respondentene (34 prosent) svarte at det er «delvis enig» i at samarbeidsfora som er etablert på systemnivå fungerer godt. Svarene varierte mellom byrådsavdelingene, og det var høyest andel respondenter fra BEHO og BBSM som svarte at de var enten helt eller delvis enig i dette. Høyest andel fra BNKI svarte at de var delvis eller helt uenig.

Figur 8: Vurdering av samarbeidsfora på systemnivå



De 87 lederne som oppgir at de deltar i samarbeidsmøter fikk videre et oppfølgingsspørsmål om det er enheter/avdelinger de opplever burde ha deltatt i faste samarbeidsfora på systemnivå som omhandler forebyggende arbeid for barn og unge, men som per i dag ikke gjør det. 60 av lederne svarte på dette spørsmålet, og av disse var det 52 som kom med innspill.⁹⁰ Hovedvekten av innspill kommer fra ledere i BBS (rektorer, barnehagestyrere, områdeledere og enhetsledere i PPS). Overordnede tilbakemeldinger fra lederne som har svart er:

- **Manglende kapasitet og prioritering/behov for bredere involvering:** Det er flere ledere som viser til at noen tjenester, og særskilt barnevernet, har utfordringer med kapasitet og prioritering som hemmer fast deltakelse. Det er flere som peker på at det er dårlig oppmøte på TUT-møtene. Flere respondenter ønsker at flere relevante tjenester og instanser deltar fast i samarbeidsfora.
- **Taushetsplikt:** Noen ledere fra BBS viser til at taushetsplikten oppleves som en barriere for informasjonsdeling og samarbeid.
- **Behov for struktur og koordinering:** Det etterlyses tydeligere definering av samarbeidsarenaer, faste møter og bedre koordinering. Det blir eksempelvis pekt på at tverrfaglige team fungerer ulikt på de ulike skolene, og at det burde være faste møter mellom rektorer og avdelingsledere i skolehelsetjenesten som organiseres likt i hvert byområde.⁹¹

Taushetsplikten som barriere for samhandling i enkeltsaker blir også nevnt i intervju med flere av etatsdirektørene og kommunaldirektørene i kommunen. Etatsdirektør for helsetjenester understreker viktigheten av at de ansatte er kjent med at taushetsplikten skal beskytte personer, men ikke være et hinder for forsvarlige tjenester. Han påpeker at dette har høy prioritet i etaten han er leder for. Flere etatsdirektører viser til at det er en viktig jobb å sikre at det ved behov blir gitt samtykke til å samhandle i tjenestene, og at man arbeider med å sikre kompetanse om dette i enhetene.

Etatsdirektør for barn og familie viser til at det kan være utfordrende å ha en felles forståelse om hva som går under taushetsplikten, og at dette kan være en faktor som påvirker grad og vilje til samhandling (at man «gjemmer seg bak» taushetsplikten). Etatsdirektøren understreker at taushetsplikten ikke skal være til hinder for god samhandling, og at det er behov for en bedre forståelse av samtykke, hvilke opplysninger som kan deles og hvordan lovverket kan brukes på en god måte. Tidligere kommunaldirektør for BBS påpeker at dersom tjenestene i større grad kunne delt informasjon seg imellom kunne de trolig tilbudt barna og deres familier bedre hjelp. Han viser til at barnekoordinatorordningen kan avhjelpe dette til en viss grad, for de som har dette.

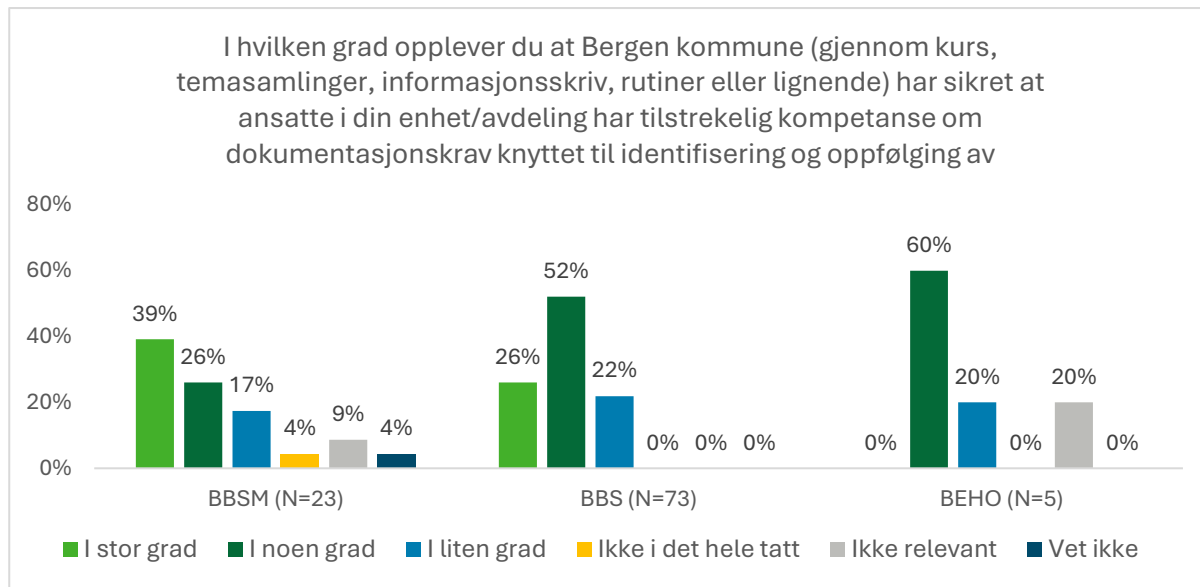
Lederne som deltok i spørreundersøkelsen, fikk spørsmål om i hvilken grad de opplever at kommunen har sikret at ansatte har tilstrekkelig kompetanse om dokumentasjonskrav som f.eks. taushetsplikt og krav til samtykke. Som fremstilt i figuren under svarte 20 prosent ledere i BEHO enten «ikke relevant» eller «i liten grad», mens 60 prosent av lederne svarte «i noen grad». I BBS svarer 52 prosent «i noen grad», 26 prosent svarer «i stor grad» og 22 prosent svarer

⁹⁰ BBS:43 stk, BBSM: 12 stk, BEHO: 2 stk, BNKI: 3 stk. 8 av de 60 respondentene svarte at de ikke hadde innspill

⁹¹ Dette er et tema som ble belyst i forvaltningsrevisjon av skolehelsetjeneste og helsestasjon for ungdom i Bergen kommune. Som del av innstillingen ble det vedtatt at kommunen skal sikre tilstrekkelig systemer for samarbeid på systemnivå mellom skolene og skolehelsetjenesten. Rapporten ble behandlet i kontrollutvalget i april 2025 og vedtatt i Bergen bystyre i møte 27.05.2025.

«i liten grad». I BBSM svarer 39 prosent «i stor grad», 26 prosent svarer «i noen grad» og 17 prosent svarer «i liten grad».⁹²

Figur 9: Kompetanse om dokumentasjonskrav som f.eks. taushetsplikt og krav til samtykke)



Retningslinjer og rutiner for å sikre samarbeid på tvers av enheter

Kommunen har etablert noen retningslinjer og rutiner for å sikre samhandling mellom kommunale tjenester i enkeltsaker innen BEHO, BBSM og BBS.

Som vist i første del av avsnitt 5.3.1 er det i forbindelse med arbeid i KE etablert en rekke rutiner for samhandling i saker der barn er pårørende. Det er også etablert retningslinjer mv. for barnekoordinatorer og veiledere og prosedyrer for meldeplikt til barnevernet.

Som nevnt i kapittel 4.3.1 er det også etablert noen samarbeidsavtaler på etatsnivå som skal sikre samhandling mellom enkelte etater i kommunen og legge til rette for samarbeid om tjenester til brukere med behov fra flere etater og tjenester. Samarbeidsavtalene involverer i all hovedsak Etat for barn og familie sitt samarbeid med andre etater.

I tillegg er det etablert prosedyrer for samhandling og rutiner for overføring av saker mellom barneverntjenesten og barne- og familiehjelpen i Etat for barn og familie og prosedyre for samarbeid og samhandling mellom Etat for tjenester til utviklingshemmede og Etat for psykisk helse og rustjenester.⁹³ Det er videre etablert veileder for Team SAMSVAR gjeldende for Etat for barn og familie, Etat for tjenester til utviklingshemmede, Etat for sosiale tjenester og Etat for psykisk helse og rustjenester.⁹⁴

Innen skole- og barnehagesektoren er det blant annet etablert planer og retningslinjer for å sikre at aktører arbeider sammen for å sikre et trygt og godt skole- og barnehagemiljø, og retningslinjer for overgang mellom barnehage og skole, overganger til ny barnehage eller ny

⁹² 4 respondenter i BBSM svarer også «ikke i det hele tatt», «ikke relevant» eller «vet ikke»

⁹³ Bergen kommune. EPHRT/ETTU – Prosedyre for samarbeid og samhandling mellom Etat for tjenester til utviklingshemmede og Etat for psykisk helse og rustjenester. Gyldig fra 27.01.2025. Revisjonsnummer 2.0.

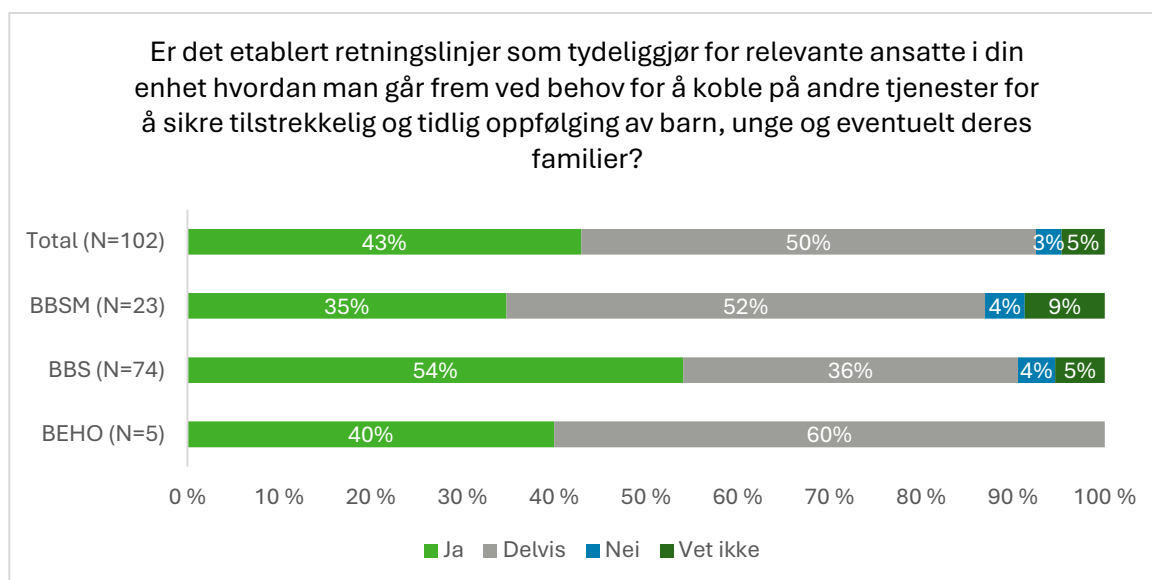
⁹⁴ Bergen kommune. ETU/EFBF/EPHRT/EST – Veileder Team SAMSVAR: Sammen om bedre ansvarsfordeling. Gyldig fra 01.04.2025. Revisjon 1.0.

skole mv. Skolene har også retningslinjer for fremgangsmåte ved ufrivillig/bekymringsfullt skolefravær.

Etat for spesialpedagogiske tjenester og Etat for inkludering har ikke etablert egne retningslinjer eller rutiner som skal sikre samhandling mellom tjenestene og andre kommunale aktører. Etatsdirektør for spesialpedagogiske tjenester viser til at etaten ikke har hatt kapasitet til å lage omfattende prosedyrer for samhandling, men at det er en sterk kultur for å håndtere saker i praksis. Han anerkjenner samtidig at når etaten fra januar 2026 skal samles til ett område, kan det bli en utfordring at så mye av denne praksisen er etablert kultur heller enn skrevet ned i prosedyrer.

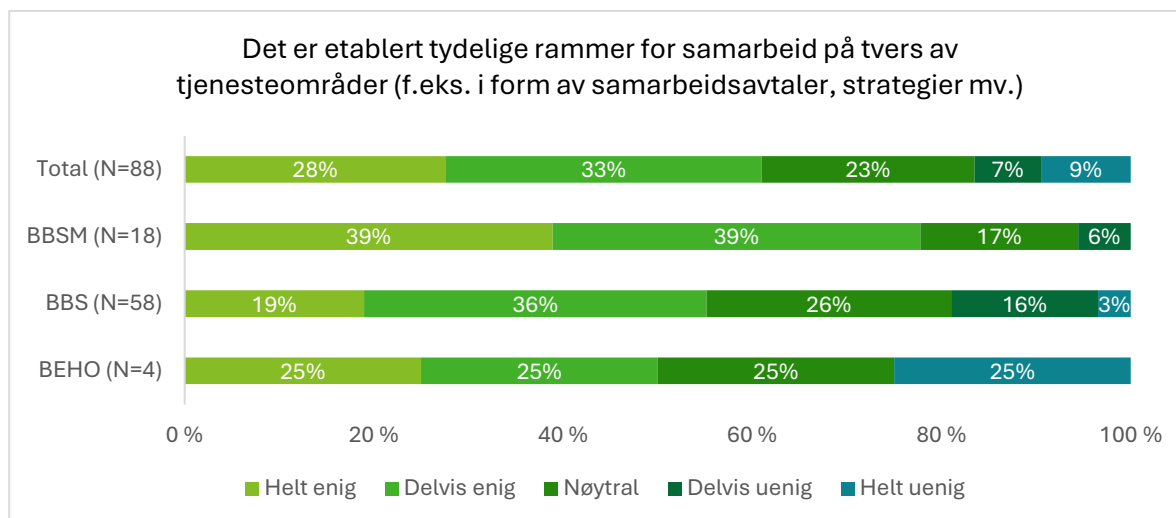
Lederne som deltok i spørreundersøkelsen ble spurt om det er etablert retningslinjer som tydeliggjør for relevante ansatte i deres enhet hvordan man går frem ved behov for å koble på andre tjenester for å sikre tilstrekkelig og tidlig oppfølging av barn, unge og eventuelt deres familier. Totalt svarte over 2 av 5 respondenter (43 prosent) i BBS, BBSM og BEHO «ja» på dette spørsmålet, og halvparten svarer «delvis».

Figur 10: Retningslinjer for å koble på andre tjenester ved behov



Lederne som svarte på spørreundersøkelsen ble bedt om å ta stilling til påstanden «Det er etablert tydelige rammer for samarbeid på tvers av tjenesteområder (f.eks. i form av samarbeidsavtaler, strategier mv.)». Som fremstilt i figuren under, svarer over 1 av 4 (28 prosent) at de er «helt enig», mens 1 av 3 er «delvis enig». Det er størst andel ledere i BBS og BEHO som er «delvis uenig» eller «helt uenig» i denne påstanden. I BEHO det samtidig kun fire ledere som har svart, og alle har valgt ulike svaralternativer («Helt enig», «delvis enig», «nøytral» og «helt uenig»).

Figur 11: Tydelige rammer for samarbeid på tvers av tjenesteområder



Hver etat har egne sider i kvalitetssystemet der retningslinjer, rutiner mv. foreligger. De ulike etatene har ikke felles oppsett for oppbygningen av sine sider i kvalitetssystemet. Etat for barn og familie, Etat for inkludering, Etat for tjenester til utviklingshemmede og Etat for helsetjenester har eksempelvis en lenke til sine retningslinjer, avtaler mv. for samhandling med andre aktører på sine forsider i BkKvalitet, mens andre etater ikke har dette.⁹⁵ (mer om retningslinjer og rutiner i BkKvalitet i kapittel 6 i denne rapporten).

Kommunaldirektør for BEHO påpeker at det kan være en utfordring dersom det blir for mange skriftlige rutiner og prosedyrer for samarbeid på tvers. Risikoen med dette er at man i for stor grad lener seg på prosedyrene, og ikke finner gode løsninger dersom problemet ikke dekkes av en rutine. I intervju med en etatsdirektør blir det påpekt at det er viktig å balansere behovet for strukturer og skriftlige prosedyrer og arbeidet ut mot enkeltbarn. Etatsdirektør peker på at etatsdirektørnettverket er enda viktigere for tverrfaglig samhandling enn skriftlige prosedyrer.

Retningslinjer og rutiner for meldeplikt til barnevernet

Bergen kommune har flere områder på sine nettsider hvor man finner informasjon om meldeplikt, samt hvordan melde fra til barnevernet om barn man er bekymret for. Dersom man søker på *barnevernet* kommer man direkte til en side med kontaktinformasjon til barnevernvakten, alarmtelefon for barn og unge og lenke til elektronisk bekymringsmelding. Det er også etablert en side med tittel «bekymret for et barn?», hvor man finner retningslinjer og regelverk for å melde fra til barnevernstjenesten om barn man er urolig for. Siden er relevant for både ansatte i Bergen kommune og privatpersoner.

For noen byrådsavdelinger og etater er det utarbeidet prosedyrer og veiledere for meldeplikten til barnevernet som er tilgjengelige i BkKvalitet. På BBS sin fremside i BkKvalitet er det egen lenke til «melding til barnevernet» som er tilgjengelig for alle ansatte i byrådsavdelingen og de underliggende enhetene (se skjermbilde i figuren under. Deloitte's utheving av tekst med rødt merke). Ved å trykke på lenken kommer man direkte til et dokument som beskriver ansatte i Bergen kommune sin meldeplikt til barnevernet. Det er videre lenker til prosedyrer og veiledere på området og aksjonskort ved mistanke om bl.a. vold eller seksuelle overgrep mot barn.

⁹⁵ Etat for sosiale tjenester har lenke til samhandlingsavtaler på sin forside i BkKvalitet, men her foreligger ikke andre retningslinjer mv. for samarbeid.

Figur 12: BBS sin fremside i BkKvalitet



I tillegg har Etat for barnehage egen prosedyre for melding til barnevernet⁹⁶ og veileder for meldeplikt til barnevernet⁹⁷ som det er lenket til på etatens forside i BkKvalitet. Etat for skole har også egen prosedyre for melding til barnevernet, veileder for meldeplikt til barnevernet og prosedyre for skoleeiers internkontroll med meldeplikten som er tilgjengelig på deres område i kvalitetssystemet.⁹⁸

I BBSM er barnevernstjenesten del av Etat for barn og familie sine underliggende enheter. Det er etablert en prosedyre for bruk av bekymringsportalen for ansatte i etaten.⁹⁹ Denne prosedyren er tilgjengelig for ansatte i kvalitetssystemet. Deloitte har ikke fått tilsendt prosedyrer eller lignende som skal sikre at ansatte i Etat for sosiale tjenester, Etat for inkludering og Etat for psykisk helse og rustjenester melder fra til barnevernet når de er forpliktet til dette. Deloitte har heller ikke fått tilsendt retningslinjer, veiledere e.l. fra BEHO eller BNKI som omhandler meldeplikten til barnevernet. Det er heller ikke etablert og publisert dokumenter om dette temaet i byrådsavdelingene og underliggende etaters sider i BkKvalitet.

I intervju med etatsdirektører blir det presisert at meldeplikten til barnevernet er lovpålagt og at mye av fagpersonellet i enhetene har kompetanse om meldeplikt og å ivareta barn og unge gjennom utdannelsen sin. Det blir videre vist til at det er egne barneansvarlige i mange tjenester, eksempelvis i fengselshelsetjenesten og legevakten i Etat for helsetjenester og ved NAV-kontorene i Etat for sosiale tjenester. Etatsdirektør for spesialpedagogiske tjenester opplever at skoler og barnehager har blitt flinkere til å involvere barnevernstjenesten, og han viser til at PPT har bistått skoler og barnehager med veiledning på hvordan man skal gå frem når de har vært usikre på hvordan de skal melde.

