Rapport

Forvaltningsrevisjon av forebygging og mestring for hjemmeboende eldre

4. desember 2024

Innhold

1. Sammendrag 4

2. Innledning 5

2.1 Problemstillinger og avgrensninger 5
2.2 Metode 6

3. Har Bærum kommune konkrete planer og strategier for systematisk arbeid med forebygging og mestring for eldre? 7

3.1 Kriterier 7
3.2 Observasjoner opp mot revisjonskriterier 8
3.2.1 Har kommunen strategier og planer for helsefremmende og forebyggende tjenester? 8
3.2.2 Har kommunen strategier og planer for hensiktsmessige boligløsninger? 9
3.3 Våre vurderinger 11
3.4 Konklusjon 12

4. Har Bærum kommune iverksatt tilstrekkelig tiltak for å nå vedtatte mål knyttet til forebygging og mestring for eldre? 13

4.1 Kriterier 13
4.2 Observasjoner opp mot revisjonskriterier 13
4.2.1 Har kommunen etablert arenaer og tjenester for fysisk og sosial aktivitet? 13
4.2.2 Gjennomfører kommunen oppfølging, rapportering og vurdering av behov for justeringer? 15
4.2.3 Gir kommunen råd og veiledning om boligtilpasning og ernæring? 17
4.2.4 Er tilbudet godt kjent for målgruppen? 18
4.3 Våre vurderinger 20
4.4 Konklusjon 23

5. Har Bærum kommune tilstrekkelig oppmerksomhet på kunnskapsutvikling og kompetanseheving innenfor forebygging og mestring? 23

5.1 Kriterier 23
5.2 Observasjoner opp mot revisjonskriterier 24
5.2.1 Jobber kommunen aktivt med innovative løsninger, er faglig i forkant, og henter erfaringer fra andre steder knyttet til forebygging og mestring? 24
5.2.2 Sikrer kommunen tilstrekkelig kompetanse hos egne ansatte knyttet til forebygging og mestring? 25
5.2.3 Har kommunen rutiner for å evaluere eget arbeid knyttet til forebygging og mestring? 26
5.3 Våre vurderinger 27
5.4 Konklusjon 28

6. Oppsummering og anbefalinger 29

7. Høringsuttalelse 30

8. Vedlegg..... 31

8.1 Spørreundersøkelse.....31
8.2 Målstruktur i kommuneplanens samfunnsdel 31

Hovedmål 1. I Bærumsamfunnet jobber vi sammen for å skape gode liv og like muligheter 31
Hovedmål 2. Bærumsamfunnet er attraktivt og inkluderende.....32
Hovedmål 3. Bærumsamfunnet er klima- og miljøklokt 33
Hovedmål 4. Bærum kommune er handlekraftig og innovativ 34

9. Oversikt over mottatte dokumenter 35

1. Sammendrag

Bærum kommunes befolkningsframskrivinger viser at kommunen om 20 år vil ha dobbelt så mange innbyggere over 80 år sammenlignet med i dag. Endringen av kommunenes inntektssystem med virkning fra statsbudsjett for 2025 reduserer inntektsrammene for Bærum kommune betydelig. Det er ingen indikasjoner på at varige økte inntektsrammer vil kompensere inntektstapet for Bærum kommune fremover.

Dette fremtidsbildet fører til at Bærum kommune må både forsterke og tenke nytt rundt aldring, egenmestring og tjenester. Kommunen har en uttalt målsetning om å tilrettelegge for at innbyggerne skal kunne bo hjemme så lenge som mulig. I kommuneplanens handlingsdel/budsjett- og økonomiplan for 2024-2027 er «Et aldersvennlig Bærum» ett av fire satsningsområder. Her heter det blant annet:

> *(…) vi skal bevege oss fra å være utfører til i større grad å bli en tilrettelegger. Vi må tilrettelegge for at folk skal kunne leve gode liv lenger, ved å legge vekt på forebygging, økt selvhjulpenhet og mestring. Og vi må planlegge og utforme lokalsamfunnene våre på en inkluderende og aldersvennlig måte slik at kommunens innbyggere kan delta og ha aktive liv lengst mulig.*

Kontrollutvalget i Bærum kommune har besluttet at det skal gjennomføres en forvaltningsrevisjon der formålet er å vurdere om kommunen systematisk bidrar til at eldre mennesker kan mestre egne liv og bo hjemme lengst mulig. Forvaltningsrevisjonen skal belyse følgende problemstillinger:

1. Har Bærum kommune konkrete planer og strategier for systematisk arbeid med forebygging og mestring for eldre?
2. Har Bærum kommune iverksatt tilstrekkelig tiltak for å nå vedtatte mål knytte til forebygging og mestring for eldre?
3. Har Bærum kommune tilstrekkelig oppmerksomhet på kunnskapsutvikling og kompetanseheving innenfor forebygging og mestring?

Alt i alt viser revisors undersøkelser i denne forvaltningsrevisjonen at Bærum kommune arbeider på en egnet systemisk måte for å bidra til at eldre innbyggere kan mestre egne liv og bo hjemme lengst mulig. Bærum kommune har med kommuneplanens samfunnsdel og temaplanen strategier og tydelige rammer for helsefremmende og forebyggende tjenester, samt for kommunens tilretteleggerrolle på boligområdet.

Det er viktig å fremover operasjonalisere ambisjonene og planene til oppdrag i organisasjonen, men vi finner også at kommunen jobber med en rekke tiltak for å nå vedtatte mål knyttet til forebygging og mestring for eldre. Eksempler inkludere ulike arenaer og tjenester som stimulerer til fysisk og sosial aktivitet, samt kunnskaps- og kompetanseutvikling innen forebygging og mestring.

Revisor ser på bakgrunn av revisjonen at det er forbedringsområder og har følgende anbefalinger for videreutvikling av satsingen på forebygging og mestring hos eldre:

- **Resultat- og effektmålinger må gjennomføres på en systematisk og gjennomgående måte**
  Revisor anbefaler å videreutvikle dagens metode for resultat- og effektmålinger slik at det kan etableres et indikatorsett for forebygging og mestring som danner grunnlag for evalueringer og rapportering. Når indikatorsettet er fastsatt bør det gjennomføres målinger som tjener som nullpunkt for fremtidig evaluering.
- **Informasjonsarbeidet bør styrkes for å nå flere i målgruppen**
  Revisor anbefaler kommunen å styrke sitt én-til-mange informasjonsarbeid for forebyggende tjenester, rådgivning og veiledning mot innbyggere i målgruppen som ikke nås godt nok i dag.

2. Innledning

På oppdrag fra kontrollutvalget i Bærum kommune har BDO gjennomført en forvaltningsrevisjon om temaet «eldre – selvhjulpenhet og forebygging – aldring og mestring».

Befolkningsframskrivinger for Bærum kommune viser at det om 20 år vil være dobbelt så mange mennesker over 80 år som i dag. Dette vil øke behovet for helse- og omsorgstjenester. Kommunen har en uttalt målsetning om å tilrettelegge for at innbyggerne skal kunne bo hjemme så lenge som mulig. I kommuneplanens handlingsdel/budsjett- og økonomiplan for 2024-2027 er «Et aldersvennlig Bærum» ett av fire satsningsområder. Her heter det blant annet:

> *Det innebærer også at vi skal bevege oss fra å være utfører til i større grad å bli en tilrettelegger. Vi må tilrettelegge for at folk skal kunne leve gode liv lenger, ved å legge vekt på forebygging, økt selvhjulpenhet og mestring. Og vi må planlegge og utforme lokalsamfunnene våre på en inkluderende og aldersvennlig måte slik at kommunens innbyggere kan delta og ha aktive liv lengst mulig.*

I handlingsdelen for 2024-2027 er det vedtatt et oppdrag om å jobbe «forebyggende og tverrfaglig for å fremme innbyggernes selvstendighet og mestringsevne». I beskrivelsen av oppdraget heter det:

Bærum kommune skal bidra til at innbyggerne mestrer eget liv lengst mulig, legger til rette for en sunn aldring og utsette tjenestebehov. I planperioden skal vi

- *Videreutvikle arenaer og tjenester som stimulerer til fysisk og sosial aktivitet for økt selvhjulpenhet, forebygge funksjonsnedsettelser og behovet for helse- og omsorgstjenester*
- *Være med på å utvikle et aldersvennlig Bærum der eldre kan delta, leve aktive liv og bevare sin selvstendighet så lenge som mulig*
- *Bevisstgjøre den enkelte på eget ansvar for eget liv, egen helse og egen alderdom, som et ledd i utviklingen av et aldersvennlig Bærum*
- *Jobbe systematisk med ernæring, med mål om å bedre kosthold og skape gode måltidsopplevelser for eldre, samt forebygge og behandle underernæring*
- *Øke kunnskap og kompetanse hos ansatte innenfor matservering og god ernæringspraksis*

2.1 Problemstillinger og avgrensninger

Forvaltningsrevisjonens formål er å vurdere om kommunen i tilstrekkelig grad systematisk bidrar til at eldre mennesker kan mestre eget liv og bo hjemme lengst mulig.

For å kunne vurdere hvorvidt Bærum kommune bidrar til dette på en systematisk måte har revisor undersøkt om kommunen har planer for dette, om planene følges opp og om kommunen evner å lære og utvikle. Konkret er det derfor utarbeidet følgende tre problemstillinger for forvaltningsrevisjonen:

1. Har Bærum kommune konkrete planer og strategier for systematisk arbeid med forebygging og mestring for eldre?
2. Har Bærum kommune iverksatt tilstrekkelig tiltak for å nå vedtatte mål knyttet til forebygging og mestring for eldre?
3. Har Bærum kommune tilstrekkelig oppmerksomhet på kunnskapsutvikling og kompetanseheving innenfor forebygging og mestring?

I besvarelsen av hver problemstilling er det utarbeidet konkrete revisjonskriterier. Kriteriene er presentert innledningsvis i hvert hovedkapittel.

Plansystemet som er lagt til grunn i denne revisjonen er kommuneplanenes samfunnsdel og temaplanen Aldring, mestring og muligheter. Temaplanen er lagt til grunn selv om den ikke var vedtatt på tidspunktet da informasjonsinnhentingen og kontrollene i revisjonen ble gjennomført. Temaplanen ble vedtatt 30. oktober 2024. Revisor har valgt denne tilnærmingen fordi temaplanen er retningsgivende for det forebyggende arbeidet i årene fremover. For denne revisjonen mener revisor at det er mest hensiktsmessig å ha et fremtidsperspektiv på strategien og på plandokumentene. Dette gir følger for hvilke deler av planhierarkiet det er naturlig å inkludere i revisjonen. Gjeldende budsjett, økonomiplan og virksomhetsplaner er avgrenset fra revisjonen. Dette fordi de bygger på tidligere strategier og planer, og retningen som er pekt ut i temaplanen per dags dato ikke nødvendigvis fullt ut speiles i disse dokumentene.

2.2 Metode

For å vurdere problemstillingene har revisjonen gjennomgått og vurdert eksisterende dokumentasjon. Vi har i tillegg samlet egne data gjennom en spørreundersøkelse, utført av Norfakta Markedsanalyse AS. Videre har vi gjennomført intervjuer, der formålet har vært å få ytterligere innsikt i hvordan det faktisk jobbes, og å få bekreftet eller avkreftet funn fra dokumentstudiene. Likeså er dokumentstudier også benyttet til å avkrefte eller bekrefte informasjon som er gitt i intervjuene, der det i intervjuene er henvist til planer og andre styrende dokumenter. Disse to-veis kryssjekkene mellom påstander/oppfatninger og systematisk innhenting og validering av dokumentasjon er gjort for å sikre robuste revisjonsbevis. Metodene brukt i revisjonen har gjort det mulig å vurdere om det systemiske arbeidet i kommunen støtter formålet om mestring og forebygging, men de gir begrenset grunnlag for å konkludere på om alle tiltak blir fulgt konsekvent. Nedenfor beskriver vi metodene som er benyttet i revisjonen i mer detalj.

Dokumentstudier

Dokumentasjonen som er gjennomgått, omfatter planstrategi, kommuneplanens samfunnsdel, temaplan aldring, mestring og muligheter, samt en rekke politiske saker og strategier fra 2023 og 2024. Basert på vår henvendelse har administrasjonen gitt tilgang til og oversendt relevante dokumenter. Omfanget av, og detaljrikdommen i, kommunens dokumenter som er relevante for, eller tilgrensende, temaet for denne revisjonen er omfattende. Vi har, basert på faglig skjønn, valgt ut de mest relevante dokumentene for revisjonen, og avklart dette med administrasjonens kontaktperson for å sikre at dokumentasjonen dekker de aktuelle problemstillingene og kriteriene. De sentrale dokumentene som er gjennomgått er oppgitt i vedlegg.

