

Fremtidens pleie og omsorg

Midtre Gauldal kommune

Prosjektskisse undersøkelse

1 FAKTA OM OPPDRAGET

FORMÅL

Hovedformålet er å få en fremtidsrettet vurdering av organisering og ressursbruk i pleie og omsorg som både beskriver nåsituasjonen og vurderer hvor godt tjenesten er rustet for de kommende utfordringene, slik at kommunestyret får et solid beslutningsgrunnlag med mulighet for tiltak.

UNDERSØKELSESPUNKT

- Nåsituasjon i pleie – og omsorgstjenesten
- Framskrivninger og scenarioer
- Utviklingsalternativer

TIDS- OG RESSURSBruk

Timeforbruk: inntil 500 timer. Ikke brukte timer tilbakeføres til kontrollutvalget.

Rapport til sekretær: innen 01.04.2026

PROSJEKTLEDER

Merete M. Montero

mmm@rmnsa.no

Tlf. 476 38 548

2 MANDAT

I dette kapittelet redegjøres det for bestillingen.

2.1 Bestilling

Kommunestyret i Midtre Gauldal vedtok i sak 40/25 (24.06.2025) at det skal gjennomføres en ekstern vurdering av organisering og ressursbruk i pleie og omsorg. Det ble fattet følgende vedtak:

1.Kommunestyret viser til vedtak i sak 20/25 og vedtar at det ikke gjennomføres en egen utredning finansiert over ordinær drift. I stedet inngås dialog med kontrollutvalget om at de bestiller en utredning fra Revisjon Midt-Norge som dekker kommunestyrets behov.

2.Kommunestyret ber om at kontrollutvalget utarbeider en oppdragsbeskrivelse og legger denne frem for kommunestyret før oppstart, slik at kommunestyret kan gi innspill.

3.Kommunestyret ber kontrollutvalget ta med følgende innspill i sitt arbeid:

a) Utredningen bør inneholde en vurdering av nåsituasjonen i pleie og omsorg, med særlig vekt på hvordan tjenesten er rustet for framtidige utfordringer.

b) Det forutsettes at det benyttes en metodikk som ser fremover, og ikke kun tradisjonell forvaltningsrevisjon som er tilbakeskuende.

c) Rapporten ønskes levert så tidlig som mulig, senest 1.4.26 slik at den kan behandles og følges opp i løpet av året, inkludert mulighet for innarbeiding av tiltak i handlingsprogram og økonomiplan 2027 - 2030

4.Kommunestyret ber kommunedirektøren bistå kontrollutvalget med nødvendig faglig og administrativ støtte i arbeidet.

Kontrollutvalget bestilte undersøkelsen i sak 32/25, i møte 28.08.2025. I bestillingen vises det til kommunestyrets vedtak.

2.2 Generelt om kommunal organisering

Kommunesektoren har de samme lovpålagte oppgavene, men organiseringen av oppgavene varierer med kommunenes størrelse, geografi, økonomi og lokale prioriteringer. Store kommuner har ofte spesialiserte staber og flere administrative nivåer, mens små og mellomstore kommuner vanligvis har mer begrensede ressurser til ledelse og derfor organiserer flere funksjoner i samme enhet. Midtre Gauldal er en mellomstor kommune, og ulike alternativer innenfor for pleie og omsorg bør derfor vurderes i lys av kommunens

økonomiske rammer, organisatoriske struktur og personalmessige ressurser. Utviklingstrekk innen demografi, økonomi og kompetanse vil være sentrale faktorer for hvordan pleie- og omsorgstjenestene organiseres framover.