I spørreundersøkelsen fikk lederne som deltok spørsmål om i hvilken grad de opplever at kommunen (gjennom kurs, temasamlinger, informasjonsskriv, rutiner eller lignende) har sikret

⁹⁶ Bergen kommune. EFB – Prosedyre for melding til barnehage. Godkjent 29.10.2025. Revisjonsnummer 1.6

⁹⁷ Bergen kommune. EFB – Veileder for meldeplikt til barnevernet. Godkjent 29.10.2025. Revisjonsnummer 1.6

⁹⁸ Bergen kommune. EFS – Prosedyre for melding til barnevernet. Godkjent 03.12.2024. Revisjonsnummer 1.9

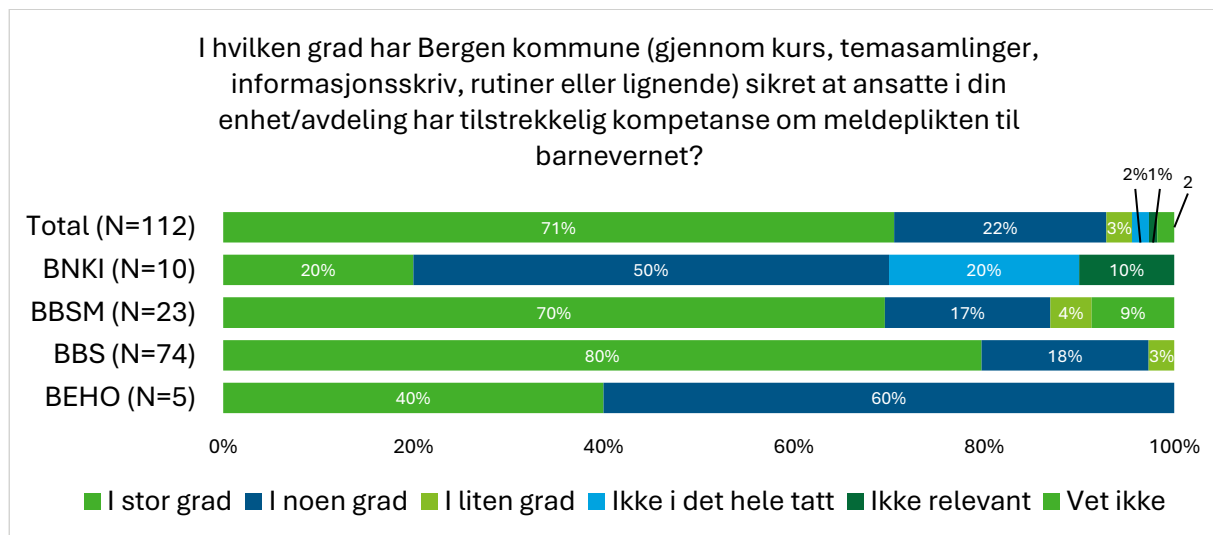
Bergen kommune. EFS – Veileder for meldeplikt til barnevernet. Godkjent 17.10.2024. Revisjonsnummer 1.4

Bergen kommune. EFS – Prosedyre for skoleeiers internkontroll med opplæringslovens § 24-3: Meldeplikt til barnevernet. Godkjent 06.11.2024. Revisjonsnummer 1.1.

⁹⁹ Bergen kommune. Efbf – Bruk av bekymringsportal for ansatte i Etat for barn og familie. Godkjent 17.09.2025. Revisjonsnummer 1.5

at ansatte i deres enhet har tilstrekkelig kompetanse om meldeplikten til barnevernet. Som fremstilt i figuren under svarer flertallet av lederne (71 prosent) «i stor grad» på dette spørsmålet og over 1 av 5 svarer «i noen grad» (22 prosent). På byrådsavdelingsnivå skiller BBS og BBSM seg ut ved at et stort flertall av ledere svarer «i stor grad»: 80 prosent av respondentene i BBS og 70 prosent av respondentene i BBSM. 9 prosent av lederne i BBSM svarer «vet ikke» på dette spørsmålet.

Figur 13: Kompetanse om meldeplikt til barnevernet



5.3.2 Vurdering

Deloitte vurderer at Bergen kommune har etablert flere hensiktsmessige system og retningslinjer for å sikre samordning av tjenester for barn, unge og deres familier i enkeltsaker. Deloitte mener blant annet at det fremstår som hensiktsmessig at Koordinerende enhet (KE) har tatt en tydelig rolle i arbeidet med barn som pårørende og barnekoordinator på tvers av tjenestene som møter barn, unge og deres familier, og at det er etablert felles rollebeskrivelser og prosedyrer for samhandlingsarbeidet som koordineres av KE. Deloitte vurderer videre at det er hensiktsmessig at KE har myndighet til å utnevne hvilken velferdstjeneste som skal ivareta samordningsansvaret gjennom barnekoordinator i tilfeller der det er uklart hvilken tjeneste dette ligger hos. Dette er i henhold til kommunens plikt til å avklare hvilken tjeneste som skal samordne.¹⁰⁰

Undersøkelsen viser også at Bergen kommune har flere tverrfaglige samarbeidsfora for å sikre samordning for barn, unge og deres familier i den enkelte sak. Deloitte merker seg samtidig at det blir pekt på utfordringer som hemmer samarbeidet mellom tjenestene i enkeltsaker. Det blir blant annet vist til utfordringer relatert til kapasitet og manglende prioritering av samarbeid i flere av byrådsavdelingene, og at dette kan utfordre systematisk samhandling. Det blir videre påpekt at det er en generell utfordring at tjenester som arbeider inn mot barn, unge og deres familier ligger til ulike byrådsavdelinger, og at dette skaper terskler for samarbeid. Taushetsplikten blir nevnt som en barriere for samarbeid både i spørreundersøkelsen og i intervju. Deloitte vil understreke at de kommunale velferdstjenestene skal samarbeide med andre sektorer, forvaltningsnivåer og tjenesteytere dersom samarbeid er nødvendig for å gi en

¹⁰⁰ barnevernsloven §15-8, familievernkontorloven § 1 a, opplæringsloven § 24-1, privatskoleloven § 3-6 a, barnehageloven § 2 b, krisesenterloven § 4, sosialtjenesteloven § 13, helse- og omsorgstjenesteloven § 3-4 og integreringsloven § 50.

person oppfølging og et helhetlig og samordnet tjenestetilbud. Tjenestene plikter også å samarbeide for å sikre at andre tjenesteyterne kan ivareta sine oppgaver etter lov og forskrift. Manglende samhandling fører til risiko for at barn, unge og deres familier ikke mottar tilstrekkelig støtte fra kommunens tjenester og at hjelpetiltakene ikke kommer tidlig nok inn. Deloitte vil videre påpeke at rutiner er viktige for å legge til rette for godt samarbeid i enkeltsaker. Undersøkelsen viser at ikke alle relevante etater har etablert rutiner som skal sikre samhandling mellom tjenestene og andre kommunale aktører. Deloitte vil, i henhold til nasjonal veileder fra Helsedirektoratet, påpeke at rutiner som utarbeides både i samarbeid med, og har virkeområde på tvers av sektorer og tjenester, kan bidra til enhetlig forståelse og praksis om felles ansvar.¹⁰¹

Meldeplikt til barnevernet gjelder for alle ansatte i offentlige instanser og tjenester. Undersøkelsen viser at det er informasjon om meldeplikt og lenke til elektronisk bekymringsmelding på kommunens nettsider, og videre at noen etater har etablert retningslinjer og rutiner som tydeliggjør ansvar og fremgangsmåte i BkKvalitet. Deloitte anerkjenner at meldeplikten til barnevernet er lovpålagt¹⁰² og at mange ansatte har kompetanse om meldeplikt og å ivareta barn og unge gjennom utdannelsen sin. Deloitte vil likevel påpeke at kommunen må sikre at alle ansatte som arbeider med barn og unge og deres familier har god kunnskap om denne plikten, og at skriftlige prosedyrer innenfor de ulike etatene/tjenestene kan være en god støtte i så måte.¹⁰³

5.4 System og rutiner for å følge opp avvik

5.4.1 Datagrunnlag

Alle ansatte i Bergen kommune skal melde om uønskede hendelser og avvik i BkKvalitet. Bergen kommune har utarbeidet en overordnet veileder for å melde uønskede hendelser, avvik eller forbedringsforslag i BkKvalitet.¹⁰⁴ I veilederen beskrives det *hvorfor* det skal meldes avvik/uønskede hendelser og forbedringsforslag, *hva* som skal meldes, *hvem* som har lesetilgang og *hvordan* man melder. Det fremgår av veilederen at «uønskede hendelser/avvik, både med og uten konkret konsekvens eller skade» skal meldes. Forbedringsforslag kan også meldes i BkKvalitet. Kritikkverdige forhold skal ikke varsles i BkKvalitet, men i BkVarsling.¹⁰⁵ «Samhandling og kommunikasjon» er en av flere kategorier for sakstype/hendelse som kan meldes i kommunes kvalitetssystem.

I veileder for å saksbehandle uønskede hendelser/avvik eller forbedringsforslag i BkKvalitet, blir det beskrevet at det er leder som skal behandle innmeldte hendelser og/eller avvik, vurdere om det er skjedd et avvik, og vurdere konsekvens av hendelsen. Det skal også vurderes om avviket/hendelsen er meldepliktig. Når avviksmeldingen er ferdig behandlet av leder skal det opprettes og utføres tiltak. I intervju kommer det frem at dersom nærmeste leder ikke kan håndtere/ikke håndterer avviket vil det gå videre i linjen til leder på neste nivå. Først når alle eventuelle tiltak er utført og godkjent kan meldingen lukkes. Det er også mulig å relatere flere avviksmeldinger til hverandre, dersom det er registrert flere meldinger for samme uønskede

¹⁰¹ Helsedirektoratet. Nasjonal veileder. Samarbeid om tjenester til barn, unge og deres familier. Sist faglige endring: 14.10.2024

¹⁰² Helsepersonelloven § 33, Barnehageloven § 46, Opplæringslova § 24-3, Sosialtjenesteloven § 45

¹⁰³ Helsedirektoratet. Nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge. Sterk anbefaling.

¹⁰⁴ Bergen kommune. Bk – Veileder for å melde uønskede hendelser/avvik eller forbedringsforslag i BkKvalitet.

¹⁰⁵ Bergen kommune. Bk – Veileder for å melde uønskede hendelser/avvik eller forbedringsforslag i BkKvalitet.

hendelse/avvik. Noen byrådsavdelinger har i tillegg til den overordnede veilederen, utarbeidet egne prosedyrer for oppfølging av avviksmeldinger.¹⁰⁶

Som nevnt i avsnitt 4.3.1. i denne rapporten, er det etablert noen samarbeidsavtaler som skal sikre kontinuerlig samarbeid mellom ledere på ulike nivå i etater og tjenester. Det blir i avtalene vist til at det skal gjennomføres jevnlig samarbeidsmøter, og det går blant annet frem at eventuelle uenigheter mv. kan løstes i disse møtene. I samarbeidsavtalene og prosedyrene som er etablert for å sikre samarbeid i tjenester for barn og unge står det videre skrevet at man ved brudd på avtalen skal sende melding om avvik eller uønsket hendelse i BkKvalitet.¹⁰⁷

Kommunens byrådsavdelinger med velferdstjenester rettet mot barn, unge og familier (BEHO, BBSM og BBS) ble i forbindelse med forvaltningsrevisjonen bedt om å oversende oversikt over avvik meldt fra relevante etater på samhandling i tjenester til barn, unge og deres familier i BkKvalitet for perioden 2022-2025.¹⁰⁸

Byrådsavdeling for eldre, helse og omsorg opplyser at det meldes samhandlingsavvik i BkKvalitet, men at det ikke er mulig å hente ut tall som viser avvik på samhandling i tjenester til barn, unge og deres familier, siden avvikene ikke har noen registrering av hvilke(n) målgruppe(r) som er blitt påvirket av avviket. Det er mulig å se hvilke tjenesteavtaler samhandlingsavvik gjelder, men altså ikke hvilken aldersgruppe den berørte pasienten er i.

I intervju med kommunaldirektør for BEHO blir det vist til at han opplever at det er etablert arenaer og strukturer for å sikre at det som eventuelt ikke fungerer i samarbeidet fanges opp. Kommunaldirektør peker på at koordinerende enhet har en sentral rolle i å identifisere og melde inn systemutfordringer i samarbeidet, og det finnes mekanismer for å løse konkrete problemstillinger på tvers. Kommunaldirektør påpeker videre at avvik i tverrfaglig samarbeid kan være et krevende område å melde avvik på, og at han erfarer at utfordringer i tverrfaglig samhandling løses med dialog. Kommunaldirektør viser til at det har hendt at utfordringer hvor en samarbeidspart ikke møter til samarbeid har blitt løftet helt til kommunaldirektør, men at dette er sjeldent. Ved slike tilfeller har kommunaldirektørene pålagt partene å møtes.

Etatsdirektørene i BEHO peker på at det skal meldes avvik på manglende samarbeid, men at dette i liten grad faktisk blir gjort. Både etatsdirektør for tjenester til utviklingshemmede og etatsdirektør for helsetjenester viser til at samhandling inngår som del av styringsdialogen i linjen, for eksempel gjennom at det blir tatt opp med avdelingsleder og deretter gjerne enhetsleder. Etatsdirektøren for tjenester til utviklingshemmede påpeker at etaten nok burde vært mer bevisst på at de også skal melde avvik på mangler i samarbeid, og at dette vil kunne gi et kunnskapsgrunnlag og en mulighet til å gjøre noe med utfordringene man ser.

Byrådsavdeling for barnehage og skole (BBS) opplyser at byrådsavdelingen ikke har en avvikskategori som direkte omhandler samhandling i tjenester til barn, unge og deres familier. Det har derfor ikke vært mulig å hente ut en oversikt over avvik på dette feltet. Kontaktperson i

¹⁰⁶ Bergen kommune. BBSI – prosedyre for oppfølging av meldinger om uønskede hendelser og avvik. Gyldig fra 27.10.2022.

Bergen kommune. BBSM – Prosedyre for informering av avvik og varslings og oppfølging av alvorlige hendelser. Gyldig fra 01.09.2025.

¹⁰⁷ Bergen kommune. ETTU/EFBF – Samarbeidsavtale. Gyldig fra 07.01.2025.

Bergen kommune. EPHRT/EFBF – Samhandling og samarbeid mellom Etat for psykisk helse og rustjenester og Etat for barn og familie. Gyldig fra 02.04.2025.

Bergen kommune. Samarbeidsavtale mellom Etat for barn og familie og Etat for sosiale tjenester. Gyldig fra 20.02.2025.

Bergen kommune. EPHRT/ETTU. Prosedyre for samarbeid og samhandling mellom Etat for tjenester til utviklingshemmede og Etat for psykisk helse og rustjenester. Gyldig fra 27.01.2025. Revisjon 2.0.

¹⁰⁸ De relevante etatene var Etat for barn og familie, Etat for sosiale tjenester, Etat for inkludering, Etat for psykisk helse og rustjenester (BBSM), Etat for skole, Etat for barnehage, Etat for spesialpedagogiske tjenester (BBS) og Etat for tjenester til utviklingshemmede, Etat for helsetjenester BEHO).

byrådsavdelingen opplyser at det er gjort et søk i andre avvikskategorier som antas å være aktuelle for å rapportere inn avvik knyttet til tverrfaglig samhandling, men at det ikke er funnet avvik som omhandler dette.

Både tidligere kommunaldirektør for BBS og de intervjuede etatsdirektørene viser til at det trolig ikke er kultur for å melde avvik på manglende samarbeid eller avvik i samarbeid i skole, barnehage og spesialpedagogiske tjenester. Det blir samtidig påpekt at avviksmeldesystemet generelt er godt kjent og at meldekulturen i skolene har utviklet seg de siste årene ved at det i større grad enn før meldes avvik.

Byrådsavdeling for barnevern, sosiale tjenester og mangfold (BBSM) opplyser at det meldes avvik på samhandling i tjenester til barn, unge og deres familier. Det blir opplyst at avvikskategorien «kommunikasjon og samhandling» kan benyttes til dette. Samtidig blir det opplyst at dette er en omfattende kategori, som dekker en rekke underkategorier, blant annet brudd på tjenesteavtale, elektronisk samhandling internt og med eksterne og mangler ved kommunikasjon/informasjon.¹⁰⁹ Det blir opplyst at det per medio september har vært meldt 235 avvik i denne kategorien i løpet av 2025.¹¹⁰ En gjennomgang viser at 61 av de 235 meldte avvikene gjelder tjenester til barn og unge. Videre vises det til at dette er en manuell telling av uttrekk og omhandler alt fra nedetid i IT-systemer til at skolehelsetjenesten ikke har fått beskjed fra skole om oppstart av en ny elev ved skolen.

I intervju med etatsdirektør for barn og familie blir det vist til at det i denne etaten meldes avvik i BkKvalitet for manglende samhandling, og særlig dersom det er avvik i samhandlingen mellom tjenester internt i etaten, eksempelvis mellom helsestasjon og barneverntjenesten. Etatsdirektør påpeker samtidig at det kan være vanskelig å vurdere hva som skal utgjøre et avvik i samhandling.

Etatsdirektørene for sosiale tjenester og inkludering viser også til at man har økt fokus på at avvik på samhandling skal meldes i BkKvalitet. Det blir samtidig påpekt at alle avvik i samhandling ikke nødvendigvis meldes i avvikssystemet, da mye av dette trolig løses i andre fora. Eksempelvis vil manglende samarbeid kunne tas opp i ledermøter, dersom en instans ikke har fulgt opp ansvaret sitt.

I spørreundersøkelsen gjennomført i forbindelse med denne forvaltningsrevisjonen, ble enhets- og områdelederne som deltok spurt hvordan de melder fra om avvik/mangler i samhandling mellom tjenestene i enkeltsaker (flere svaralternativ var mulig). Som fremstilt i figuren under svarer totalt 83 prosent av respondentene at avvik meldes i BkKvalitet. Alle lederne fra BEHO og 22 av 23 ledere i BBSM svarer dette. Litt over halvparten av lederne i BBS svarer at avvik på samhandling meldes i BkKvalitet.

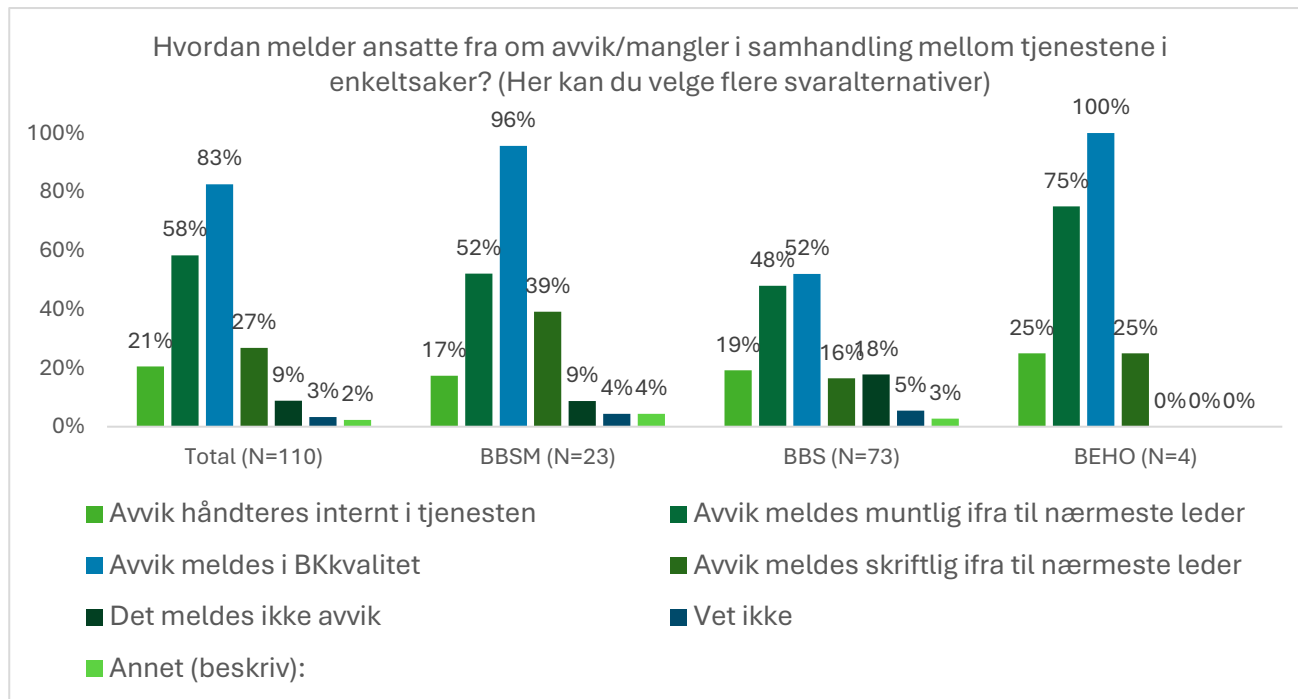
Totalt svarer 58 prosent av respondentene at avvik på samhandling meldes muntlig til nærmeste leder, og i BEHO svarer 3 av 4 ledere at dette er praksis. Totalt svarer omtrent 1 av 5 at avvik på samhandling håndteres internt i tjenesten (21 prosent), og 27 prosent svarer at avvik på samhandling meldes skriftlig til nærmeste leder.