Spørreundersøkelse

Vi har innhentet og dokumentert forholdene knyttet til problemstillingene med en undersøkelse rettet mot den aktuelle brukergruppen. Gjennom spørreundersøkelsen belyses den aktuelle aldersgruppens kjennskap til tilbudet, samt eventuelle erfaringer med tilbudet. Spørreundersøkelsen har bygget på telefonsamtaler med 200 respondenter. Det er gjennomført telefonsamtaler med totalt 93 menn og 107 kvinner. Respondentene er fordelt på fire aldersgrupper: 67-72 år, 73-78 år, 79-84 år og 85 år og eldre.

Statistisk feilmargin for utvalget i sin helhet er inntil 7,1 prosent (n=200). Ved nedbrytninger av resultatene er feilmarginer høyere, eksempelvis inntil 14,1 prosent ved

n=50. Flere av spørsmålene er oppfølgingsspørsmål, slik at antallet svar varierer. Representativiteten varierer derfor betydelig mellom spørsmål som er stilt til alle respondenter og oppfølgingsspørsmål som er basert på andre spørsmål. Resultatene i spørreundersøkelsen må tolkes i tråd av hvor representative de er. I vedlegg til rapporten er det oppgitt antall svar på hvert enkelt spørsmål. Representativiteten er ikke beregnet for hvert enkelt spørsmål.

Respondentenes vurderinger er i intervjusituasjonen gjort ved hjelp av en skala fra én til fem. Denne skalaen er i ettertid omregnet til en poengskala fra 0-100, for på denne måten å visualisere et relativt og enklere mål på vurderingsspørsmål. Skalaen går fra 0 poeng for «svært misfornøyd» til 100 poeng for «svært fornøyd», med intervaller på 25 poeng basert på tilfredshet eller enighet. En detaljert beskrivelse av score er oppgitt i vedlegg til rapporten.

Spørreundersøkelsen i sin helhet er presentert i separat vedlegg til denne rapporten. I selve rapporten trekker vi frem svarene som er relevante for den enkelte problemstilling under egen overskrift. Der denne overskriften mangler er ikke temaet som omtales belyst gjennom spørreundersøkelsen.

Intervjuer

Vi har gjennomført semi-strukturerte en-til-en intervjuer og gruppeintervjuer med ledelse og utvalgte ansatte i kommunalsjefområdene/enhetene som leverer tjenester eller ser sentrale bidragsytere i arbeid og prosesser som er relevant for denne revisjonen: Forebygging og mestring, Tildeling og forvaltning, Miljøteknikk, Kultur, Eiendom, Plan og bygningstjenesten, HR og interne tjenester, samt fra kommunaldirektørområdene Aldring og mestring og Helse og velferd. I tillegg har vi intervjuet leder og nestleder for hovedutvalg for aldring og mestring, eldreråd og hovedutvalg for frivillighet, idrett og kultur. Intervjuene har bidratt til å få dybdeforståelse og perspektiver på problemstillingen og kriteriene satt for revisjonen. Til sammen har vi gjennomført intervjuer med 30 personer.

3. Har Bærum kommune konkrete planer og strategier for systematisk arbeid med forebygging og mestring for eldre?

3.1 Kriterier

Helse- og omsorgstjenesteloven stiller ikke konkrete innholdskrav knyttet til forebygging og mestring, men temaet er generelt omtalt flere steder i loven. Formålsparagrafen tilsier at lovens formål særlig er å

- forebygge, behandle og tilrettelegge for mestring av sykdom, skade, lidelse og nedsatt funksjonsevne,
- fremme sosial trygghet, bedre levevilkårene for vanskeligstilte, bidra til likeverd og likestilling og forebygge sosiale problemer,

- sikre at den enkelte får mulighet til å leve og bo selvstendig og til å ha en aktiv og meningsfylt tilværelse i fellesskap med andre (…)

Forskrift om en verdig eldreomsorg sier at de «kommunale pleie- og omsorgstjenestene skal legge til rette for en eldreomsorg som sikrer den enkelte tjenestemottaker et verdig og så langt som mulig meningsfylt liv i samsvar med sine individuelle behov». Videre peker forskriftens § 3 på at hensynet til en riktig og forsvarlig boform ut fra den enkeltes behov og tilstand skal ivaretas.

Basert på dette er det utledet følgende revisjonskriterier for denne problemstillingen:

- Kommunen har strategier og planer som skal støtte oppunder helsefremmende og forebyggende tjenester for eldre
- Kommunen har strategier og planer for å sikre hensiktsmessige boligløsninger for eldre

For å vurdere strategier og planer har vi særlig lagt vekt på å identifisere om målene er tilstrekkelig presist formulert som føringer for kommunens relevante aktiviteter, om det lar seg gjøre å vurdere måloppnåelse, om planene inneholder en analyse som viser hvor stor endring som må oppnås for å nå målene, om tiltak og gjennomføringsplaner er egnet og tilstrekkelig til å oppnå nødvendig endring og om det er en hensiktsmessig organisering, kompetanse og kapasitet til å gjennomføre planene og tiltakene.

3.2 Observasjoner opp mot revisjonskriterier

3.2.1 Har kommunen strategier og planer for helsefremmende og forebyggende tjenester?

Dokumentanalyse

Av plan og bygningsloven følger det at kommuneplanens samfunnsdel er retningsgivende for gjennomføring og strategier som skal sikre måloppnåelse. Bærum kommunes kommuneplan lister opp fire hovedmålsettinger for utviklingen av Bærumssamfunnet frem mot 2040. Hovedmål 1 er «I Bærumsamfunnet jobber vi sammen for å skape gode liv og like muligheter». Under hovedmålet er det en ambisjon om at alle i Bærum

> «skal jobbe sammen for at alle opplever at de mestrer eget liv, kan delta i samfunnet, arbeidslivet og i fellesskap med andre. Tilgang til hverdagsaktiviteter, friområder og møteplasser er en viktig del av dette. Varierende bomiljøer skal gi mulighet for bolig i ulike faser i livet, og å bo hjemme lengst mulig.»

Videre følger det at

> «Gode og inkluderende nærmiljøer og møteplasser skal skape trygghet, tilhørighet og identitet. Dette skal vi også sikre i perioder og områder hvor det foregår utvikling og utbygging i planperioden. Nærområder og møteplasser skal være tilgjengelig for alle. Sambruk og møter på tvers av aldersgrupper skal bidra til fellesskap og tilhørighet.»

De øvrige tre hovedmålene i kommuneplanens samfunnsdel er:

2. Bærumsamfunnet er attraktivt og inkluderende
3. Bærumsamfunnet er klima- og miljøklokt
4. Bærum kommune er handlekraftig og innovativ

Tabellen i vedlegg 8.2 viser målstrukturen i kommuneplanens samfunnsdel

Temaplanen "Aldring, mestring og muligheter" danner rammene for oppfølging av kommuneplanen. Temaplanen er en strategisk overordnet plan som viser retningen for tverrsektoriell samfunnsutvikling og utvikling av tjenester innen tjenester og samfunnsutvikling rettet mot aldring, forebygging og mestring. Av temaplanen fremgår det at den bygger på hovedmålet 1: «I Bærumsamfunnet jobber vi sammen for å skape gode liv og like muligheter». Videre følger det at temaplanen er særlig forankret i to delmål. Delmålet «Bærum har innbyggere som mestrer eget liv og har god livskvalitet gjennom livet» skal i henhold til kommuneplanens samfunnsdel bidra til oppfyllelse av hovedmål 1. Delmålet «Bærum kommune har gode og målrettede tjenester med riktig kvalitet og omfang» skal i henhold til kommuneplanens samfunnsdel bidra til oppfyllelse av hovedmål 4.

Bærum kommune har tatt i bruk KS' Håndbok i aldersvennlige lokalsamfunn og har i temaplanen definert fire innsatsområder for å legge til rette for et aldersvennlig Bærum og for å oppnå kommunens overordnede mål:

- Samfunnsdeltakelse og medvirkning
- Bolig
- Nærmiljø og transport
- Kvalitet og kompetanse

Under de fire innsatsområdene er det redegjort for en ikke-uttømmende liste over foreslåtte planoppfølgingsoppdrag som skal danne grunnlag for oppdrag i virksomhetsplaner.

Intervjuer

Flere informanter påpeker at kommunens strategiske fokus har endret seg mot å legge mer vekt på forebygging og mestring, med mål om å holde eldre hjemme så lenge som mulig. Dette kommer blant annet frem gjennom det tverrsektorielle satsningsområdet «Aldersvennlig Bærum». Her påpeker informantene at kommunen forsøker å tilrettelegge nærmiljø, boliger, aktiviteter og sosiale møteplasser for eldre. Flere informanter trekker også frem at det er et uttalt mål at kommunen skal gå fra å være en «tjenesteyter» til en «tilrettelegger», der kommunen skal legge til rette for at innbyggerne i større grad kan ta ansvar for egen helse, eget boligtilbud og egen mestring.

De fleste informantene gir uttrykk for at strategisk satsing på endring i tjenestesammensetning mot lavere nivåer i omsorgstrappen, for økt forebygging og bedre egenmestring ikke er noe nytt i Bærum kommune. Slik sett beskriver flere kommuneplanen og temaplanen «Aldring, mestring og muligheter» som en formalisering av en allerede pågående dreining av kommunens fokus og tjenester.

Flere trekker frem at med disse planene er det tverrsektorielle i ansvar, roller og tjenester fremhevet, med mål om en mer helhetlig tilnærming til temaet og til brukergruppene.

3.2.2 Har kommunen strategier og planer for hensiktsmessige boligløsninger?

Dokumentanalyse

Under kommuneplanens hovedmål «I Bærumsamfunnet jobber vi sammen for å skape gode liv og like muligheter» er tilgjengelige og inkluderende bo- og nærmiljøer og møteplasser et uttrykt delmål. Dette innebærer at Bærum kommune skal legge til rette for boliger for alle livsfaser i varierte og tilgjengelige bomiljøer.

I perioden juli-august 2023 gjennomførte Bærum kommune Innbyggerundersøkelsen, om et aldersvennlig Bærum, der 507 innbyggere deltok. 66 prosent av disse var over 60 år. Resultatene fra undersøkelsen utgjør et viktig kunnskapsgrunnlag for temaplan Aldring, mestring og muligheter.

Av innbyggerundersøkelsen fremkommer det at 33 prosent av respondentene mener de kunne bo i sitt hjem slik det var på tidspunktet for undersøkelsen. 25 prosent oppgir å kunne bo i sitt hjem med tilpasninger, og ytterligere 14 prosent kan bo der med bistand til vedlikehold. Dette medfører at 72 prosent av respondentene kan bo i sine hjem med eller uten tilpasninger og/eller bistand til vedlikehold. I henhold til temaplanen skal Bærum kommune i perioden oppnå at innbyggere kan bo hjemme så lenge som mulig. Av planen går det frem at Bærum kommunes ulike virkemidler skal bidra til at alle innbyggerne bor slik at de kan leve gode liv. Dersom innbyggere ønsker å bo i sine egne hjem handler dette om å sørge for at boligen er tilpasset aldring. Innsatsområdene som fremheves knyttet til å kunne leve godt i sine hjem er egnet bolig og ha tilgang til et sosialt fellesskap, naturopplevelser, tjenester, butikker og kollektivsystem der de bor.

Under innsatsområdet Bolig i temaplanen er det dermed definert følgende såkalte planoppfølgingsoppdrag:

- Legge til rette for boliger for alle livsfaser i varierte og tilgjengelige bomiljøer
- Opplyse om hvordan planlegge fremtidig bosituasjon som eldre
- Realisering av nye boformer/bofellesskap
- Ta en aktiv rolle i byutviklingen for å skape en god by for alle, sammen med nasjonale og regionale myndigheter, private aktører og innbyggere
- Utsette behovet for helse- og omsorgstjenester, slik at de som trenger heldøgns omsorg og sykehjemsplass, fortsatt kan få dette i fremtiden
- Være pådriver for at innbyggere kan tilpasse sin eksisterende bolig

Bærum kommune har i tett samarbeid med Husbanken utviklet boligkonseptet «Det gode nabolag». I konseptet kombineres omsorgsboliger, boliger for førstegangsetablerere, familieboliger (for startlånsmottakere) og ordinære boliger for salg i større boliganlegg for å oppnå større grad av normalisering og mangfold.[1]

Av SSBs boligprisstatistikk fremgår det at gjennomsnittlig kvadratmeterpris for i Bærum kommune var 64684 kroner for eneboliger, 63947 kroner for småhus og 82775 kroner for blokkleiligheter.[2] For eksempelvis blokkleiligheter er prisnivået 15 prosent lavere enn Oslo for blokkleiligheter, men 22 prosent høyere enn Asker. Sammenlignet med fylkesgjennomsnittet (for tidspunktet for statistikken er dette Viken) er kvadratmeterprisen for de samme boligtypene henholdsvis 77, 43 og 31 prosent høyere i Bærum.