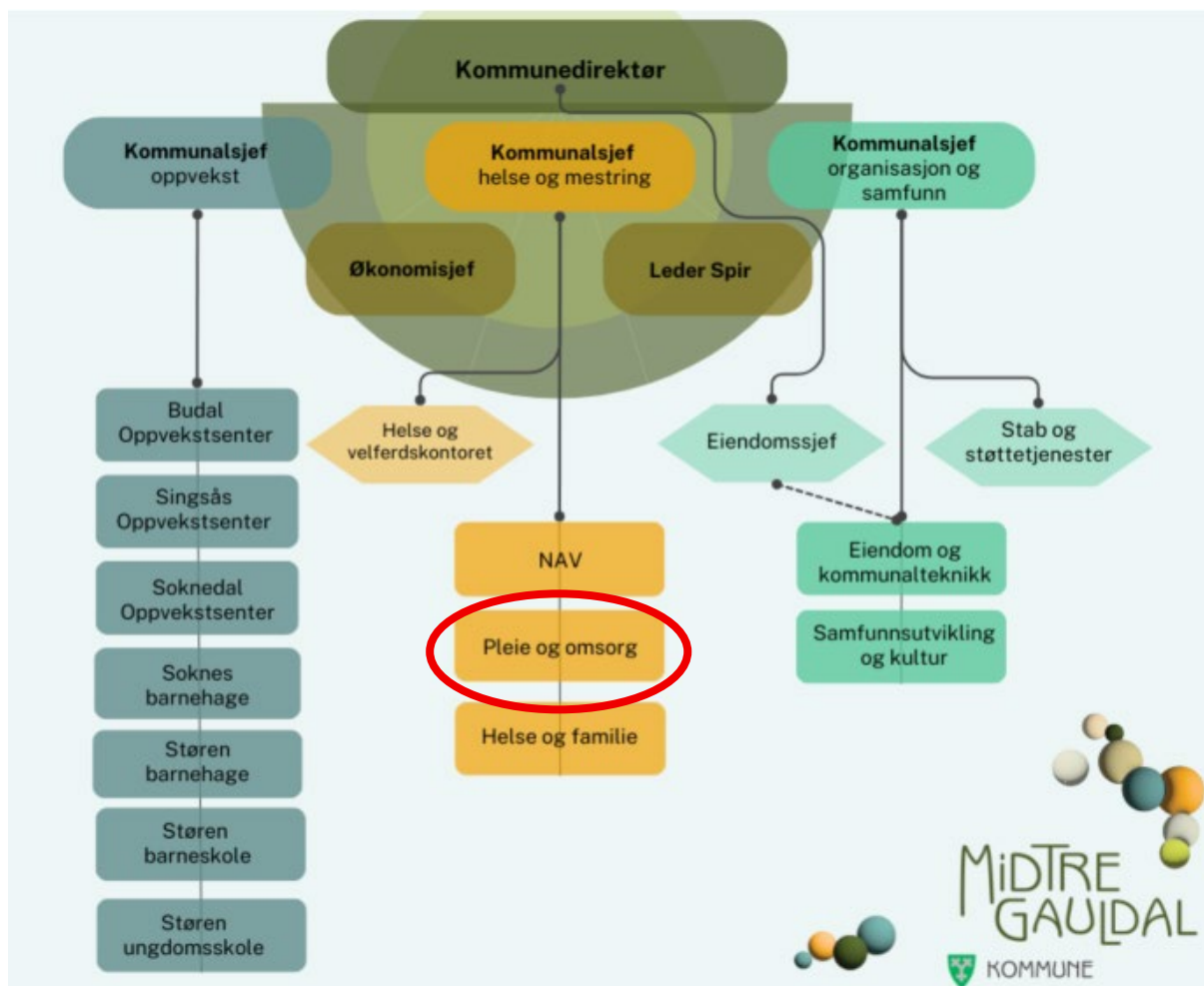
For å sikre at foreslåtte tiltak gir ønsket effekt, bør de forankres i organisasjonen før de tas inn i budsjettprosessen. Dette innebærer blant annet at tiltakene drøftes og vurderes på ulike nivåer i kommunen. Kommunedirektør og kommunalsjefer bør se tiltakene i sammenheng med kommunens overordnede strategi, økonomiske rammer og planverk. Enhetsledere har en sentral rolle i å konkretisere hvordan tiltakene kan gjennomføres i praksis, og hvilke ressurser og justeringer i driften som kreves. Tillitsvalgte og vernetjenesten bør involveres tidlig, slik at tiltakene får legitimitet blant ansatte og blir vurdert opp mot arbeidsmiljø, turnus, rekruttering og heltidskultur. Til slutt må tiltakene presenteres på politisk nivå gjennom en helhetlig tiltaksmeny med tydelig dokumentasjon av mål, kostnader, nytte og risiko. På denne måten kan kommunestyret gjøre informerte prioriteringer, og tiltakene kan innarbeides i budsjett og økonomiplan. En slik forankringsprosess styrker gjennomføringsevnen og øker sannsynligheten for at tiltakene blir en integrert del av kommunens ordinære styring og drift.