¹⁰⁹ Kategoriene er Brudd på tjenesteavtale, Informasjonsplikt, Interne avtaler og kontrakter, Eksterne avtaler og kontrakter, Elektronisk samhandling (internt), Elektronisk samhandling (med eksterne), Leverandøroppfølging, Mangler ved kommunikasjon/informasjon, Språkutfordring, Relasjon/samarbeid, Feil/mangelfull leveranse og Annet

¹¹⁰ Per 18.09.2025. Ikke medregnet MO-senter.

Det er videre 13 ledere i BBS og 2 ledere i BBSM som svarer at avvik på samhandling ikke blir meldt.¹¹¹

Figur 14: Avviksmelding på mangler i samhandling mellom tjenester i enkeltsaker



5.4.2 Vurdering

Deloitte vurderer at Bergen kommune ikke i tilstrekkelig grad legger til rette for at det blir meldt avvik i samhandling mellom tjenester i enkeltsaker, eller at slike avvik blir systematisk fulgt opp. Bergen kommune har generelt det som vurderes å være hensiktsmessige system for å fange opp og melde fra om avvik, men disse blir i liten grad benyttet til dette formålet. Undersøkelsen viser videre at det i de tilfellene der etater faktisk benytter avviksmeldesystemet til å melde avvik i samhandling, er det ikke mulig å hente ut egen statistikk eller oversikt over avvik på samhandling i tjenester til barn, unge og deres familier. Det fremgår videre at man ofte muntlig melder videre om eventuelle mangler eller utfordringer i samhandling mellom tjenester i enkeltsaker. Deloitte vil påpeke at kommunen har samarbeidsplikt i enkeltsaker, og videre at kommunen plikter å avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik.¹¹² For å kunne sikre at man avdekker eventuelle gjentakende avvik i samarbeid i enkeltsaker som omhandler barn, unge og familier, bør kommunen sikre at det blir meldt avvik på samhandling i avviksmeldingssystemet, at det er tydelig hvilke kategori man skal melde dette under, og at det er mulig å filtrere, hente ut og analysere avvik innen dette området. Dette er viktig for å sikre at man fanger opp gjentakende og systematiske mangler og svikt, og har et godt grunnlag for å vurdere behov for korrigerende tiltak.

¹¹¹ Det er 2 respondenter som har svart «annet». En av disse peker på at det ikke har vært aktuelt og den andre viser til at ledelsen involveres i saker som krever tverrfaglig samarbeid, slik at ledelsen kjenner til avvik

¹¹² Kommuneleien § 25-1.

6 Kompetanse

6.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgende hovedproblemstilling:

I hvilken grad sikrer kommunen at ansatte i tjenester som jobber forebyggende med barn og unge har tilstrekkelig/riktig kompetanse om sin og andre tjenesters ansvar og oppgaver, samt om barna og deres familiers behov (herunder samtaler med barn det er bekymring knyttet til, identifisering av barn i risiko, dokumentasjonskrav mv)?

6.2 Revisjonskriterier

Basert på krav i kommuneloven, opplæringsloven, barnehageloven, helse- og omsorgstjenesteloven, barnevernsloven og nasjonale faglige retningslinjer og veiledere, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterier knyttet til problemstillingen som undersøkes i dette kapitlet:

Kommunen skal:

- sikre nødvendig opplæring og kompetanseheving for ansatte som jobber forebyggende med barn og unge, inkludert sikre nødvendige rutiner og prosedyrer. Kommunen skal videre evaluere, og ved behov forbedre, skriftlige prosedyrer og andre tiltak for internkontroll (kommuneloven § 25-1).

Kommunen bør:

- sikre at relevante virksomheter der ansatte møter barn og unge i sitt daglige arbeid har rutiner for hvordan de ansatte skal gå frem ved bekymring for barn og unge. Rutinene bør være kjent for ansatte i barnehager, skoler, og helse- og omsorgstjenester som har regelmessig oppfølging av barn og unge (sterk anbefaling, nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge).
- sikre at ansatte som arbeider med barn og unge så tidlig som mulig kan identifisere barn og unge som lever i en risikosituasjon. Dette kan de ansatte gjøre ved å være oppmerksomme på tegn og signaler som kan gi grunn til bekymring, og ha kunnskap om beskyttelses- og risikofaktorer (sterk anbefaling, nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge).
- sørge for at de ansatte har nødvendig kunnskap om andre sektors ansvar og oppgaver, for lettere å kunne vurdere hvordan andre tjenester kan bidra til at barn og unge får et bedre tilbud i enkeltsaker. Et minimum av felles kunnskap om hverandres tjenester på tvers av sektorer er viktig for å kunne forebygge og oppdage behov på et tidlig tidspunkt (nasjonal veileder om samarbeid om tjenester til barn, unge og deres familier, punkt 2.4).

Se vedlegg 3 for utfyllende revisjonskriterier.

6.3 Kommunens arbeid med å sikre kompetanse om ansvar, oppgaver og barn og familiers behov

I Bergen kommunes strategi for oppvekst er ett av de vedtatte målene at «barn, unge og deres familier får hjelp som nytter – når de trenger det». Det fremgår videre at måloppnåelse blant annet vil innebære at

Kommunens ansatte har kunnskap om både hemmende og fremmende påvirkningsfaktorer for oppveksten. [...] Barn, unge og foreldre som åpner seg om bekymring og belastning møter ansatte som klarer å legge til rette for at samtaler oppleves som trygge og at de blir tatt på alvor [...].

Strategiene nevnt for å nå dette målet er blant annet at kommunen skal:

- sikre at alle som arbeider med barn, unge og deres familier har kunnskap om tilgjengelige tilbud og tjenester.
- ha oppdaterte, likeverdige og kunnskapsbaserte tjenester, uavhengig av hvor man bor.
- tjenestene viser vei og bidrar til å etablere kontakt med rette instans dersom tjenesten selv mangler kompetanse eller tilbud.¹¹³

Dette kapittelet vil først gjøre rede for kommunens system og retningslinjer for å sikre at relevante ansatte i kommunen har kompetanse om sin og andre tjenesters ansvar og oppgaver. Deretter vil vi gå nærmere inn på hvordan kommunen arbeider for å sikre at relevante ansatte i kommunen har tilstrekkelig kompetanse til å kunne møte barn og ev. deres familiers behov for oppfølging.

6.3.1 System og retningslinjer for å sikre kjennskap til egne og andre kommunale aktørers tilbud og tjenester for barn, unge og ev. deres familier

Kommunen opplyser at ansatte kan finne informasjon om kommunens tjenester og tilbud for barn, unge og deres familier på kommunens intranett (Allmenningen), på kommunens nettsider og i BkKvalitet.

Oversikten som det vises til i BkKvalitet er utarbeidet av Etat for barn og familie og foreligger på denne etatsens område i systemet. Etatsdirektør for barn og familie presiserer at Etat for barn og familie har laget en egen boks på sin startside i BkKvalitet kalt «tjenestetilbud», og at det her ligger oversikt over tilbud til barn og unge. Når man klikker på boksen får man opp bilde som vist i figur 15 under. Dersom man eksempelvis klikker på boksen «bekymring for barn og unge», får man opp lenker til blant annet barnevernsvakten, krisesenter, RVTS – konsultasjonsteam i vold og overgrepssaker. Etatsdirektøren viser til at etaten oppfordrer andre etater å linke seg til denne oversikten over tjenestetilbud i BkKvalitet. Per starten av november 2025 kan ikke Deloitte se at andre etater eller byrådsavdelinger har lagt inn lenke til denne siden eller opprettet lignende side i BkKvalitet.

¹¹³ Bergen kommune. Strategi for oppvekst. Vedtatt i Bergen bystyre den 18.10.2023 i sak 353/23.

Figur 15: Oversikt over tjenestetilbud, BkKvalitet

Helse- og sosialtilbud	Skole og barnehage	Frivillige organisasjoner	Fritidstilbud	Bekymring for barn/ ungdom	Økonomisk hjelp og støtte
Barn som pårørende		Informasjonsmateriell til barn og pårørende		Nyttige lenker	

På kommunens nettsider kan man på innbyggerhjelpen få oversikt over relevante tjenester og tilbud til barn og unge. Under kategorien «forelder» er det etablert oversikt over tjenester til barn og unge mellom 0-18 år¹¹⁴, samt en oversikt over tjenester og tilbud til barn og unge under 18 år med psykiske og fysiske funksjonsnedsettelse.¹¹⁵ På skjermbildet under vises siden man kommer til når man velger førstnevnte. Under første overskrift, helse og omsorg, finner man 13 tjenester som ivaretar barn og unges helse, samt en rekke lenker til tilbud og tiltak under hver tjeneste.

Figur 16: Oversikt over tjenester på kommunens nettsider

Barn og unge - oversikt tjenester 0-18 år

Her har vi samlet snarveier til relevant informasjon for barn og unge.

Helse og omsorg

Barnehage og skole

Fritid

Skriv ut

Oppdatert: 29.09.2025
Ansvarlig avdeling: [Seksjon kommunikasjon](#)



Det er ikke etablert en samlet/lett tilgjengelig oversikt over tilbud, tiltak, fremgangsmåte ved bekymring for barn eller lignende for ansatte i kommunen på kommunens nettsider. Deloitte kan heller ikke se at det er lagt til rette for denne typen samlet og tilgjengelig informasjon for ansatte på kommunens intranettsider (Allmenningen). I intervju blir det påpekt at det per august 2025 ikke foreligger en samlet, oversiktlig presentasjon eller digitale ressurser som systematisk gir ansatte en helhetlig oversikt over relevante samarbeidsaktører i kommunen og deres ansvar. Det blir trukket frem det kan være behov for bedre struktur og tydelighet for å gjøre det enklere for ansatte å få oversikt over kommunens samlede tjenestetilbud og samarbeidspartnere.

Det blir i intervju vist til at etatene som arbeider inn mot barn, unge og familier i kommunen jobber med et fellesområde i BkKvalitet hvor all informasjon skal være samlet om for eksempel hva man skal gjøre ved bekymring for et barn. Det blir pekt på at Etat for barn og familie holder i dette, og at en av rådgivere i Etat for tjenester til utviklingshemmede bidrar i dette arbeidet. Det blir vist til at dette arbeidet ikke er kommet langt, og at det er knappe ressurser til å få dette til.

¹¹⁴ [Bergen kommune - Barn og unge - oversikt tjenester 0-18 år](#)

¹¹⁵ [Bergen kommune - Barn og unge med nedsatt funksjonsevne](#)

Som nevnt i avsnitt 4.3.1. i denne rapporten, arrangeres det **utvidede ledersamlinger** i etatene som er koblet til etatsdirektørnettverket to ganger årlig. Det fremgår at en av hovedmålsettingene med disse samlingene er å sikre at tjenestene har kjennskap til hverandre og hvilke tiltak de har for barn, unge og familier. I en nyhetssak på kommunens intranett fremgår det at det deltok over 50 ledere fra til sammen ni etater med underavdelinger på ledersamlingen i september 2025. Det blir videre vist til at man i denne samlingen har gjennomgått tjenestetilbud i etatene gjennom gruppearbeid, og det blir av leder for Utekontakten understreket at det er viktig at man kjenner til hverandres tilbud. Lederen for Utekontakten anerkjenner også i nyhetssaken at «vi har litt å gå på når det gjelder kunnskap om hverandre. Det samlede tilbudet i kommunen er veldig bra, men mye er ukjent for de som trenger det. Derfor må vi som jobber i tjenestene kjenne til hverandre og kunne veilede videre».¹¹⁶ Flere av de intervjuede viser til at de utvidede ledersamlingene bidrar til at man kjenner til hverandres tilbud og tjenester på tvers av byrådsavdelinger og etater.

Etat for barn og familie viser til at jordmødre og helsesykepleiere i deres forebyggende tjenester er en viktig vei videre til andre tjenester, slik som barnevern, psykisk helsevern for barn og unge (BUP)/psykisk helsevern for voksne (DPS), PPT og fastlege. Helsesykepleiere må dermed sikre at de har god kunnskap både knyttet til å identifisere ulike former for risiko og kjennskap til hvilke instanser som kan hjelpe for å utføre sine kjerneoppgaver.

BBSM opplyser videre at ansatte i etatene i byrådsavdelingen deltar på **fagdager og møter ute i enhetene** på etterspørsel fra tjenestene. Det blir som eksempel vist til at rådgivere på barnevern holder foredrag om barnevernet i helsetjenestene i Etat for barn og familie. Etatsdirektør for barn og familie påpeker at det er viktig at de ulike tjenestene har kjennskap til hverandres lovverk. Hun viser til at Etat for barn og familie arbeider med å lære opp og informere andre etater om barnevernsloven, da det kun er Etat for barn og familie som jobber etter dette lovverket. Dette bidrar til at andre etater forstår hvordan etaten jobber med lovverket og sine saker, samt at det gir andre etater innsikt og forståelse for hvorfor og hvordan etaten håndterer ulike saker. Etatsdirektør viser til at det på revisjonstidspunktet bare er Etat for tjenester til utviklingshemmede som har fått denne gjennomgangen, men at det er planlagt en gjennomgang også med Etat for psykisk helse og rustjenester. Etatsdirektør viser til at det har blitt drøftet at også barnehage og skole trenger dette, men at det ikke er etablert et systematisk arbeid med dette. Hun påpeker at etaten ikke har ressurser til å lære opp hver enkelt barnehage og skole, og at man må finne en god måte å gjennomføre dette på, slik at det ikke kreves for mye ressurser.

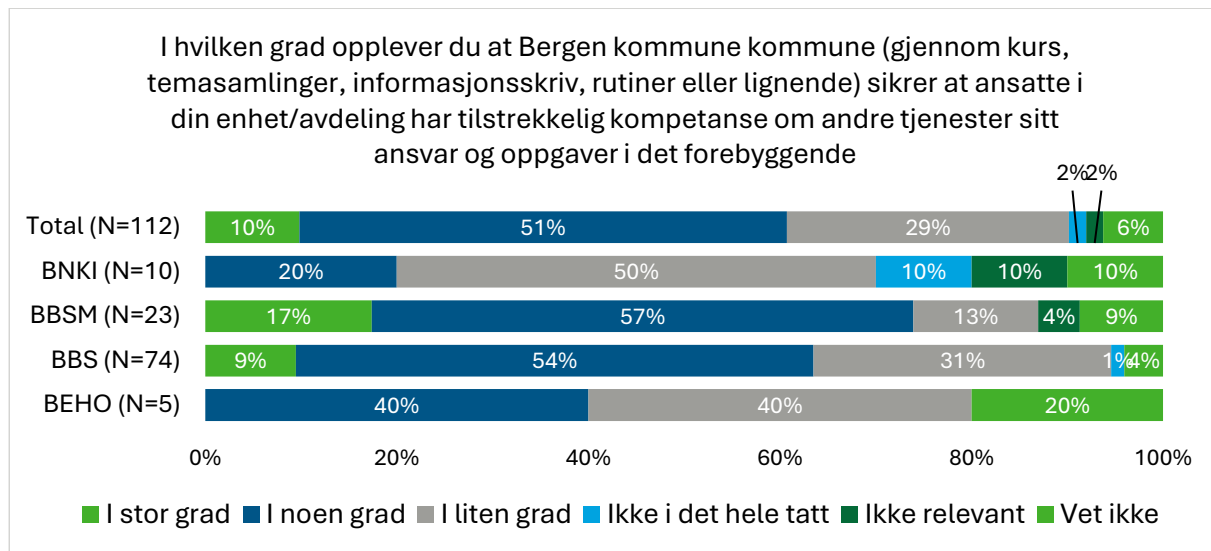
Det blir i intervju påpekt at kommunens størrelse gjør det utfordrende for ansatte å ha oversikt over alle tilbud, og at det er krevende for kommunen å legge til rette for at alle ansatte kjenner til dagens praksis og retningslinjer.

Lederne som deltok i spørreundersøkelsen ble spurt om i hvilken grad de opplever at Bergen kommune (gjennom kurs, temasamlinger, informasjonsskriv, rutiner eller lignende) har sikret at ansatte i deres enhet/avdeling har tilstrekkelig *kompetanse om andre tjenester sitt ansvar og oppgaver* i det forebyggende arbeidet for barn, unge og deres familier. Samlet sett svarer rett over halvparten av respondentene at kommunen «i noen grad» sikrer at ansatte har tilstrekkelig kompetanse om andre tjenester, mens kun 10 prosent mener at dette i stor grad er tilfelle. Litt under en tredjedel av respondentene (29 prosent) svarer «i liten grad» på spørsmålet. Det er

¹¹⁶ Bergen kommune. Allmenningen. Nytt fra barnevern, sosial og mangfold. Vil bedre samhandlingen på oppvekstfeltet. Publisert 09.10.2025

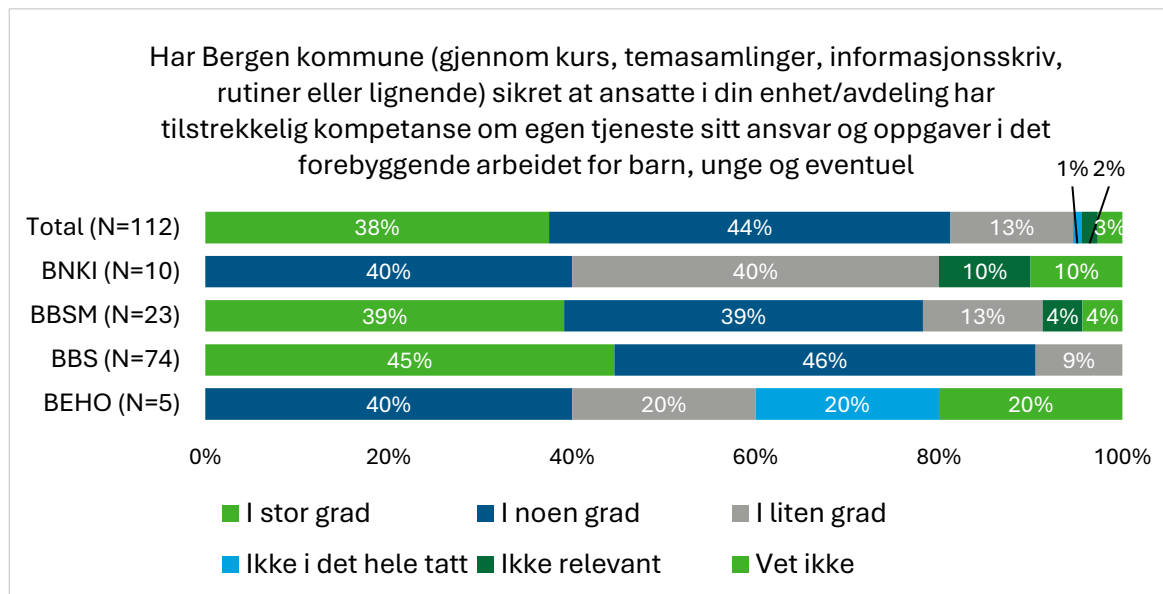
forskjeller på svarfordelingen mellom de ulike byrådsavdelingene. Ledere i BBSM er mest positive til kommunens arbeid med å sikre denne kompetansen, mens ledere i BNKI svarer mest negativt på spørsmålet. Halvparten (50 prosent) av lederne i BNKI svarer at kommunen «i liten grad» sikrer at ansatte har tilstrekkelig kompetanse om andre tjenester.