Intervjuer

Informantene påpeker at kommunen har en klar strategi om å tilrettelegge for aldersvennlige boliger. I arbeidet med Aldersvennlig Bærum er boligløsninger et prioritert område forteller informantene. Informantene understreker at arbeidet med aldersvennlige boliger er en langsiktig satsning som er forankret i kommunens planverk, og det legges vekt på at kommunen ønsker å bidra til en bærekraftig boligpolitikk som inkluderer alle aldersgrupper, ikke bare tilpasset eldre.

[1] Bærum kommunes nettsider: «Det gode nabolag = Mixed Housing»

[2] SSB-tabell 06035: Selveierboliger, etter boligtype, statistikkvariabel, år og region

I intervjuene trekker flere informanter frem at det har vært gjennomført kampanjer, blant annet via lokalavisen Bæringen, som opplyser om tilpasning av boliger for eldre. Likevel påpeker enkelte at det kan være vanskelig å nå frem til de som ikke oppsøker slike tilbud, og at det er viktig å få til bedre informasjonstiltak for å nå alle målgrupper, spesielt de som bor i boliger som har behov for tilrettelegging.

Informantene forklarer at konseptet «Det gode nabolag» er utviklet for å fremme sosial bærekraft ved at eldre kan bo sammen med yngre familier og andre aldersgrupper. Dette bidrar, ifølge informantene, til sosiale møteplasser som reduserer ensomhet blant eldre og skaper et sterkere og inkluderende fellesskap. I intervjuene blir det nevnt at konseptet anses som et viktig tiltak i kommunens satsning på aldersvennlige boligløsninger.

Samtidig påpekes det at prisen på slike boliger ofte ligger nær markedspris. Flere informanter fremhever utfordringer knyttet til at mange eldre ikke har økonomi til å flytte til egnede leiligheter. De gir derfor uttrykk for at det i Bærum er utfordringer med å ha et attraktivt boligtilbud i rimeligere prissegmenter og dermed mer egnet for eldre med en svakere økonomi.

Videre peker flere informanter på kommunens rolle som tomtebesitter, der arealplanen skal legge til rette for utvikling av aldersvennlige boliger, utformet for å fremme bærekraft, sosialt felleskap og funksjonell tilpasning.

3.3 Våre vurderinger

Kommunen har strategier og planer som skal støtte oppunder helsefremmende og forebyggende tjenester for eldre

Det er revisors vurdering at planhierarkiet til og med temaplanen som ble vedtatt 30. oktober har en rød tråd. De fire innsatsområdene som er definert støtter etter revisors syn opp under de to delmålene som det primært er jobbet ut fra.

Kommuneplanens samfunnsdel fokuserer på kommunens rolle som tilrettelegger, knyttet til forebygging, helsefremming og mestring. Temaplanen peker ut en tydelig og tverrsektoriell retning for Bærumssamfunnet. Innsatsområdene er tydelig rettet inn mot innbyggernes egen evne til å mestre og trives i Bærum, og kommunens tilretteleggerrolle. Videre dekker planoppfølgingsoppdragene også tjenesteleverandørsiden, der dreiningen mot det forebyggende, mot mestring av egne liv i kombinasjon med gode tjenester fremstår klart.

Det er revisors vurdering at kommunen har et tydelig strategisk fokus på forebygging og mestring, med mål om å styrke helsefremmende og forebyggende tjenester for eldre. Flere informanter fremhever en endring i kommunens rolle, fra å være en tjenesteyter til å bli en tilrettelegger, hvor eldre oppmuntres til å ta større ansvar for egen helse. Denne strategiske retningen kommer tydelig frem i satsningen Aldersvennlig Bærum, som inkluderer tilrettelegging av nærmiljø, boliger, aktiviteter og sosiale møteplasser for eldre. Informantene påpeker også at initiativer som kommuneplanen og temaplanen Aldring, mestring og muligheter formaliserer denne utviklingen, og styrker en tverrsektoriell tilnærming for en mer helhetlig og koordinert innsats.

Kommunen har strategier og planer for å sikre hensiktsmessige boligløsninger for eldre

Innen temaet «bolig» har kommunen rollen knyttet til å fremskaffe boliger og som tilrettelegger. For denne revisjonen har vi konsentrert oss om kommunen som tilrettelegger.

Tilretteleggerrollen i en etablert bolig skjer, i tillegg til kommunens hjelpemiddelapparat, gjennom rådgivning og veiledning. Råd- og veiledningsarbeidet er tatt inn i temaplanen gjennom planoppfølgingsoppdragene «Opplyse om hvordan planlegge fremtidig bosituasjon som eldre» og «Være pådriver for at innbyggere kan tilpasse sin eksisterende bolig».

Kommunen har også en tilretteleggerrolle i forbindelse med arealutvikling ved å fremskaffe arealer til boliger som er aldersvennlige. Dette er satt på kartet gjennom planoppfølgingsoppdraget «Legge til rette for boliger for alle livsfaser i varierte og tilgjengelige bomiljøer» som igjen er koblet til temaplan Eiendom der kommunen skal tilrettelegge for utvikling og etablering av nye boligkonsepter.

Ett eksempel på et slikt konsept er «Det gode nabolag», en satsing som underbygger det strategiske og planmessige i kommunens arbeid. Det er revisors vurdering at kommunen med fordel kan styrke informasjons- og kommunikasjonsarbeidet rundt dette konseptet, ikke minst internt. Selv om «Det gode nabolag» bygger på kommunen som tomtebesitter, er det vår vurdering at kommunen bør utforske om deler av konseptet kan benyttes i andre løsninger, også der tomtearealet ikke er kommunalt og selges med vilkår (eksempelvis om variasjon, tilrettelegging for ulike målgrupper og lignende) fastsatt av kommunen. Dette ekskluderer naturligvis virkemiddelapparatet som baserer seg på Husbanken.

Kommunen som tomtebesitter vil kunne bidra med en begrenset andel av den totale eiendomsutviklingen. Etter revisors syn kan ikke Bærumssamfunnet alene basere seg på kommunale tomter som hovedløsning for å utvikle boliger tilpasset eldre med vekt på sosialt felleskap og bærekraft. Det bør legges vekt på samarbeid med andre sektorer for boligbygging, samtidig som privatpersoner oppmuntres til å tilpasse egne boliger i områder med allerede etablert boligstruktur. Det er revisors vurdering at prisnivået på boliger i Bærum er svært vanskelig å påvirke fra kommunens side. Det generelt høye prisnivået tilsier allikevel at kommunen må bruke sine virkemidler for å legge til rette for rimeligere boliger i den utstrekning som er mulig.

Planoppfølgingsoppdraget «Ta en aktiv rolle i byutviklingen for å skape en god by for alle (…)» handler om å legge til rette for boliger for alle livsfaser i varierte og tilgjengelige bomiljøer, samt kommunens aktive rolle i byutviklingen for å i samarbeid med andre aktører skape en god by for alle. Med dette er det revisors vurdering at kommunen har strategier for å tilrettelegge kommunedeler og nærområder med boligløsninger tilpasset alle aldersgrupper, inkludert eldre, på en fornuftig måte.

3.4 Konklusjon

Alt i alt peker våre undersøkelser mot at Bærum kommune har strategier og planer for å arbeide systematisk med forebygging og mestring for eldre. Kommuneplan og temaplan danner tydelige rammer for helsefremmende og forebyggende tjenester, samt kommunens tilretteleggerrolle for å øke eldres ansvarstaking og egenmestring. Videre dekker planene tiltak for tilpassede boligløsninger for eldre, både med kommunens eget tiltaksapparat, samt som tilrettelegger for utbygging og med rådgivning og veiledning privatpersoners tilpasning av egen bolig.

4. Har Bærum kommune iverksatt tilstrekkelig tiltak for å nå vedtatte mål knyttet til forebygging og mestring for eldre?

4.1 Kriterier

Gode planer er ikke tilstrekkelig for å oppnå resultater. Det må også utarbeides tiltak som sikrer at målene nås. I denne delen av revisjonen har vi undersøkt om det er iverksatt tilstrekkelige tiltak for å nå målene i planverket som ble beskrevet nærmere i forrige problemstilling.

På denne bakgrunn er det utledet følgende revisjonskriterier for denne problemstillingen:

- Kommunen har etablert et bredt utvalg arenaer og tjenester for eldre som stimulerer til og tilrettelegger for fysisk og sosial aktivitet
- Planer og tiltak blir fulgt opp, det rapporteres på en hensiktsmessig måte og det gjøres vurderinger av behov for justering av mål, planer og tiltak
- Kommunen bistår eldre med råd og veiledning av høy kvalitet knyttet til boligtilpasning og ernæring
- Tilbudet er godt kjent for målgruppen

4.2 Observasjoner opp mot revisjonskriterier

4.2.1 Har kommunen etablert arenaer og tjenester for fysisk og sosial aktivitet?

Dokumentanalyse

Bærum kommune har elleve seniorsentre, og en oversikt finnes på kommunens nettside. I brosjyren «Seniorsentrene kulturprogram for høsten 2024» fremgår det at seniorsentrene har et program og aktivitetstilbud som dekker hele kommunen. Aktiviteten dekker et bredt sammensatt kulturtilbud, fysiske og sosiale aktiviteter.

Fra kommunens nettside fremgår det at utvikling og tilpasning av aktivitetstilbudet gjøres i nært samarbeid med frivillige organisasjoner og brukerrådene ved sentrene. For å ivareta den fysiske helsen hos eldre, har kommunen også lagt til rette for treningsgrupper på seniorsentrene. I kulturprogrammet for seniorsentrene vises det til at sentrene har et tilbud og en arena som strekker seg tilbake flere tiår.

På kommunens nettside er utviklingsprosjektet «Fremtidens senioraktivitet» beskrevet. Prosjektet har gjennom involvering, samtalegrupper på seniorsentrene, samlinger i kommunegården og brukerundersøkelse ved seniorsentrene definert seks temaområder for videre utvikling av tilbudet.

I oppstarten av arbeidet med Et aldersvennlig Bærum ble det gjort en tverrsektoriell kartlegging av relevante tiltak og aktiviteter. Listen var ikke nødvendigvis uttømmende og fra kommunen er det oppgitt at den ikke er oppdatert siden den ble utarbeidet. I forbindelse med denne revisjonen har revisor fått tilsendt et arbeidsdokument med oversikt over prosjekter og tiltak i Aldring og mestring. Dokumentet er utarbeidet i

tilknytning til budsjett og økonomiplan og består av 26 prosjekter/program/aktiviteter med kostnadsestimater og/eller ressursbehov. I arbeidsdokumentet er ansvar definert på ulike organisatoriske enheter i Aldring og mestring. Vi er informert om at denne listen er grunnlag for prioriteringsdiskusjoner i ledergruppen, men at den samtidig er et arbeidsdokument som ikke er et uttrykk for en fullstendig oversikt.

Det er 950 registrerte frivillige organisasjoner i Bærum.[3] Det er tre frivillighetssentraler i kommunen som både er møteplasser for å stimulere til frivillig innsats og være bindeledd mellom kommunen og frivilligheten i kommunen.

Spørreundersøkelse

For å belyse kriteriet presenteres en oppsummering av hovedfunnene fra spørreundersøkelsen:

Fysiske aktiviteter

- Om lag elleve prosent av respondentene har benyttet seg av tilbudet om fysisk aktivitet. Blant de som er kjent med tilbudet, har rundt tre av ti eldre benyttet seg av det.
- Respondentene som har benyttet dette tilbudet er svært fornøyde (gjennomsnittscore 85 av 100).
- Omtrent halvparten av respondentene opplever i stor grad eller i svært stor grad at det er et rikt tilbud av fysiske aktiviteter i Bærum.
- Om lag syv av ti respondenter opplever i stor grad eller i svært stor grad at fysiske aktiviteter er tilgjengelig i eget nærmiljø.

Sosiale aktiviteter

- Om lag 17 prosent av respondentene har benyttet seg av tilbudet om sosiale aktiviteter. Flere kvinner enn menn har benyttet seg av tilbudet om sosiale aktiviteter.
- Respondentene som har benyttet seg av dette tilbudet er fornøyd (gjennomsnittscore 76 av 100).
- Omtrent halvparten av respondentene opplever i stor grad eller i svært stor grad at kommunen tilbyr et bredt utvalg av sosiale aktiviteter og at disse aktivitetene er tilgjengelige i eget nærmiljø

Transport

- Fire av ti respondenter opplever at det er et godt transporttilbud til ulike fysiske og sosiale aktiviteter.