2.3 Informasjon om kommunen

Kommunen er administrativt organisert med flere ledernivå: kommunedirektør med underliggende kommunalsjefer som rapporterer direkte til kommunedirektør. Under kommunalsjef helse og mestring er tjenestekområdet pleie og omsorg plassert.

Pleie- og omsorgsenheten ledes av en enhetsleder, med stedfortreder. Under enheten er det avdelingsledere med ansvar for sykehjem, korttidsavdeling, hjemmetjeneste, bo- og dagsentertilbud samt boveiledertjenesten. Det er etablert en stab, som består av driftskoordinator, HR-/økonomiansvarlig og koordinator for hjemmehjelp.

Figuren nedenfor viser kommunens organisasjonskart, med revisors utheving av pleie og omsorg.



Pleie- og omsorgstjenesten omfatter et bredt spekter av tilbud til innbyggere med ulike behov for hjelp og oppfølging. Tjenestene inkluderer langtidsopphold i sykehjem, korttidsopphold, korttidsopphold for medisinsk behandling, utredning og observasjon, samt opphold for terminal omsorg og palliativ behandling. Det gis også tilbud om akuttopphold, avlastningsopphold, dagopphold og nattopphold.

Hjemmetjenesten består av hjemmesykepleie og praktisk bistand i hjemmet, i tillegg til ulike støtteordninger. Det finnes bo- og dagsentertilbud, og kommunen organiserer støtteordninger som støttekontakter, besøkshjem, avlastning og tilsynsordninger. Videre tilbys boveiledertjeneste.

Utfordringsdokument 2026–2029 peker på noen sentrale utfordringer de neste årene:

- **Demografi og behovsutvikling:** utvikling i 67–79 og 80+ (konsekvens for institusjon/korttid/hjemmetjenester), bosettingsmønster og reiseavstander.
- **Økonomisk bærekraft:** driftsresultat/handlingsrom, fond, renter/finans og investeringsportefølje med driftskonsekvenser.
- **Kompetanse og bemanning:** rekrutteringsutfordringer, heltidskultur, sykefravær/arbeidsmiljø og lovpålagte kompetansekrav der det er relevant (f.eks. kommunepsykolog, legetjenester i institusjon, sykepleiefaglig bemanning, ergo/fysio).
- **Digitalisering/velferdsteknologi:** prioriteringer og modenhet, samt gevinster/forutsetninger.
- **Forebygging og tidlig innsats:** kobling til «Leve hele livet» og tilhørende kommunale tiltak og mål.
- **Kvalitet og brukererfaring:** status, måleindikatorer og vesentlige avvik/risiko.

3 PROSJEKTDESIGN

Dette kapitlet redegjør for forslag til løsning av oppdraget.