Figur 17: Kompetanse om andre tjenester sine oppgaver og ansvar



Respondentene i spørreundersøkelsen ble også spurt om Bergen kommune (gjennom kurs, temasamlinger, informasjonsskriv, rutiner eller lignende) har sikret at ansatte i deres enhet/avdeling har tilstrekkelig kompetanse om egen tjeneste sitt ansvar og oppgaver i det forebyggende arbeidet for barn, unge og deres familier. Totalt svarer over 1 av 3 ledere (38 prosent) at kommunen «i stor grad» har sikret at ansatte i deres enhet/avdeling har tilstrekkelig kompetanse om dette, mens 44 prosent svarer «i noen grad» på dette spørsmålet. Som fremstilt i figuren under, er det utelukkende ledere i BBSM og BBS som svarer «i stor grad» på spørsmålet (henholdsvis 39 prosent i BBSM og 45 prosent i BBS). 40 prosent av ledere i BNKI svarer «i liten grad» og 1 av 5 ledere i BEHO svarer «ikke i det hele tatt».

Figur 18: Kompetanse om egen tjenestes oppgaver og ansvar i det forebyggende arbeidet



6.3.2 Overordnede kompetansesatsinger om barn, unge og deres familiers behov

Som nevnt i avsnitt 3.3.1 i denne rapporten, har kommunen, gjennom etatsledernetverket, utpekt to tiltak fra handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier i Bergen som de relevante etatene skal prioritere å arbeide med. Et av tiltakene er at det skal gjennomføres **barns beste- vurdering i alle saker der barn og unge er berørt**. I intervju blir det fortalt at barnets beste har vært et av fokusområdene på tvers av etatene, og at dette også var tema for den utvidede ledersamlingen i etatsdirektørnettverket våren 2025. I intervju blir det vist til at målet er at alle skal ha samme metode for å vurdere barnets beste, og det blir påpekt at dette er en omfattende jobb.

Det fremgår at det blir arrangert fagdager på tvers av de relevante etatene som arbeider inn mot barn, unge og deres familier i Bergen kommune; blant annet skal de etter planen gjennomføres fire fagdager i desember 2025 der tema er barnets beste-vurderinger i praksis. Etat for skole, Etat for barnehage, Etat for spesialpedagogiske tjenester og Etat for barn og familie, alle med tilhørende underavdelinger, var representert på disse fagdagene. Kommunen opplyser at deltakerne på disse fagdagene har kommet fra hele spekteret av tjenester på oppvekstfeltet i kommunen, som eksempelvis barnehage, skole, spesialpedagogiske tjenester, idrett, bibliotek og kultur, tjenester for utviklingshemmede, inkluderingscenteret, NAV, Koordinerende enhet, Barne- og familietjenesten, Barneverntjenesten, Enhet for vurdering og oppfølging psykisk helse og Byombudet. Også eksterne aktører som BUP og Statsforvalteren deltok i fagdagene.

I intervju blir det vist til at Etat for barn og familie i 2023/2024 har hatt samlinger for å gi ansatte innsikt i barnets beste-vurdering i praksis, samt en faglig innføring om kunnskapsmodellen Barnets behov i sentrum¹¹⁷, ved RKBV Vest - NORCE¹¹⁸ Kunnskapsmodellen er et rammeverk

¹¹⁷ Kunnskapsmodellen «barnets behov i sentrum» er et rammeverk for å identifisere og følge opp barnets behov. Den har som utgangspunkt at barnets situasjon og behov må forstås i lys av samspillet mellom barnet, foreldre og omgivelsene. Bufdir.no

¹¹⁸ I forbindelse med verifisering av rapporten blir det påpekt at barnet i sentrum m.m. var en del av tjenestetøtteprogrammet for Etat for barn og familie, der barneverntjenestene og alle avdelinger som utfører barnevernsvedtak deltok i 2023 og 2024. Tjenestetøtteprogrammet ble arrangert av RKBV/NORCE. Regionalt kunnskapssenter for barn og unge. <https://rkbu.norceresearch.no/>

for beslutningsstøtte med barnets behov i sentrum, og er opprinnelig utviklet for barnevernsområdet.

I intervju med en etatsdirektør blir det påpekt at arbeidet med barnets beste-vurderinger oppleves som meningsfullt, men at det er en utfordring at man ofte ser for smalt på problemstillinger og ikke i fellesskap på tvers av sektorer.

Bergen kommune har utarbeidet en rekke prosedyrer og rutiner som omhandler å avdekke og følge opp **barn som pårørende**. Som nevnt i avsnitt 5.3.1 er det eksempelvis etablert en felles prosedyre for barn som pårørende som gjelder for etater i BEHO, BBSM og BBS. Målgruppen for denne prosedyren er «ansatte i kommunale enheter [...] som kommer i kontakt med barn som er pårørende til foresatte eller søsken med helseutfordringer». Rutinen er utarbeidet i samarbeid mellom flere etater, og skal blant annet støtte ansatte i tjenestene som møter barn i å avdekke og gi veiledning til familier i en vanskelig livssituasjon. Det er videre opprettet kompetanseplan og e-læringskurs for relevante ansatte i tema «barn som pårørende». Det blir videre vist til at det har vært gjennomført en fagdag for barneansvarlige, ressurspersoner og ledere i de ulike etatene i mai og oktober 2025, og at det videre skal være to halvdagssamlinger årlig. Etat for helsetjenester og Etat for tjenester til utviklingshemmede viser til at alle barneansvarlige i etatene har fått tilbud om å delta på kursene for å sikre kompetanse i rollene. Kurset i mai omhandlet tverretattlig prosedyre, roller og organisering av barn som pårørende, mens i kurset i oktober deltok en psykologspesialist ved klinikk for krisepsykologi for å orientere om hvordan man snakker med barn og foreldre, hvordan man kobler på ressurspersoner og støttespillere, arbeid med barn som pårørende i møte med andre kulturer og «den krevende balansegangen mellom meldeplikt og taushetsplikt».¹¹⁹

Bergen kommune viser også til at de har et pågående prosjekt kalt «**sammen for de minste**».¹²⁰ I dette prosjektet skal man utvikle en felles læringsressurs for ansatte i kommunen som jobber med barn mellom 0-5 år. Intensjonen med prosjektet er å øke kunnskapen om barnesyn, barns rettigheter og barns psykiske helse samt forbedre samarbeid mellom tjenestene. Prosjekteier er Bergen kommune og prosjektgruppen består av ansatte fra Byrådsavdeling for barnevern, sosiale tjenester og mangfold (prosjekteier), Byrådsavdeling for barnehage og skole, Etat for barn og familie, Etat for barnehage, Folkehelseinstituttet, Høgskolen på Vestlandet og Regionalt kompetansesenter for barn og unge Vest.¹²¹ Opplæringsmodulen skal inngå i startpakke til alle nyansatte i oppveksttjenestene som arbeider med de minste barna. I intervju blir det fortalt at dette skal være ferdig ved årsskiftet 2025/2026. Etatsdirektør for barnehage peker på at den digitale opplæringsmodulen som nå utvikles gjennom folkehelseprosjektet vil gi enda bedre forutsetninger for at ansatte i barnehagen har tilstrekkelig kompetanse. Kommunaldirektør for BBSM viser til at kommunen skal presentere dette prosjektet på nasjonalt nivå, da det er ønskelig å eksportere dette til andre kommuner.

6.3.3 Kompetanse og kompetansetiltak i byrådsavdelingene

De to byrådsavdelingene som har etater med tjenester som arbeider forebyggende direkte inn mot barn, unge og deres familier (BBS og BBSM), beskriver en rekke kompetansehevende tiltak som gjennomføres for byrådsavdelingene, etater og tjenester og som omhandler avdekking og oppfølging av barn og familier samt samarbeid på tvers. Dette er tiltak som

¹¹⁹ E-post fra rådgiver i BEHO 2.10.2025.

¹²⁰ Prosjektet er en del av tilskuddsordningen i Program for folkehelsearbeid i kommunen (Tilskudd fra Helsedirektoratet).

¹²¹ [Bergen.kommune.no](https://bergen.kommune.no)

tematiske ledermøter, ukentlige informasjonsbrev, deltakelse på kurs og i nettverk, fagdager og fagsamlinger, gjennomføring av kompetansepakker og e-læringskurs (se vedlegg 2 til denne rapporten). Eksempelvis får både helsesykepleiere og ansatte i barnehager og barnevernet opplæring i International Child Development Program (ICDP), og det blir vist til at Etat for barn og familie samarbeider med Etat for barnehage om bredding av tiltaket og om å gi opplæring til ansatte i metoden.¹²² Formålet med ICDP-programmet er å forebygge psykososiale vansker blant barn og unge gjennom å støtte og styrke foreldre og andre omsorgsgivere i deres omsorgsrolle. Etat for barnehage opplyser at det er gjennomført ICDP-opplæring i 90 % av kommunens barnehager.

Kommunen som barnehagemyndighet har opplæringstilbud for både private og kommunale barnehager i kommunen. Det blir blant annet gjennomført en kompetanserekke om omsorgssvikt og overgrep, kompetansetiltak for inkluderende fellesskap og veiledningssamlinger (se vedlegg 2 til rapporten). Barnehagemyndigheten opplyser videre at barnets beste er et grunnleggende hensyn for hvordan de går frem når de mottar klager og bekymringer fra foreldre, PPT eller andre (om det eksempelvis blir gjennomført uanmeldt tilsyn, veiledning eller meldt tilsyn).

Som nevnt tidligere i rapporten, blant annet i avsnitt 5.3.1, har BBSM ved Etat for barn og familie utarbeidet mange ulike styrende dokumenter som omhandler faglig arbeid rettet mot barn og unge. Alle de styrende dokumenter ligger i BkKvalitet tilgjengelig for alle ansatte. Etat for barnehage og Etat for skole har også utarbeidet en rekke prosedyrer, prosesskart, veiledere og maler der ansatte får informasjon om arbeidet som skal utføres tilknyttet arbeidet med et trygt og godt skolemiljø, herunder krav om nulltoleranse og forebyggende arbeid, plikten til å følge med, plikt til å melde fra, plikt til å undersøke, samt plikt til å iverksette egnede tiltak etter undersøkelser. Det blir påpekt at barnets beste-vurderinger og tett samarbeid med foreldre står sentralt i dette arbeidet. Etat for skole og Etat for barnehage har også samarbeidet om prosedyre og veiledere for meldeplikt til barnevernet, samt avvergesesplikt. Det blir vist til at det gjennomføres årlig digitale samlinger for barnehageansatte med gjennomgang av prosedyre og veileder, og at dette sist ble gjennomført medio januar 25. Etatsdirektør for skole viser til at ansatte i skolene kan finne informasjon de har behov for i BkKvalitet. Han viser til at dersom en rektor tar kontakt med fagrådgivere i etaten og lurer på noe, så får de svar med referanse til BkKvalitet for å lære dem opp i at de må søke informasjon her. Kommunen har også et «ny som leder» informasjonsprogram som man skal gjennom som nyansatt rektor, og det blir vist til at områdeleder her følger opp ulike tema og gir generell informasjon.

Nav sosialtjeneste har på sine sider i BkKvalitet en fagside («barneperspektiv») med dokumenter, nettsider og vedlegg som skal bidra til ivaretagelse av barneperspektivet ved Nav-kontorene i Bergen. Det blir vist til at Nav-kontorene må sikre at barnets beste er et grunnleggende hensyn ved alle handlinger og avgjørelser som berører barn.¹²³

Bergen kommune har også en *kompetanseportal* hvor man kan utarbeide kompetansepakker for ulike grupper av ansatte. Det fremgår av «faghjelpen» på kommunens intranettsider at det er utarbeidet kompetansepakke for nyansatte barne- og ungdomsarbeidere og assistenter i

¹²² samt vedlikeholde og oppdatere kunnskapen via fagnettverksamlinger og intern digital plattform for kompetansemateriell. Informasjon om ICDP: [Hva er ICDP? – ICDP Norge](#)

¹²³ Bergen kommune. EST – Nav – Barneperspektiv. Gyldig fra 12.06.2025.

Bergen kommune. EST. Barneperspektivet. Veileder for Nav-kontorene i Bergen. Godkjent 20.12.2024. Revisjonsnummer 1.1
Nav. Barnets beste. En veileder for deg som jobber i NAV. Ikke datert

kommunale barnehager der blant annet samtaler med barn og barns medvirkning er del av opplæringen. Etat for skole har også egne kompetansepakker som kan tildeles ansatte i skolene, blant annet forebygging av vold og trusler, meldeplikt til barnevernet for ansatte i skole og SFO og plan for å motvirke og forebygge seksuelle overgrep mot barn og unge i skole og/eller SFO. Kommunen viser videre til at det er utarbeidet en egen kompetanseplan for nyansatte i barnevernet som ligger tilgjengelig for ansatte i kompetanseportalen. Det er i tillegg etablert mentorordning for nyansatte i barnevernstjenesten for å sikre at alle nyansatte i barnevernstjenesten får tilstrekkelig oppfølging og veiledning til å kunne utføre sine oppgaver selvstendig og med opplevd trygghet. Den nyansatte skal blant annet få orientering om regelverket, saksgang og orientering om satsningsområder/pågående utviklingsarbeid/prosjekter som berører tjenesten.¹²⁴

Mange av de ansatte i etatene som arbeider direkte inn mot barn og unge og deres familier har også gjennom sin utdanning og mandat i lovverket et tydelig fokus på forebyggende innsats blant barn, unge og deres familier (Helsesykepleiere, jordmødre, lærere, barnehagepedagoger, PP-rådgivere og spesialpedagoger mv.). Flere i Etat for spesialpedagogiske tjenester har også spisskompetanse innen autisme, alternativ og supplerende kommunikasjon (ASK), eller programmer som TIBIR (Tidlig innsats for barn i risiko)¹²⁵, PMTO¹²⁶ og PALS¹²⁷. Etat for spesialpedagogiske tjenester har to enheter som frem til omorganiseringen fra 1.1.2026 ligger til denne etaten¹²⁸. Enhetene har i hovedsak ansvar for elever med svært omfattende behov: Tveiterås skole innen utviklingshemming, autisme og multifunksjonshemming og Bergen Kompetansesenter for Læringsmiljø (BKL) innen samhandlingsvansker. Begge enhetene driver i tillegg oppfølging av skoler. For BKL handler dette om spesifikke områder som skolefravær, samhandling og mobbing.

Opplæring i voldskartlegging er en del av utdanningen for jordmor og helsesykepleier, og nasjonale og kommunale føringer ligger til grunn for gjennomføringen.¹²⁹ I *faste konsultasjoner* i helsestasjons- og skolehelsetjenesteprogrammet (se tekstboks på denne siden), spørres foreldre og barn eksempelvis om erfaringer med vold i nære relasjoner.¹³⁰ Kartleggingen starter

HELSESTASJONS- OG SKOLEHELSE-TJENESTE

Det å tidlig identifisere barn i risiko er et viktig ledd i det helsefremmende og forebyggende arbeidet. Oppfølgingen som gis i jordmor-, helsestasjons- og skolehelsetjenesten skal sikre at barn i risiko fanges opp. Oppfølgingen skjer gjennom faste eller utvidede konsultasjoner i helsestasjons- og skolehelsetjenesteprogrammet.

¹²⁴ Bergen kommune. Bvt – Mentorordning for nytilsatte i barnevernstjenesten. Godkjent 28.03.2025. Revisjonsnummer 1.10.

¹²⁵ TIBIR er et foreldreveiledningsprogram for forebygging og behandling av atferdsproblemer hos barn i alderen 3-12 år. Målsettingen med TIBIR er å forebygge og avhjelpe atferdsproblemer på et tidlig tidspunkt, samt å bidra til å utvikle barns positive og prososiale atferd. [TIBIR \(Tidlig innsats for barn i risiko\) foreldrerådgivning | Bufdir](#)

¹²⁶ PMTO står for Parent Management Training – Oregon og er et behandlingsprogram for foreldre med barn (ca. 3-12 år) som har atferdsvansker

¹²⁷ Positiv atferd, støttende læringsmiljø og samhandling (PALS). Målet med modellen er å skape et positivt læringsmiljø, redusere forekomsten av utfordrende atferd i skolen og inkludere alle elever i et trygt og godt skolemiljø.

¹²⁸ Etter 1.1.2026 vil Tveiterås og BKL ligge til Etat for skole

¹²⁹ Bergen kommune. Handlingsplan mot vold og overgrep i nære relasjoner. Vedtatt i Bergen bystyre 18.06.2025 i sak 226/25

¹³⁰ I samsvar med føringer i nasjonal faglig retningslinje for helsestasjon, skolehelsetjenesten og helsestasjon for ungdom

før fødsel, gjennom oppfølgingen av den gravide i svangerskapet. «Sammen på vei»¹³¹ og «Rusfri start på livet»¹³² er tilbud innen *forsterket helsestasjon*. Jordmødre som følger opp gravide i det ordinære programmet, vil identifisere behov, og vurdere sammen med den gravide om de forsterkede tilbudene er aktuelt i den videre oppfølgingen.

Det blir påpekt at fagsystemet for helsestasjon og skolehelsetjenestene (EPJ) er utarbeidet med tanke på lovkrav og dokumentasjon. Et eksempel er at det er utarbeidet et eget skjema for kartlegging av vold. I barnevernet har man gjennom fagsystemet «Modulus barn» utarbeidet standard maler for sikre riktig dokumentasjon og barns medvirkning. Etaten har også tatt i bruk Barnevernsfaglig kvalitetssystem (BFK) i barnevernet. Dette ligger i Modulus barn, og man finner her opplæringsmateriell og faglige retningslinjer.

Nav-tjenestene i Etat for sosiale tjenester har ansvar for å støtte barnefamilier som har økonomiske og sosiale utfordringer. De kartlegger barnefamiliers behov innenfor flere områder enn det som gjelder utmåling av livsopphold. Formålet med kartleggingen er å gi tilpasset veiledning om hva Nav kan bidra med. Kartleggingen kan bidra til å fange opp at familien kan ha rett på flere eller andre tjenester enn det tjenestemottaker har søkt om.¹³³ Det er utarbeidet et eget søknadsskjema i fagsystemet (Socio) for dette.

Hovedansvaret til **Etat for inkludering** er oppfølging av voksne flyktninger og innvandrere, men etaten har et betydelig ansvar for familiene, inkludert barnas situasjon, gjennom kartlegging, bosetting og koordinering av barnehage- og skoleplasser. Det blir vist til at Introduksjonssenteret har et tverrfaglig samfunnsansvar som inkluderer å sikre at barn i familiene har det bra, selv om det direkte ansvaret er for de voksne. Det blir videre vist til at Bergen inkluderingssenter fungerer som et inkluderende møtested hvor barn oppfordres til å delta. Etatsdirektør i Etat for inkludering mener det er viktig at etaten har fokus på barn, selv om dette ikke er hovedoppdraget deres. Etatsdirektør har derfor jobbet for å øke denne forståelsen i sine tjenester. Etatsdirektør peker samtidig på at de som jobber som lærer og introduksjonskonsulent i etaten vet hvor de kan henvende seg dersom der bekymret for et barn. Hun viser til at det er god kjennskap til barnevernet og sosiale tjenester i disse tjenestene og at dette i stor grad er grunnet bakgrunnen til de ansatte i disse tjenestene. Deloitte har etterspurt, men ikke mottatt oversikt over relevant opplæring for ansatte i denne etaten de siste to årene.¹³⁴

I **Byrådsavdeling for eldre, helse og omsorg (BEHO)** blir det også påpekt at mange av fagfolkene i Etat for helsetjenester og Etat for tjenester til utviklingshemmede har kompetanse om å ivareta barn, unge og deres familier gjennom den helsefaglige utdanningen sin, samt at man har tydelige mandat og forpliktelser gjennom lovverket når det f.eks. gjelder pårørendearbeid. Det blir, i tillegg til kommunens egne fagdager, prosedyrer, e-læring mv. knyttet til barn som pårørende, også nevnt at Utviklingssenter for sykehjem og

¹³¹ Sammen på vei er et intensivt oppfølgingsprogram som retter seg mot førstegangsfødende med sammensatte utfordringer. Oppfølgingen av foreldrene består av jevnlig hjemmebesøk av en familiesykepleier fra så tidlig som mulig i graviditeten (innen svangerskapsuke 28) og frem til barnet fyller to år. Tilbudet omfatter flere tiltak som støtter og styrker foreldrene i deres omsorgsrolle. En familiesykepleier er en jordmor eller helsesykepleier med omfattende opplæring i programmet, gjennom Bufdir

¹³² Rusfri start på livet er et forsterket tilbud på helsestasjonen til gravide og småbarnsforeldre som har eller har hatt et problematisk forhold til rusmidler. Oppfølging gis fra graviditet til barnet starter på skolen og har som formål både å støtte og styrke foreldrene i deres rolle, samtidig som foreldrene får tett oppfølging knyttet til egne utfordringer med rus. [Bergen kommune - Rusfri start på livet](#).