Intervjuer

Informantene fremhever at kommunen har etablert et bredt utvalg av arenaer og tjenester som stimulerer og tilrettelegger for både fysisk og sosial aktivitet for eldre.

Seniorsentrene trekkes frem som en viktig arena i det forebyggende arbeidet. Seniorsentrene oppgis å ha til sammen over 140 000 årlige besøk. Sentrene beskrives å ha et variert program av aktiviteter, inkludert fysisk trening, sosiale møteplasser, kulturopplevelser og foredrag, som oppfattes som viktige møteplasser.

[3] Søk på Bærum kommune i Frivillighetsregisteret

Videre trekker flere informanter frem utviklingsprosjektet «Fremtidens senioraktiviteter» som en viktig satsning for å utvikle et mer målrettet og relevant tilbud for eldre i kommunen. Prosjektet, ifølge informantene, har som mål å forstå og tilpasse aktivitetene ved seniorsentrene til brukerens behov og ønsker.

Gjennom intervjuene trekker flere frem etableringen av kommunegården som et tilbud til en målgruppe som kanskje ikke oppsøker seniorsentrene, men som ofte mangler et sosialt nettverk. Tilbudet ved kommunegården beskrives som et mer moderne og inkluderende møteplasskonsept som oppmuntrer til sosial deltakelse på tvers av aldersgrupper. Vi blir også informert om at Frisklivssenteret tilbyr et bredt spekter av tjenester, inkludert gruppetrening og kurs i kosthold, stressmestring, røykeslutt og kurs knyttet til lettere psykiske utfordringer.

Frivillighetssentralene beskrives også som en viktig møteplass som tilbyr aktiviteter for ulike aldersgrupper. Frivillige organisasjoner, eksempelvis Røde Kors og DNT, trekkes frem som viktige bidragsytere. Eksempelvis arrangerer DNT turer for eldre i ulik vanskelighetsgrad. Informantene oppfatter at dette tilbudet er svært populært og bidrar til både fysisk aktivitet og sosialt fellesskap. Imidlertid har enkelte informanter et inntrykk av at kommunen ikke i tilstrekkelig grad klarer å fange opp innbyggere eller frivillige organisasjoner som ønsker å bidra.

Flere informanter trekker frem «Lionsbussen» som bidrar med transporttjenester for eldre til og fra seniorsentrene, noe som gjør det enklere for dem å delta i sosiale aktiviteter og arrangementer. Flere informanter understreker betydningen av transporttjenester for å sikre at eldre har mulighet til å delta i ulike aktiviteter.

Bakgården i Sandvika nevnes i flere intervjuer som en arena der eldre kan delta på konserter og andre kulturarrangementer, og informantene oppfatter dette som en populær møteplass for eldre. Sandvika Byfest omtales i flere intervjuer på samme måte.

Informantene omtaler helsestasjon for eldre/voksne som en arena under utvikling. Hensikten er å gi lavterskeltilbud, en møteplass og en arena for informasjonsdeling og veiledning innen forebyggende helse til eldre.

4.2.2 Gjennomfører kommunen oppfølging, rapportering og vurdering av behov for justeringer?

Dokumentanalyse

Bærum kommune har over tid brukt Framsikt som virksomhetsstyringsverktøy, men det er først i 2024 at plattformen benyttes på tvers av nivåene i planverket. Virksomhetsplaner skal fra 2025 inn i Framsikt og danne et styringssystem der kommunens aktiviteter knyttes inn i planstrukturen. I Framsikt følger rapporteringen på måloppnåelse og gjennomføring av tiltak den styringsstrukturen som til enhver tid er definert.

Hovedmålet i kommunens innovasjonsstrategi er å «bidra til nye løsninger som møter morgendagens utfordringer» gjennom systematisk innovasjonsarbeid. Strategien består av fem innsatsområder der innsatsområde 1 i strategien retter seg mot kompetanseheving og kulturbygging. Innsatsområde 2 retter seg mot å styrke denne kulturen gjennom strategisk satsing på å identifisere behov og løsninger for forbedring, samt spre disse internt og eksternt.

Bærum kommunes metode for tjenestedesign, kontinuerlig forbedring, innovasjon og utvikling bygger på «Behov-løsning-test» (BLT), også omtalt som trippel diamant.[4] Denne metoden er kommunens verktøy for å vurdere justering av planer og tiltak for å oppnå mål.

Innsatsteam ble etablert som en pilotordning i 2022. Våren 2023 ble det lagt frem politisk sak om evaluering av ordningen og justeringer i form av utvidelse av ordningen.

Intervjuer

Flere informanter uttrykker en forventning om at Framsikt vil gi kommunen bedre muligheter for systematisk og løpende oppfølging av planer og tiltak. Erfaringen med de elementene av styringen som til nå gjøres i Framsikt er at dette har gjort rapporteringsprosesser smidigere og planer til mer levende dokumenter.

Informantene understreker at de årlige virksomhetsplanene blir vesentlige for å følge opp mål og tiltak. Virksomhetsplanene skal gi avdelingene en konkret måte å operasjonalisere overordnede planer, som kommuneplan og temaplan.

Enkelte informanter påpeker at det er rom for forbedring i den tverrsektorielle oppfølgingen, da noen sektorer i større grad enn andre har innarbeidet arbeidet med «Aldersvennlig Bærum» i sine virksomhetsplaner.

Flere av informantene oppgir at utvikling og forbedring er en del av «slik jobber vi i Bærum kommune». I intervjuene beskriver flere informanter trippel diamant metodikken som et nyttig verktøy for kommunen til å forbedre og tilpasse tjenester. De forklarer at metoden gir rom for å innhente innsikt, teste løsninger og systematisk evaluere tiltak. Dette gjør det enklere å justere planer mer systematisk etter behov. For eksempel samler friskliv- og mestringsenheten brukertilbakemeldinger via spørreskjemaer som benyttes til å justere tiltak. Informantene mener at metodikken hjelper kommunen å prioritere og følge opp tiltak på en effektiv måte.

Det er likevel delte oppfatninger av hvor strukturert dette arbeidet gjøres på tvers av organisasjonen, men de fleste peker på en stadig positiv utvikling. Flere gir uttrykk for at det er svært krevende å måle effekter av forebyggende arbeid, men beskriver et økt fokus på dette. Flere gir uttrykk for at det innen deres fag- og ansvarsområder blir gjennomført målinger av brukeropplevelser og flertallet av informantene sier at det er igangsatt et arbeid for å utvikle bedre metoder for å måle effekter av tjenester for på den måten å få et bedre beslutningsgrunnlag for eventuelle justeringer. Selv om dette arbeidet er under utvikling, understreker informantene at det er en tydelig ambisjon om å måle hvordan det forebyggende arbeidet bidrar til å utsette behovet for mer omfattende helse- og omsorgstjenester.

Flere informanter understreker at tilbakemeldinger fra brukerne er viktig for å vurdere om det er behov for justeringer. I intervjuene fremkommer det at kommunen har gjennomført en innbyggerundersøkelse for å få en bedre forståelse av behovene i lokalsamfunnet. Gjennomgående sier informantene at innbyggerundersøkelsen er et viktig element i kommunens arbeid for oppfølging og eventuelle justeringer av mål, planer og tiltak. Videre trekker flere frem brukerråd, og analyser av oppmøtetall på aktiviteter, ved seniorsentrene som en hensiktsmessig plattform for å evaluere og forbedre tilbudet.

[4] Bærum kommune: Innovasjon i Bærum Metodebank og kommunens styringssystem: Tjenestedesign - Trippel diamant

4.2.3 Gir kommunen råd og veiledning om boligtilpasning og ernæring?

Dokumentanalyse

Bærum kommune har et tilbud til alle hjemmeboende om en samtale det året de fyller 80 og 85 år. Samtalen har fokus på den enkeltes livssituasjon, herunder bolig, nettverk, ernæring og funksjonsnivå[5]. På kommunens nettsider informeres det om planene om å etablere en helsestasjon for eldre. Tilbudet skal inkludere forebyggende helsetjenester som helseveiledning, psykologsamtaler og hjemmebesøk, med mål om å styrke eldreomsorgen og legge til rette for en trygg og aktiv alderdom[6]. I utgivelsen av Bæringen i juni 2024 publiserte kommunen en artikkel som handler om hvordan tilrettelegging av boligen kan bidra til en trygg og selvstendig alderdom[7].

Bærum kommune opprettet innsatsteam som en pilotordning i 2022. Innsatsteamet er rettet mot utskrevne brukere, der målet hele tiden er størst mulig grad av mestring gjennom rett tjeneste til rett tid. Evalueringen av ordningen i 2023[8] peker på at innsatsteamet jobber tverrfaglig med råd og veiledning innen en rekke temaer som er viktige for å styrke hjemmeboende sin bo- og mestringsevne. Ergo- og fysioterapitjenesten bistår inn i innsatsteamet, både med råd og veiledning. Videre bidrar ergo- og fysioterapitjenesten inn i treningsgrupper og med et eget tilbud til hjemmeboende.[9] Ergo- og fysioterapitjenesten kartlegger behov og vurderer hjelpemidler og tiltak som kan dekkes med fra kommunens korttidslager. Videre vurderer tjenesten behov for varige hjelpemidler, der tiltak dekkes fra NAV Viken.[10]

I Kommunestyrets behandling av budsjett og økonomiplan 2023 ble det blant annet vedtatt at det skulle utarbeides en ernæringsstrategi[11]. I arbeidet med kommuneplan i 2024 ble denne strategien vedtatt tatt ut, og ernæringsarbeidet er innarbeidet i temaplan Aldring, mestring og muligheter.

Bærum kommune etablerte i 2023 et ernæringsteam med fire ernæringsfysiologer. Dette teamet gir råd og opplæring i ernæringsoppfølging og matomsorg til ansatte i tjenestene og til innbyggere, primært gjennom innsatsteam og gjennom informasjonsarbeid gjennom seniorsentre og andre arenaer.

Evalueringen «Status for arbeid med ernæring og ernæringsstrategi» pekte mot at det er behov for å jobbe enda mer målrettet med ernæring fremover, siden under-/feilernæring kan utløse et høyere pleiebehov i fremtiden.

Bærum kommune etablerte i 2007 tilbud å bestille middag hjem på døren fra Kjøkkentjenesten. Tilbudet er fleksibelt og gis til om alle over 65 år og innbyggere med en funksjonsnedsettelse. Per mars 2024 var det 575 hjemmeboende innbyggere som mottok matombringing.[12]

---

[5] Bærum kommunes nettside: Seniorsentrenes Sosialrådgivere

[6] Bærum kommunes nettside: Nå blir det helsestasjon for eldre

[7] Bæringen nr. 3-24: Aldersvennlig bolig – en god investering for fremtiden

[8] Sak 024/23 i hovedutvalg BIOM: Innsatsteam; evaluering av tilbudet og vurdering av behov for utvidelse

[9] Sak 023/23i hovedutvalg BIOM: Hjemmebaserte tjenester - styrking av tjenester til hjemmeboende

[10] Sak 029/24 i hovedutvalg ALME: Å mestre livet i eksisterende bolig - med vekt på planlegging og tilrettelegging

[11] Sak 005/24 i hovedutvalg ALME: Status for arbeidet med ernæring og ernæringsstrategi

[12] Sak 031/24 i hovedutvalg ALME: Matombringing til hjemmeboende – om ordningen og om rapportering i KOSTRA

Spørreundersøkelse

For å belyse problemstillingen presenteres en oppsummering av hovedfunnene fra spørreundersøkelsen:

Boligtilpasning

- Ni prosent av respondentene har benyttet seg av råd og veiledning om boligtilpasning. Det er flest i aldersgruppen 79-84 år.
- Respondentene som har benyttet seg av tilbudet er middels tilfredse med kommunens råd eller veiledning om boligtilpasning (gjennomsnittsscore 65 av 100).

Ernæring

- 5,5 prosent av respondentene har benyttet seg av råd og veiledning om ernæring. Det er flest i aldersgruppen 79-84 år som har benyttet seg av tilbudet.
- Respondenter som har benyttet seg av tilbudet er fornøyde med kommunens råd og veiledning om ernæring (gjennomsnittsscore 73 av 100).

Intervjuer

Flere informanter forteller at kommunen tilbyr bistand til eldre som ønsker å tilpasse sine boliger for å kunne bo hjemme lengre. De trekker frem at ergo- og fysioterapitjenesten spiller en sentral rolle i dette arbeidet. I intervjuene nevnes også innsatsteamet, og deres målrettede veiledning med boligtilpasning, trening, kosthold mv. Informantene opplever at denne intensive innsatsen bidrar til rask mestring av hverdagen og reduserer behovet for ytterligere tjenester.

