



Fjord
kommune



Heilskapleg analyse

Utfordringar og moglegheiter – organisasjon, struktur og tenestenivå

April 2026

Tett på det som betyr noko

Innhald

1. Samandrag	6
Bakgrunnen for arbeidet.....	6
Hovudfunn	6
Økonomisk handlingsrom	6
Fem politiske spørsmål	7
Vegen vidare	7
2. Bakgrunn, mandat, metode og rammer	8
2.1 Bakgrunn	8
2.2 Mandat.....	9
2.3 Metode.....	9
2.4 Avgrensingar	10
2.5 Ytre rammer	11
2.5.1 Demografi	11
Ulike framskrivingsmodellar: kvifor SSB er for optimistisk.....	12
Utvikling i tilsette i Fjord kommune.....	14
2.5.2 Juridiske forhold.....	16
2.5.3 Kommuneøkonomi	17
Inntektssystemet og korleis det slår ut for Fjord	18
Økonomiske måltal	21
Andre relevante forhold: Husbanken som finansieringsarm.....	21
Bustadbehov i livssyklusperspektiv.....	22
3. Heilskapleg utfordringsbilete og handlingsrom.....	24
3.1 Krysspresset: fire drivkrefter som verkar samtidig.....	24
3.2 Livsløpstrappa som styringsprinsipp.....	25
3.3 Arbeidskraft, kompetanse og pensjonsbølga	26
3.4 Tenestenivå og prioriteringar	26
3.5 Husbanken og bustadpolitikk som finansieringsverktøy	27
3.6 Samarbeid over kommunegrenser	27
3.7 Offentleg-privat samarbeid (OPS).....	28
3.8 Heilskap, førebygging og samskaping i tenesteutviklinga	29
3.9 Nærings- og samfunnsutvikling.....	29
Kort sikt: realisere det som ligg klart	30
Mellomlang sikt: strukturelle tiltak med varig effekt	30
Lang sikt: berekraftig samfunnsutvikling	30
3.10 Frå utfordringsbilete til konkrete val	30
4. Sentraladministrasjon med stab	31
4.1 Sektoren.....	31

Pågåande utviklingsarbeid med ekstern støtte	31
4.2 Organisasjon	31
4.2.1 STAB	32
4.3 Tenestenivå	32
4.4 Analyse	32
Personalavdelinga: strategisk og operativ arbeidsgjevarrolle	33
Fellestenesta: førstelinja	33
IT-funksjonen: kritisk driftsstøtte	34
Samla vurdering	34
4.5 Anbefaling	34
Kort sikt (2026–2027)	34
Mellomlang sikt (2027–2031)	35
Lang sikt (etter 2031)	35
5. Økonomiseksjonen	36
5.1 Organisasjon	36
5.2 Tenestenivå	36
5.3 Analyse	36
Budsjett- og rekneskapssystem	36
Servicegrad og grensesnitt mot drift	37
Lønnsfunksjonen: sårbar einingsfunksjon	37
5.4 Anbefaling	37
Kort sikt (2026–2027)	37
Mellomlang sikt (2027–2031)	37
Lang sikt (etter 2031)	37
6. Oppvekst, kultur og flyktning	38
6.1 Sektoren	38
6.2 Oppvekst	38
Felles administrasjon	39
Barnehagar	39
Skular og SFO	39
Pedagogisk-psykologisk teneste	40
6.3 Kultur	40
Kulturskule	40
Frivilligsentralar	40
Folkehelsearbeid	41
Bibliotek og kulturbygg	41
Ungdomsarbeid	41
6.4 Flyktningtenesta	41
6.5 Analyse	42

Utfordringar	42
Rekruttering: dispensasjonar i barnehagar og skular	42
Demografiske og økonomiske drivkrefter	43
Kultur: bakgrunn og behov for omstilling	43
Moglegheiter	44
6.6 Anbefaling	44
Kort sikt (2026–2027)	44
Mellomlang sikt (2027–2031)	45
Lang sikt (etter 2031)	45
7. Helse, omsorg og velferd	46
7.1 Sektoren og utfordringsbiletet	46
7.2 Organisasjon	47
7.3 Tenestenivå og ressursbruk	48
Dagens tenesteprofil	48
Brukargrupper med omfattande behov	51
7.4 Sårbarheit og rekruttering	51
7.5 Bygningsmasse og sjukeheimskapasitet	53
7.6 Anbefaling	53
Kort sikt (2026–2027)	54
Mellomlang sikt (2027–2031)	56
Lang sikt (etter 2031)	57
7.7 Oppsummering	58
8. Teknisk, landbruk og miljø	59
8.1 Sektoren og samfunnsoppdraget	59
8.2 Organisasjon	59
8.3 Tenestenivå	60
Teknisk drift	60
Vatn og avløp	61
Bygningsmasse	61
Plan og byggesak	61
Landbruk	62
Miljø og klima	62
8.4 Analyse: kva utfordringsbiletet betyr for TLM	62
Konsekvensar for landbruket	62
Miljømessige konsekvensar av demografiske endringar	62
Rekruttering og kompetanse	63
Kostbar tenestestruktur	63
8.5 Anbefaling	63
Kort sikt (2026–2027)	63

Mellomlang sikt (2027–2031)	64
Lang sikt (etter 2031)	65
8.6 Oppsummering	65
9. Tiltak og livsløpstrapp	66
9.1 Korleis kapittelet er bygd opp	66
9.2 Livsløpstrappa med tiltak	66
9.3 Samla tiltaksmatrise	68
9.4 Slik kan tiltaka brukast i workshop og levekårsplan	71
9.5 Tiltak som krev særleg avklaring	71
9.6 Frå tiltak til gjennomføring	71
10. Konklusjon	73
10.1 Behovet for endring	73
10.2 Tenestenivå og ressursprioritering	73
10.3 Økonomisk berekraft og investeringsevne	73
10.4 Bygningsmasse og veg	74
10.5 Levekårsplan og førebygging	74
10.6 Bustadmarknad og prosjekt HUS	74
10.7 Samarbeid og samfunnsutvikling	74
10.8 Vegen vidare	75
Litteraturliste	76
Figur- og tabelloversikt	77

1. Samandrag

Bakgrunnen for arbeidet

Fjord kommune blei etablert 1. januar 2020 ved samanslåing av Stordal og Norddal. Kommunen står overfor eit utfordringsbilete der fire drivkrefter verkar samtidig: reduserte inntekter, demografisk skifte, mindre tilgjengeleg arbeidskraft, og aukande tenestebehov. Kvar for seg er dei alvorlege – samla utgjør dei behov for større og strukturelle endringar som ikkje kan handterast med enkelttiltak innan einskilte sektorar.

Kommunestyret bestilte 19. desember 2024 ei heilskapleg utgreiing av kommunen sin organisasjon, struktur og tenestenivå. Kommunedirektøren har valt å gjennomføre arbeidet i eigen regi, med støtte frå Telemarksforsking si avgrensa utgreiing av kapasitet, behov og ressursbruk innan helse og omsorg (april 2026).

Hovudfunn

Telemarksforsking si analyse viser at Fjord kommune har eit utgiftsnivå innan pleie og omsorg som ligg 38 prosent over landsgjennomsnittet. Tenesteprofilen er konsentrert om institusjons- og heildøgnsstilbod (18,7 prosent og 22,9 prosent av tenestemottakarane, mot 16,4 prosent og 10,8 prosent på landsbasis). Ressursbruken er 11,3 mill. kr over normert nivå i pleie og omsorg, og 16,9 mill. kr over normert nivå i kommunehelse.

Demografisk framskriving (Telemarksforsking, middels attraktivitet) viser ein nedgang i folketalet frå 2 547 til om lag 2 131 fram mot 2050 – minus 15 prosent. Den arbeidsføre delen av befolkninga (0–66 år) fell med 28 prosent. Innbyggjarar over 80 år aukar med 91 prosent, og dei over 90 år aukar med 192 prosent. Forsørgjarbyrda fell frå 2,3 til 1,4 yrkesaktive per eldre.

Innan oppvekst er kostnadsnivået også høgt: netto driftsutgifter per elev er 252 364 kr i Fjord, mot 163 131 kr på landsbasis – 55 prosent høgare. 14,3 prosent av elevane får spesialundervisning, mot 7,6 prosent på landsbasis.

Økonomisk handlingsrom

Status per 1. januar 2026: Fjord kommune fyller berre eitt av tre økonomiske måltal – netto lånegjeld er så vidt under 85 prosent av brutto driftsinntekt. Disposisjonsfondet er på om lag 5 mill. kr; det skulle vore 45 mill. kr.

Inntektssystemet: Inndelingstilskotet på 25,5 mill. kr i 2026 vert løyvd fram til 2035, og deretter trappa ned med 5 mill. kr per år. Samla nedtrekk er 25 mill. kr i 2040.

Fem politiske spørsmål

Analysen er forankra i kommunedirektøren si vurdering av at fem politiske val må takast i åra framover:

- **1. Økonomisk berekraft og investeringsevne.** Korleis nå dei vedtekne måltala på mellomlang sikt og samtidig finansiere nødvendige investeringar: særleg ny eller oppgradert sjukeheimskapasitet?
- **2. Dreining av ressursar innan og til pleie og omsorg.** Korleis flytte tyngdepunktet nedover livsløpstrappa frå institusjon mot heimebaserte og førebyggjande tenester? Og korleis flytte ressursar frå oppvekst til pleie og omsorg?
- **3. Investeringar og bygningsmasse.** Korleis prioritere mellom skular, sjukeheim, omsorgsbustader og anna formålsbygg, gjeve avgrensa investeringskapasitet?
- **4. Samarbeid og kompetanse.** Korleis utvikle interkommunalt samarbeid: Ålesundsregionen versus Stranda-aksen – for å sikre fagmiljø og spesialkompetanse?
- **5. Nærings- og samfunnsutvikling.** Korleis stå fram som ein attraktiv kommune for tilflytting og næringsetablering, og samtidig handtere strukturell omstilling?

Vegen vidare

Analysen skal handsamast i kommunestyret 20. mai 2026. Det er ikkje eit vedtaksmøte – målet er felles forståing og innspel til tiltak. Vidare arbeid blir forankra gjennom levekårsplanen (vedtak hausten 2026), økonomiplanen 2027–2030, og dei sektorvise prosessane som følgjer.

Dette er banebrytande arbeid. Så langt kommunedirektøren kjenner til, er ingen andre norske kommunar har gjennomført ein like heilskapleg analyse i eigen regi. Arbeidet blir følgt tett av Distriktssenteret, Statsforvaltaren og Møre og Romsdal fylkeskommune.