3.1 Undersøkelsespunkt

- Nåsituasjon i pleie- og omsorgstjenestene, kartlegging av eksempelvis
 - Organisering, herunder lederspenn
 - Pleiefaktor, herunder bemanningstetthet og kapasitetsutnyttelse
 - Kompetanse
 - Økonomi, herunder sentrale kostnadsdrivere
 - Digitalisering
 - Bygningsutnyttelse
 - Geografiske forhold, herunder soneinndeling
 - Demografi
- Framskrivninger og scenarioer (2030/2035), med analyse av eksempelvis demografi, behovsutvikling og kapasitets – og kompetansebehov innen pleie og omsorg.
- Utviklingsalternativer. Med utgangspunkt i nåsituasjonen og framskrivningene skal det vurderes strukturelle og organisatoriske utviklingsalternativer som kan frigjøre årsverk eller bidra til bedre utnyttelse av eksisterende kapasitet i pleie- og omsorgstjenestene. For hvert alternativ skal nødvendige forutsetninger, forventet kost–nytte og risikofaktorer analyseres, slik at kommunen får et helhetlig og fremtidsrettet beslutningsgrunnlag.

3.2 Avgrensing

Undersøkelsen omfatter tjenesteområdet pleie og omsorg. Det avgrenses mot de andre tjenestene innenfor helse og mestring; helse – og velferdskontoret, NAV og helse og familie. Det avgrenses også mot øvrige sektorer i kommunen.

Videre avgrenses det mot en vurdering av regeletterlevelse for de ulike temaene.

Undersøkelsen vil ikke inkludere en byggeteknisk tilstand, om byggene er i henhold til krav om universell utforming, romstørrelse, detaljerte krav til medisinerom osv.

I 2024 leverte en privat aktør en rapport om vurdering av tildelingspraksis i Midtre Gauldal. Formålet med undersøkelsen var å få vurdert og kartlagt eksisterende praksis i tildeling av tjenester, hvordan de sikrer koordinering mellom vurdering av behov, tildeling av tjenester,

selve tjenesteytingen og boligtildelingen. Det vil ikke bli gjennomført en ny vurdering av disse temaene.

3.3 Metoder for gjennomføring av undersøkelsen

Undersøkelsen knyttet til nåsituasjonen og fremtidige scenarioer, vil undersøkelsen basere seg på følgende data:

- **Dokumentanalyse:** Gjennomgang av gjennomførte undersøkelser og tilsyn, kommunale vedtak, budsjetter, årsrapporter, interne styringsdokumenter, avvik og klager.
- **Statistikk og nøkkeltall:** Analyse av data fra Statistisk sentralbyrå og KOSTRA, og kommunens eventuelle egne data, inkludert demografiske framskrivninger og tjenestebehov.
- **Intervjuer av ansatte i Midtre Gauldal:** Kommunedirektør, kommunalsjef helse og mestring, enhetsleder pleie og omsorg, avdelingsledere, tillitsvalgte og verneombud.
- **Befaring:** Befaring av kommunale bygg benyttet til pleie og omsorgstjenestene. Formålet med befaringsene er å få grunnlag for å kunne gjøre enkle vurderinger om bygningene er tilrettelagt for behovet fremover. Det vil ikke gjøres en vurdering av byggeteknisk tilstand.
- **Sammenligninger:** Bruk av referansekommuner av tilsvarende størrelse, geografi og demografi, med utgangspunkt i KOSTRA-gruppen og innspill fra administrasjonen om aktuelle kommuner.

For å sammenstille ulike utviklingsalternativer, vil undersøkelsen basere seg på følgende data:

- **Erfaringsinnhenting fra andre kommuner:** Det vil innhentes informasjon fra utvalgte kommuner som har gjort ulike organisatoriske eller ressursmessige grep i pleie og omsorg.
- **Nasjonale anbefalinger/forskning:** Innhente forslag til tiltak basert på nasjonale anbefalinger og forskning, for å vurdere om det er aktuelle tiltak for Midtre Gauldal.

- **Utviklingsalternativer:** Tiltakene samles i en verktøykasse som gir Midtre Gauldal kommune en oversikt over mulige handlingsalternativer, med oversikt over fordeler og ulemper. Tiltakene vil drøftes med aktuelle ledere, tillitsvalgte og verneombud, for å vurdere fordeler og ulemper med de ulike tiltakene.