¹³³ Det er frivillig å gi flere opplysninger enn det som er nødvendig for å behandle søknad om økonomisk stønad.

¹³⁴ Deloitte har bedt om *oversikt over hvilken opplæring*, informasjon mv. som eventuelt har blitt gjennomført / formidlet på tvers av relevante enheter i de aktuelle etatene i byrådsavdeling på følgende tema i løpet av de siste 1-2 årene: 1) egen tjeneste sitt ansvar og oppgaver i det forebyggende arbeidet, 2) andre tjenesters ansvar og oppgaver i det forebyggende arbeidet og 3) barn og familiers behov (eksempelvis kompetanse om barn i risiko)

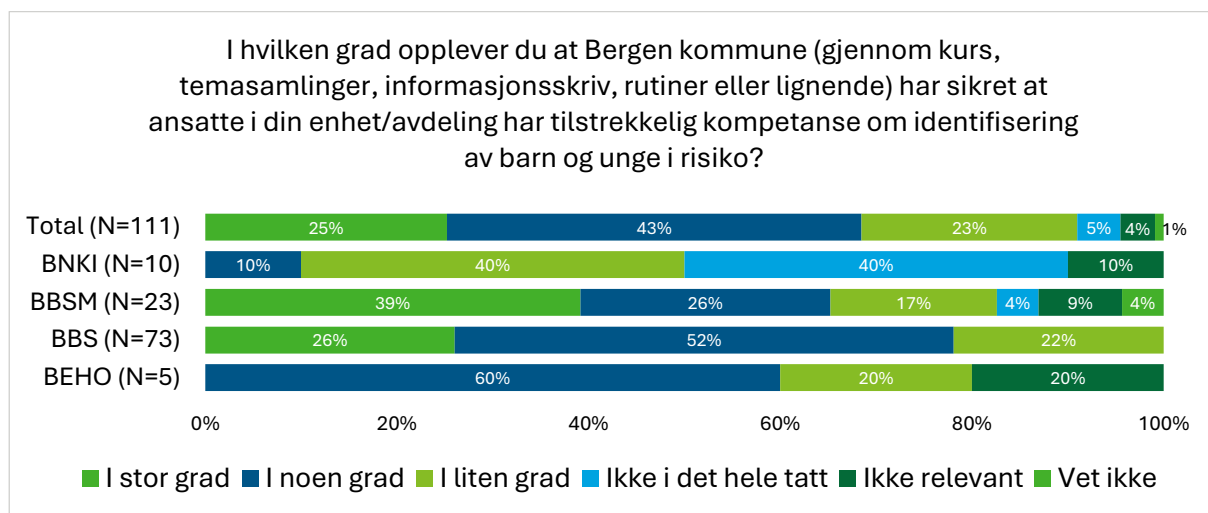
hjemmetjenester (USHT) i Hordaland¹³⁵ arrangerer læringsnettverk om pårørendesamarbeid hvor 4 forbedringsteam fra BEHO deltar.¹³⁶ Etatsdirektør for Etat for tjenester til utviklingshemmede påpeker at det er et bevisst valg å prioritere kompetanseheving knyttet til barn som pårørende, da dette er et særlig relevant tema i etaten.

I intervju med etatsdirektør for Etat for helsetjenester blir det vist til at man i fagsystemet har rutiner for å blant annet fange opp barn som pårørende ved legevakten, eksempelvis ved at man har spørsmål i indeksen ved sykdom hos voksne som omhandler om det er barn i husholdningen som vil ha behov for oppfølging. Etatsdirektør viser videre til at det er personer med dedikerte roller som barneansvarlig i enhetene. Det er også barnekontakter i Fengselshelsetjenesten som får relevant opplæring, blant annet kursing i «barn i kriser».

Deloitte har ikke fått informasjon om at ansatte i Etat for idrett eller Etat for bibliotek og kultur har gjennomført opplæring eller kurs eller har egne rutiner som omhandler forebyggende arbeid (eksempelvis oppdagelse av utsatte barn, meldingsplikt til barnevernet eller annet).

Lederne fra BBSM, BBS, BNKI og BEHO som deltok i spørreundersøkelsen fikk spørsmål om i hvilken grad de opplever at kommunen (gjennom kurs, temasamlinger, informasjonsskriv, rutiner eller lignende) har sikret at ansatte i deres enhet/avdeling har tilstrekkelig kompetanse om identifisering av barn og unge i risiko. Som fremstilt i figuren under svarer totalt 25 prosent av respondentene at de «i stor grad» opplever at kommunen sikrer at de ansatte har kompetanse om identifisering av barn og unge i risiko, 43 prosent svarer «i noen grad» og 23 prosent svarer «i liten grad». Det er bare ledere i BBSM og BBS som svarer «i stor grad» på dette spørsmålet, mens 80 prosent av ledere i BNKI svarer «i liten grad» og «Ikke i det hele tatt» på dette spørsmålet.

Figur 19: Kompetanse om identifisering av barn og unge i risiko



I spørreundersøkelsen ble respondentene også spurt i hvilken grad de opplever at kommunen har sikret at ansatte i deres enhet/avdeling har tilstrekkelig kompetanse om hvordan man skal gå frem ved bekymring for et barn eller en ungdom. 54 prosent av respondentene svarer «i stor

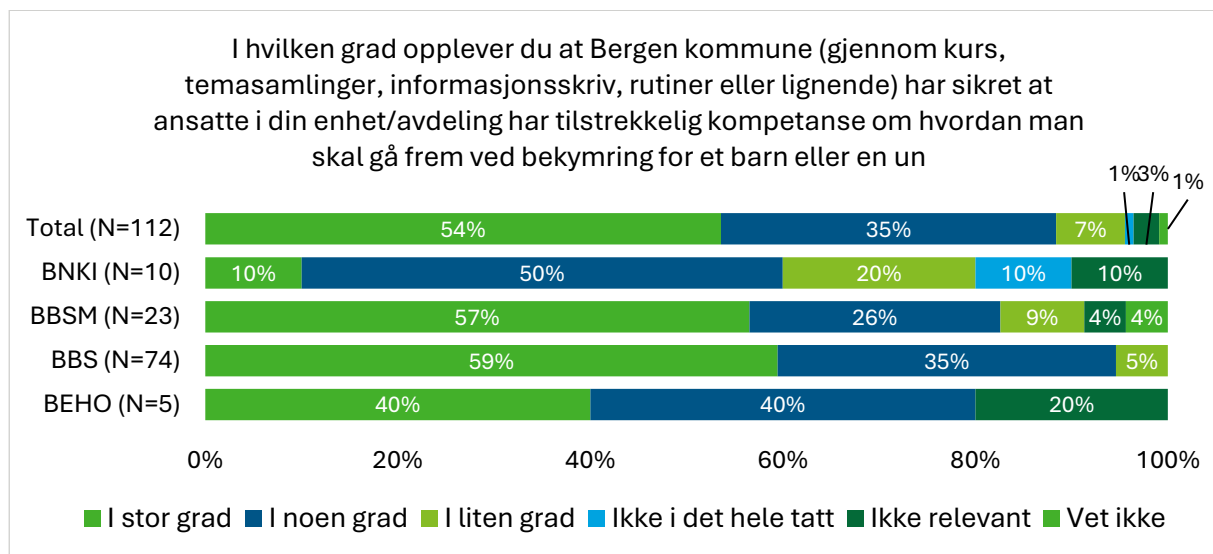
¹³⁵ Bergen kommune er vertskommune for Utviklingssenter for sykehjem og hjemmetjenester (USHT) i Vestland (Hordaland). Utviklingssenteret er organisert inn i Byrådsavdeling for helse og omsorg.

¹³⁶ Læringsnettverket er i tråd med de nasjonale føringene [Meld. St. 24 Fellesskap og meistring. Bu trygt heime](#), [Nasjonal pårørendeveileder](#) og [Regjeringens pårørendestrategi og handlingsplan Vi- de pårørende](#).

grad» på dette spørsmålet, 35 prosent svarer «i noen grad» og 7 prosent svarer «i liten grad». Det er totalt 3 respondenter som svarer «ikke relevant» på dette spørsmålet (fra hhv. BNKI, BEHO og BBSM).

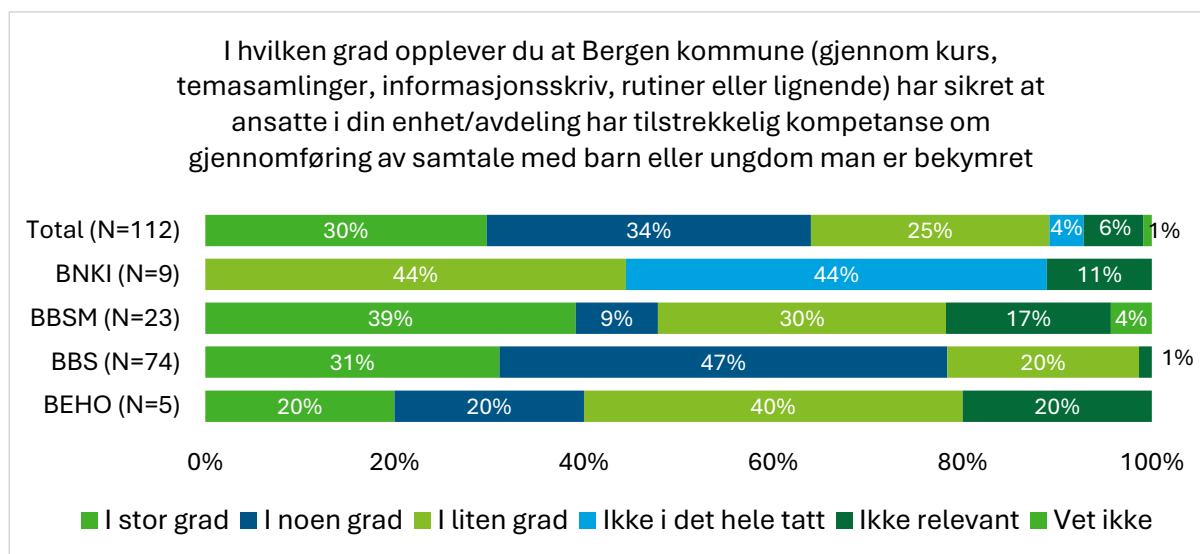
Det er størst andel ledere BBS og BBSM som svarer at kommunen «i stor grad» har sikret at ansatte har kompetanse om hvordan de skal gå frem ved bekymring for et barn eller en ungdom (henholdsvis 59 prosent og 57 prosent).

Figur 20: Kompetanse om fremgangsmåte ved bekymring for barn eller ungdom



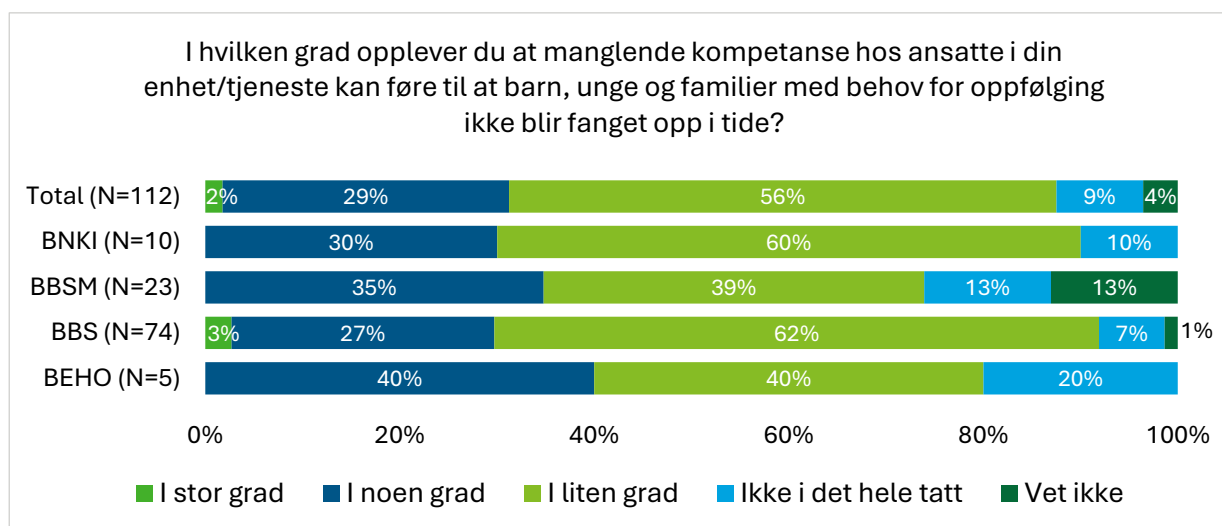
Respondentene fikk videre spørsmål om hvorvidt kommunen har lagt til rette for at ansatte har kompetanse om gjennomføring av samtale med barn eller ungdom man er bekymret for. Totalt svarer 30 prosent av de 112 lederne «i stor grad» på dette spørsmålet, mens 25 prosent svarer «i liten grad» og 34 prosent svarer «i noen grad». Som fremstilt i figuren under er det variasjoner i svarene basert på byrådsavdeling. Det er størst andel ledere i BBSM (39 prosent) og BBS (31 prosent) som oppgir at kommunen «i stor grad» har sikret at ansatte i deres enhet eller avdeling har tilstrekkelig kompetanse på dette området, mens 40 prosent av lederne i BEHO og 44 prosent av lederne i BNKI svarer «i liten grad». Det er videre 44 prosent av lederne i BNKI som svarer «ikke i det hele tatt» på dette spørsmålet.

Figur 21: Kompetanse om gjennomføring av samtale med barn eller ungdom man er bekymret for



Respondentene ble videre spurt i hvilken grad de opplever at manglende kompetanse hos ansatte i deres enhet/tjeneste kan føre til at barn, unge og familier med behov for oppfølging ikke blir fanget opp i tide. Totalt svarer over halvparten av respondentene (56 prosent) at det «i liten grad» er risiko for at manglende kompetanse kan føre til at tjenestene ikke fanger opp behov for oppfølging tidsnok, men det er også 29 prosent som svarer at det «i noen grad» er risiko for dette.

Figur 22: Hvorvidt manglende kompetanse kan føre til mangelfull oppfølging av barn, unge og familier



6.3.4 Vurdering

Deloitte vurderer at kommunen ikke i tilstrekkelig grad sikrer at tjenester som jobber forebyggende med barn og unge har tilstrekkelig/riktig kompetanse om sin og andre tjenesters ansvar og oppgaver. Det er ikke etablert et felles system eller overordnet rutine som synliggjør

hvordan ansatte på tvers av sektorer og tjenester skal gå frem ved bekymring for barn og unge eller en lett tilgjengelig oversikt over aktuelle tilbud på tvers av tjenester. Ansatte på tvers av sektorer blir heller ikke systematisk informert om andre relevante tjenesters tilbud rettet mot barn, unge og deres familier. Deloitte vil påpeke at felles kunnskap om hverandres tjenester på tvers av sektorer er viktig for å kunne forebygge og oppdage behov hos barn, unge og deres familier og sikre at det blir gitt rett hjelp på riktig tidspunkt. Helsedirektoratet viser i nasjonal veileder til at god kunnskap og tydelige strukturer er nødvendig for at velferdstjenestene skal være i stand til å avdekke barn og unges behov for andre tjenester så tidlig som mulig, og vite hvem som har ansvaret for å gi den aktuelle hjelpen.¹³⁷ Deloitte merker seg samtidig at kommunen i 2024 startet opp halvårlige ledersamlinger på tvers av sektorer, og at noe av hensikten med samlingen er å sikre bedre kjennskap til hverandres tjenester og tilbud. Deloitte merker seg også at det blir vist til at det er planlagt å opprette et fellesområde for relevante tjenester i Bkkvalitet, og at man her etter planen vil samle informasjon om fremgangsmåte for ansatte ved bekymring for et barn. Deloitte mener at dette kan være et hensiktsmessig verktøy for å bidra til at ansatte handler på bakgrunn av bekymring for barn og for å tydeliggjøre fremgangsmåte i dette arbeidet.

Deloitte vurderer at Bergen kommune i stor grad har etablert systemer som bidrar til å sikre at ansatte som møter barn, unge og deres familier i hverdagen (skole, barnehage, helsestasjon mv.) har kompetanse om barna og deres families behov. Det blir ansatt fagpersoner, gjennomføres en rekke opplæringstiltak, det er etablert retningslinjer mv. for å at tjenestene avdekker og følger opp barn og familier i risiko. Deloitte mener at det er svært positivt at det gjennom Koordinerende enhet er pekt ut egne barneansvarlige, etablert nettverk og etablert rutiner for å sikre at man identifiserer og følger opp barn som pårørende på tvers av tjenester og sektorer i kommunen. Tydelig ansvar, roller og kompetanse på dette område kan bidra med å tidlig fange opp utsatte barn.

¹³⁷ Helsedirektoratet. Nasjonal veileder. Samarbeid om tjenester til barn, unge og deres familier

7 Konklusjon og anbefalinger

Undersøkelsen viser at Bergen kommune har etablert, og er i prosess med å etablere, flere hensiktsmessige planer, tiltak, forum mv. som skal bidra til tverrfaglig samarbeid på tvers av tjenestene som arbeider med forebyggende tiltak inn mot barn, unge og eventuelt deres familier. Samtidig viser undersøkelsen at det er noen utfordringer i kommunens arbeid på dette området.

Bergen kommune har etablert mål og planer for det forebyggende arbeidet rettet mot barn og unge, gjennom Strategi for oppvekst med tilhørende handlingsplaner, i samsvar med regelverkskrav. Det er samtidig utfordringer relatert til implementering og oppfølging av mål og planer på området:

- Ansvar og roller i det tverrfaglige forebyggende arbeidet er ikke tilstrekkelig tydeliggjort, noe som skaper risiko for at ikke alle relevante etater og tjenester blir tilstrekkelig involvert.
- Det er ikke etablert tilstrekkelige strukturer for oppfølging og rapportering på tvers av byrådsavdelinger og etater. Handlingsplanen er på revisjonstidspunktet ikke midtveisevaluert som vedtatt av bystyret, og tiltak er ikke implementert i årsoppdragene fra alle kommunaldirektører i de fire involverte byrådsavdelingene.
- Private tjenesteleverandører, eksempelvis barnehager og fastleger, er ikke del av faste møtepunkt eller samarbeidsstrukturer på systemnivå som omhandler tverrfaglig samarbeid for barn, unge og deres familier i kommunen. En stor andel fastleger og barnehager i kommunen er drevet av private aktører, og Deloitte mener at kommunen bør vurdere å finne måter å inkludere disse aktørene på, samt andre aktuelle aktører som private skoler.

Bergen kommune har etablert hensiktsmessige møtepunkt for samarbeid på systemnivå, eksempelvis etatsdirektørnettverket og ledersamlinger, men samarbeidsstrukturene er ikke tilstrekkelig forankret og operasjonalisert for å sikre effektivt tverrfaglig samarbeid.