2. Bakgrunn, mandat, metode og rammer

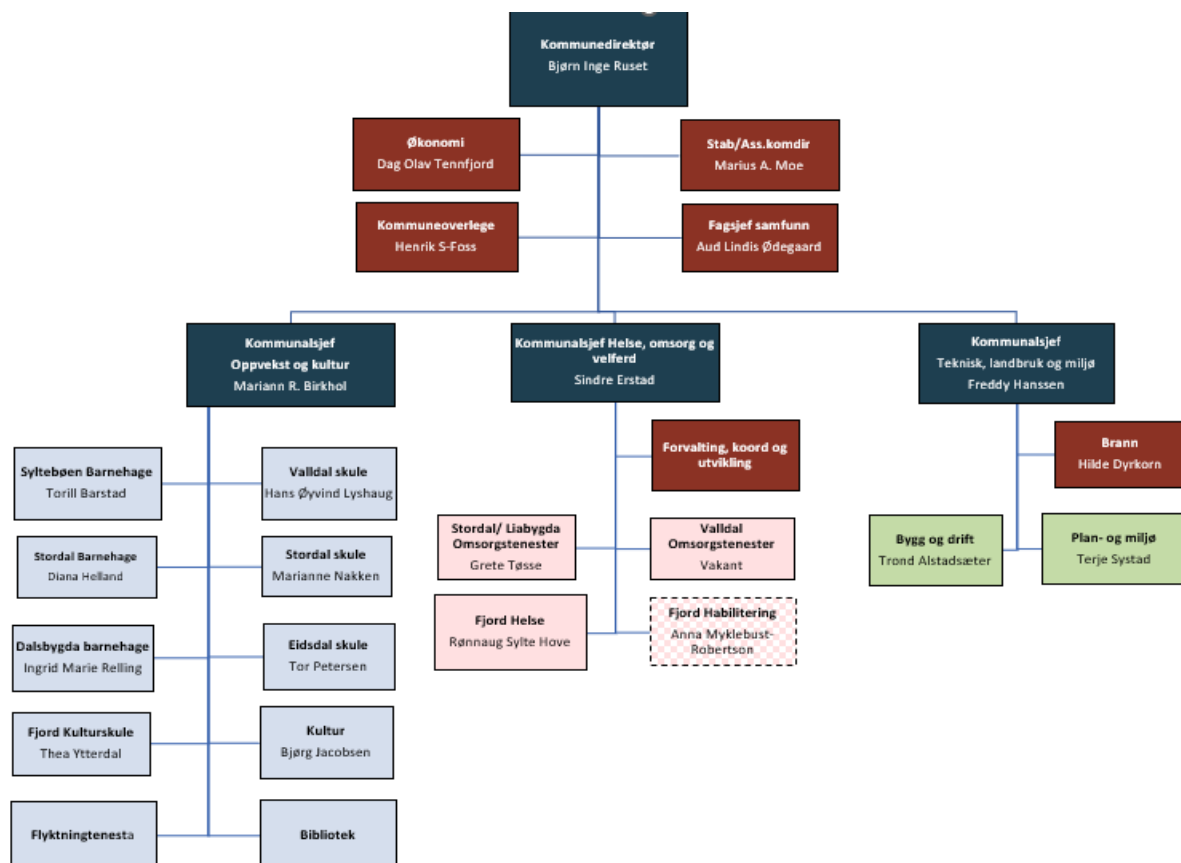
2.1 Bakgrunn

Fjord kommune blei etablert 1. januar 2020 som del av kommunereforma ved at dei tidlegare kommunane Stordal og Norddal blei slått saman. Ny organisasjon blei innført, medan strukturen med tenestestader for produksjon av tenestene for alle praktiske formål blei vidareført.

I arbeidet som leidde inn mot samanslåinga la Telemarksforsking fram ei analyse som såg på tre alternativ: samanslåing til Fjord, ein ny Fjord kommune utan bygdene Eidsdal og Norddal/Dalsbygda, og ei samanslåing av Fjord og Stranda kommunar.¹

Den økonomiske effekten av samanslåinga kan kort beskrivast slik. I 2020 viste rekneskapen eit lite overskot. Rekneskapen for 2021 og 2022 viste underskot, og då var også disposisjonsfondet brukt opp. 2023 og 2024 har vore nytta til å dekke inn tidlegare underskot, samtidig som ein i 2024 makta å setje av ei lite overskot på om lag 6 millionar kroner som følgje av sal av aksjepost i Ørskog energi. 2025 viste igjen eit lite underskot.

Fjord kommune har i dag 395 tilsette med til saman 294,74 årsverk.² Om lag 5 årsverk er eksterntfinansiert.³



Figur 1. Organisasjonskart Fjord kommune, april 2026. Kjelde: Fjord kommune

¹ Brandtzæg, B.A., Lunder, T.E., Aastvedt, A., Thorstensen, A., Groven, S., og Møller, G. Økonomiske effektar ved kommunesamanslåing. Telemarksforsking.

² Tal henta frå BI i Visma Enterprise – statistikk Fjord kommune per 30.03.2026.

³ Allereie planlagde endringar i struktur innan omsorgstenestene er ikkje tatt med i organisasjonskartet.

Fjord kommune har eit omstillingsbehov knytt til noverande og komande utfordringar:

- Demografiske endringar – fleire eldre, færre born og færre i arbeidsfør alder
- Rekruttering av nok arbeidskraft med rett kompetanse
- Sannsynleg reduksjon i disponible inntekter
- Kostbar tenestestruktur
- Manglande evne til å etablere og ivareta økonomisk handleevne over tid
- Betydeleg etterslep på vedlikehald
- Auke i tenestebehov både i volum og kompleksitet, som er svært ressurskrevjande

Samtidig har Fjord kommune nokre moglegheiter som mange kommunar ikkje har:

- Høge inntekter frå sal av konsesjonskraft, skattlegging av kraftproduksjonsanlegg og havbruksanlegg
- Ein samanlikna med andre kommunar varierende, men til dels god standard på fleire formålsbygg
- Til dels svært god tilgang til arbeidskraft i einskilde kompetanseområde
- Utnytta moglegheiter knytt til samfunns- og næringsutvikling

2.2 Mandat

I kommunestyremøte 19. desember 2024 blei følgjande vedteke:

«Kommunedirektøren vert gitt i oppdrag å utgreie heile organisasjonen med struktur og tenestenivå, der forslag til endringar i høve struktur- og tenesteinnhald må leggjast fram i 2025.

I tillegg til å beskrive utfordringar og moglegheiter basert på kommunens egne ressursar, skal utgreiinga også vurdere alternativ og løysingar basert på OPS (offentleg-privat samarbeid) og samarbeid over kommunegrenser (interkommunale løysingar, kjøp/sal av tenester). Vurdering av kommunal eigedomsmasse og eventuell avhending av slik eigedom skal vere eige tema i utgreiingsarbeidet.»

2.3 Metode

Utgreiingsarbeidet er gjort av leiargruppa. Vanlegvis blir slike utgreiingar sett ut på anbod til konsulent- og rådgjevingsfirma som Agenda Kaupang, Oslo Economics og liknande. Med omsyn til eit utfordringsbilete i rask endring, ein viss skepsis til innleigde konsulentrapportar baserte på erfaring med «one size fits all»-svar, og parallelt pågåande endringsprosessar internt, har kommunedirektøren valt å gjere utgreiingsarbeidet i eigen organisasjon.

Som kjeldegrunnlag er tilgjengeleg informasjon nytta – inkludert tidlegare gjennomførte analysar frå eksterne aktørar og relevant faglitteratur. Statistikk er henta frå Møre og Romsdal fylkeskommune og Telemarksforsking⁴, og i nokon grad er talgrunnlag frå innbyggjarundersøkinga frå 2025 nytta⁵. I avgrensa grad er kompetanse på kunstig intelligens (KI) leigd inn for å ramme inn informasjonen betre. For framskriving av økonomiske tal er det brukt same metode som i arbeidet med økonomiplan. I tillegg er det bestilt ei utgreiing frå Telemarksforsking som er nærare omtala i kap. 7.⁶

Utgreiingsarbeidet er utført samtidig som det er sett i gang fleire større utviklings- og endringsprosessar parallelt. Dette betyr at konklusjonar og anbefalingar i nokon grad er avhengige av framdrifta i andre prosessar. Det inneber også at det vil vere variasjon i kor langt ein kan gå i å leggje fram forslag til endringar i struktur og tenestenivå, sidan det for einskilde felt ikkje har vore mogleg å forankre dette godt nok hjå organisasjon og tillitsvalde i tråd med den modellen som blei lagt fram for slikt arbeid i 2024.⁷ Samtidig er einskilde felt allereie godt utgreidde – særleg utgreiinga av oppvekststruktur (skule) som blei lagt fram for politisk handsaming hausten 2025.⁸

Tenesteområda og kommunalområda skal først beskrive notida innan tenesteområdet i høve organisasjon og tenestenivå. Ein vil også freiste å knyte koplingar til formelle lov- og forskriftskrav (illustrative, ikkje uttømande).

Tidsperspektiv. For kvart tenesteområde skal det leggst fram forslag på kort, mellomlang og lang sikt. Kort sikt er 2026–2027, mellomlang sikt er kommunestyreperioden 2027–2031, og lang sikt er etter 2031.

Under arbeidet har det blitt tydeleg at det er nødvendig å adressere ulike moglegheiter og grep innan samfunns- og næringsutvikling på ein betre måte enn i dag. Vurderingane av desse temaa er flytta til det nye kap. 3 (Heilskapleg utfordringsbilete og handlingsrom).

2.4 Avgrensingar

Utgreiinga fokuserer på struktur og tenestenivå. For å unngå misforståingar om omfanget gjer vi merksam på følgjande avgrensingar:

- **Skulestruktur** er handsama gjennom eiga utgreiing hausten 2025 og er ikkje gjenteke her.
- **Kommunal eigedomsmasse** vart i sak 21/1589-5 lagt fram med vurdering av eigedomar som kunne sjåast. I budsjetthandsaminga for 2026 (kommunestyret 11. desember 2025, sak 081/25 pkt. 22) blei det vedteke at kommunedirektøren skal gjere ei vurdering av kommunale bygningar opp mot kva bygg vi bør eige og kva bygg vi kan selje, i samband med framlegging av leveårsplan våren 2026. Framlegging er no planlagt tidleg haust 2026. Kommunal eigedomsmasse som heilskap blir difor ikkje teke inn her, men analysen tek med ei oversikt

⁴ Møre og Romsdal fylkeskommune. Fylkesstatistikken 2025.

⁵ Innbyggjarundersøking Fjord kommune 2025. Sjå artikkel på heimesida til kommunen.

⁶ Telemarksforsking. Kapasitet, behov og ressursbruksanalyse helse og omsorg, april 2026.

⁷ Strategisk leiargruppe Fjord kommune. Planprosess: status og ramme. Internt dokument 2024.

⁸ Fjord kommune. Utgreiing av oppvekststruktur. Kommunestyresak 052/25, hausten 2025.

over eigeidom som vert nytta innan pleie og omsorg, med skisse til effekt av ulike grep og som eit frampeik mot metode ein kan nytte særleg innan pleie og omsorg.