Det er etablert et samarbeid mellom ernæringsfysiologer og andre tjenester for å sikre at eldre får tilstrekkelig kostholdsveiledning, blant annet i de forebyggende hjemmebesøkene hos eldre 80 og 85 år. Målet er å gi råd og veiledning om relevante temaer som boligtilpasning, ernæring og andre forebyggende tiltak, forteller informantene. I disse besøkene gis det også informasjon om relevante kommunale og frivillige tilbud.

Flere trekker frem kampanjer om boligtilpasning som gode initiativ for å oppmuntre til å tilrettelegge hjemmet sitt tidlig.

Boligmessen på Fornebu nevnes som en ny arena der kommunen kan drive holdningsskapende arbeid og gi råd og veiledning om boligtilpasning på et tidlig tidspunkt, hvor målet er å komme i inngripen før tilpasningsbehovene blir store og/eller akutte. Kommunen gir på boligmessen praktisk informasjon og råd om universell utforming, valg av løsninger o.l. som gjør boliger mer funksjonelle og trygge.

Når det gjelder ernæring, trekker informantene frem matombringingstjenesten og individuell ernæringsveiledning som viktige forebyggende tema og tilbud.

4.2.4 Er tilbudet godt kjent for målgruppen?

Dokumentanalyse

På landsbasis bruker 78 prosent av befolkningen i aldersgruppen 65-74 år internett til å delta i sosiale nettverk. For aldersgruppen 75-79 år er andelen 61 prosent.

I aldersgruppen 65-74 år bruker 63 prosent internett til å søke etter helserelatert informasjon. I aldergruppen 75-79 år bruker 58 prosent internett til å søke etter helserelatert informasjon.[13]

Bæringen er kommunens informasjonsavis. Den gis ut 4-6 ganger årlig med et opplag på om lag 55 000 som leveres til alle husstander i kommunen.

Spørreundersøkelse

For å belyse problemstillingen presenteres en oppsummering av hovedfunnene fra spørreundersøkelsen:

Kjennskap til tilbudet om fysisk og sosial aktivitet

- Resultater fra spørreundersøkelsen viser at om lag fire av ti respondenter kjenner til eller har mottatt informasjon om arenaer for fysisk aktivitet. Den høyeste andelen som kjenner til dette tilbudet, 71 prosent, finnes i aldersgruppen 79-84 år. Blant de yngste (67-72 år) deltakerne i undersøkelsen er det 24 prosent som kjenner til eller har mottatt informasjon om tilbudet.
- Respondentene har i hovedsak blitt gjort kjent med denne informasjonen gjennom informasjonsmateriell de har lest, eller mottatt i kommunens lokaler eller via Bæringen.
- Om lag seks av ti respondenter kjenner til eller har mottatt informasjon om arenaer for sosial aktivitet. Lavest kunnskap avdekkes blant de yngste deltakerne.
- Respondenter har primært blitt informert gjennom informasjonsmateriell fra kommunens lokaler samt Bæringen.

Kjennskap til tilbudet om boligtilpasning og ernæringsveilending

- Kun to av ti respondenter kjenner til eller har mottatt informasjon om tilbudet om råd og veiledning om boligtilpasning. Laveste kunnskap om dette området finner vi i aldersgruppen 67-72 år, der kun seks prosent har kjennskap til det.
- Andelen respondenter som er kjent med tilbudet, har i størst grad blitt informert om dette gjennom kontakt med kommunalt ansatte.
- Kun en av ti respondenter kjenner til eller har mottatt informasjon om tilbudet om råd og veiledning om ernæring. Størst kunnskap om dette området finner vi i aldersgruppen 79-84 år hvor 20 prosent er kjent med eller har mottatt informasjon om tilbudet. Blant de respondenter som er kjent med tilbudet knyttet til ernæring, har flest fått kjennskap til dette gjennom kontakt med ansatte i kommunen.

Intervjuer

Samtlige informanter trekker frem Bæringen som en kanal med god rekkevidde for å nå eldre innbyggere og en effektiv informasjonskanal for kommunens tjenester og tilbud. Informantene nevner også at Facebook er en mye brukt kanal for denne målgruppen. Vi er i intervju opplyst om at gjennomsnittlig 1,4 personer per husstand leser publikasjonen og at den i gjennomsnitt blir liggende fremme 4 dager. Dette gir kommunen en kanal som når 1,4 x 55 000 = 77 000 personer, 4-6 ganger i året.

Flere informanter påpeker at seniorsentrene fungerer som viktige knutepunkter for informasjon. Eldre som benytter seniorsentrene får tilgang til informasjon om ulike tjenester og aktiviteter.

[13] SSB tabell 06998: Aktiviteter utført på internett de siste 3 måneder

Informasjonsskjermer i Kommunegården omtales også som effektive informasjonskanaler.

Vi blir informert at kommunen har igangsatt flere informasjons- og holdningsskapende kampanjer gjennom Bæringen og sosiale medier for å nå flere med nødvendig informasjon. «Planlegg litt» trekkes frem som et eksempel på dette. Denne kampanjen skal øke bevisstheten blant målgruppen om viktigheten av forebyggende tiltak, herunder boligtilpasning og ernæring. Videre peker enkelte på informasjonsskriv og annonser i Budstikka som viktige verktøy for å sikre informasjonsspredning om tilbudet.

Til tross for gode informasjonskanaler, mener flere informanter det er utfordrende å nå «de mest sårbare» eldre, særlig de som ikke er aktive i sosiale nettverk eller som bor alene.

Enkelte informanter trekker frem at kommunen i større grad kan utnytte eksisterende strukturer som fastleger og annet helsepersonell for å sikre informasjonsdeling. Informantene påpeker at selv om kommunen jobber systematisk med å informere, er det fortsatt mange eldre som ikke oppsøker seniorsentre eller andre fysisk møteplasser, og som dermed kan være vanskeligere å nå. Dette gjelder særlig eldre som ikke benytter seg av kommunale tilbud.

Flere informanter påpeker utfordringer med å nå individer som ikke identifiserer seg som «eldre», gjerne aldersgruppen 60-75 år. Dette kan føre til at de ikke bruker tilbud rettet mot eldre, selv om de kunne hatt nytte og glede av dem. For å imøtekomme dette, har kommunen forsøkt å utvikle arenaer uten assosiasjoner mot «eldre», eksempelvis Kommunegården. Informantene forteller at kommunen også har jobbet med å endre sitt språk og tilnærming når de markedsfører sitt tilbud og sine tjenester. Det beskrives en økende bevissthet rundt begrepet «eldre», og flere informanter sier at man nå i større grad omtaler prosessen «aldring», i stedet for «eldre» som én eller flere aldersgrupper.

4.3 Våre vurderinger

Kommunen har etablert et bredt utvalg arenaer og tjenester for eldre som stimulerer til og tilrettelegger for fysisk og sosial aktivitet

Gjennomgangen viser at Bærum kommune har et bredt spekter av arenaer og tjenester som tilrettelegger for både fysisk og sosial aktivitet for eldre. Spørreundersøkelsen viser at omtrent halvparten av de eldre i stor grad eller i svært stor grad opplever at det finnes et rikt utvalg av fysiske og sosiale aktiviteter i deres nærmiljø. Datagrunnlaget viser oss at både møteplassene og kultur- og aktivitetstilbudet som er etablert er bredt og godt, og i betydelig grad er egnet til å stimulere til både fysisk aktivitet og sosial deltakelse. Imidlertid viser spørreundersøkelsen at få eldre benytter seg av aktivitetene, og at transporttilbudet ikke oppleves som tilstrekkelig.

«Lionsbussen» bidrar positivt ved å tilby transport for eldre, som gjør det mulig for flere å delta i sosiale aktiviteter. Basert på funn fra intervjuene og resultatene i spørreundersøkelsen vurderer revisors at transporttilbudet, og utviklingen av dette, til og fra aktiviteter kan bedres og vil være viktig for måloppnåelsen. Transportordninger i samarbeid med frivillige er et viktig supplement til det offentlige tilbudet. Kommunen bør også fortsette påvirkningsarbeidet opp mot Rådsområde Samferdsel i Akershus fylkeskommune og Ruter AS for et enda bedre kollektivtransporttilbud i Bærum.

Prosjektet «Fremtidens senioraktiviteter» eksemplifiserer etter revisors vurdering en omfattende brukerinvolvering i prosessen med å videreutvikle tilbudet til eldre. Videre illustrerer de seks temaområdene behovet for tverrfaglige satsing for å videreutvikle tilbudet for fremtiden.

Videre er revisors inntrykk at omfanget av frivillig innsats i kommunen er betydelig, og at kommunen samarbeider godt med frivillig sektor.

Det er revisors oppfatning at arbeidsdokumentet som er utarbeidet med oversikt over prosjekter/aktiviteter gir en oversikt over pågående prosjekter i Aldring og mestring. Allikevel påpeker vi at kommunen med denne listen ikke kan sies å ha en fullstendig tverrsektoriell oversikt over pågående og/eller påtenkte utviklingsaktiviteter. Til dette er heller ikke listen som ble utarbeidet i oppstarten av Et aldersvennlig Bærum å anse som en fullgod oversikt, da denne ikke har vært vedlikeholdt siden oppstarten. Dersom budsjett og økonomiplan i Framsikt gir en fullgod oversikt over alle slike tiltak er dette å anse som hensiktsmessig, men dersom Framsikt ikke gir fullstendig oversikt på prosjekt-/tiltaksnivå, vil det være hensiktsmessig av kommunen å ha et kontinuerlig oppdatert (levende) dokument som viser en oversikt over alle prosjekter/aktiviteter som inngår i det tverrsektorielle arbeidet med Et aldersvennlig Bærum.

Planer og tiltak blir fulgt opp, det rapporteres på en hensiktsmessig måte og det gjøres vurderinger av behov for justering av mål, planer og tiltak

Bærum kommune har etablert en strukturert tilnærming for å sikre oppfølging av planer og tiltak gjennom virksomhetsstyringsverktøyet Framsikt. Fra 2025 vil virksomhetsplanene også bli fullt integrert, noe som forventes å styrke den tverrsektorielle oppfølgingen. Virksomhetsplaner fungerer som verktøy for å evaluere måloppnåelse. Informantene trekker frem at Framsikt gir mulighet for sanntidsoppfølging, noe som støtter en fleksibel justeringsprosess og bidrar til at strategiske dokumenter kan tilpasses i tråd med skiftende behov. Vi vurderer dette som et viktig grep for å unngå at strategiske dokumenter ender med å bli statiske.

Det er revisors vurdering av kommunens metode for kontinuerlig forbedring og innovasjon, gjennom «Behov-løsning-test» (BLT) eller trippel diamant, gir et strukturert rammeverk for å justere mål, planer og tiltak. I dokumentunderlaget for denne revisjonen er det etter revisors vurdering at det ikke er lagt frem dokumentasjon som viser en gjennomgående praksis for evaluering av tilbud og tjenester.

Det er revisors vurdering at det fremdeles er rom for forbedring, da enkelte sektorer har kommet lengre enn andre i forankringen av satsningsområdet «Aldersvennlig Bærum». Forebyggende arbeid har betydelig innvirkning på behov for tjenester og for den enkeltes mestringsevne og livskvalitet på sikt. Samfunnseffekter og effekter for den enkelte er imidlertid utfordrende å måle, ettersom én av flere ønskede effekter av forebygging er å unngå et økt behov for tjenester. Det er derfor vanskelig å måle så lenge det generelle behovet i samfunnet øker. Videre er effektene ofte mer langsiktige, uten positive budsjettkonsekvenser, enten i form av kostnadsreduksjoner eller kostnadsunngåelser på kort sikt.

I en mer økonomisk krevende situasjon, slik Bærum kommune befinner seg i, er dette ekstra krevende, men samtidig ekstra viktig for å dempe den langsiktige behovsøkningen. Kommunen er derfor i et dilemma der den antakelig bør intensivere arbeidet med å synliggjøre eller sannsynliggjøre gode årsakssammenhenger på lang sikt, uten at det får effekt på budsjettene. Dette er et arbeid som for eksempel kan gjøres i nært samarbeid med akademia, der Bærum kommune allerede har gode relasjoner og samarbeid med NTNU og VID. Gjennom synliggjøring av årsakssammenhenger mellom rett arbeid i dag og fremtidig effekter blir det mulig å etablere et indikatorsett som kan måles og følges opp uten at den politiske debatten om kortsiktige budsjettkutt påvirker det langsiktige arbeidet Det er positivt at kommunen synes å ha en bevisst holdning til dette, men i en situasjon med pressede økonomiske rammer blir det desto viktigere, ikke minst for prioriteringsdiskusjoner på tvers av tjenester, kommunalsjefområder og sektorer.