- Det er i liten grad etablert samarbeidsavtaler som forplikter tverrfaglig samarbeid mellom etatene. Samarbeidsavtaler er særlig relevante på arenaer der barn og unge tilbringer størstedelen av dagen sin, som i barnehage og skole, og hos virksomheter som har regelmessig oppfølging av barn og unge, som helsestasjons- og skolehelsetjenesten.
- Kommunen har ikke etablert tilstrekkelige strukturer på tvers av byrådsavdelinger som skal sikre at samarbeid for barn, unge og deres familier blir fulgt opp i praksis og gir ønskede resultater.
- Etatsledernetverket har prioritert hvilke to målsettinger i handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier etatene skal prioritere, men samtidig er ikke målsettingene operasjonalisert slik at det går tydelig frem hvordan etatene og tjenestene skal gå frem for å oppnå målsettingene, og når/hvordan arbeid med tiltakene skal evalueres. Deloitte merker seg at byrådet i november 2025 har vedtatt å etablere et nytt tverrsektorielt samarbeid mellom byrådsavdelinger om barns oppvekstsvilkår i Bergen, og at man i dette samarbeidet vil arbeide med å få frem gode måleindikatorer for hvordan man kan måle effekter av oppvekstreformen i Bergen kommune. Deloitte mener at dette er positivt og at det kan bidra til å sikre tydeligere strukturer for oppfølging av samarbeidet i tjenestene.

Bergen kommune har etablert flere hensiktsmessige systemer og retningslinjer for å sikre samordning av tjenester for barn, unge og deres familier i enkeltsaker, men samarbeid i enkeltsaker fungerer ikke alltid i praksis, og det er ikke tilstrekkelig lagt til rette for avviksmelding på mangler i samarbeidet.

- Koordinerende enhet (KE) har tatt en tydelig rolle i arbeidet med barn som pårørende og barnekoordinator på tvers av tjenestene som møter barn, unge og deres familier, og det er etablert felles rollebeskrivelser og prosedyrer for samhandlingsarbeidet som koordineres av KE. Kommunen har også flere tverrfaglige samarbeidsfora for å sikre samordning for barn, unge og deres familier i den enkelte sak. Det blir samtidig vist til flere utfordringer som hemmer samarbeidet mellom tjenestene i enkeltsaker, blant annet utfordringer relatert til kapasitet, manglende prioritering av samarbeid og taushetsplikt.
- Ikke alle relevante etater og tjenester har etablert rutiner som skal sikre samhandling mellom tjenestene og andre kommunale aktører. Manglende rutiner vil etter Deloitte vurdering medføre en risiko for at tjenestene ikke har en enhetlig forståelse for felles ansvar og praksis for samarbeid på tvers av sektorer og tjenester.
- Ikke alle relevante etater og enheter har tydeliggjort ansattes ansvar for og fremgangsmåte ved meldinger til barnevernet i tilstrekkelig grad. Deloitte anerkjenner at meldeplikten til barnevernet er lovpålagt og at mange ansatte har kompetanse om meldeplikt og å ivareta barn og unge gjennom utdannelsen sin, men vil, med henvisning til Helsedirektoratets nasjonale faglige retningslinje, likevel påpeke at kommunen må sikre at alle ansatte som arbeider med barn og unge og deres familier har god kunnskap om denne plikten.
- Bergen kommune legger ikke i tilstrekkelig grad til rette for at det blir meldt avvik i samhandling mellom tjenester i enkeltsaker, eller at slike avvik blir systematisk fulgt opp. For å kunne sikre at man avdekker eventuelle gjentakende avvik i samarbeid i enkeltsaker som omhandler barn, unge og familier, bør kommunen sikre at det blir meldt avvik på samhandling i avviksmeldingssystemet, at det er tydelig hvilke kategori man skal melde dette under, og at det er mulig å filtrere, hente ut og analysere avvik innen dette området.

Kommunen sikrer ikke i tilstrekkelig grad at tjenester som jobber forebyggende med barn og unge har tilstrekkelig/riktig kompetanse om sin og andre tjenesters ansvar og oppgaver. Kommunen sikrer samtidig i stor grad at ansatte som møter barn, unge og deres familier i hverdagen (skole, barnehage, helsestasjon mv.) har kompetanse om barna og deres families behov.

- Det er ikke etablert et felles system eller overordnet rutine som synliggjør hvordan ansatte på tvers av sektorer og tjenester skal gå frem ved bekymring for barn og unge, eller en lett tilgjengelig oversikt over aktuelle tilbud på tvers av tjenester. Deloitte merker seg at det er planlagt å opprette et fellesområde for relevante tjenester i BkKvalitet, og at man her etter planen vil samle informasjon om fremgangsmåte for ansatte ved bekymring for et barn.
- Ansatte på tvers av sektorer blir ikke systematisk informert om andre relevante tjenesters tilbud rettet mot barn, unge og deres familier. Felles kunnskap om hverandres tjenester på tvers av sektorer er viktig for å blant annet sikre rett hjelp på riktig tidspunkt.
- Det blir ansatt fagpersoner, gjennomføres en rekke opplæringstiltak, det er etablert retningslinjer mv. for å sikre at tjenestene avdekker og følger opp barn og familier i risiko. Deloitte mener at det er svært positivt at det gjennom Koordinerende enhet er pekt ut egne barneansvarlige, etablert nettverk og etablert rutiner for å sikre at man identifiserer og følger

opp barn som pårørende på tvers av tjenester og sektorer i kommunen. Tydelig ansvar, roller og kompetanse på dette område kan bidra med å tidlig fange opp utsatte barn.

Deloittes anbefalinger

Basert på det som kommer frem i undersøkelsen vil Deloitte anbefale at Bergen kommune iverksetter følgende tiltak:

- 1) Tydeliggjør ansvar, organisering og roller i det tverrfaglige forebyggende arbeidet for barn, unge og deres familier i kommunen.
- 2) Etablerer tydelige tiltak i arbeidet med å følge opp handlingsplanen for tjenester til barn, unge og deres familier, og følger opp og evaluerer arbeid med tiltakene jevnlig. Under dette, etablerer strukturer for:
 - a) oppfølging og rapportering på kommunens målsettinger for det forebyggende arbeidet på tvers av byrådsavdelinger og etater.
 - b) oppfølging av samarbeid og resultater i praksis.
- 3) Vurderer hvordan man i større grad kan inkludere relevante eksterne aktører som private barnehager og fastleger i samarbeidsstrukturer på systemnivå som omhandler tverrfaglig samarbeid for barn, unge og deres familier i kommunen.
- 4) Etablerer samarbeidsavtaler eller lignende som forplikter til tverrfaglig samarbeid mellom relevante tjenester, eksempelvis barnehager og helsestasjoner.
- 5) Sikrer at ansatte som arbeider inn mot barn, unge og deres familier har kompetanse om, og verktøy som bidrar til følgende:
 - a) At tjenestene samhandler med andre kommunale tjenester når dette er nødvendig for å gi barnet eller ungdommen et helhetlig og samordnet tjenestetilbud.
 - b) At det ved behov blir innhentet samtykke til å samhandle på tvers av tjenestene.
 - c) At meldeplikten til barnevernet blir overholdt.
- 6) Tilrettelegger for at det blir meldt avvik på samhandling i avviksmeldingssystemet, at det er tydelig hvilke kategori man skal melde dette under, og at det er mulig å filtrere, hente ut og analysere avvik innen dette området.
- 7) Tilrettelegger for at ansatte i tjenester som jobber forebyggende med barn og unge har kompetanse om sin egen og andre tjenesters ansvar og oppgaver.

Vedlegg 1: Høringsuttalelse



BERGEN
KOMMUNE

BBSM-kommunaldirektørens stab

DELOITTE AS AVD BERGEN
Postboks 6013
5892 BERGEN

Vår referanse: 2026/02641-1
Saksbehandler: Hege Verpe
Dato: 9. januar 2026
Deres ref.:

Unntatt offentlighet: Offl § 5

Høringsuttalelse fra Bergen kommune til forvaltningsrevisjon Tverrfaglig samarbeid om barn og unges oppvekstvilkår

Forvaltningsrevisjonen Tverrfaglig samarbeid om barn og unges oppvekstvilkår har undersøkt samarbeid mellom fire byrådsavdelinger; Byrådsavdeling for barnevern, sosiale tjenester og mangfold (BBSM), Byrådsavdeling for barnehage og skole (BBS), Byrådsavdeling for næring, kultur og idrett (BKNI) og Byrådsavdeling for eldre, helse og omsorg (BEHO). Formålet med forvaltningsrevisjonen var å undersøke om kommunen har etablert tilstrekkelig samarbeid på tvers av tjenestene som jobber med forebyggende tiltak for å sikre tidlig innsats. Revisjonen er avgrenset til å se på samarbeid på systemnivå i kommunen, og undersøker ikke samarbeid mellom kommunale tjenester i enkeltsaker.

Bergen kommune takker for en grundig rapport som omtaler disse fire hovedområdene:

- 1) Mål og planer
- 2) Samarbeid på systemnivå
- 3) Tverrfaglig oppfølging
- 4) Kompetanse.

Overordnet viser rapporten at kommunen både har planer innenfor dette fagområdet og at disse følges opp i et tverrfaglig samarbeid mellom de ansvarlige byrådsavdelingene på ulike nivåer. Denne innsatsen er forsterket de siste to årene etter at bystyret vedtok en ny strategi for oppvekst. I rapporten påpekes det at kommunen at denne strategien med tilhørende planer ikke er midtveisevaluert, i tråd med bystyrevedtaket fra oktober 2023. Byrådet vil opplyse om at arbeidet med denne saken er godt i gang. Bystyret vil få oversendt en sak om status for oppfølging av denne planen, med handlingsplaner til behandling i marsmøtet.

Rapporten peker på flere områder der kommunen, etter revisorenes vurdering, mangler gode rutiner og har forbedringspunkter i den tverrfaglige innsatsen for barn og unge. Funnene i rapporten vil være viktige for å forbedre innsatsen for denne målgruppen. I denne høringsuttalelsen følger korte oppsummeringer om hvert punkt og til sist kommentarer på anbefalingene fra revisor.

1. Mål og Planer

Under dette punktet er hovedkonklusjonen at Bergen kommune har etablert mål og planer for det forebyggende arbeidet rettet mot barn og unge, gjennom Strategi for oppvekst med tilhørende handlingsplaner, i samsvar med regelverkskrav. Det er samtidig utfordringer relatert til implementering og oppfølging av mål og planer på området.

Utfordringene det pekes mot er at ansvar og roller i det tverrfaglige forebyggende arbeidet ikke er tydelig nok avklart, noe som kan føre til at viktige etater og tjenester ikke blir tilstrekkelig involvert. Det mangler også gode strukturer for oppfølging og rapportering på tvers av byrådsavdelinger og etater. Revisorene viser i denne sammenhengen til at den

Postadresse:
Postboks 7700, 5020 BERGEN
Kontoradresse:
Rådhusgaten 10

Telefon:
E-post: BBSM@bergen.kommune.no
Internett: www.bergen.kommune.no

forebyggende planen «Handlingsplanen for tjenester til barn, unge og deres familier, Se meg – hør oss», er ikke midtveisevaluert som vedtatt, eller fulgt opp gjennom årsoppdrag i alle berørte byrådsavdelinger. I tillegg er private aktører som barnehager og fastleger i liten grad inkludert i faste samarbeidsarenaer, til tross for at mange av disse tjenestene drives privat. Kommunen bør derfor vurdere hvordan også private aktører, inkludert private skoler, kan involveres bedre i det tverrfaglige samarbeidet.

2. Samarbeid på systemnivå

Revisjonen finner at Bergen kommune har etablert hensiktsmessige møtepunkt for samarbeid på systemnivå, eksempelvis etatsdirektørnettverket og ledersamlinger, men samarbeidsstrukturene er etter revisors mening ikke tilstrekkelig forankret og operasjonalisert for å sikre effektivt tverrfaglig samarbeid.

Det pekes i rapporten på at det i liten grad er etablert forpliktende samarbeidsavtaler som sikrer tverrfaglig samarbeid mellom etatene, særlig på sentrale arenaer som barnehage, skole og helsestasjons- og skolehelsetjenesten. Revisor finner også at kommunen mangler tydelige strukturer på tvers av byrådsavdelinger som sikrer at samarbeidet for barn, unge og deres familier følges opp og gir ønskede resultater. Selv om etatsledernetverket har prioritert utvalgte mål i handlingsplanen, er disse i liten grad operasjonalisert med klare føringer for gjennomføring og evaluering. Revisor fremhever det som positivt at byrådet har vedtatt å etablere et nytt tverrsektorielt samarbeid om barns oppvekstvilkår, som kan bidra til bedre måleindikatorer og tydeligere oppfølging av arbeidet.

3. Tverrfaglig oppfølging

Rapporten finner at Bergen kommune har etablert flere hensiktsmessige systemer og retningslinjer for å sikre samordning av tjenester for barn, unge og deres familier i enkeltsaker. Likevel fungerer ikke samarbeidet i enkeltsaker alltid i praksis, og det er ikke tilstrekkelig lagt til rette for avviksmelding på mangler i samarbeidet.

Koordinerende enhet har tatt en tydelig rolle i arbeidet med barn som pårørende og barnekoordinering, og det er etablert felles roller og prosedyrer for samhandling på tvers av tjenester. Samtidig hemmes samarbeidet i enkeltsaker av forhold som kapasitet, manglende prioritering og utfordringer knyttet til taushetsplikt. Ikke alle etater har tilstrekkelige rutiner for samarbeid eller har tydeliggjort ansattes ansvar ved meldinger til barnevernet, noe som kan svekke felles praksis og forståelse. I rapporten er det dessuten funnet at det i begrenset grad er tilrettelagt for melding og systematisk oppfølging av avvik i samhandling, noe som gjør det vanskelig å avdekke og lære av gjentakende utfordringer i samarbeidet.

4. Kompetanse

Kommunen sikrer ikke i tilstrekkelig grad at tjenester som jobber forebyggende med barn og unge har tilstrekkelig/riktig kompetanse om sin og andre tjenesters ansvar og oppgaver. Kommunen sikrer samtidig i stor grad at ansatte som møter barn, unge og deres familier i hverdagen (skole, barnehage, helsestasjon mv.) har kompetanse om barna og deres families behov.

Av forbedringspotensialer pekes det spesielt mot at det mangler et felles system og tydelige rutiner som viser hvordan ansatte på tvers av sektorer skal håndtere bekymring for barn og unge, samt en samlet oversikt over relevante tilbud. Ansatte blir heller ikke systematisk informert om andre tjenesters tilbud, noe som kan føre til at barn og familier ikke får riktig hjelp til rett tid.

Samtidig er det gjort flere viktige grep for å styrke tidlig innsats, blant annet gjennom økt kompetanse, opplæring og tydelige roller knyttet til barn som pårørende. Dette gir bedre forutsetninger for å identifisere og følge opp utsatte barn på et tidlig tidspunkt.

Kommentar knyttet til tverretattlig prosjekt som oppfølging av handlingsplan

I rapporten trekkes det frem at kommunen har etablert et etatsdirektørnettverk med de ti etater med stort ansvar for tjenester til barn og unge. Dette nettverket har prioritert målsettinger fra Handlingsplan for tjenester til barn, unge og deres familier som skal prioriteres særlig; 1. *Det skal gjennomføres barns-beste vurdering i alle saker der barn og unge er berørt.* 2. *Øke kapasitet ved tverrfaglige samhandlingsteam for drøfting av individuelle saker i byområdene.* Det hevdes i rapporten at målsettingene ikke er operasjonalisert slik at det går tydelig frem hvordan målene skal oppnås og evalueres. Det er behov for å utdype noe hvordan satsingen er organisert og har fungert så langt.

Den tverretatlige innsatsen er prosjektorganisert og prosjektets oppgave er nettopp å konkretisere og gjennomføre tiltak for å sikre at tiltakene operasjonaliseres og iverksettes. Dette er et fortløpende arbeid i prosjektet, der styringsgruppen sammen tar stilling til og følger opp operasjonaliserte tiltak og videre gevinster av disse. Evalueringen og videre oppfølging av gevinst vil - når tiltakene er gjennomført - også være en del av prosjektets arbeid og vil overføres til linjen i tråd med beslutninger i styringsgruppen.

For eksempel har prosjektet i 2025, gjennomført flere aktiviteter som skal bidra til at barns-beste vurderinger gjøres i alle saker (tiltak 1). I første omgang er målsettingen at slike vurderinger gjøres i alle saker som drøftes i samhandlingsteam. Dette gjennomføres ved at:

- Alle enhetsledere i samtlige etater har deltatt på ledersamlinger der det er laget lokale planer for å ta bruk vurderingene
- Ca 500 ansatte i oppveksttjenestene har deltatt på fagdag med opplæring i bruk av konkret verktøy (barnet i sentrum) for å gjøre slike vurderinger i praksis
- Dette verktøyet benyttes ved konsultasjoner, både når en tar kontakt med fagkonsulenten i samhandlingsteamet for drøft, når sak tas opp og når sak drøftes.

Prosjektet har også gjennomført aktiviteter for å øke kapasiteten i samhandlingsteam (tiltak 10):

- Det er opprettet slike team i alle byområder
- Disse treffes minimum månedlig
- Det er laget felles mandat og struktur (ref. over) for teamene
- Ansatte i barnehage og skole kan melde saker til teamet.
- Det er gjennomført kartlegging av kapasiteten i teamene, som har vært god. Det har altså ikke slik sett vært behov for å øke kapasiteten slik tiltaket beskriver, men en har fokusert på å øke tilgangen til teamet (derav at skole og barnehage kan melde direkte).

Anbefalinger fra revisor:

Det er gitt 7 anbefalinger i revisjonsrapporten

1. *Tydeliggjør ansvar, organisering og roller i det tverrfaglige forebyggende arbeidet for barn, unge og deres familier i kommunen.*

Revisjonen påpeker at Strategi for oppvekst med tilhørende handlingsplaner er et samarbeid på tvers av byrådsavdelinger, men at det samtidig er en utfordring at dette arbeidet ikke er tilstrekkelig forankret mellom byrådsavdelingene. Det pekes blant annet på at Etat for barn og familie er den eneste etaten som har fått oppfølging av den forebyggende planen i årsoppdraget sitt.

Bergen kommune er i enig at det er forbedringspotensialer i å tydeliggjøre roller og ansvar mellom byrådsavdelingene blant annet via samkjørte oppdrag til de berørte etatene til barn og unge. Dette vil vi se nærmere på for å sikre det tverrfaglige forebyggende arbeidet for barn, unge og familier.

Det er likevel viktig å understreke at dette er en prioritert og godt lederforankret oppgave i Bergen kommune. Samarbeidet mellom ti etater har siden oppstart ført til flere gode

innsatser på tvers. Av eksempler kan vi nevne 1) Lesefrø – samarbeid mellom bibliotekene og barnehagene, 2) Samarbeid mellom skole og NAV: arbeid mot utenforskap 3) Fellesinnsats mot ungdomskriminalitet. Den 14.01.2025 ble det gjennomført et halvdagsmøte mellom de ti etatsdirektørene i nettverket med kommuneledelsen, byrådet og kommunaldirektører. Temaet for møtet var den tverrfaglige innsatsen og her ble flere gode eksempler fra samarbeidet løftet frem og utfordringer diskutert.

2. *Etablerer tydelige tiltak i arbeidet med å følge opp handlingsplanen for tjenester til barn, unge og deres familier, og følger opp og evaluerer arbeid med tiltakene jevnlig. Under dette, etablerer strukturer for:*
 - a) *oppfølging og rapportering på kommunens målsettinger for det forebyggende arbeidet på tvers av byrådsavdelinger og etater.*
 - b) *oppfølging av samarbeid og resultater i praksis.*

Punkt a) viser til at kommunen må forbedre oppfølging og rapportering på kommunens målsettinger. Byrådet skal legge frem midtveisevaluering av Handlingsplanen for tjenester til barn, unge og deres familier første halvår 2026, slik at bystyret vil få en grundig orientering om hvordan arbeidet følges opp. I tillegg har bystyret i 2024 også vedtatt «Felles innsats mot ungdomskriminalitet» som har vært en prioritert sak i arbeidet med å utvikle tjenester til barn og unge og deres familier, med en rekke igangsatte tiltak som supplerer saken fra 2023.

Etatsdirektørnettverket har sammen opprettet en prosjektgruppe som skal følge opp tiltakene i den forebyggende planen Se meg – Hør oss. Etat for barn og familie rapporterer til BBSM både i styringsdialog og i rapportform. Bergen kommune er enig i at denne rapporteringen bør utvides til alle involverte byrådsavdelinger for å sikre forankring også på byrådsavdelingsnivå. Dette henger sammen med bestilling blant annet i årsoppdragene, og punkt 1 og 2 vil sees i sammenheng i dette forbedringsarbeidet.