- **Grensejusteringa for Liabygda** kjem i effekt frå 1. januar 2027. Justeringa vil gi konsekvensar for folketal, tenestebehov og økonomi. Sidan det ikkje ligg føre nok konkret informasjon, er dette ikkje teke inn som heilskap, men omtala på kort sikt under helse, omsorg og velferd.
- **Ytre rammer** som administrasjonen ikkje rår over: statleg styring, lov- og forskriftsverk, økonomiske forhold staten styrer, og overeinskomstar mellom partane i arbeidslivet – er ikkje tema for utgreiinga.

2.5 Ytre rammer

Kommunane vart etablerte ved formannskapslovene av 1837. Kommunen er eige rettssubjekt og har eit stort omfang av oppgåver og roller, og er også ein viktig arena for lokaldemokrati. Kommunen produserer nasjonale velferdstenester og skal bidra til samfunnsutvikling. Dette skjer mellom anna gjennom eige planmynde og næringsutvikling, og kommunen er utøvar av mynde på ei rekkje område.⁹

Kommunane i Noreg er generalistkommunar. Dette inneber at det skal vere dei same rammene, oppgåvene og ansvar for alle kommunar – alle kommunar har ansvaret for den same oppgåveportefølja, uavhengig av storleik.¹⁰

2.5.1 Demografi

Fjord kommune er ein distriktskommune i sentralitetsklasse 6, og høyrer til gruppa av dei minst sentrale kommunane i Noreg. Befolkningsutviklinga har vore negativ frå 2010¹¹, med unntak av perioden 2022–2025 der den har stabilisert seg, og med ein liten auke i folketalet i 2025.

Nøkkeltal frå SSB:

- **Folketal 4. kvartal 2025:** 2 547 innbyggjarar
- **Forventa folketal 2030:** 2 496 innbyggjarar (svak nedgang)
- **Aldersprofil 2025:** Skeiv aldersstruktur med nedgang i barn og unge og relativt fleire eldre
- **Eldre over 80 år i dag:** 8,5 prosent av befolkninga, høgare enn snittet i Møre og Romsdal

Distriktsutvalet leidd av Victor Norman, oppnemnt av regjeringa i 2019, fekk i oppdrag å greie ut konsekvensane av befolkningsendringar i distrikta og vurdere verknaden av dagens distriktspolitikk. Utvalet flytta merksemda frå «korleis halde folk igjen» til korleis samfunnet må tilpassast den nye demografiske realiteten. Konklusjonen var at utan å lukkast med å tiltrekke og halde på høgt

⁹ NOU 2022: 10. Inntektssystemet for kommunene, s. 17–18.

¹⁰ NOU 2023: 9. Generalistkommunesystemet. Likt ansvar – ulike forutsetninger, s. 30.

¹¹ Møre og Romsdal fylkeskommune. Fylkesstatistikk 2016 – Befolkningsutvikling 2010–2015, figur 6.

utdanna kvinner, vil distrikta få store problem med både demografi, rekruttering og framtidig velferd.¹² Muritunet er eit døme på korleis ein har lukkast med dette i Fjord kommune.

Ulike framskrivingsmodellar: kvifor SSB er for optimistisk

Under arbeidet har det vist seg at det er ulike modellar for framskriving av befolkningsutvikling. SSB nyttar i hovudsak framskriving basert på utviklinga dei førre fire åra. For Fjord kommune gir dette eit for optimistisk bilete:

Stabiliseringa i folketalet sidan 2022 skuldast i all hovudsak at Fjord kommune har teke imot 98 flyktningar frå Ukraina. 25 personar har utvandra og 73 personar bur her endå. Stabiliseringa i folketaletsutviklinga sidan 2022 kan difor reknast til mottak av flyktningar – som i tillegg ikkje har fått permanent opphaldsløyve.

Bilete er enno meir bekymringsfullt fordi alderssamansetjinga på flyktningane Fjord har teke imot er aldersmessig lågare enn det Fjord kommune sjølv hadde. SSB sine framskrivingar er difor tufta på eit grunnlag som både i volum og i alder truleg må reknast som eit eingongstilfelle knytt til tilføring av flyktningar frå krigen i Ukraina.

I høve utfordringar knytt til framskriving av behov innan helse og omsorg har Fjord kommune bestilt ei avgrensa utgreiing frå Telemarksforsking. Telemarksforsking¹³ har skissert framskrivingar der ein går lengre tilbake i tid og brukar omgrepet *lokal attraktivitet*. Etter kommunedirektøren si vurdering er denne utgreiinga meir realistisk enn SSB sine framskrivingar. Vurderinga viser at utviklinga for Fjord kommune frå 2010 og framover er svak attraktivitet. Framskrivinga framover med *middels attraktivitet*, som er høgare enn det historiske utgangspunktet, ligg likevel langt under SSB si framskriving og gir om lag 370 færre innbyggjarar i 2050.

Kommunedirektøren har valt å nytte Telemarksforsking si framskriving med middels attraktivitet i det vidare arbeidet.

¹² NOU 2020: 15. Det handler om Norge – Bærekraft i hele landet. Storfjordnytt: «Fjord Høgre med Victor Norman på besøk».

¹³ Telemarksforsking. Kapasitet, behov og ressursbruksanalyse helse og omsorg, april 2026.

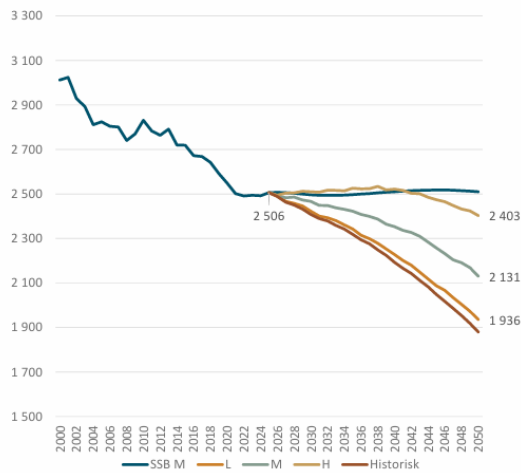
Befolkningsprognoser fram til 2050

Befolkningsprognoser

Befolkningsprognosene fra Telemarksforsking gir et supplement til SSBs framskrivinger ved å synliggjøre hvordan lokal attraktivitet for bosetting og næringsliv kan påvirke befolkningsutviklingen. Det er utarbeidet scenarier med høy (H), middels (M), lav (L) og historisk attraktivitet, der alle tar utgangspunkt i SSBs nasjonale vekstforutsetninger.

Analysene viser at Fjord har hatt svak attraktivitet for bosetting og næringsliv de siste ti årene. Dette gir utslag i framskrivingene, der Telemarksforskings scenarier indikerer en svakere befolkningsutvikling enn SSBs hovedalternativ.

I 2050 anslår SSB (MMMM) et innbyggertall på 2 510 i Fjord, mens M-scenariet fra Telemarksforsking anslår 2 131 innbyggere. Forskjellen illustrerer kommunens mulighetsrom for befolkningsutvikling gitt endringer i lokal attraktivitet.



Befolkningsprognoser fra Telemarksforsking 2025-2050. Fjord kommune. Kilde: SSB/TF

Figur 2. Befolkningsutvikling for Fjord kommune fram til 2050, ulike scenarier. Kjelde: Telemarksforsking, april 2026 (SSB-data).

Befolkningsprognoser fordelt på aldersgrupper fram til 2050

Befolkningsprognoser fordelt på aldersgrupper

Tabellen viser anslått befolkningsutvikling etter aldersgrupper fram mot 2050, basert på Telemarksforskings scenarier.

Framskrivingene viser en samlet nedgang i folketallet i alle alternativer. I lavalternativet (L) er nedgangen 22,7 prosent, i høyalternativet (H) 4,1 prosent, og i middelsalternativet (M) 15,0 prosent.

Utviklingen innebærer en tydelig aldring av befolkningen. Antall personer i aldersgruppen 0–66 år faller betydelig, mens antall eldre øker. For aldersgruppen 67 år og eldre er veksten anslått til mellom 25 og 33 prosent, og gruppen 80 år og eldre øker kraftig i alle alternativer.

Samlet gir dette en lavere andel barn og yrkesaktive og en høyere andel eldre fram mot 2050.

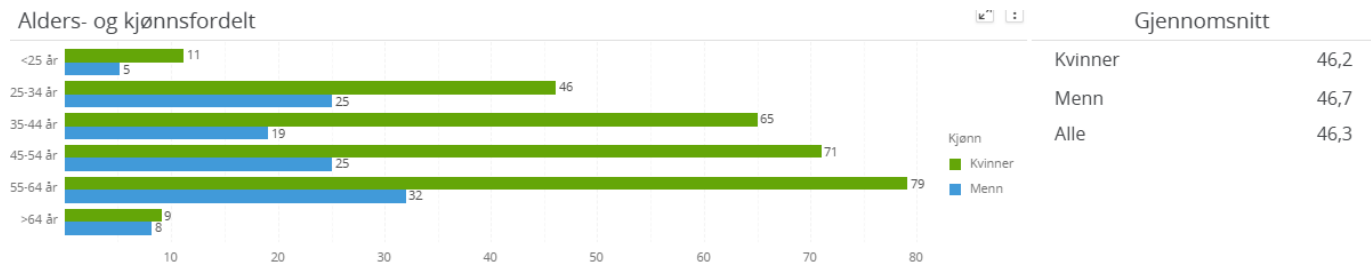
Befolkningsframskrivinger fra Telemarksforsking 2025-2050. Alternativ L, M og H. Fjord kommune. Kilde: SSB/TF

	2025	2050			%endring 2025-2050		
		L	M	H	L	M	H
0-5 år	116	67	81	100	-42,2	-30,2	-13,8
6-15 år	260	189	222	262	-27,3	-14,6	0,8
16-66 år	1 533	932	1 064	1 248	-39,2	-30,6	-18,6
67-79 år	398	371	384	407	-6,8	-3,5	2,3
80-89 år	163	273	275	281	67,5	68,7	72,4
90 år og eldre	36	104	105	105	188,9	191,7	191,7
Sum	2 506	1 936	2 131	2 403	-22,7	-15,0	-4,1
0-66 år	1 909	1 188	1 367	1 610	-37,8	-28,4	-15,7
67 år og eldre	597	748	764	793	25,3	28,0	32,8
80 år og eldre	199	377	380	386	89,4	91,0	94,0

Figur 3. Befolkningsframskrivingar Fjord kommune fordelt på aldersgrupper 2025–2050. Alternativ låg (L), middels (M) og høg (H). Kjelde: Telemarksforsking, april 2026.