Kommunen bistår eldre med råd og veiledning av høy kvalitet knyttet til boligtilpasning, ernæring og lignede

Vi vurderer at Bærum kommune har etablert et strukturert støtteapparat for eldre, med innsats rettet mot boligtilpasning, ernæring og andre relaterte områder. Gjennom innsatsteam og ernæringsteam bistår kommunen eldre med råd og veiledning som skal styrke deres muligheter til å bli boende hjemme lengre og med økt livskvalitet.

Spørreundersøkelsen viser at tilfredsheten med boligtilpasningstjenestene er middels, mens tilfredsheten med ernæringsrådgivningen er høy. Bruk av disse tilbudene er imidlertid begrenset, noe som tyder på at det er rom for å øke synligheten. Kommunen benytter ulike arenaer, som innsatsteam, boligmesse og forebyggende hjemmebesøk, for å nå ut til målgruppen. I tillegg vurderer kommunen å etablere en helsestasjon for eldre/voksne som et lavterskeltilbud for å nå eldre på et tidlig tidspunkt. Det er vårt inntrykk at matombringingstjenesten er et viktig lavterskeltilbud som fremmer riktig ernæring for hjemmeboende eldre, noe som styrker den forebyggende innsatsen i kommunen. Videre vurderer revisor det som hensiktsmessig å knytte ernæringsrådgivningen til ansatte i tjenestene, da disse allerede har løpende kontakt med innbyggerne og tilbudets rekkevidde kan med dette blir utvidet.

Etter vår vurdering arbeider kommunen godt med råd og veiledning av høy faglig kvalitet. Det er imidlertid behov for ytterligere innsats for å sikre at informasjonen om tilbudene når de eldre tidlig nok til at de kan ha nytte av dem.

Tilbudet er i begrenset grad kjent for målgruppen

Hvorvidt et tilbud er godt kjent omfatter både evnen til å nå ut med informasjon og deretter at informasjonen blir lest og forstått. Tall fra SSB viser at en betydelig del av befolkningen i aldersgruppen 65-79 år benytter internett til sosiale medier og for å oppsøke helserelatert informasjon. Det er ikke mulig å konkretisere de nasjonale tallene for Bærum kommune, men landstallene gir en indikasjon på at internett er en hensiktsmessig kanal for å nå ut med informasjon om kommunens tilbud. Videre gir Bæringen kommunen en betydelig rekkevidde i spredning av informasjon. Kommunen opplyser også om ulike tilbud gjennom oppslagstavler i Kommunegården på seniorsentre og via fastlegene.

Svarene på spørreundersøkelsen viser allikevel at kommunen ikke har lykkes godt nok med å nå ut med informasjon om sine tilbud knyttet til boligtilpasning, ernæring og fysisk aktivitet. Kommunen har i større grad lykkes med å informere eldre om arenaer for sosial aktivitet, hvor om lag seks av ti eldre har kjennskap til dette. Svarene indikerer videre at internett ikke er den primære måten respondentene har blitt kjent med tilbudet på. Hovedsakelig har respondentene blitt kjent med informasjonen via kontakt med ansatte i kommunen, Bæringen eller informasjonsmateriell fra kommunens lokaler.

Det er revisors vurdering at alle kanalene over krever en viss aktiv innsats fra innbyggerne selv. Det er grunn til å tro at kommunen har utfordringer med å nå ut med informasjon om sine tilbud til personer som ikke deltar på nevnte plattformer eller besøker de nevnte lokasjonene. Dette støttes av inntrykket flere informanter har gitt i intervjuer. Det er ikke grunnlag for å hevde at dette systematisk er «de svakeste» i Bærumssamfunnet, men det er heller ikke grunn til å avkrefte dette. Flere gir i intervjuer uttrykk for bekymring om innbyggerne man ikke når, en bekymring revisor deler. Det er behov for å fortsette å jobbe med informasjonsspredning og med å finne måter å nå ut til enda flere på en kostnadseffektiv måte fremover.

4.4 Konklusjon

Bærum kommunen har etablert et bredt utvalg arenaer og tjenester for eldre som stimulerer til og tilrettelegger for fysisk og sosial aktivitet. Likevel er det med støtte i spørreundersøkelsen forbedringspotensial når det gjelder synliggjøring av tilbudene, da kun en begrenset andel av de eldre benytter seg av rådgivning og arenaer for fysisk og sosial aktivitet. Etter revisors vurdering er det derfor behov for ytterligere innsats for å nå ut til potensielle brukere av tjenestene.

5. Har Bærum kommune tilstrekkelig oppmerksomhet på kunnskapsutvikling og kompetanseheving innenfor forebygging og mestring?

5.1 Kriterier

Utdanning og kompetanse er et av seks hovedinnsatsområder beskrevet av Helsepersonellkommisjonen for å møte morgendagens utfordringer.[14]

Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten innebærer at kommunen blant annet har *plikt til å planlegge*, derunder ha oversikt over medarbeideres kompetanse og behov for opplæring. Videre gir forskriften kommunen en *plikt til å evaluere*.

Arbeidet med forebygging og mestring er i kontinuerlig utvikling, og behovet for å arbeide godt med denne tematikken blir bare viktigere og viktigere fremover. For ressurseffektiv videreutvikling av tjenester og tilbud er det generelt sett viktig å søke innovative løsninger og ikke minst bygge kompetanse blant kommunens ansatte og ledere.[15] Videre er det vesentlig å arbeide systematisk med utvikling av forbedringsområder.

På bakgrunn av denne tilnærmingen til en god praksis for videre utvikling, er det for denne problemstillingen utledet følgende revisjonskriterier:

- Bærum kommune jobber aktivt med innovative løsninger, er faglig i forkant, og henter erfaringer fra andre steder knyttet til forebygging og mestring
- Bærum kommune sikrer tilstrekkelig kompetanse hos egne ansatte knyttet til forebygging og mestring
- Kommunen har rutiner for å evaluere eget arbeid knyttet til forebygging og mestring

[14] NOU 2023:4 – Tid for handling. Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste

[15] Meld. St. 30 (2019–2020). En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse

5.2 Observasjoner opp mot revisjonskriterier

5.2.1 Jobber kommunen aktivt med innovative løsninger, er faglig i forkant, og henter erfaringer fra andre steder knyttet til forebygging og mestring?

Dokumentanalyse

Av temaplanen fremgår det under «Tverrfaglighet, tjenesteutvikling og kvalitet» at kommunen skal jobbe tverrfaglig og tverrsektorielt for å sikre sammenhengende og koordinerte tilbud og tjenester. Det skal legges til rette for helhetlige brukerforløp og teambaserte tjenester gjennom samarbeid på tvers av tjenester og nivåer, og med brukere, pårørende og andre aktuelle aktører.[16] Det fremkommer videre samme sted at kommunen skal arbeide systematisk og kontinuerlig med kvalitet og forbedring. Innovasjon og bruk av frihets- og velferdsteknologi skal inngå i utvikling av tjenestene.

Bærum kommune deltar i Nettverk for aldersvennlige lokalsamfunn, i regi av Senteret for et aldersvennlig Norge. Senteret er et nasjonalt fag- og kompetansemiljø som jobber for å fremme en mer aldersvennlig og bærekraftig samfunnsutvikling. I nettverket arbeides det med aldersvennlig utvikling gjennom kunnskapsbygging og erfaringsutveksling i fem akser.

- Plan, uteområder og universell utforming
- Medvirkning og kommunikasjon
- Bolig
- Transport
- Samfunnsdeltakelse (frivillighet og kultur)[17]

Bærum kommune deltar videre i Tørn-prosjektet der til sammen 103 kommuner har deltatt. Bærum har deltatt i hovedtemaene «Ny oppgavedeling» og «Tjenestebasert bemanning».[18]

Bærum kommune er med i KS' Program for storbyrettet forskning, et samarbeid om forsknings- og utviklingsprosjekter for storbyene[19].

Utover dette er Bærum kommune aktive i ASSS[20] og har ved flere tilfeller kontaktet Husbanken for å søke erfaringer med løsninger fremskaffet av andre kommuner. «Det gode nabolag», omtalt over, er et annet eksempel på Bærum kommunes innovasjon og utvikling.

Intervjuer

Informantene sier at kommunen er involvert i flere innovative prosjekter, særlig innenfor boligtilpasning og utvikling av aldersvennlige samfunn. Et eksempel på dette er «Aldersvennlig Bærum».

Flere informanter forteller at Bærum kommune aktivt søker å lære fra andre kommuner og organisasjoner som er ledende på områder knyttet til forebygging og mestring. «Aldersvennlig Bærum» beskrives som et eksempel der kommunen har hentet inspirasjon

[16] Temaplan Aldring, mestring og muligheter: «Dette skal vi oppnå»

[17] Aldersvennlig Norge: Nettverk for aldersvennlige lokalsamfunn

[18] KS: Fafo-rapport 2024:05. Ny tørn for effektive helse- og omsorgstjenester

[19] Bergen, Kristiansand, Oslo, Stavanger, Trondheim, Bærum og Drammen

[20] ASSS (aggregerte styringsdata for samarbeidende storkommuner). Kilde: KS

fra både nasjonale og internasjonale aktører for å utvikle egne strategier. Kommunen deltar også i nettverk for aldersvennlig lokalsamfunn, der det utveksles erfaringer og gode praksiser på tvers av kommuner. Informantene nevner også at Bærum har vært tidlig ute med å teste nye boformer og omtaler konseptet «Det gode nabolag», som et godt eksempel på dette.

I intervjuene blir det påpekt at kommunen har et fokus på å benytte teknologi som en del av det forebyggende arbeidet. Informantene beskriver at kommunen blant annet har tatt i bruk digitale treningsverktøy som styrker muligheter for og effekter av å trene hjemme.

Flere gir i intervjuene uttrykk for en viss bekymring om kommunens fremtidige muligheter til innovasjonsarbeid. Dette begrunnes med en historisk sett god kommuneøkonomi, som nå er vesentlig forverret. Tidligere har dette gitt kommunen muligheten til å etablere, teste og vurdere ulike typer piloter.

5.2.2 Sikrer kommunen tilstrekkelig kompetanse hos egne ansatte knyttet til forebygging og mestring?

Dokumentanalyse

Helsepersonellkommisjonen anbefaler at tilnærmingen til kompetanseutvikling i tjenestene bør konsentreres langs fire tema:[21]

- Strategisk tilnærming til kompetanseutvikling i helse- og omsorgstjenestene
- God ledelse av arbeidet med strategisk kompetanseutvikling
- Tilrettelegging for en tettere kobling mellom forskning og klinisk praksis
- Systematisk arbeid for deling og implementering av kunnskap og kompetanse

«Kvalitet og kompetanse» er ett av innsatsområdene i temaplanen Aldring, mestring og muligheter. Av temaplanen fremkommer det at kommunen har igangsatt tiltak på kort og lang sikt for å sikre riktig kompetanse og tilstrekkelig kapasitet i et arbeidsmarked som er under press. Tiltakene går på å sikre god ledelse, god rekruttering, bygge heltidskultur, sikre aktive og robuste fagmiljø og muligheter for kompetanseutvikling.[22] Det legges vekt på å være en attraktiv arbeidsplass, som fremmer tillitbasert ledelse, kompetansebygging og kvalitetsforbedrende arbeid.

Som del av kvalitetsarbeidet i kommune er det etablert en kvalitetsorganisasjon og strukturer for å drive forbedringsarbeid i tjenestene. Kvalitetsarbeidet skal identifisere forbedringsområder, teste ut tiltak og justere til resultatet blir som ønsket og forbedringen opprettholdes. Av temaplanen fremkommer det at det hele tiden jobbes «med kvalitetsarbeid og forbedring av styringssystemet, kompetanse i kvalitetsarbeid og kontinuerlig forbedringsarbeid i tjenestene».

Med temaplanen har kommunen pekt ut den strategiske retningen for samfunnsutviklingen, utviklingen av tjenester og utvikling av tjenestesammensetning. Kommunen har inngått samarbeid med NTNU og VID Vitenskapelige høyskole for å styrke arbeidet med innovasjon og kompetanseutvikling.

Kommunens ledelsesutviklingsprogram er en arena for å bygge ledelses- og innovasjonskompetanse.

---

[21] NOU 2023:4 – Tid for handling. Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste

[22]

Det er etablert tverrfaglige nettverk for kompetansedeling, hvor Pådrivergruppen for et Aldersvennlig Bærum, er ett eksempel.

Intervjuer

Gjennomgående forteller informantene at Bærum kommune har et systematisk fokus på å sikre tilstrekkelig kompetanse hos sine ansatte.