Punkt b) omtaler oppfølging av samarbeid og resultater i praksis. Koordinerende enhet blir løftet frem som en positiv og fungerende organisering, men at det er utfordrende å få alle etatene til å ta like stort eierskap til dette arbeidet og til å delta i møtene. Det blir vist til at Etat for barn og familie tar hovedansvaret for koordinerende enhet, mens de andre etatene er deltakere. En sterkere toppforankring som vist til i punkt a) vil være en måte å styrke etater og deres tjenester på, og Bergen kommune vil arbeide med å få dette på plass.

3. *Vurderer hvordan man i større grad kan inkludere relevante eksterne aktører som private barnehager og fastleger i samarbeidsstrukturer på systemnivå som omhandler tverrfaglig samarbeid for barn, unge og deres familier i kommunen.*

Private aktører som fastleger og private barnehager gir grunnleggende velferdstjenester til våre innbyggere. Seksjon for barnehagemyndighet i BBS har arenaer for samhandling både med kommunal eier (Etat for barnehage) og de private barnehageeierne. Det vil derfor være naturlig at barnehagemyndigheten er en del av det tverssektorielle samarbeidet i tillegg til privat barnehagesektor. Det som er viktig å merke seg er at private barnehager ikke kan pålegges ansvaret for samordning i enkeltsaker, da dette er et kommunalt ansvar.

Bergen kommune er enig i at det er viktig med formalisert samarbeid på systemnivå for å sikre samhandling med private aktører, og vil se på dagens organisering med mål om å forbedre og styrke samhandlingen.

4. *Etablerer samarbeidsavtaler eller lignende som forplikter til tverrfaglig samarbeid mellom relevante tjenester, eksempelvis barnehager og helsestasjoner.*

Som revisjonen påpeker eksisterer det i dag en rekke samarbeidsavtaler på dette feltet, der mange er initiert av Etat for barn og familie. De andre etatene har ikke i like stor grad inngått samarbeidsavtaler. Mens overgangen barnehage-skole er ivarettatt, mangler det tilsvarende forankring mellom helsestasjon og barnehage slik det vises til i revisjonsrapporten. Bergen

kommune enig med revisor i at det vil være nyttig å formalisere dette samarbeidet på systemnivå. Byrådet vil ta initiativ til en prosess for å få på plass hensiktsmessige samhandlingsrutiner og -avtaler som også inkluderer private barnehager.

5. Sikrer at ansatte som arbeider inn mot barn, unge og deres familier har kompetanse om, og verktøy som bidrar til følgende:

- a) At tjenestene samhandler med andre kommunale tjenester når dette er nødvendig for å gi barnet eller ungdommen et helhetlig og samordnet tjenestetilbud.*
 - b) At det ved behov blir innhentet samtykke til å samhandle på tvers av tjenestene.*
 - c) At meldeplikten til barnevernet blir overholdt.*
- a) Kompetanse og verktøy som støtter og setter ansatte i tjenestene i stand til å samhandle på tvers av fagområder er en viktig målsetting for Bergen kommune. For de mest sårbare er Koordinerende enhet en viktig instans som samhandler på tvers av fagområder, og sikrer et helhetlig tilbud. Et annet viktig fora er samhandlingsteam som ivaretar samhandling på individnivå til brukere med omfattende utfordringer på tvers. Revisjonen finner at Bergen kommune har mange hensiktsmessige samhandlingsfora på flere nivå, men at manglende kapasitet, manglende prioritering og taushetsplikt som barriere kan hindre en god flyt. Dette er velkjente utfordringer som er enda mer aktuelt i dag med mange nasjonale og lokale føringer om tilbud og oppfølging, og der tjenestene blir i en skvis med tanke på å rekke over alle arbeidsoppgaver. Bergen kommune vil se på utfordringene og være en pådriver for å optimalisere systemer slik at de kan avhjelpe og fremme samhandling på tvers der det er tjenlig.
- b) Innhenting av samtykke er grunnleggende for å samarbeid på tvers. Bergen kommune vil jobbe for å forenkle prosessen med å innhente samtykke ved å se på muligheten for et felles samtykkeskjema som kan bli brukt av samhandlende tjenester.
- c) Meldeplikt til barnevernet er en allmenn plikt vi alle har, og Bergen kommune vil jobbe for å tydeliggjøre og synliggjøre denne mot tjenestene. Blant annet jobber prosjektgruppen til den forebyggende planen med en samleside (nettside) der meldeplikt og samtykke blir sentral, i tillegg til oversikt over tilbud og tiltak vi har i kommunen.

6. Tilrettelegger for at det blir meldt avvik på samhandling i avviksmeldingssystemet, at det er tydelig hvilke kategori man skal melde dette under, og at det er mulig å filtrere, hente ut og analysere avvik innen dette området.

Revisjonene finner at det er kun Etat for barn og familie som har egne kategorier innen samhandling i avvikssystemet. Det er verdt å merke seg at et kommunalt avviksmeldingssystem vil ikke privat barnehagesektor ha tilgang til hvis det ikke blir lagt spesielt til rette for det. Bergen kommune er enig i at en tydeliggjøring av kategorier i alle etater vil fange opp samhandlingsproblematikk og vil sørge for å få det implementert i avvikssystemet i alle etater samt se på en hensiktsmessig løsning med den private barnehagesektoren.

7. Tilrettelegger for at ansatte i tjenester som jobber forebyggende med barn og unge har kompetanse om sin egen og andre tjenesters ansvar og oppgaver.

Som revisjonen påpeker mangler det en egnet samleside for ansatte i tjenestene. Etat for barn og familie har opprettet en i BK Kvalitet, men andre etater er ikke påkoblet den. Samhandlingskonsulentene i Etat for barn og familie jobber med en egnet side og Bergen kommune vil følge opp anbefalingen.

Med hilsen

Charlotte Spurkeland – byråd for barnevern, sosiale tjenester og mangfold
Marte Joan Monstad – byråd for eldre, helse og omsorg
Reidar Digranes – byråd for næring, kultur og idrett

Daniel Hägglund – byråd for barnehage og skole

Dokumentet er godkjent elektronisk.

Vedlegg 2: Eksempler på kompetansehevende tiltak i BBS og BBSM de siste to årene

Etat	Kompetansetiltak
Barnehage-myndighet	- Kompetanserekke om omsorgssvikt og overgrep (årlig kompetanserekke med fem samlinger)¹³⁸ - Barnehagemyndighetens kompetansetiltak for inkluderende felleskap for alle¹³⁹ - Veiledningssamlinger for eiere og styrere om tema som f.eks. psykososialt barnehagemiljø.¹⁴⁰ - Kompetansetiltaket «Når en ansatt mistenkt for overgrep» i samarbeid med Vest politidistrikt, Statens barnehus og kommunens kriseteam.¹⁴¹
Etat for barnehage	- Kvalitetsutviklingsplan «Sammen for kvalitet» (fra 2025) med fokus på tverrfaglig samarbeid - Opplæring i International Child Development Program (ICDP) for barnevernstjenestene og barnehagene.¹⁴² - Leder- og stytermøter med tema psykososialt barnehagemiljø, lovverk og foreldresamarbeid - Fagsamlinger om tema som: Trygt barnehagemiljø, krisehåndtering, vold og overgrep, sosial kontroll m.m. - Digitale kurs i tema som meldeplikt - Ukentlig informasjon via e-post om aktuelle temaer - Prosedyrer og veiledere for meldeplikt til barnevernet.
Etat for skole	<i>Livet på timeplanen.</i> Opplæring i hvordan å møte og følge opp elever man er bekymret for (politisk vedtatt).¹⁴³ - Mot til å se – trygghet til å handle: vold og seksuelle overgrep (faghjelp) - Ukentlig informasjon og invitasjoner til kurs, seminarer og webinarer om forebygging, inkludering og håndtering av utfordringer

¹³⁸ Barnehageansatte får kunnskap om omsorgssvikt, overgrep og traumer, og om hvordan det kan forebygges, oppdages og håndteres i barnehagen. Kursrekken inneholder også hvilke reaksjoner og traumer som kan oppstå hos barnet, og hvordan vi kan møte barns traumereaksjoner

¹³⁹ Gjennomføres barnehageåret 2025/2026. Barnehageansatte vil få verktøy, refleksjonsoppgaver og teoretisk kunnskap som hjelper barnehagen med å utvikle den inkluderende praksisen i hverdagen. Målet er å skape en felles kultur i barnehagen for å romme hele mangfoldet av barn og voksne.

¹⁴⁰ Tilbys også eiere med ansatte som står i fare for brudd på paragrafene om psykososialt barnehagemiljø.

¹⁴¹ Bakgrunnen er at politiet får jevnlig inn saker der ansatte i barnehager er mistenkt for seksuelle overgrep eller i besittelse av overgrepsmateriale. Barnehagemyndigheten får henvendelser fra barnehager som står i slike vanskelige saker, og som ønsker mer kunnskap og veiledning. Kurset inneholder også refleksjonsoppgaver og caser.

¹⁴² Formålet med programmet er å forebygge psykososiale vansker blant barn og unge gjennom å støtte og styrke foreldre og andre omsorgsgivere i deres omsorgsrolle. Etaten opplyser at det er gjennomført ICDP-opplæring og veilederkompetanse i 90 % av barnehagen.

¹⁴³ [Rvstvest.no](https://rvstvest.no)

	• Oppløft-arrangementer for skoleledere med fokus på meldeplikt, m.m. • Obligatoriske nettkurs for alle ansatte om meldeplikt, forebygging av seksuelle overgrep m.m. • Kurs og beredskapstiltak mot negativ sosial kontroll m.m. • Temakvelder og seminarer om aktuelle tema • Nettverk og samarbeid med lokale og nasjonale aktører. • Tilbud om kompetanseheving for ressurspersoner og ledere for å styrke skolens forebyggende arbeid og elevoppfølging.
Etat for spesialpedagogiske tjenester	• Opplæring av ansatte i program som PMTO, TIBIR og ASK • Samlinger og kompetansetiltak i regi av Etat for barnehage og Etat for skole (eks. sammen for kvalitet-samlinger i begge etater) • Regelmessige ledermøter med fokus på bl.a. tverrfaglig samarbeid- • Kompetansepakke fra Utdanningsdirektoratet om inkluderende praksis ¹⁴⁴
Etat for barn og familie	• Opplæring av helsesykepleiere i ICDP. • Opplæring av helsesykepleiere i TIBIR (Tidlig innsats for barn i risiko).¹⁴⁵ • Opplæring av jordmor/helsesykepleier (familiesykepleiere) i «sammen på vei», samt jevnlig fagsamlinger og kompetanseheving i regi av RBUP etter endt opplæring.¹⁴⁶ • Oppdatering/kompetanseheving fra bl.a. RVTS på tema om vold i nære relasjoner og trening på voldskartlegging, samt oppdatert kunnskap om hvilke andre tjenester som skal kobles på ved avdekking av pågående vold eller tidligere voldserfaringer • Etaten deltar i Nettverket for forebygging av vold og overgrep (for kommunene i Vestland)¹⁴⁷ • Kurs, seminarer, webinarer, veiledning (f.eks. kurs i motiverende intervju¹⁴⁸) • Opplæring fra jurister i etaten (eks. 2 årlige fagdager om juss i barnevernet for nyansatte i barnevernet og foredrag i tjenestene på etterspørsel)

¹⁴⁴ Den siste to-årsperioden har etaten hatt en felles kvalitetsutviklingsprosess for enhetene i etaten med tema inkluderende praksis, der man bl.a. har jobbet systematisk med kompetansepakkene som Udir har produsert i forbindelse med Kompetanseløftet for spesialpedagogikk og inkluderende praksis.

¹⁴⁵ TIBIR er et foreldreveiledningsprogram for forebygging og behandling av atferdsproblemer hos barn i alderen 3-12 år. Målsettingen med TIBIR er å forebygge og avhjelpe atferdsproblemer på et tidlig tidspunkt, samt å bidra til å utvikle barns positive og prososiale atferd. [TIBIR \(Tidlig innsats for barn i risiko\) foreldrerådgivning i Bufdir](#)

¹⁴⁶ [Sammen på vei - RBUP Øst og Sør](#), og [Sammen på vei \(Nurse Family Partnership NFP\) i Bufdir](#)

¹⁴⁷ [Nettverk for forebygging av vold og overgrep mot barn og unge](#)

¹⁴⁸ [Motiverende intervju \(MI\) - Helsedirektoratet](#)

	• I de ulike byområdene arrangeres det lokalt tilpassede nyansattdager eller samhandlingsdager der flere tjenester er med¹⁴⁹
Etat for sosiale tjenester (NAV)	• Opplæring i barnekartlegging og veileder «Barnets beste» • Barneansvarlige på alle enheter • Deltakelse i tverretatlige nettverk (SLT, Moby-konferansen) • Fagdager om barn som pårørende og sosialtjenestens rolle • Flere samarbeidsprosjekter for barn og unge (Familiekoordinator, Ka'no, Stay at school, SamBa)

¹⁴⁹ Det varierer mellom byområdene hvilke tjenester som er med og hvilket spisset formål samlingene har fra gang til gang. På slike samlinger får ansatte faglig påfyll og mer tid til å knytte kontakter ved gruppearbeid. Det er lokale forskjeller ift hvor ofte samlingene arrangeres, og i noen grad i hvilke tjenester som inviteres, samt hvor lenge man har drevet med samlingene.

Vedlegg 3: Revisjonskriterier

Internkontroll

§ 25-1 slår fast at kommunedirektøren har ansvar for internkontrollen i kommunen og at internkontrollen skal være systematisk og tilpasset virksomhetens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold. Ved internkontroll etter § 25-1 skal kommunedirektøren:

- a. utarbeide en beskrivelse av virksomhetens hovedoppgaver, mål og organisering
- b. ha nødvendige rutiner og prosedyrer
- c. avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik
- d. dokumentere internkontrollen i den formen og det omfanget som er nødvendig
- e. evaluere og ved behov forbedre skriftlige prosedyrer og andre tiltak for internkontroll.

Barnevernsloven § 15-1, andre ledd, stiller krav til at kommunene v/bystyret skal vedta en plan for kommunens forebyggende arbeid. Planen skal beskrive hva som er målene for arbeidet, hvordan arbeidet skal organiseres og fordeles mellom etatene i kommunen og hvordan etatene skal samarbeide.

Kommunen sitt ansvar for forebyggende tjenester

Etter folkehelseloven § 4 første ledd skal kommuner fremme befolkningens helse, trivsel og gode sosiale og miljømessige forhold og bidra til å forebygge psykisk og somatisk sykdom, skade eller lidelse, bidra til utjevning av sosiale helseforskjeller og bidra til å verne befolkningen mot faktorer som kan ha negativ innvirkning på helsen.

Etter folkehelseloven § 7 skal kommunen iverksette nødvendige tiltak for å møte kommunens folkehelseutfordringer, jf. § 5. Dette innebærer blant annet tiltak knyttet til oppvekstforhold, som utdanning, fysiske og sosiale miljøer, fysisk aktivitet, ernæring mv.

Det er videre ulike særlover som setter krav til forebyggende tjenester for barn og unge i kommunen, blant annet helse- og omsorgstjenesteloven, opplæringsloven og barnevernloven.

Barnevernloven § 15-1, første ledd tydeliggjør kommunens ansvar for å forebygge omsorgssvikt:

Kommunen skal fremme gode oppvekstvilkår gjennom tiltak for å forebygge at barn og unge utsettes for omsorgssvikt eller utvikler atferdsproblemer. Kommunen skal sørge for å samordne sitt tjenestetilbud til barn og familier

Det generelle ansvaret for forebyggende arbeid for barn og unge er lagt til kommunen samlet. I forbindelse med endringen av barnevernsloven fra januar 2022 (barnevernreformen, også kalt oppvekstreformen) har det blitt lagt vekt på at ingen kommunale etater som daglig er i kontakt med barn skal fraskrive seg ansvar for å avdekke forhold eller iverksette nødvendige tiltak for aktiv forebygging. Det blir videre understreket at barnevernet ikke skal ha dette ansvaret alene.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Prop. 73 L (2016-2017) Endringer i barnevernsloven (barnevernsreformen) og Prop. 133 L (2020-2021) Lov om barnevern (barnevernsloven) og lov om endringer i barnevernloven.

Kompetanse til å sikre tidlig innsats

For flere av tjenestene som har et ansvar overfor barn, unge og familier går det i stor grad frem av regelverk hvilket ansvar ansatte har for å avdekke forhold som kan indikere behov for forebyggende tiltak. Det er for eksempel kapitler i opplæringsloven og barnehageloven som setter krav til oppfølging av barns rett til et trygt og godt skole-/barnehagemiljø, og alle ansatte er pålagt å følge med på om barna har det trygt og godt, samt gripe inn dersom de observerer eller får informasjon om at dette ikke er tilfelle (aktivitetsplikt). Helsestasjon- og skolehelsetjenesten skal etterleve nasjonal faglig retningslinje for helsestasjon- og skolehelsetjenesten, og det går her for eksempel fram at tjenesten skal bidra til å avverge og avdekke vold, overgrep og omsorgssvikt, og det er spesifisert hvordan tjenesten bør gå fram for å arbeide med dette. I helsepersonelloven er det også bestemmelser om at de som yter helsehjelp skal være oppmerksomme på forhold som bør føre til tiltak fra blant annet den kommunale helse- og omsorgstjenesten (§ 32) og barnevernstjenesten (§ 33).

I nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge går det fram at kommunen bør sikre at ansatte som arbeider med barn og unge har kunnskap om beskyttelses- og risikofaktorer og tegn og signaler som kan gi grunnlag for å oppdage utsatte barn og unge. Dette gjelder særlig ansatte i skole, barnehage, helsestasjon- og skolehelsetjenesten, tannhelsetjenesten og tjenester som av ulike årsaker har oppfølgingsansvar for barnefamilier, som barneverntjenesten. Videre går det fram av retningslinjen at kommunen bør sikre at ansatte som arbeider med barn og unge handler på bakgrunn av bekymring for barn og unge. Dette med kompetanse går også fram i flere regelverk. Blant annet sier helse- og omsorgstjenesteloven § 4-1 at kommunen skal legge tjenestene til rette slik at man sikrer tilstrekkelig fagkompetanse i tjenestene. Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring § 7b sier at kommunen skal sørge for at medarbeiderne har nødvendig kunnskap om og kompetanse i fagfeltet, relevant regelverk, veiledere og styringssystemet. Videre sier § 6f i samme forskrift at man skal ha oversikt over medarbeidernes kompetanse og behov for opplæring. Også andre særlover regulerer kompetanse blant de ansatte. Blant annet sier opplæringsloven § 17-1 at kommunen skal sørge for nødvendig og riktig kompetanse i skolen.

Når det gjelder kompetanse til å handle på bekymring for et barn, sier barnevernsloven § 13-2 at enhver som utfører tjenester eller arbeid for et forvaltningsorgan, skal uten hinder av taushetsplikt melde fra til barneverntjenesten i følgende tilfeller:

Vedlegg 3: Revisjonskriterier

Internkontroll

§ 25-1 slår fast at kommunedirektøren har ansvar for internkontrollen i kommunen og at internkontrollen skal være systematisk og tilpasset virksomhetens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold. Ved internkontroll etter § 25-1 skal kommunedirektøren:

- f. utarbeide en beskrivelse av virksomhetens hovedoppgaver, mål og organisering*
- g. ha nødvendige rutiner og prosedyrer*
- h. avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik*
- i. dokumentere internkontrollen i den formen og det omfanget som er nødvendig*
- j. evaluere og ved behov forbedre skriftlige prosedyrer og andre tiltak for internkontroll.*

Barnevernsloven § 15-1, andre ledd, stiller krav til at kommunene v/bystyret skal vedta en plan for kommunens forebyggende arbeid. Planen skal beskrive hva som er målene for arbeidet, hvordan arbeidet skal organiseres og fordeles mellom etatene i kommunen og hvordan etatene skal samarbeide.