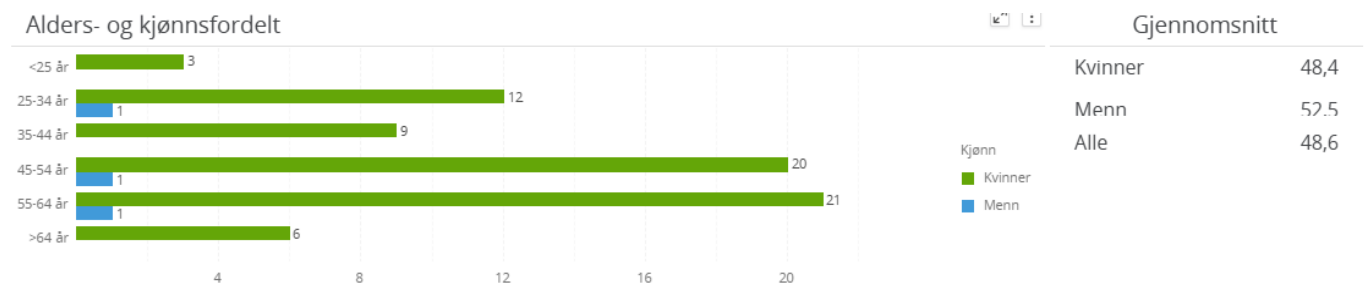
Utvikling i tilsette i Fjord kommune

Fjord kommune har ei alderssamansetning hjå tilsette på gjennomsnitt 46,3 år for heile kommunen, og fordelt relativt likt mellom kvinner og menn.¹⁴ Dette gjeld tilsette i faste stillingar, vikariat eller tilfeldig timelønna.



Figur 4. Tilsette i Fjord kommune fordelt på alder og kjønn, per 9. april 2026. Kjelde: Visma Enterprise BI / Fjord kommune.

Innan helsesektoren er alderen på dei tilsette høgare, og kjønnsfordelinga har klar overvekt av kvinner. Med bakgrunn i den demografiske utviklinga og tenestebehovet i kommunen må det skje ei dreining av ressursar knytt til habilitering og omsorgstenestene. I denne sektoren er det primært tre stillingsgrupper: pleiemedarbeidar (ufaglært), helsefagarbeidar og sjukepleiar. Det er spesifikke krav til grunnbemanning for å yte forsvarlege tenester til brukarar og pasientar.¹⁵



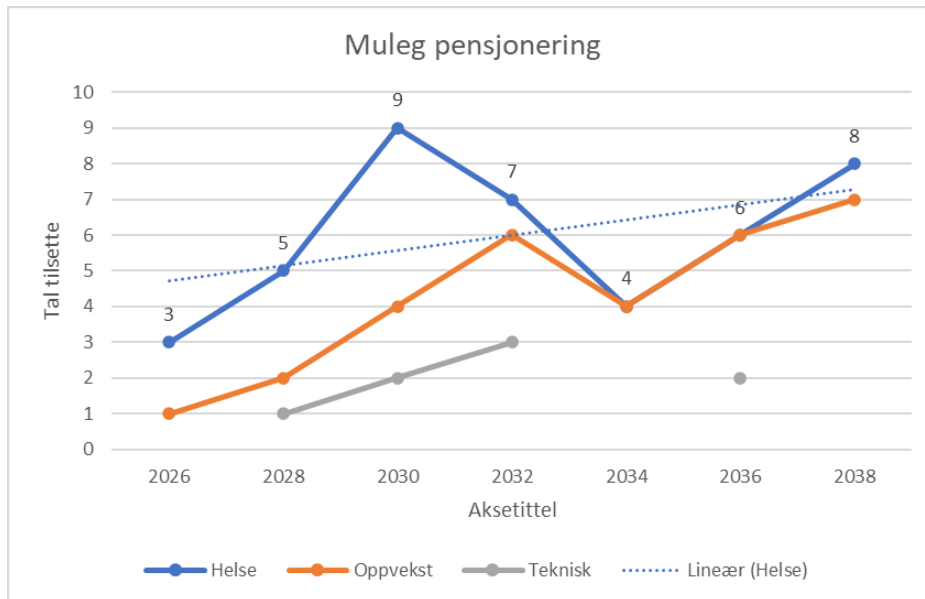
Figur 5. Tilsette i helse, omsorg og velferd (HOV) fordelt på alder og kjønn, per 9. april 2026. Kjelde: Visma Enterprise BI / Fjord kommune.

Basert på tal i eigen struktur per 1. april 2026 har kommunen relativt god oversikt over kor mange som kjem til å pensjonere seg dei neste ti åra. Dei neste ti åra vil 36 tilsette i helsesektoren avslutte sitt arbeidsforhold på grunn av pensjon. Dei har i snitt ei 72 prosent stilling og utgjer 26 årsverk av totalt 104 i dagens organisering (habilitering og PLO). I tillegg kjem dei som sluttar av andre årsaker – sidan tredje kvartal 2024 har 13 sjukepleiarar og helsefagarbeidarar slutta, ein turnover rate på om lag to per kvartal for desse to stillingsgruppene.¹⁶

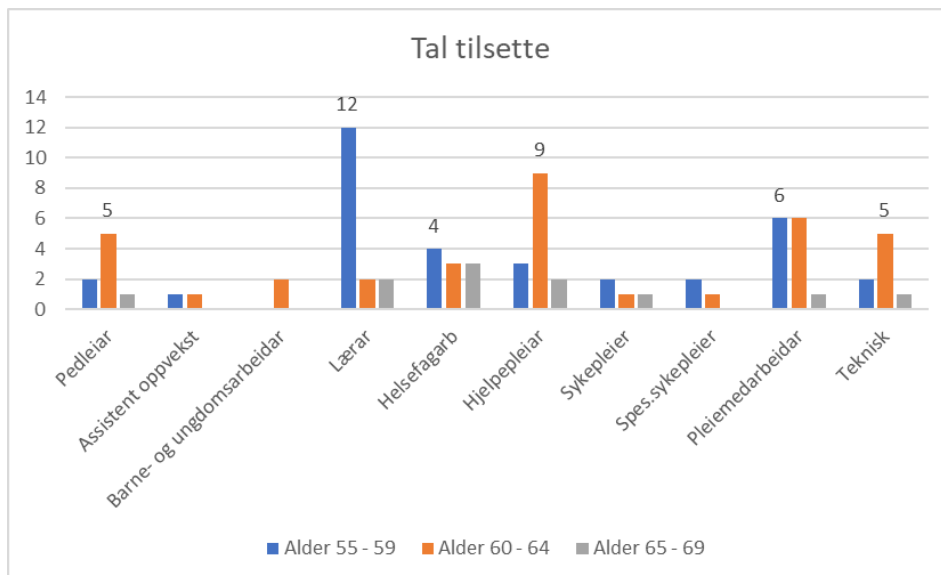
¹⁴ Figurane er henta frå Visma BI med tal frå 09.04.2026.

¹⁵ Sjå utfyllande omtale i kap. 7 (Helse, omsorg og velferd).

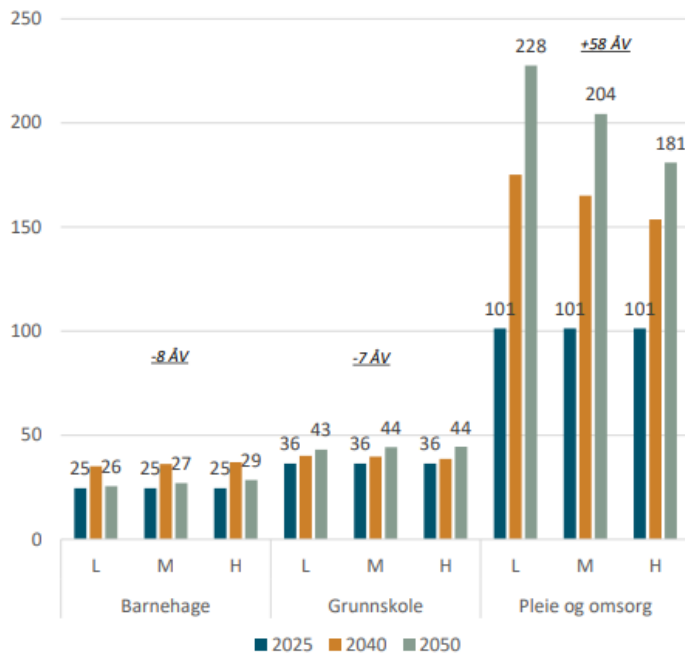
¹⁶ Telemarksforsking. Rapport 22.04.2026.



Figur 6. Prognose for pensjonsavgang i helse-, oppvekst- og teknisk sektor 2026–2038. Kjelde: Fjord kommune.



Figur 7. Tilsette nærast pensjonsalder fordelt på stillingsgrupper og aldersgrupper. Kjelde: Fjord kommune.



Anslått årsverksbehov per 1000 innb. 20-66 år. TF alt. L, M, H. Fjord kommune. Kilde: SSB/beregninger ved TF

Figur 8. Anslått framtidig årsverksbehov per 1000 innbyggjarar 20–66 år. Kjelde: Telemarksforsking, april 2026.

Rekruttering tek tid. I 2025 lyste kommunen ut 16 sjukepleiarstillingar med berre fem tilsetjingar.¹⁷ Så langt i 2026 er det søkt etter fire sjukepleiarar med berre éi tilsetjing til no. I tillegg til pensjonering og at tilsette sluttar, har kommunen tilsette som til ein kvar tid er ute i foreldrepermisjon, utdanning, det er vakante stillingar, eller anna fråvær.

Med dei endringane Fjord kommune står overfor og mangelen på arbeidskraft i helse- og sosialtenesta i Noreg¹⁸, der det manglar 3 000 helsefagarbeidarar og 2 100 sjukepleiarar, vil det vere kamp om arbeidskraft mellom kommunane og spesialisthelsetenesta. Endringar må gjerast for å ta høgde for dette behovet.

Endringar kommunen må arbeide mot, er meir samlokalisering av tenestene for å avgrense talet på tilsette ein må ha for å løyse oppgåvene. Med ei framtidig organisering lik dagens vil kommunen ikkje ha kvalifiserte og nok tilsette til å utøve dei lovpålagde oppgåvene i omsorgssektoren.

2.5.2 Juridiske forhold

Kommunane er pålagde å følgje lover og forskrifter. Den mest sentrale lova er kommunelova av 2018. Det er nokre endringar og justeringar i den nye lova samanlikna med den tidlegare versjonen. Grunntrekka vert vidareført, men nokre vesentlege endringar er verd å merke seg: det kommunale sjølvstyret er no grunnlovsfesta, kommunen er eige rettssubjekt, og det er trekt klarare grenser mellom stat og kommune og ein skarpere skilnad mellom lokale folkevalde og kommunedirektør (administrasjon).¹⁹

¹⁷ Digitalt rekrutteringssystem til Fjord kommune – Talentech (webcruiter).

¹⁸ NAV. Bedriftsundersøkinga 2025.

¹⁹ Juridika. «Dette er nytt i ny kommunelov.»