Flere informanter påpeker at kommunen legger stor vekt på tverrfaglig samarbeid, kompetanse- og erfaringsdeling. Dette skjer blant annet gjennom faste møter og samhandlingsfora kjent som Pådrivergruppen for Aldersvennlig Bærum. Informantene fremhever at dette styrker den helhetlige kompetansen blant ansatte, ettersom de får innsikt i hvordan ulike fagområder arbeidet med forebygging og mestring.

Enkelte informanter beskriver kompetanseplaner som et viktig verktøy. Kompetanseplaner blir utarbeidet på avdelingsnivå. Ifølge informantene varierer bruken av kompetanseplaner. Noen avdelinger har en systematisk tilnærming til kompetanseutvikling, med klare planer, mens andre avdelinger mangler en like systematisk tilnærming. Selv om flere opplyser at det er en god kultur for faglig utvikling i kommunen, påpeker samtidig flere at en mer systematisk tilnærming kunne styrket kommunens evne til å sikre jevn kompetanse innen forebygging og mestring på tvers av alle avdelinger.

Det at Bærum kommune er aktive i flere nasjonale nettverk og forskningsprosjekter, mener våre informanter gir ansatte mulighet til å tilegne seg kunnskap og erfaringer fra andre kommuner og organisasjoner. Informantene påpeker at dette bidrar til kompetanseutvikling ved at ansatte kan lære av beste praksis og ny forskning.

5.2.3 Har kommunen rutiner for å evaluere eget arbeid knyttet til forebygging og mestring?

Dokumentanalyse

Med styringsstrukturen i Framsikt har kommunen et verktøy for å følge opp drift og tiltak, prosjekter, finanser og økonomi. Virksomhetsplanene, som blant annet skal bygge på temaplan Aldring, mestring og muligheter vil fra 2025 inngå i samme styringsstruktur som øvrige deler av kommunen. Framsikt er også rapporteringsverktøyet, og rapportstrukturen bygges fra bunnen opp til kommunens årsrapport.

Kvalitetsportalen er kommunens kvalitetssystem og er kommunens felles plattform for styrende dokumenter, prosedyrer og rutinebeskrivelser. I Kvalitetsportalen er kommunens metode for kontinuerlig forbedring beskrevet, der egenevaluering er en integrert del av forbedringsarbeidet for å utvikle tjenester.

Intervjuer

Informantene gir et blandet bilde av kommunens rutiner for å evaluere eget arbeid knyttet til forebygging og mestring. Flere informanter påpeker at det i noen avdelinger er en kultur for evaluering og justering, der tilbakemeldinger fra brukere og ansatte brukes for å videreutvikle tiltak og tjenester. For eksempel nevnes det at kurs på Frisklivssentret evalueres jevnlig gjennom spørreundersøkelser, og at tilbakemeldingene bidrar til kontinuerlige justeringer.

Samtidig understreker flere informanter at det ikke er etablert en systematisk, enhetlig rutine for evaluering på tvers av alle avdelinger. Evalueringene kan variere i omfang og

tilnærming, og noen informanter mener dette arbeidet i stor grad er avhengig av initiativ fra enkeltpersoner eller spesifikke avdelinger. Informantene forteller at eldrerådet og innbyggerpanelet i enkelte tilfeller blir involvert i evalueringer og testing av tiltak. Eksempelvis forteller informantene at innbyggerpanelet ble involvert i etableringen av konseptet «Fem grep for hverdagsglede». Imidlertid forteller informantene at de savner en mer helhetlig og strukturert tilnærming til evaluering, spesielt for å måle effekten av forebyggende tiltak over tid.

Gjennomgående peker informantene på at det finnes et forbedringspotensial i kommunes evalueringsrutiner, særlig når det gjelder systematikk og mer ensartet praksis i alle avdelinger.

5.3 Våre vurderinger

Bærum kommune jobber aktivt med innovative løsninger, er faglig i forkant, og henter erfaringer fra andre steder knyttet til forebygging og mestring

Det er vårt inntrykk at Bærum kommune har etablert seg som en aktiv og innovativ aktør innen forebygging og mestring for eldre. Kommunens initiativ «Aldersvennlig Bærum» viser en målrettet, tverrsektoriell tilnærming som støtter elders mulighet til å bo hjemme lengst mulig. Et eksempel på kommunens arbeid med innovative løsninger er prosjektet «Det gode nabolag», der ulike boligtyper kombineres for å fremme normalisering og mangfold i bomiljøet. Fra intervjuene blir vi informert om at kommunen viser en tydelig vilje til å hente inn kunnskap og inspirasjon fra andre aktører. Eksempelvis gjennom sin deltakelse i nettverket for aldersvennlige lokalsamfunn, Tørn-prosjektet og KS' Program for storbyrettet forsking får kommunen tilgang til erfaringsutveksling og beste praksis.

Revisor vurderer at Bærum kommune har tatt viktige skritt mot å være faglig i forkant gjennom sin satsning på forebygging og mestring, selv om arbeidet med «Aldersvennlig Bærum» fremdeles er i en tidlig fase, og ikke fullt ut er integrert i hele organisasjonen. Det er likevel tydelig at kommunen har startet et godt og målrettet arbeid, med innovative tiltak som støtter målet om å være et aldersvennlig samfunn.

Bærum kommune er, som følge av endringer i inntektssystemet i statsbudsjettet for 2025, tvunget til å kutte kostnader. Vår erfaring er at kostnadskutt i kommunal sektor ofte treffer ikke-lovpålagte eller ikke-rettighetsfestede tjenester i betydelig grad. Kommunedirektørens forslag til budsjett og økonomiplan innebærer en reduksjon i lønnskostnader på 11,3 prosent.[23] Krav til kostnadsreduksjoner vil trolig gi kommunen mindre muligheter til å teste nye tjenester, konsepter og plattformer rundt forebyggende og lavterskel tjenester fremover. Dette vil kunne påvirke evnen til innovasjon for å drive faglig utvikling. Samtidig er det vår erfaring at krav til omstilling kan tvinge frem innovasjon nettopp fordi det er behov for å tenke nytt på kommunale tjenester. Innovasjon er slik sett et risikoreduserende tiltak i relasjon til de reduserte økonomiske rammevilkårene i kommunen. Slik sett er det ikke slik at reduserte inntekter, og dermed krav om kostnadskutt innen det forebyggende området, medfører automatisk reduserer kommunens evne til innovasjon.

[23] Kommuneplanens handlingsdel - Budsjett og økonomiplan 2025–2028 - Kommunedirektørens forslag. Tjenesteområder – Forebygging og mestring, driftsbudsjett fordeling på hovedart.

Bærum kommune sikrer tilstrekkelig kompetanse hos egne ansatte knyttet til forebygging og mestring

Gjennom temaplanen Aldring, mestring og muligheter har kommunen konkretisert tiltak for å møte utfordringer knyttet til kompetanse og kapasitet, blant annet gjennom styrking av heltidskultur, ledelse, kompetanseutvikling, rekruttering og etablering av fagmiljøer.

Samarbeid med NTNU, VID vitenskapelige høyskole og deltakelse i nasjonale nettverk gir videre ledere og ansatte verdifull innsikt i ny forsking og beste praksis.

Funn fra intervjuene understreker at kommunen har en struktur for kvalitetsarbeid og tverrfaglig samarbeid, blant annet gjennom Pådrivergruppen for et aldersvennlig Bærum.

Bruk av kompetanseplaner på avdelingsnivå varierer noe, og flere informanter mener utvikling av kompetansenivået bør sikres med økt bruk av kompetanseplaner. Revisor er enig i dette synet, og mener kompetanseplaner bør implementeres i alle avdelinger for å skaffe oversikt over dagens og fremtidig kompetansebehov, dagens kompetansebase og dermed nødvendige tiltak for å lukke eventuelle gap på kort og lengre sikt.

Det er vårt inntrykk at kommunen arbeider målrettet for å sikre tilstrekkelig kompetanse blant sine ansatte innen forebygging og mestring. Selv om det fortsatt er rom for en mer systematisk tilnærming på tvers av avdelinger, legger kommunen et godt grunnlag gjennom tverrfaglig samarbeid i Pådrivergruppen for aldersvennlig Bærum, deltakelse i nasjonale nettverk og fokus på kompetanseutvikling.

Kommunen har ikke tilstrekkelig systematisk tilnærming for å evaluere eget arbeid knyttet til forebygging og mestring

Gjennomgangen viser at kommunen har etablert noen evalueringstiltak knyttet til forebygging og mestring, men praksisen varierer mellom avdelinger. Fra intervjuene fremkommer det at enkelte avdelinger har en kultur for å bruke tilbakemeldinger fra brukere og ansatte til å justere og forbedre tiltak.

Funn fra intervjuene tyder på at det mangler en systematisk, enhetlig evalueringsrutine på tvers av kommunen når det gjelder forebyggende tiltak. Informantene uttrykker at det er varierende omfang og tilnærming til evalueringer i kommunen. Flere trekker frem at en lik tilnærming til evaluering er fordelaktig for å kunne måle langsiktige effekter av forebyggende tiltak. Det er derfor revisors vurdering at kommunens evalueringsarbeid for forebygging og mestring mangler en systematisk og lik tilnærming på tvers av avdelinger.

5.4 Konklusjon

Bærum kommune har rettet oppmerksomhet på kunnskapsutvikling og kompetanseheving innen forebygging og mestring, men bør i større grad enn i dag foreta strukturerte evalueringer av utviklingsarbeid og drift av tjenestetilbudet innen forebygging og mestring.

Selv om kommunen står i en krevende økonomisk situasjon er det revisors syn at det må etableres en god struktur for å måle og evaluere effektene av det forebyggende arbeidet, slik at kommunen har tilstrekkelig informasjon til å prioritere langsiktig samtidig som den må prioritere økonomiske kutt på kort sikt.

6. Oppsummering og anbefalinger

På bakgrunn av undersøkelsene i denne forvaltningsrevisjonen er det revisors oppsummerende konklusjon at Bærum kommune har et egnet arbeid på systemisk nivå for å bidra til at eldre innbyggere kan mestre egne liv og bo hjemme.

Kommuneplanens samfunnsdel og temaplanen synes å legge tverrfaglig og helhetlige strategier for arbeidet som bygger på både nasjonale krav og erfaring. Kommunen har også iverksatt en rekke innovative tiltak og prosjekter, og kommunen synes å ha adekvate prosesser for å kompetanseutvikling innenfor relevante fagtema.

Metodene bruk i denne revisjonen har gjort det mulig å vurdere om det systemiske arbeidet i kommunen støtter formålet om mestring og forebygging, men de gir begrenset grunnlag for å konkludere på om alle tiltak blir fulgt konsekvent. Det er viktig å fremover operasjonalisere ambisjonene og planene til oppdrag i organisasjonen.

Revisor har følgende anbefalinger for videreutvikling av satsingen på forebygging og mestring hos eldre:

- **Resultat- og effektmålinger må gjennomføres på en systematisk og gjennomgående måte**
  Revisor anbefaler å videreutvikle dagens metode for resultat- og effektmålinger slik at det kan etableres et indikatorsett for forebygging og mestring som inngår danner grunnlag for evalueringer og rapportering. Når indikatorsettet er fastsatt bør det gjennomføres målinger som tjener som nullpunkt for fremtidig evaluering.
- **Informasjonsarbeidet bør styrkes for å nå flere i målgruppen**
  Revisor anbefaler kommunen å styrke sitt én-til-mange informasjonsarbeid knyttet til forebyggende tjenester, rådgivning og veiledning mot innbyggere i målgruppen som ikke nås godt nok i dag.

7. Høringsuttalelse

BÆRUM KOMMUNE
DIREKTØR ALDRING OG MESTRING

BDO AS
Bygdøy allè 2
0257 OSLO

Unntatt offentlighet § 14

Deres ref.:	Vår ref.:	Dato:
	24/22741/24/240093/CAHE	28.11.2024

Høringssvar forvaltningsrapport om forebygging og mestring for hjemmeboende eldre

Kommunedirektøren takker for oversendt utkast til rapport, og er av den oppfatning at observasjonene er gjenkjennelige i organisasjonen. Funnene i spørreundersøkelsen vil bli tatt med som verdifull innsikt i vårt videre utviklingsarbeid. Det synes ikke å være uriktigheter i faktabeskrivelsen som kommer frem av høringsutkastet, og kommunedirektørens kommentarer videre er derfor kun av utfyllende karakter.