Kommunen sitt ansvar for forebyggende tjenester

Etter folkehelseloven § 4 første ledd skal kommuner fremme befolkningens helse, trivsel og gode sosiale og miljømessige forhold og bidra til å forebygge psykisk og somatisk sykdom, skade eller lidelse, bidra til utjevning av sosiale helseforskjeller og bidra til å verne befolkningen mot faktorer som kan ha negativ innvirkning på helsen.

Etter folkehelseloven § 7 skal kommunen iverksette nødvendige tiltak for å møte kommunens folkehelseutfordringer, jf. § 5. Dette innebærer blant annet tiltak knyttet til oppvekstforhold, som utdanning, fysiske og sosiale miljøer, fysisk aktivitet, ernæring mv.

Det er videre ulike særlover som setter krav til forebyggende tjenester for barn og unge i kommunen, blant annet helse- og omsorgstjenesteloven, opplæringsloven og barnevernloven.

Barnevernloven § 15-1, første ledd tydeliggjør kommunens ansvar for å forebygge omsorgssvikt:

Kommunen skal fremme gode oppvekstvilkår gjennom tiltak for å forebygge at barn og unge utsettes for omsorgssvikt eller utvikler atferdsproblemer. Kommunen skal sørge for å samordne sitt tjenestetilbud til barn og familier

Det generelle ansvaret for forebyggende arbeid for barn og unge er lagt til kommunen samlet. I forbindelse med endringen av barnevernsloven fra januar 2022 (barnevernreformen, også kalt oppvekstreformen) har det blitt lagt vekt på at ingen kommunale etater som daglig er i kontakt med barn skal fraskrive seg ansvar for å avdekke forhold eller iverksette nødvendige tiltak for aktiv forebygging. Det blir videre understreket at barnevernet ikke skal ha dette ansvaret alene.¹⁵¹

¹⁵¹ Prop. 73 L (2016-2017) Endringer i barnevernsloven (barnevernsreformen) og Prop. 133 L (2020-2021) Lov om barnevern (barnevernsloven) og lov om endringer i barnevernloven.

Kompetanse til å sikre tidlig innsats

For flere av tjenestene som har et ansvar overfor barn, unge og familier går det i stor grad frem av regelverk hvilket ansvar ansatte har for å avdekke forhold som kan indikere behov for forebyggende tiltak. Det er for eksempel kapitler i opplæringsloven og barnehageloven som setter krav til oppfølging av barns rett til et trygt og godt skole-/barnehagemiljø, og alle ansatte er pålagt å følge med på om barna har det trygt og godt, samt gripe inn dersom de observerer eller får informasjon om at dette ikke er tilfelle (aktivitetsplikt). Helsestasjon- og skolehelsetjenesten skal etterleve nasjonal faglig retningslinje for helsestasjon- og skolehelsetjenesten, og det går her for eksempel fram at tjenesten skal bidra til å avverge og avdekke vold, overgrep og omsorgssvikt, og det er spesifisert hvordan tjenesten bør gå fram for å arbeide med dette. I helsepersonelloven er det også bestemmelser om at de som yter helsehjelp skal være oppmerksomme på forhold som bør føre til tiltak fra blant annet den kommunale helse- og omsorgstjenesten (§ 32) og barnevernstjenesten (§ 33).

I nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge går det fram at kommunen bør sikre at ansatte som arbeider med barn og unge har kunnskap om beskyttelses- og risikofaktorer og tegn og signaler som kan gi grunnlag for å oppdage utsatte barn og unge. Dette gjelder særlig ansatte i skole, barnehage, helsestasjon- og skolehelsetjenesten, tannhelsetjenesten og tjenester som av ulike årsaker har oppfølgingsansvar for barnefamilier, som barneverntjenesten. Videre går det fram av retningslinjen at kommunen bør sikre at ansatte som arbeider med barn og unge handler på bakgrunn av bekymring for barn og unge. Dette med kompetanse går også fram i flere regelverk. Blant annet sier helse- og omsorgstjenesteloven § 4-1 at kommunen skal legge tjenestene til rette slik at man sikrer tilstrekkelig fagkompetanse i tjenestene. Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring § 7b sier at kommunen skal sørge for at medarbeiderne har nødvendig kunnskap om og kompetanse i fagfeltet, relevant regelverk, veiledere og styringssystemet. Videre sier § 6f i samme forskrift at man skal ha oversikt over medarbeidernes kompetanse og behov for opplæring. Også andre særlover regulerer kompetanse blant de ansatte. Blant annet sier opplæringsloven § 17-1 at kommunen skal sørge for nødvendig og riktig kompetanse i skolen.

Når det gjelder kompetanse til å handle på bekymring for et barn, sier barnevernsloven § 13-2 at enhver som utfører tjenester eller arbeid for et forvaltningsorgan, skal uten hinder av taushetsplikt melde fra til barneverntjenesten i følgende tilfeller:

- a. *når det er grunn til å tro at et barn blir eller vil bli mishandlet, utsatt for alvorlige mangler ved den daglige omsorgen eller utsatt for annen alvorlig omsorgssvikt*
- b. *når det er grunn til å tro at et barn har en livstruende eller annen alvorlig sykdom eller skade og ikke kommer til undersøkelse eller behandling*
- c. *når det er grunn til å tro at et barn med nedsatt funksjonsevne eller et spesielt hjelpetrengende barn ikke får dekket sitt særlige behov for behandling eller opplæring*
- d. *når et barn har vist alvorlige atferdsvansker ved å begå alvorlige eller gjentatte lovbrudd, ved problematisk bruk av rusmidler, eller ved å ha vist annen form for utpreget normløs atferd*
- e. *når det er grunn til å tro at et barn blir eller vil bli utnyttet til menneskehandel.*

Samarbeidsplikt i kommunale tjenester

Å legge til rette for at barn og unge får en god oppvekst er et samfunnsansvar som blir delt av mange, og gode vilkår for samarbeid er avgjørende for å lykkes.¹⁵²

I lovvedtak 143 (2020-2021) ble det i juni 2021 vedtatt av Stortinget å innføre endringer i 14 lover, og med virkning fra 1. august 2022 er det iverksatt endringer i lovverket knyttet til samarbeid, samordning, barnekoordinator og individuell plan. Noen av lovene som fikk endringer var barnevernsloven, familievernkontorloven, opplæringsloven, barnehageloven, helse- og omsorgstjenesteloven og integreringsloven. Lovendringene medførte blant annet også at PP-tjenesten ble inkludert i samarbeidsbestemmelsene i opplæringsloven.

De kommunale helse- og omsorgstjenestene skal samarbeide med andre tjenesteytere dersom samarbeid er nødvendig for å gi pasienten eller brukeren et helhetlig og samordnet tjenestetilbud. De kommunale helse- og omsorgstjenestene skal, i tillegg til å følge opp enkelte pasienter eller brukere, samarbeide med andre tjenesteytere slik at de kommunale helse- og omsorgstjenestene og andre tjenesteytere kan ivareta sine oppgaver etter lov og forskrift jf. Helse- og omsorgstjenesteloven § 3-4.

Det fremgår av lovverket at velferdstjenestene har plikt til å samarbeide uten at samarbeidet er knyttet til en enkelt sak (samarbeid på systemnivå).¹⁵³ Samarbeid på systemnivå bidrar til godt samarbeid i enkeltsaker og er videre viktig for at tjenestene skal lykkes med det forebyggende arbeidet gjennom at barn og unge som trenger det får rett hjelp til rett tid. I den nasjonale veilederen «Samarbeid om tjenester til barn, unge og deres familier»,¹⁵⁴ blir det påpekt at velferdstjenestene selv må ta stilling til hvordan de organiserer det tverrsektorielle samarbeidet, men at kommunal ledelse må ta et overordnet ansvar.

Det blir påpekt at kunnskap og strukturer er nødvendig for at velferdstjenestene skal være i stand til å avdekke barn og unges behov for andre tjenester så tidlig som mulig, og vite hvem som har ansvaret for å gi den aktuelle hjelpen. I den nasjonale veilederen blir det videre påpekt at det er et lederansvar å sikre at det er utarbeidet rutiner som bidrar til et godt samarbeid. Det blir også vist til at rutiner som blir utarbeidet både i samarbeid med og har virkeområde på tvers av sektorer og virksomheter kan bidra til felles forståelse og praksis om felles ansvar.

Kommunen har ansvar for den helhetlige planleggingen og samordningen av det generelle forebyggende arbeidet. Kommunen må for eksempel vurdere hvordan velferdstjenestene i fellesskap skal bidra til å forebygge utfordringer, skape gode oppvekst- og læringsmiljøer og på et tidlig tidspunkt kunne identifisere barn og unge som er i en utsatt situasjon. Nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge har anbefalinger om kommunen og ansattes ansvar fra kunnskap til handling, for forebygging gjennom tidlig oppdagelse og innsats.

Samtidig skal kommunen sørge for at samarbeidet innen velferdstjenester gjennomføres innenfor gjeldende regler om taushetsplikt. Både forvaltningsmessig taushetsplikt (jf. forvaltningsloven §§13) og profesjonsbestemt taushetsplikt¹⁵⁵ vil ha betydning for samarbeid

¹⁵² Rundskriv Q-16/2013. Forebyggende innsats for barn og unge..

¹⁵³ Samarbeidsplikta på systemnivå og individnivå står i barnevernlova § 15-8, familievernkontorlova § 1 a, opplæringslova § 15-8, spesialisthelsetjenestelova § 2-1 e, privatskulelova § 3-6 a, barnehagelova § 2 b, NAV-lova § 15 a, krisesenterlova § 4, sosialtjenestelova § 13, helse- og omsorgstjenestelova § 3-4, tannhelsetjenestelova § 1-4 a og integreringslova § 50.

¹⁵⁴ Helsedirektoratet. Nasjonal veileder. Samarbeid om tjenester til barn, unge og deres familier. Siste faglige endring 14. oktober 2024.

¹⁵⁵ Jf. NAV-loven § 7, sosialtjenesteloven § 44, helse- og omsorgstjenesteloven § 12-1, spesialisthelsetjenesteloven § 6-1, krisesenterloven § 5 og barnevernsloven § 13-1.

på tvers av velferdstjenester, og vil sette krav og begrensninger til hvordan samarbeidet kan utøves.

Vedlegg 4: Sentrale dokumenter og litteratur

Lov og forskrift

- Arbeids- og sosialdepartementet: Lov om sosiale tjenester m.m. (sosialtjenesteloven). LOV-1991-06-28-81.
- Arbeids- og sosialdepartementet: Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV-loven). LOV-2005-06-17-51.
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet: Lov om integrering og mangfold (integreringsloven). LOV-2005-06-17-51.
- Barne- og familiedepartementet: Lov om barneverntjenester (barnevernsloven). LOV-1992-07-17-100.
- Barne- og familiedepartementet: Lov om familievernkontorer (familievernkontorloven). LOV-1984-06-01-25.
- Barne- og familiedepartementet: Lov om krisesenter mv. (krisesenterloven). LOV-1997-06-13-61.
- Helse- og omsorgsdepartementet: Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (helse- og omsorgstjenesteloven). LOV-2011-06-24-30.
- Helse- og omsorgsdepartementet: Lov om folkehelsearbeid (folkehelseloven). LOV-2011-06-24-29.
- Helse- og omsorgsdepartementet: Lov om spesialisthelsetjenesten m.m. (spesialisthelsetjenesteloven). LOV-1999-07-02-61.
- Helse- og omsorgsdepartementet: Lov om tannhelsetjenesten (tannhelsetjenesteloven). LOV-1983-06-03-54.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet: Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven). LOV-2018-06-22-83.
- Kunnskapsdepartementet: Lov om barnehager (barnehageloven). LOV-2005-06-17-64.
- Kunnskapsdepartementet: Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (opplæringsloven). LOV-1998-07-17-61.
- Kunnskapsdepartementet: Lov om private skolar med rett til statstilskot (privatskoleloven). LOV-2003-06-20-84.

Forarbeider, rundskriv, veiledere mv.

- Helsedirektoratet. Nasjonal veileder. Samarbeid om tjenester til Barn, unge og deres familier. Siste faglige endring 14. oktober 2024.
- Helsedirektoratet. Nasjonal faglig retningslinje. Helsestasjon, skolehelsetjeneste og helsestasjon for ungdom. Siste faglige endring 23. april 2025.
- Helsedirektoratet. Nasjonal faglig retningslinje. Tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge. Siste faglige endring 03. desember 2019.

Dokumenter fra kommunen

- Barne, ungdoms- og familiedirektoratet. Saksbehandlingsrundskrivet. 23.03.
- Bergen kommune - Barn og unge - oversikt tjenester 0-18 år

- Bergen kommune - Barn og unge med nedsatt funksjonsevne
- Bergen kommune - Ung
- Bergen kommune. Allmenningen. VilBedre samhandlingen på oppvekstfeltet. 09.10.2025.
- Bergen kommune. BBSI – prosedyre for oppfølging av meldinger om uønskede hendelser og avvik. Gyldig fra 27.10.2022.
- Bergen kommune. BBSM – Prosedyre for informering av avvik og varsling og oppfølging av alvorlige hendelser. Gyldig fra 01.09.2025.
- Bergen kommune. Bft – Tverrfaglig team i Barne- og Familietjenesten. Gyldig fra 28.08.2024. Revisjonsnummer 1.4.
- Bergen kommune. BK – Barn som pårørende. Prosedyre. Godkjent 12.05.2025. Revisjonsnummer 1.4.
- Bergen kommune. Bk – Veileder for å melde uønskede hendelser/avvik eller forbedringsforslag i BkKvalitet.
- Bergen kommune. Barn som pårørende. Rollebeskrivelse for dem med særskilt ansvar. Gyldig fra 12.05.2025. Revisjonsnummer 1.0.
- Bergen kommune. EFB. Veileder: Barn som pårørende (ved alvorlig sykdom/hendelse i familien). Gyldig fra 27.05.2025. Revisjon 1.5. Gjeldende for Etat for Barnehage – Avdeling for kvalitetsutvikling (med underliggende enheter).
- Bergen kommune. Efbf – Bruk av Bekymringsportalen for ansatte i Etat for Barn og familie. Gyldig fra 25.04.2025.
- Bergen kommune. Efbf – Oversikt over tjenester til Barn og unge. Sist oppdatert 15.02.2023.
- Bergen kommune. Efbf – Prosedyre for nettverk: opprettelse, drift og styring. Gyldig fra 30.04.2024.
- Bergen kommune. Efbf – Prosedyre for samhandling mellom Barneverntjenester og Barne- og familiehjelpen. Gyldig fra 02.10.2024.
- Bergen kommune. Efbf – Samhandling. Gyldig fra 06.01.2025.
- Bergen kommune. Efbf – Stillingsbeskrivelse for Fagkonsulent for samhandling og medvirkning. Gyldig fra 21.08.2024.
- Bergen kommune. EPHRT. Veileder for arbeid i nettverk for pårørende- og Barneansvarlig. Gyldig fra 30.09.2025. Revisjonsnummer 2.0. Gjeldende for Etat for psykisk helse og rustjenester med underliggende enheter.
- Bergen kommune. EPHRT. Veileder for arbeid med Barn som pårørende. Gyldig fra 25.07.2025. Revisjon 1.9. Gjeldende for Etat for psykisk helse og rustjeneste med underliggende enheter.
- Bergen kommune. EPHRT/EFBF – Samhandling og samarbeid mellom Etat for psykisk helse og rustjenester og Etat for Barn og familie. Gyldig fra 02.04.2025.
- Bergen kommune. EPHRT/ETTU. Prosedyre for samarbeid og samhandling mellom Etat for tjenester til utviklingshemmede og Etat for psykisk helse og rustjenester. Gyldig fra 27.01.2025. Revisjon 2.0.
- Bergen kommune. EST – Nav – Barneperspektiv. Gyldig fra 12.06.2025.
- Bergen kommune. Etat for sosiale tjenester – sosiale Botjenester. Rutinebeskrivelse for registrering av Barn som pårørende. Gyldig fra 17.01.2023. Revisjonsnummer 1.1.
- Bergen kommune. ETTU/EFBF – Samarbeidsavtale. Gyldig fra 07.01.2025.
- Bergen kommune. ETTU/EFBF/EPHRT/EST – Prosedyre Team SAMSVAR: Sammen om Bedre ansvarsdeling. Gyldig fra 01.04.2025.

- Bergen kommune. Fakta om Bergen. En mangfoldig barnehage av høy kvalitet. Sist oppdatert 06.06.2025.
- Bergen kommune. Fakta om Bergen. En moderne skole med aktive og medvirkende elever. Sist oppdatert 05.06.2025.
- Bergen kommune. Handlingsplan for Barnevernet. Vedtatt i Bergen Bystyre den 18.10.2023 i sak 353/23. Utarbeidet januar-september 2023 av daværende Byrådsavdeling for Barnevern og sosiale tenester.
- Bergen kommune. Kommuneplanens samfunnsdel. Mål 4. Vedtatt 24.09.2025.
- Bergen kommune. Koordinerende enhet – hjelp til å koordinere tjenester. Bergen.kommune.no. Hentet fra nettsiden 28.10.2025.
- Bergen kommune. Nettside. Barnefamiliepanelet. Oppdatert 30.06.2025. [Bergen kommune - Barnefamiliepanelet](#)
- Bergen kommune. Nettside. Storsamling om kulturmøter i barnehagen. [Bergen kommune - Storsamling om kulturmøter i barnehagen](#). Oppdatert 17.03.2025.
- Bergen kommune. Oppdatert status tiltak Årsoppdrag Etat for Barn og familie 2024.
- Bergen kommune. Oppdragsnotat – Etat for tjenester til utviklingshemmede 2024. 19.12.2023.
- Bergen kommune. Prosedyre for utnevning av koordinator/barnekoordinator og oppstart av individuell plan (BBS/BHO/BBSI). Godkjent 02.01.2023. Revisjonsnummer 2.0. Gjeldende for flere byrådsavdelinger.
- Bergen kommune. Prosedyre. Bk-Barn som pårørende. Gyldig fra 12.05.2025.
- Bergen kommune. Rammeverk for virksomhetsstyring. Vedtatt av Bergen Bystyre den 07.09.2023 i sak 1243/23.
- Bergen kommune. Samarbeidsavtale mellom Etat for Barn og familie og Etat for sosiale tjenester. Gyldig fra 20.02.2025.
- Bergen kommune. Sammen for de minste. Sist oppdatert 16.10.2023.
- Bergen kommune. Se meg, hør oss! Handlingsplan for tjenester til Barn, unge og deres familier i Bergen. Vedtatt i Bergen Bystyre den 18.10.2023 i sak 353/23.
- Bergen kommune. Skyfritt. Plan for inkluderende oppvekstmiljø for Barn og unge i Bergen.
- Bergen kommune. Strategi for oppvekst. Vedtatt i Bergen Bystyre den 18.10.2023 i sak 353/23.
- Bergen kommune. Veileder: hvordan fylle ut mal for individuell plan. Godkjent 22.12.2021. Revisjonsnummer 1.2.
- Bergen kommune. År rapport EFB. 2024.
- Bergen kommune. Årsmelding 2024. Tjenesteområde 05B – Behandling og rehabilitering.
- Bergen kommune. Årsoppdrag Etat for Barn og familie 2024.
- Bergen kommune. Årsoppdrag Etat for Barn og familie 2025.
- Bergen kommune. Årsoppdrag etat for Barn og familie. 2024 og 2025.
- Bergen kommune. Årsrapport EFS. 2024.
- Bergen kommune. Årsrapport ESPT. 2024.
- Bergen kommune. EST – Bekymringsmelding til Barnevernstjenesten. Godkjent 26.02.2025.

Andre kilder

- Fafo. Trøbbel i grenseflatene. Samordnet innsats for Barn og unge. 2020. <https://www.fafo.no/images/pub/2020/20737.pdf>
- Folkehelseinstituttet. Oppvekstprofil. Bergen. 2024.
- Helsefellesskapet i Bergensområdet. Saman.no. Nettside. Sist besøkt 03.11.2025.

- KS. Bekymringsmelding til Barnevernet.
- NAV. Barnets Beste. En veileder for deg som jobber i NAV.
- Statistisk sentralbyrå. Barn og unge. Bergen (Vestland). Per 01.01.2025.



Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte provides leading professional services to nearly 90 percent of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets and enable clients to transform and thrive. Building on its 180-year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s approximately 460,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com