Ei studie gjennomført av Menon Economics i 2022²⁰ viser at kommunane minst har 420 oppgåver som er forankra i lov, og tilsvarende 564 oppgåver heimla i forskrift. Det reelle talet er truleg større. I tillegg kjem krav og forventningar frå statleg hald knytt til planlegging og planretningslinjer.

Kommunedirektøren skal etter kommunelova § 13-1 tredje ledd «påse at saker som legges fram for folkevalgte organer, er forsvarlig utredet. Utredningen skal gi et faktisk og rettslig grunnlag for å treffe vedtak.»²¹ Det er altså ikkje reint få juridiske lover og forskrifter også ein liten kommune skal forhalde seg til.

Eit forhold som etter kommunedirektøren si vurdering blir adressert i for liten grad, er at det i tillegg til volumet av lover og forskrifter er etablert ein praksis frå statleg hald med meir uklare føringar. Med dette er meint reglar, til dømes vegleiarar knytt til eksisterande lovverk og internasjonale konvensjonar som Noreg har slutta seg til, men som ikkje fullt ut er tatt inn i nasjonal lovgiving. Desse «ekstra» elementa utfordrar Fjord kommune sitt handlingsrom og kan bidra til å forseinke eller hindre nødvendige vedtak eller utviklingsprosessar. Dette er ei problemstilling som må følgjast kontinuerleg, gjerne saman med andre kommunar.

Eit siste forhold verd å merke seg er kommunen sitt ansvar som samfunnsutviklar, som formelt er knytt til både kommunelova²² og plan- og bygningslova.²³ Samfunnsutvikling er altså lovpålagt.

2.5.3 Kommuneøkonomi

Kommunane i Noreg vert finansierte gjennom skatteinntekter frå innbyggjarar og næringsverksemd, rammetilskot frå staten, samt brukarbetalingar og gebyr frå innbyggjarane. I tillegg kjem øyremerkte overføringar frå staten der formålet er definert.²⁴

Etter samanslåinga av Norddal og Stordal kommunar fekk den nye Fjord kommune eit **inndelingstilskot** for å kompensere for ein nedgang i rammetilskotet. Tilskotet er i 2026 på **25,5 mill. kr**, vert løyvd fram til 2035, og deretter trappa ned over fem år.

Den største delen av inntekter for ein kommune er skatteinntekter frå eigne innbyggjarar samt rammeoverføring frå staten. Dette er det som vert omtala som frie inntekter. Inntektssystemet vart endra i 2024 med effekt frå og med budsjettåret 2025.

Fjord kommune har følgjande særlege direkte inntekter:

- Naturressursskatt
- Skatt på kraftproduksjonsanlegg og kraftlinjer
- Havbruksfondet
- Utbytte på eigarpostar (særleg Tafjord kraftproduksjon)

²⁰ Menon Economics. Ståa i norske kommuner, 2022, s. 18.

²¹ Kommunelova § 13-1 tredje ledd. Lovdata.

²² Kommunelova 2018 § 1-1 – Lovens formål: «Loven skal legge til rette for at kommuner og fylkeskommuner kan yte tjenester og drive samfunnsutvikling.»

²³ Plan- og bygningslova §§ 1-1 og 1-3. Lovdata.

²⁴ Kommunal- og distriktsdepartementet. Finansiering av kommunesektoren. Tilgjengeleg frå regjeringen.no.

Inntektssystemet og korleis det slår ut for Fjord

Inntektssystemet er staten si ordning for å fordele frie inntekter til kommunane. Det består av rammetilskot og skatteinntekter, og blir årleg forklart i Grønt hefte²⁵ – den tekniske dokumentasjonen for korleis rammetilskotet blir rekna ut. Frie inntekter utgjer om lag 70 prosent av kommunesektoren sine samla inntekter.

Rammetilskotet fordeler middel slik at kommunane kan yte eit likeverdig tenestetilbod, sjølv om kostnadsnivå og utfordringar varierer. Dette skjer gjennom utgiftsutjamninga, der kommunane får kompensasjon for ufrivillige kostnadsforskjellar knytt til mellom anna demografi. Utgiftsutjamninga brukar ein kostnadsnøkkel som inkluderer alderssamansetning, pleie- og omsorgsbehov, desentralisert busetnad og sektorvise behov.

Sidan andelen barn og unge har gått ned og truleg vil halde fram med å gå ned, vil Fjord kommune få mindre i overføringar til oppvekst. Staten forventar at kommunane skal flytte pengar frå oppvekst til helse og omsorg. Om sannsynleg demografisk utvikling held fram, vil talet på pensjonistar gå opp samtidig som talet på lønsmottakarar går ned. Dette vil naturleg nok redusere dei kommunale skatteinntektene – ein reduksjon som ikkje vil bli fullt ut kompensert av staten.

Korleis dette slår ut for Fjord:

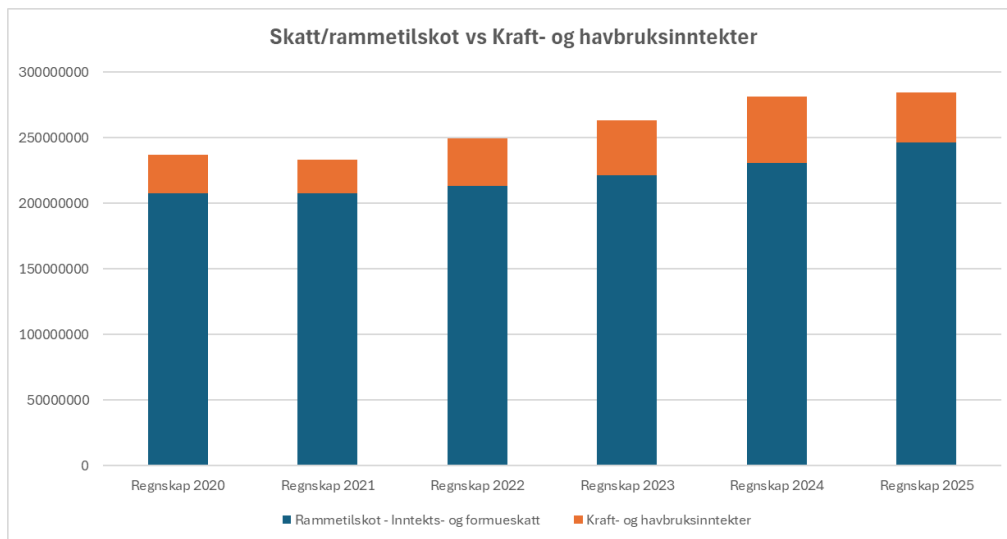
- Fjord har **betydeleg høgare inntekter enn gjennomsnittet** på grunn av kraftinntekter og havbruksfond
- Når ei kommune har høge inntekter, får den **mindre rammetilskot** gjennom inntektsutjamninga
- Dermed reduserer høge kraftinntekter delar av statens bidrag

Når ein ser kor store inntektene frå rammetilskot og skatteinntekter er samanlikna med kraft- og havbruksinntektene, er Fjord svært sårbar for justeringar i fordelinga av rammetilskot og skatteutjamning. Det viser også at med alle andre forhold like, må negativ justering av skatt og rammer kompensast med ein svært stor auke i kraftinntekter og havbruksfond.

Rammetilskotet vert i hovudsak målt per innbyggjar og alderskategori – ikkje per driftseining. I 2022 vart det innført eit nytt tilskot på 500 000 kr per kommunale grendeskule, innan innbyggjartilskotet. Tilskotet blir gitt med ei særskild fordeling basert på tal grunnskular i skuleåret 2024/2025. Satsen er prisjustert i 2026 og er 583 234 kr per grunnskule. Samtidig har staten vedteke ei inntektsutjamning der kraft- og havbruksinntekter inngår – eit element som reduserer inntektene for Fjord kommune.

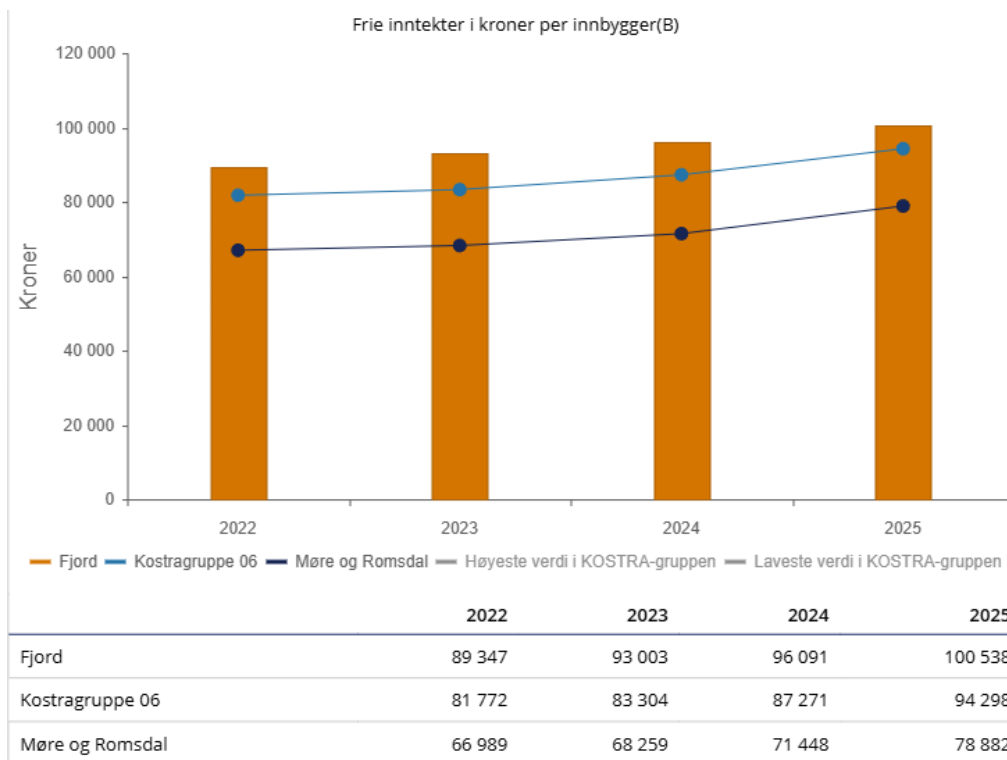
Omlegginga av inntektssystemet frå 2024 til 2025 førte til at veksten i inntekter vart lågare, særleg når ein tek omsyn til prisstigning og auke i etterspurnad etter kommunale tenester. I 2025 og 2026 var Fjord kommune den kommunen som hadde lågast vekst i frie inntekter i Møre og Romsdal. Dette er ein trend som vil halde fram.

²⁵ Kommunal- og distriktsdepartementet. Grønt hefte. Tilgjengeleg frå regjeringen.no.