- Temaplan Aldring, mestring og muligheter ble vedtatt av kommunestyret 30. oktober 2024, og har noen tilleggspunkter under planoppfølging av tema «bolig». Den vedtatte temaplanen kan sees her Aldring - mestring og muligheter

- Kommunedirektøren ser at begrepet *tjenestetilrettelegger* flere ganger er brukt i beskrivelsen av endringen i kommunens rolle fra å være *tjenesteyter*. *Tjenestetilrettelegger* er en formulering som synes noe uklar, og som ikke er en del av kommunens begrepsapparat. Begrepet *tilrettelegger* gir en mer dekkende beskrivelse der det er ment å henvise til at kommunen jobber for å tilrettelegge for større grad av selvstendighet hos innbyggere, med mål om at tjenestebehov ikke blir utløst, men i stedet vil dekkes gjennom tilpasninger i omgivelsene og styrket egenomsorg. Begrepet *tjenester* er i kommunens planer definert som individuelt tildelte tiltak etter individuell og konkret vurdering, med hjemmel i helse- og omsorgstjenesteloven etter rettigheter i pasient- og brukerrettighetsloven.

- Revisor har bedt om at en samlet oversikt over aktive prosjekter eller tiltak oversendes, dersom dette foreligger. Kommunedirektøren viser til ettersendt arbeidsdokument med oversikt over prosjekter og tiltak som er aktuelle i Aldring og mestring, i tilknytning til budsjett- og økonomiplan. En tverrsektoriell kartlegging av relevante tiltak og aktiviteter ble foretatt i oppstarten av arbeidet med satsningen Et aldersvennlig Bærum. Denne er imidlertid ikke uttømmende eller oppdatert siden den innledende kartleggingen.

- Kommunedirektøren vil også kort kommentere at informasjonsformidling til befolkningen som helhet er en utfordring, og muligens er dette et mål som ikke er helt realistisk å nå. Det er kommunedirektørens vurdering at kommunen lykkes godt med å nå bredt ut gjennom Bæringen, men det søkes også samarbeid med både lokalavisen Budstikka og lokalradio, med mål om å få informasjon ut til flest mulig. At noen innbyggere er vanskelig å nå ut til, er en vurdering som tas med i betraktning når vi planlegger videre for informasjonsspredning og medvirkningsaktiviteter.

Med hilsen

Liv Blom-Stokstad
direktør aldring og mestring

Cathrine Hefte
spesialrådgiver

Dokumentet er elektronisk godkjent og trenger derfor ikke signatur

Kopi til:
Liv Blom-Stokstad
Marit Kronborg
Siri Opheim

8. Vedlegg

8.1 Spørreundersøkelse

For detaljert gjengivelse av analyse spørreundersøkelse, se eget dokument: Rapport Bærum kommune - Spørreundersøkelse om ulike tilbud til innbyggere over 67 år.

8.2 Målstruktur i kommuneplanens samfunnsdel

Hovedmål 1. I Bærumsamfunnet jobber vi sammen for å skape gode liv og like muligheter

Delmål	"Derfor skal vi" / strategier
Bærum har et trygt og godt oppvekstmiljø, som bidrar til like muligheter for alle barn og unge	Arbeide systematisk for å gi alle barn og unge like muligheter og hindre utenforskap, med fokus på tverrfaglig hjelp og tidlig innsats
	Sikre alle barn og unge kompetanse som gir et godt grunnlag for voksenlivet
	Legge til rette for at alle barn og unge kan delta i organisert og uorganisert fritids-, kultur-, idretts- og friluftslivsaktiviteter
Bærum har innbyggere som mestrer eget liv og	Sørge for at alle kan delta i arbeids-, fritids- og samfunnsliv
	Legge til rette for en mangfoldig frivillig sektor

har god livskvalitet gjennom livet	Styrke mulighetene for at innbyggere kan involvere seg i samfunnet og lokaldemokratiet
	Stimulere til hverdagsaktivitet gjennom å sikre gode friområder og rekreasjonsarealer
Bærum er et trygt, mangfoldig og inkluderende samfunn	Utjevne konsekvensene av sosiale forskjeller, med fokus på sårbare grupper
	Sikre mangfold og inkludering på tvers av funksjonsnivå, etnisitet, religion, seksuell legning, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk
	Sikre trygghet for innbyggerne gjennom systematisk arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap
Bærum har tilgjengelige og inkluderende bo og nærmiljøer og møteplasser	Være en pådriver for fleksible og tilgjengelige møteplasser, tilrettelagt for sambruk
	Tilrettelegge for lokale møteplasser som skaper en opplevelse av tilhørighet, inkludering og deltakelse
	Legge til rette for boliger for alle livsfaser i varierte og tilgjengelige bomiljøer
	Legge til rette for et bredt og mangfoldig kunst- og kulturliv

Hovedmål 2. Bærumsamfunnet er attraktivt og inkluderende

Delmål	"Derfor skal vi"/strategier
Bærum har et variert, konkurransedyktig og fremtidsrettet næringsliv	Sørge for gode rammevilkår som gjør det er attraktivt å etablere og drive næring
	Delta i og legge til rette for gode partnerskap som støtter opp om lokal verdiskaping
	Legge til rette for gründervirksomheter og støtte opp om entreprenørskap
Bærum har et likestilt og inkluderende arbeidsliv	Jobbe for økt sysselsetting blant utsatte grupper
	Bidra til å øke andelen unge i arbeid
	Skape bedre muligheter for arbeidstrening og inngang i arbeidslivet
	Være en pådriver og legge til rette for fagutdanningstilbud, for å sikre relevant kompetanse for framtiden
Bærum har attraktive miljøer for kunnskap,	Stimulere til samarbeid mellom næringsliv, akademia, frivillig sektor og kommunen for å løse morgendagens utfordringer

forskning og innovasjon	Videreutvikle Sandvika, Fornebu og Lysaker som tyngdepunkt for innovative næringer med høy konsentrasjon av arbeidsplasser
Bærum har attraktive og urbane byer og tettsteder	Utvikle by og sentrumsområder med god tilgang på tjenester og tilbud, gode urbane kvaliteter og nærhet til natur og rekreasjon
	Legge til rette for at alle kan ha en kortreist hverdag og nærhet til hverdagsfunksjoner
	Sikre at man ved nye utbygginger legger vekt på arkitektoniske kvaliteter i medvirkningsprosesser og at dette følges opp i plan- og reguleringsarbeidet
Sandvika er regionalt knutepunkt og en attraktiv kultur og regionby	Satse spesielt på kunst og kultur som sentral kraft i utvikling av Sandvika
	Ta en aktiv rolle i byutviklingen for å skape en god by for alle, sammen med nasjonale og regionale myndigheter, private aktører og innbyggere
	Tilrettelegge for at Sandvika blir foretrukket for etablering av levende nærings- og læringsmiljøer, der folk kan bo, studere og jobbe

Hovedmål 3. Bærumsamfunnet er klima- og miljøklokt

Delmål	"Derfor skal vi"/strategier
Bærum er et lavutslippssamfunn, hvor det er lett å leve klima og miljøvennlig	Være en foregangskommune på sirkulærøkonomi
	Redusere klimagassutslipp, kø, luftforurensning og støy
	Legge til rette for at alle kan endre atferd og forbruksmønster, blant annet gjennom deling og gjenbruk
	Legge til rette for at all økning i persontransporten skal tas med gange, sykkel og kollektivtrafikk
	Legge til rette for at klima og miljøvennlig transportmidler er førstevalg
Bærum er klimarobust	Utvikle infrastruktur slik at den er robust mot fremtidige klimaendringer
	Sikre bebyggelse og infrastruktur mot urbanflom grunnet overvann på avveie og flom i vassdrag, skred i bratt terreng, kvikkleireskred og andre hendelser som skyldes klimaendringer
Bærum tar vare på naturen og sikrer	Sikre god tilgang til grøntområder og offentlige rom fra fjorden til marka
	Sikre ren luft, rent vann og hindre forurensning og forsøpling

naturmangfoldet og økosystemet	Ha kunnskapsbasert og forutsigbar forvaltning av sjø og landarealer
	Kartlegge og sikre natur og artsmangfold
	Ta vare på og videreutvikle jord og skogressurser, samt marine og mineralske ressurser
	Legge til rette for bærekraftig forvaltning av økosystemene i havet, langs kysten og på land, og stanse og reversere tap av biologisk mangfold
	Ta vare på nærnaturen i form av "hundremeterskoger", grønne lunger og små grønne korridorer i byggesonen
	Legge til rette for å sikre og utvikle grønne og blå strukturer som bidrar til ivaretakelse av artsmangfoldet

Hovedmål 4. Bærum kommune er handlekraftig og innovativ

Delmål	"Derfor skal vi"/strategier
Bærum kommune er åpen og digital	Legge innbyggerdialog og samarbeid til grunn for utvikling av kommunen og tjenestetilbudet
	Ha brukervennlige og enkle digitale løsninger
	Utvikle og ta i bruk ny teknologi og digitale løsninger
	Sikre at innbyggerne enkelt kan få har innsyn i og forståelse for kommunens virksomhet, beslutninger og korrespondanse
	Jobbe kunnskapsbasert og dele erfaringer
Bærum kommune er en attraktiv og konkurransedyktig arbeidsgiver	Ha fokus på kompetanseutvikling, kunnskap og innovasjon
	Være en mangfoldig og inkluderende arbeidsplass preget av åpenhet, tillit og respekt
	Være en arbeidsplass hvor det er rom for å feile og tenke nytt
	Tilrettelegge for godt medarbeiderskap, lederskap og arbeidsmiljø
	Ha praksis og lærlingplasser
Bærum kommune har gode og målrettede tjenester med riktig kvalitet og omfang	Utvikle et bærekraftig tjenestetilbud for å ivareta økonomisk handlingsrom til enhver tid
	Prioritere forebygging og tidlig innsats som bidrar til økt selvhjulpenhet og mestring i egen hverdag
	Jobbe tverrfaglig for å gi innbyggere og brukere helhetlig og koordinert tjenestetilbud

	Sikre sammenheng i læringsløpet fra barnehage til ungdomsskole, videregående skole og høyere utdanning
	Ta i bruk velferdsteknologi i tjenestene for å gi innbyggerne økt livskvalitet og for å øke kommunens omsorgskapasitet
Bærum kommune er en klimaklok og miljøbevisst organisasjon og samfunnsaktør	Stille klima- og miljøkrav til samarbeidspartnere og utbyggere. Kommunen skal ha en konkret vekting av klima og miljø ved offentlige anskaffelser og anbud
	Bygge mindre ved å gjenbruke og ha fleksible bygg som er tilrettelagt for sambruk og flerbruk
	Jobbe aktivt med å redusere egne utslipp og energibruk
	Føre klimaregnskap og klimabudsjett for å nå våre mål

9. Oversikt over mottatte dokumenter

BDO har fått tilgang til Bærum kommunes kvalitetssystem, Compilo, og også mottatt en lang rekke dokumenter og politiske saker knyttet til problemstillingene og kriteriene i revisjonen. Følgende dokumenter er benyttet som underlag til revisjonen:

- Kunnskapsgrunnlag til planstrategi 2023-2027
- Planstrategi for Bærum kommune
- Kommuneplanens-samfunnsdel-2021-2040
- Gode liv og like muligheter i et aldersvennlig Bærum – kunnskapsgrunnlag for temaplan
- Temaplan Aldring – mestring og muligheter
- Bærum kommunes årsrapport 2023
- Å mestre livet i eksisterende bolig – med vekt på planlegging og tilrettelegging
- Innsatsteam; evaluering av tilbudet og vurdering av behov for utvidelse
- Matombringing til hjemmeboende – om ordningen og om rapportering i KOSTRA
- Status for arbeidet med ernæring og ernæringsstrategi
- Styrking av tjenester til hjemmeboende, med vekt på tiltak som fremmer brukernes opplevelser av mestring, autonomi og selvbestemmelse
- Fafo-rapport 2024:05 - Ny tørn for effektive helse- og omsorgstjenester
- NOU 2023:4 – Tid for handling. Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste
- Kommuneplanens handlingsdel - Budsjett og økonomiplan 2025–2028 - Kommunedirektørens forslag.

I tillegg har revisjonsteamet gjennomgått en lang rekke nettsider på Bærum kommunes domene, artikler i Bæringen, KOSTRA-, og SSB-statistikk og annen relevant informasjon.

Kontakt

Morten Thuve

Partner Consulting

M: +47 916 47 115

e-post: morten.thuve@bdo.no

BDO AS, et norsk aksjeselskap, er deltaker i BDO International Limited, et engelsk selskap med begrenset ansvar i henhold til garanti, og er en del av det internasjonale BDO-nettverket, som består av uavhengige selskaper i de enkelte land. Foretaksregisteret: NO 993 606 650 MVA. Medlem av Den Norske Revisorforening.

Leveransen er utarbeidet for oppdragsgiver, og dekker kun de formål som med denne er avtalt. All annen bruk og distribusjon skjer for oppdragsgivers regning og risiko. BDO AS eller BDO Advokater AS vil ikke kunne gjøres ansvarlig overfor en tredjepart.