4 PROSJEKTORGANISERING

4.1 Prosjektteam

Prosjektleder	Merete M. Montero
Medarbeidere	Björg Langset Flotve
	Cathrine Berg-Mortensen
	Tor Arne Stubbe
	Hanne Marit Ulseth Bjerkan
	Teamet vil endres ved behov.

4.2 Milepælsplan

Bestillingsdato	28.08.2025
Prosjektplan til sekretær	26.09.2025
Behandling av prosjektplan i kontrollutvalget	09.10.2025
Behandling av prosjektplan i kommunestyret	28.10.2025
Forankring tiltak - ledere, tillitsvalgte og verneombud	Februar/mars 2026
Endelig rapport	Innen 01.04.2026

Trondheim 26.09.2025

Merete M. Montero

Prosjektleder

VEDLEGG 1: UAVHENGIGHETSERKLÆRING

Vurdering av uavhengighet.

Prosjektleders egenvurdering: undersøkelse om fremtidens pleie- og omsorgstjeneste

Prosjektnr: UND1020	Kommune: Midtre Gauldal
---------------------	-------------------------

<u>Hovedreferanse:</u> Kommuneloven § 24-4 Forskrift om kontrollutvalg og revisjon kapittel 3 ISA 200 - Formål og generelle prinsipper for revisjon av regnskaper pkt. 4 ISA 220 - Vilkår for revisjonsoppdrag pkt. 4, 12-13 ISA 300 - Planlegging av revisjon av regnskaper pkt. 6 Standard for forvaltningsrevisjon RSK 001 pkt. 8 Standard for eierskapskontroll RSK 002 pkt. 3

Ansettelsesforhold:	<u>Undertegnede</u> har ikke ansettelsesforhold i andre stillinger enn Revisjon Midt-Norge SA
Medlem i styrende organer	<u>Undertegnede</u> er ikke medlem av styrende organ i noen virksomhet som ovenfor nevnte kommune deltar i.
Delta eller inneha funksjoner i annen virksomhet, som kan føre til interessekonflikt eller svekket tillit	<u>Undertegnede</u> deltar ikke i eller innehar funksjoner i annen virksomhet som kan føre til interessekonflikt eller svekket tillit til rollen som revisor.
Nærstående	<u>Undertegnede</u> har ikke nærstående som har tilknytning til ovenfor nevnte kommune som har betydning for uavhengighet og objektivitet.
Rådgivnings- eller andre tjenester som er egnet til å påvirke revisors habilitet	Før slike tjenester utføres foretas en vurdering av rådgivningens eller tjenestens art i forhold til revisors uavhengighet og objektivitet. Dersom vurderingen konkluderer med at utøvelse av slik tjeneste kommer i konflikt med bestemmelsen i forskriften § 18, skal revisor ikke utføre tjenesten. Hvert enkelt tilfelle må vurderes særskilt. Revisor besvarer løpende spørsmål/henvendelser som er å betrakte som veiledning og bistand og ikke revisjon. Paragrafen sier at også slike veiledninger må skje med varsomhet og på en måte som ikke binder opp revisors senere revisjons- og kontrollvurderinger. <u>Undertegnede</u> har ikke ytet rådgivnings- eller andre tjenester overfor ovenfor nevnte kommune som kommer i konflikt med denne bestemmelsen.
Tjenesten under kommunens egne ledelses- og kontrolloppgaver	<u>Undertegnede</u> har ikke ytet tjenester overfor ovenfor nevnte kommune som hører inn under kommunens egne ledelses- og kontrolloppgaver.
Opptre som fullmektig for den revisjonspliktige	<u>Undertegnede</u> opptre ikke som fullmektig for ovenfor nevnte kommune.
Andre særegne forhold	<u>Undertegnede</u> kjenner ikke til andre særegne forhold som er egnet til å svekke tilliten til uavhengighet og objektivitet.

Sted: Trondheim Dato: 22.09.25

Rolle: Prosjektleder

Navn: Merete M. Montero



Hovedkontor: Brugata 2, Steinkjer

Tlf. 907 30 300 - www.revisjonmidt norge.no