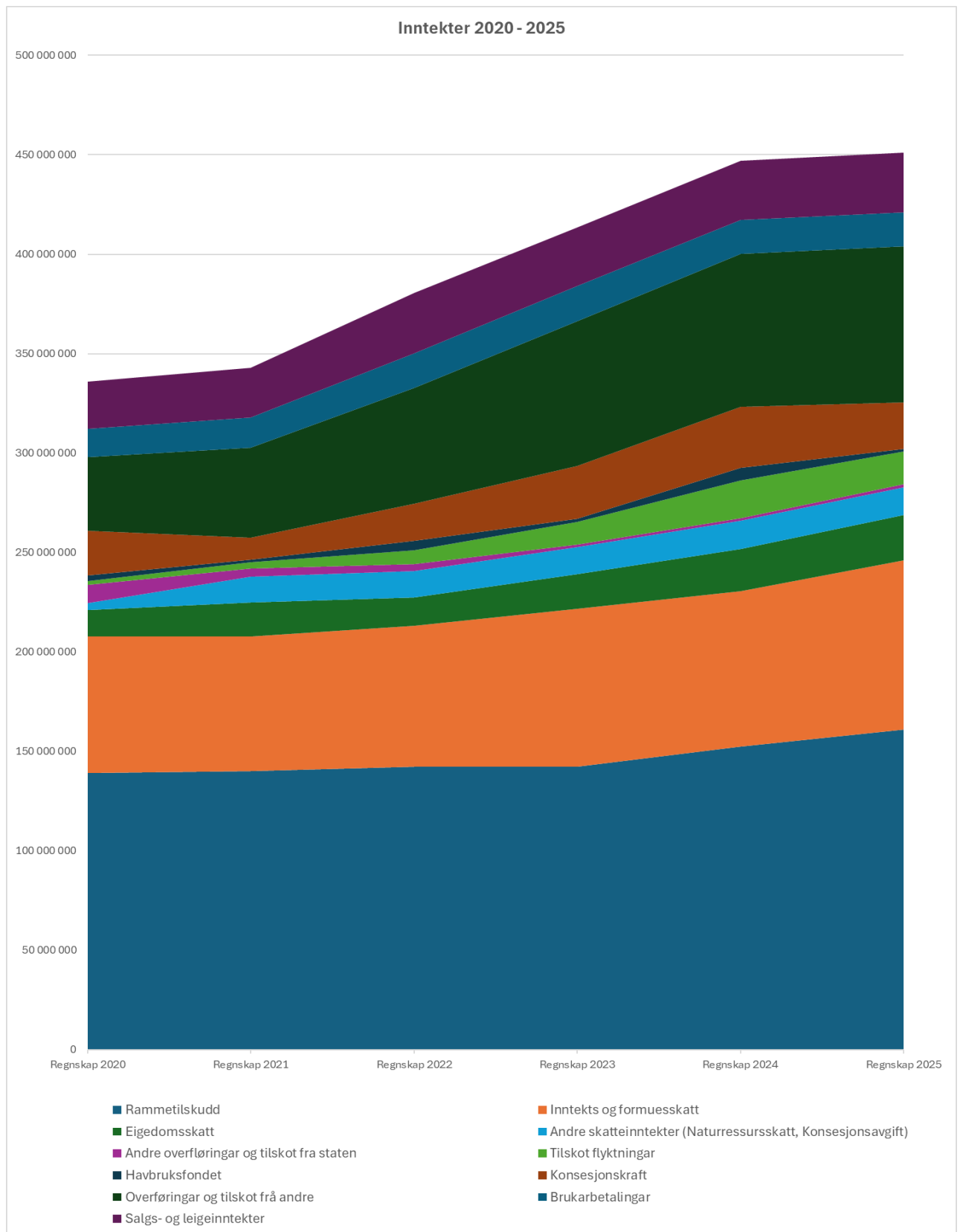


Figur 9. Skatt og rammetilskot samanlikna med kraft- og havbruksinntekter, Fjord kommune 2020–2025.

Kjelde: Fjord kommune.



Figur 10. Frie inntekter i kroner per innbyggjar, Fjord kommune samanlikna med KOSTRA-gruppe 6 og Møre og Romsdal 2022–2025. Kjelde: KOSTRA / Fjord kommune.



Figur 11. Inntekter i Fjord kommune fordelt på inntektspostar 2020–2025. Kjelde: Fjord kommune.

Økonomiske måltal

Status per 31. desember 2025: Fjord kommune fyller berre eitt av tre økonomiske måltal – netto lånegjeld er så vidt under 85 prosent.

Kommunen greier ikkje, sjølv med omfattande ekstrainntekter samanlikna med andre kommunar, å leggje av tilstrekkelege middel årleg til disposisjonsfond. Per 1. januar 2026 er disposisjonsfondet på om lag 5 mill. kr – det skulle ha vore 45 mill. kr. Kommunen greier altså ikkje å spare opp ein buffer tilsvarande 10 prosent av årsbudsjettet.

På mellomlang sikt må alle desse måltala nåast. Dette er ein føresetnad ikkje berre for å etablere økonomisk handleevne over tid, men også for å kunne bere sin del av finansiering av moderne sjukeheimskapasitet og ny eller oppgradert kapasitet innan barnehagesektoren.

Dette må gjerast før det forventast årlege inntektsbortfallet på om lag 5 mill. kr frå 2035, med eit nedtrekk på til saman 25 mill. kr i 2040. Dette inneber at lånegjelda må reduserast betydeleg – truleg vidare ned utover dei økonomiske måltala eller justere ned måltalet på gjeld til 70 eller 75 prosent – for å unngå at kostnader knytt til finansiering i for sterk grad dreg ressursar frå drift. Samstundes bør ein for å unngå å belaste drift med kostnader til investeringar, så langt som råd nytte eksisterande statlege investeringsordningar.

Andre relevante forhold: Husbanken som finansieringsarm

Staten styrer kommunane i hovudsak gjennom lover og forskrifter, og gjennom økonomiske føringar via inntektssystemet. I tillegg kjem ei lang rekkje mindre initiativ knytt til ulike satsingar og tilskotsordningar. Ein aktør har stor betydning og påverkar det kommunale handlingsrommet vesentleg: Husbanken.

På oppvekstsida (skule) er økonomisk støtte for Fjord kommune avgrensa til rentekompensasjon på eit lån tilsvarande 7,2 mill. kr fram til og med 2032. For investeringar knytt til omsorgsbustader (for ulike formål) og moderne sjukeheimsplassar er situasjonen ein heilt annan – her kan ein få både svært store tilskot og til dels svært gunstig lånefinansiering.

Husbanken-verkemidla er nærare omtala i kap. 3.5. Kort oppsummert:

- Omsorgsbustader: **45 prosent tilskot** (maks 1,922 mill. kr per eining), pluss meirverdiavgiftskompensasjon
- Institusjon, personalbase og fellesareal: **55 prosent tilskot**, pluss meirverdiavgiftskompensasjon
- Startlån til innbyggjarar som ikkje får lån i bank – kan også brukast som rekrutteringsverktøy

Bustadbehov i livssyklusperspektiv

Fjord kommune har teke ei aktiv rolle med tanke på å vurdere det totale bustadbehovet i forhold til ein person sin livssyklus. Arealplan bør leggje til rette for alle typar hus i dei områda der det er behov. I alle hovudområda i Fjord kommune (Stordal, Valldal og Eidsdal) skal arealplan leggje til rette for utvikling av bustadmarknaden. Korleis bustadmarknaden skal utviklast, er eit hovudspørsmål i det pågåande prosjekt HUS.

I kategorien omsorgsbustader og institusjon er det prosessar i gang der ein ser på behov innan habilitering, avlastningsbustader for barn og unge, samt hardbruksbustader. Husbanken har gode finansieringsordningar her, og det er viktig å utnytte dei.

Innan habilitering ser ein no på eit oppsett der Fjord kommune opprettar eit borettslag i samarbeid med brukarar og foreldre. Dette er ein interessant modell der brukarane får høve til å eige sin eigen bustad. Ei finansiering kan sjå slik ut:

- Byggekostnad: **5 000 000 kr**
- Investeringsstilskot: **1 922 000 kr**
- Meirverdiavgiftskompensasjon: **1 000 000 kr**
- Kjøpesum for brukar: **ca. 2 078 000 kr**

Når Fjord kommune planlegg for 10 habiliteringsbustader, 2 avlastningsbustader for barn og unge, og 2 hardbruksbustader, må ein deretter vurdere kva eksisterande bygningsmasse skal brukast til. Dette må vurderast opp mot ny levekårsplan som er under utarbeiding. Det gjeld både omsorgsbustader og institusjon. I ein utvida økonomiplanperiode kan ein vurdere når ein skal investere i ulike typar bustader og institusjonsplassar for å møte framtidens krav, og bruke standarden Husbanken krev som referanse.

Tabell 1. Oversikt over kommunale bustader i Fjord kommune – status 2026, planlagt lokalisering, ny plan 2028 og investeringsbehov 2026–2035. Kjelde: Fjord kommune.

		HELSE OMSORG OG VELFERD										UTVIDA ØKONOMIPLANPERIODE											
		Ikke i bruk	STATUS 2026			LOKALISERING				Ikke i bruk	NY PLAN 2028			2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
			Omsorg	Institusj	Totalt	Eids.	Stor.	Vall.	Liaby		i bruk	Oms	Institu										
Habilitering	OMSORG				0						10		10										
Avlastningsbustad barn og unge	INSTITUSJON				0							2	2	500 000			500 000						
ROP - Hardbruksbustader	?				0						2		2	4 000 000									
Stordalstunet	INSTITUSJON			12	12		12					12	12										
Stordalstunet - døgnbemanna rom	OMSORG		6		6		6				6		6										
Stordalstunet - døgnbem. - korttidsklassar	OMSORG		2		2		2				2		2										
					0								-										
VTS - langtidsplassar	INSTITUSJON			14	14		14					14	14										
VTS - korttidsplassar	INSTITUSJON			5	5		5					5	5										
Løftet (ikkje i bruk i dag normalt 8 plassar)		8		0	8		0			8		-	8										
Open Omsorg Valldal	OMSORG	5	12		17		12			5	12		17										
					0								-										
Elvetun - Valldal	OMSORG	5	0		5		0			5			5										
Sagatun.Sylte Valldal 10 omsorgsbustader	OMSORG			10	10		10				10		10										
Valldal 3 omsorgsbustader m uthus	OMSORG		3		3		3				3		3										
Omsorgssenter, Bu og habiliteringstenestene	OMSORG		4		4		4				4		4										
Omsorgsbustad VEST 1 + 2. bygg	OMSORG		4		4		4				4		4										
Omsorgsbustad VEST 3.bygg	OMSORG		2		2		2				2		2										
Omsorgsbustad ØST	OMSORG		4		4		4				4		4										
					0								-										
Eidsdal 2 omsorgsbustader m uthus	OMSORG		2		2		2				2		2										
Eidsdal trygdebustad	OMSORG		12		12		12				12		12										
					0								-										
Liabygda - døgnbemanna omsorgsbustader	OMSORG		4		4				4		4		4	4 500 000	500 000	500 000	500 000	45 000 000	0	0	0	0	0
SUM Plassar			18	65	31	114	14	34	44	4	18	77	33	128									

Når levekårsplanen er klar med analyser av framtidens behov, må ein prioritere korleis dagens bygningsmasse skal nyttast etter at habiliteringsbustader, barneavlastningsbustader og hardbruksbustader er på plass. Bustadsosial handlingsplan må oppgraderast. Det betyr at ein må vurdere om bygningar ein ikkje har bruk for skal fjernast, om bygningar skal rustast opp, og om det skal byggjast nytt. Når behovet er avklart, må oppgradering til dagens standardkrav kartleggjast og leggjast inn i økonomiplan.

Det er viktig å vere bevisst på Husbanken sine verkemiddel – også startlån for å finansiere hus til dei som har behov og ikkje får lån i bank. Startlån kan også brukast som verktøy i rekruttering, for brukarar som skal kjøpe bustad og liknande.

3. Heilskapleg utfordringsbilete og handlingsrom

3.1 Krysspresset: fire drivkrefter som verkar samtidig

Fjord kommune står overfor eit utfordringsbilete der fleire krevjande drivkrefter verkar samtidig. Kvar for seg er dei alvorlege; samla tydeleggjer dei behovet for strukturell endring som ikkje kan handterast med enkelttiltak innan einskilde sektorar.

Dei fire drivkreftene

- 1. Reduserte inntekter.** Ny inntektsmodell frå 2025 gjer at frie inntekter ikkje lenger følgjer utviklinga i andre kommunar. Inndelingstilskotet på 25,5 mill. kr trappast ned med 5 mill. kr per år frå 2035, samla 25 mill. kr i 2040.
- 2. Demografisk skifte.** Innbyggjarar over 80 år aukar med 91 prosent fram mot 2050. Aldersgruppa 0–66 år fell med 28 prosent. Forsørgjarbyrda fell frå 2,3 til 1,4 yrkesaktive per eldre.
- 3. Mindre tilgjengeleg arbeidskraft.** 36 tilsette i helse og omsorg går av med pensjon dei neste ti åra – 26 av 104 årsverk. Helsepersonellkommisjonen slår fast at sektoren ikkje kan «bemanne seg ut av utfordringa».
- 4. Aukande tenestebehov.** Telemarksforsking si analyse anslår eit auka behov for 58 årsverk i pleie og omsorg fram mot 2050, og at dekningsgraden for heildøgns omsorg vil falle frå 33 prosent til 18 prosent dersom kapasiteten ikkje aukar.

Det er denne kombinasjonen som gjer omstillinga uunngåeleg. Reduserte inntekter aleine kunne handterast med kostnadskutt. Demografi aleine kunne handterast med større tenesteapparat. Arbeidskraftmangel aleine kunne kanskje handterast med rekrutteringskampanjar og høgare løner. Men når alle fire drivkreftene verkar samtidig, må kommunen gå inn i strukturell omstilling.

Kvart sektorkapittel (kap. 4–8) tek utgangspunkt i dei felles drivkreftene og vurderer kva dei betyr for den aktuelle sektoren. Dei kryssektorielle handlingsromma, livsløpstrappa, samarbeid, finansiering, samfunnsutvikling, er behandla i resten av dette kapittelet.

3.2 Livsløpstrappa som styringsprinsipp



Levekårsplanen som skal vedtakast hausten 2026 byggjer på ei livsløpstrapp med fire trinn:

- **Trinn 1: Førebygging** – tiltak som hindrar at hjelpebehov oppstår
- **Trinn 2: Eigenmeistring** – at innbyggjarane kan bu og klare seg sjølve lengst mogleg
- **Trinn 3: Tilrettelegging** – heimetenester, hjelpemiddel, tilpassa bustader
- **Trinn 4: Spesialisert hjelp** – sjukeheim, institusjon, høgintensive tenester

Trappa er prioriteringsverktøyet. Kvart steg opp i trappa er meir ressurs- og kostnadskrevjande enn det førre. Mål for tenesteutviklinga er at flest mogleg klarer seg lengst mogleg på dei første trinna.

Telemarksforsking si analyse stadfestar dette grepet. Fjord kommune har i dag ein tenesteprofil med tyngdepunkt på trinn 4: 18,7 prosent av tenestemottakarane er i institusjon (mot 16,4 prosent på landsbasis), og 22,9 prosent er i heildøgns bemanna omsorgsbustader (mot 10,8 prosent på landsbasis). Dette gir høge kostnader utan tilsvarande gevinst i kvalitet samanlikna med andre kommunar.

Livsløpstrappa er ikkje berre ein fagleg modell – det er den mest konkrete økonomiske strategien kommunen har. Modellen frå Telemarksforsking viser at ved utvikling med saktare aldring og produktivitetsauke kan veksten i behovet for heildøgns omsorg reduserast frå 87 prosent til 19 prosent fram mot 2050. Det betyr 64 plassar i staden for 101.

Tiltaka i alle sektorkapitla er forankra i livsløpstrappa, og samla framstilling med tilhøyrande tabell er i kapittel 9.

3.3 Arbeidskraft, kompetanse og pensjonsbølgja

Tilgang på kvalifisert arbeidskraft er den kritiske rammefaktoren som verkar på tvers av alle sektorane. Fjord kommune har utlyst 16 sjukepleiarstillingar i 2025, med berre fem tilsettingar. Per april 2026 er fire stillingar utlyst, med ein tilsetjing så langt. Same biletet viser seg innan teknisk sektor – det er allereie store utfordringar med å rekruttere ingeniørar, planleggarar, fagarbeidarar og VA-kompetanse, der kommunen er i direkte konkurranse med privat næringsliv.

I helse- og omsorgssektoren er pensjonsbølgja særleg uttalt. 36 tilsette går av med pensjon dei neste ti åra – om lag 26 årsverk av dagens 104. Sidan 3. kvartal 2024 har 13 sjukepleiarar og helsefagarbeidarar slutta, ein turnover på rundt to per kvartal. Kombinasjonen av pensjon, turnover og auka behov gjer at sektoren nærmar seg eit kritisk gap.

Helsepersonellkommisjonen (NOU 2023:4) konkluderer eksplisitt at sektoren ikkje kan løyse utfordringa gjennom rekruttering åleine. Kommisjonen tilrår oppgåvedeling, teknologi og prioritering, færre personellintensive løysingar, og planlegging basert på realistisk tilgang på arbeidskraft. For Fjord kommune betyr dette tre kryssektorielle grep:

- **Samordna kompetansestrategi** på tvers av sektorane, ikkje sektorvise rekrutteringskampanjar i konkurranse med kvarandre
- **Aktiv bruk av interkommunalt samarbeid** for å byggje kompetansmiljø som er for små lokalt: særleg innan plan, miljø, byggesak og spesialiserte helsefag
- **Velferdsteknologi og digitalisering** som reell strategi for å redusere personellbehov, ikkje som tillegg til eksisterande drift

Ein samla rekrutteringsstrategi for kommunen må forankrast politisk og handsamast i administrasjonsutvalet (PSU).

3.4 Tenestenivå og prioriteringar

Telemarksforskning si analyse dokumenterer at Fjord kommune har eit tenestenivå som ligg klart over både KOSTRA-gruppe 6 og landsgjennomsnittet. Mønsteret går igjen i fleire sektorar:

- **Pleie og omsorg:** Ressursbruken ligg 11,3 mill. kr over normert nivå. Dekningsgrad for heildøgns omsorg er 33 prosent (mot 24 prosent på landsbasis). Utgifter per opphaldsdøgn i institusjon er 7 731 kr (mot 5 543 kr på landsbasis).
- **Kommunehelse:** 16,9 mill. kr over normert nivå.
- **Grunnskule:** Netto driftsutgifter per elev er 252 364 kr (mot 163 131 kr på landsbasis – 55 prosent høgare). Andel elevar med spesialundervisning er 14,3 prosent (mot 7,6 prosent på landsbasis). Gruppestørrelsen er 9,1 elevar (mot 15,6 på landsbasis).
- **Barnehage:** Bemanninga er god (5,0 barn per årsverk mot 5,7 på landsbasis), men andel barnehagelærarar er lågare enn i samanliknbare kommunar.

Tenestene er dimensjonerte for ei tid med fleire innbyggjarar, fleire i arbeidsfør alder og rausare statlege rammer. Den tida er over. Dei demografiske endringane vil over tid redusere behovet innan

barnehage og grunnskule med 25–65 mill. kr fram mot 2050, samtidig som behovet innan pleie og omsorg aukar med 57–60 mill. kr. Desse ressursane kan i stor grad omprioriterast – men det krev aktiv styring. Dei kjem ikkje automatisk.

Konklusjonen i denne analysen er at tenestenivået må forankrast i tydlegare faglege vurderingar og bør gradvis leggjast meir på line med samanliknbare kommunar. Dette er eit politisk val som må takast i levekårsplanen og økonomiplanen 2027–2030, ikkje gjennom denne analysen.

3.5 Husbanken og bustadpolitikk som finansieringsverktøy

Husbanken gir tilskot til omsorgsbustader og institusjon på eit nivå som i dag ikkje vert nytta fullt ut. Dette er ein finansieringsmodell som kan dempe trykket på driftsbudsjettet vesentleg, og som passar særleg godt til komande investeringar innan helse, omsorg og velferd.

Generelt får Fjord kommune:

- **45 prosent tilskot** (maks 1,922 mill. kr per eining) til omsorgsbustader, pluss meirverdiavgiftskompensasjon
- **55 prosent tilskot** til institusjon, personalbase og fellesareal, pluss meirverdiavgiftskompensasjon
- **Startlån** som kan brukast til å hjelpe innbyggjarar inn i eigen bustad: også som rekrutteringsverktøy

Modellen er allereie i bruk på habiliteringsfeltet gjennom prosjekt HUS. For ein habiliteringsbustad med byggekostnad på 5 mill. kr kan finansieringa sjå slik ut:

- Investeringstilskot: 1,922 mill. kr
- Mva-kompensasjon: 1,0 mill. kr
- Kjøpesum for brukar: ca. 2,08 mill. kr

Når Fjord kommune planlegg for 10 habiliteringsbustader, 2 avlastningsbustader og 2 hardbruksbustader, ligg det her ein finansieringsmodell som vesentleg reduserer kommunens del av investeringa. Same logikk gjeld for ny eller modernisert sjukeheimskapasitet.

Tilsvarende gunstige verkemiddel finst ikkje for skule og barnehage, der støtte er avgrensa til rentekompensasjon på eit lån tilsvarende 7,2 mill. kr fram til 2032. Desse midlane er allereie lagt inn som del av finansieringa på Eidsdal skule. Dette er ein viktig prinsipiell skilnad: investeringar innan helse, omsorg og velferd kan i stor grad finansierast gjennom statlege ordningar, medan investeringar innan oppvekst i hovudsak må berast av kommunen sjølv.

Ein føresetnad for å nytte Husbanken-verkemidla er at lånegjelda blir redusert og dei økonomiske måltala blir nådd. Dersom drifta ikkje er økonomisk berekraftig, har ikkje kommunen handlingsrom til å investere – sjølv med høge tilskotsnivå frå staten.

3.6 Samarbeid over kommunegrenser

Tilgang på kompetanse, små kompetansetilgjengar lokalt og stadig aukande kompleksitet innan fleire felt talar for meir omfattande og strukturert samarbeid med andre kommunar. Fjord kommune er allereie med i fleire samarbeid:

- **Ålesundsregionen:** eKommune (Ålesund, Sula, Giske, Haram), interkommunalt arkiv. Hausten 2025 vedtok kommunestyret å undersøke nærmare moglegheiter for meir samarbeid, og grunnavtale for samarbeidet er signert.²⁶ Arbeidet startar med arkivtenestene.
- **Stranda-aksen:** Brann (sidan 2022), barnevern, og no også eit nytt avtaleforslag om felles skogbrukssjef og hjorteviltansvarleg som tenestekjøp frå Stranda. Forsøket på å utvide brannsamarbeidet til å omfatte Sykkylven blei ikkje noko av i denne omgangen.
- **Andre samarbeid:** Krisesenter (15 kommunar), legevakt, øyeblikkeleg hjelp avdeling, overgrepsmottak, renovasjon, og avtale med Vestnes om landmålar tenester.

Spørsmålet for kommunen er ikkje om interkommunalt samarbeid er aktuelt, men kva retning og omfang det skal ha. Dette er eit politisk val som har langsiktige konsekvensar både for tenestekvalitet, økonomi og lokal kontroll.

3.7 Offentleg-privat samarbeid (OPS)

OPS er eit samarbeid mellom offentlege og private aktørar der det private OPS-selskapet har byggherrerolla og tek ansvar for bygging, finansiering, drift og vedlikehald i ein definert periode.²⁷ Slik OPS er definert i si reine form, er det tvilsamt om dette er aktuelt for Fjord kommune fram mot 2035 – bortsett frå om større prosjekt innan reiseliv, energi og infrastruktur med store kommunale interesser skulle dukke opp. Det einaste større lokale OPS-prosjektet til no er Storfjord helsesenter etablert i 2013.

Om ein i staden ser på OPS i breiare forstand, der delelement som drift eller utvikling kan settast ut, er fleire moglegheiter aktuelle:

- Brøyting og vinterdrift i mindre soner
- Drift av idrettsanlegg eller nærmiljøanlegg i samarbeid med frivillige lag
- Utvikling av næringsareal gjennom felles regulerings- og infrastrukturprosjekt
- Utbygging og drift av lade- og hydrogeninfrastruktur for tungtransport og reiseliv
- Reiselivsrelaterte anlegg: parkering, toalett, besøksforvaltning
- Energiprojekt: solcelle på kommunale bygg, fjernvarmeløysingar

Med dei utfordringane som er skissert knytt til tilgang på arbeidskraft, vil større grad av fleksibilitet gjennom tenestekjøp frå private tilbydarar bli meir aktuelt. Eit særleg aktuelt samarbeid er med Muritunet, der eit utviklingsprosjekt allereie er på trappene.

²⁶ Fjord kommune. Grunnavtale eKommune Sunnmøre, hausten 2025 (arkivreferanse internt).

²⁷ Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). «Offentlig-privat samarbeid (OPS) steg for steg». Anskaffelser.no.

3.8 Heilskap, førebygging og samskaping i tenesteutviklinga

Kommunen står overfor samansette utfordringar som i aukande grad krev heilskaplege løysingar på tvers av fagområde, tenester og organisatoriske einingar. Målet er å utvikle ein organisasjon som i større grad evnar å sjå samfunnsutvikling, tenesteutvikling, planlegging og gjennomføring i samanheng.

Dette er forankra i samfunnsdelen sitt hovudmål 4 om å vere ein handlekraftig og innovativ kommune som utviklar framtidsretta tenester. Brukarmedverknad, innbyggjardialog og samarbeid skal leggjast til grunn for samfunnsutvikling og utvikling av tenestetilbodet.

Tre konkrete grep peikar seg ut:

- **Tverrgåande funksjon for utviklingsarbeid.** Det kan vere aktuelt å etablere ein stabsfunksjon med ansvar for å arbeide på tvers av organisasjonen og sikre framdrift, samordning og kvalitet i overordna prosessar. Funksjonen vil styrkje koordinering av tverrfaglege utviklingsprosessar og samanheng mellom politiske mål, strategiar og gjennomføring.
- **Strukturar som støttar trinn 1 i livsløpstrappa.** Det kan vere fornuftig å samle funksjonar som ikkje er sektororientert, særleg for å arbeide systematisk med førebygging.
- **Informasjonspunkt og møteplassar i bygdene.** Nærbutikkane i Norddal og Tafjord blir sentrale samarbeidspartar i dette utviklingsarbeidet, slik at kommunen er til stades også der dei kommunale tenestene ikkje har eigne lokale.

3.9 Nærings- og samfunnsutvikling

Utfordringsbiletet kan verke uoverkomeleg. Ei utfordring i den situasjonen Fjord kommune står i, er å ikkje berre vere reaktiv. Ein må naturlegvis ta utfordringane på stort alvor. Samtidig må ein ikkje gløyme dei moglegheitene som ligg i kommunen i form av samfunns- og næringsutvikling.

Folketalet er fram i tid synkande ut frå prognoser. Dette betyr at kommunen må drifte relativt omfattande infrastruktur utan den befolkningsveksten som normalt skal finansiere fornying og vedlikehald. Nokre grender viser klar nedgang i folketal, medan andre har vekst. Dette gjer at kommunen må levere tenester i ein situasjon med svært ulikt demografisk trykk.

På trass av krevjande budsjett må kommunen ta bevisste strategi- og vegval framover for å sikre framtidige skatteinntekter gjennom tilflytting og nyetableringar. Fjord kommune har eit betydeleg potensial og konkrete fortrinn:

- Naturressursar og spektakulær natur, kombinert med god digital infrastruktur
- Etablert næringsliv, mellom anna sterk reiselivsklynge
- Posisjon som blir lagt merke til regionalt og nasjonalt
- Aktiv bruk av næringsfond og kommunalt eigarskap
- Vedteken samfunnsdel og kulturstrategi som rammer for utvikling

Kort sikt: realisere det som ligg klart

Tiltak som raskt kan gi effekt for både næringsliv og innbyggjarar, omfattar rask sakshandsaming, avklaringar for bruksendring av tomme industrilokale og betre tilrettelegging for små verksemdar som vil etablere seg. Eit konkret verkemiddel er å søkje status som omstillingskommune. Dette kan gi tilgang til verkemiddel som styrkar næringsutvikling og lokal gjennomføringsevne.

Mellomlang sikt: strukturelle tiltak med varig effekt

Utvikling av næringsareal, oppgradering av teknisk infrastruktur og arbeidet med bustadutbygging i område med potensial for tilflytting. Næringsutviklinga må sjåast i samanheng med bustadutvikling, kompetanse, eigarstrategiar, bruk av næringsfond og tenestetilbod og attraktivitet som bu- og arbeidskommune.

Lang sikt: berekraftig samfunnsutvikling

Større industrisatsingar, teknologiutvikling, bioenergi, langsiktig reiselivsutvikling og klimavenlege løysingar. Kommunen må ha ein berekraftig og heilskapleg tilnærming til arealbruk, og sikre at ein framstår som ein attraktiv stad for investeringar.

Initiativet knytt til bustadmarknaden i regi av prosjekt HUS må operasjonaliserast både for å gjere fleire tilrettelagde bueiningar tilgjengelege nær private og offentlege serviceaktørar, og for å rette opp ein bustadmarknad der kjøpskostnad og leigepreisar i større grad bør reflektere reelle kostnader. Dette er heilt vesentleg for samfunnsutvikling og attraktivitet – både for dei som allereie bur her og for heim- og tilflyttarar.

3.10 Frå utfordringsbilete til konkrete val

Dei kryssektorielle drivkreftene og handlingsromma som er skissert i dette kapittelet, danner grunnlaget for tiltaka som blir presenterte sektorvis i kapittel 4–8 og samla i kapittel 9. Den heilskapelege tilnærminga er kjernen i det som skil denne analysen frå tradisjonelle sektoranalysar:

- Tiltaka i kvar sektor må vurderast i lys av kva ressursar dei frigjer eller bind opp i andre sektorar
- Investeringar må prioriterast på tvers av sektorane, med utgangspunkt i finansieringsmoglegheiter (Husbanken-ordningar)
- Rekruttering, kompetanse og digitalisering må styrast samordna, ikkje sektorvis
- Førebygging og tidleg innsats vil i mange tilfelle gi avkastning i andre sektorar enn der investeringa er gjort

Dette krev nye arbeidsformer både politisk og administrativt. Tiltaka i denne analysen er forankra i livsløpstrappa nettopp for å gjere det synleg på tvers av sektorgrensene kva grep som høyrer saman.

4. Sentraladministrasjon med stab

4.1 Sektoren

Den administrative strukturen med tre-nivå-modell i Fjord kommune blei vedteken av Fellesnemnda 20. november 2018 (sak 069/18). Seinhausten 2023 og våren 2024 blei organiseringa vurdert på nytt etter at ny kommunedirektør blei tilsett hausten 2023. Vurderinga blei gjort i prosess saman med tillitsvalde, der det blei konkludert med at modellen måtte vidareførast.

I arbeidet med denne analysen er dette på nytt vurdert, og konklusjonen er at tre-nivå-modellen må vidareførast. Hovudårsaka er at kombinasjonen av behovet for breidde i kompetanse og naudsynt tilgang til leiarressurs for drift åleine betingar leiarressurs på om lag noverande nivå. Når ein koplar dette til dei komande utfordringane og moglegheitene som er skisserte i konklusjonen, er behovet for leiarressurs i alle fall ikkje mindre men truleg annleis enn i dag.

Samtidig bør beslutningsprosessar og organisasjon, inkludert leiarstillingar, vurderast fortløpande. Ein slik prosess er no i gang, der utfallet er at frå 1. januar 2027 får einingsleiarane innan omsorgstenestene i Valldal og Stordal auka ansvar samtidig som ei stilling som einingsleiar fell bort.

Pågåande utviklingsarbeid med ekstern støtte

I samband med etableringa av Fjord kommune blei det utarbeidd ein ny samfunnsdel. Fjord kommune blei i 2019 invitert til å delta i eit pilotarbeid saman med Distriktssenteret og Møre og Romsdal fylkeskommune, og prosessen med å utvikle Fjord sin første samfunnsdel vart pilot. Samfunnsdelen blei revidert i 2024.

Inneverande kommunestyreperiode blei Fjord kommune invitert inn i programmet «Tett på» saman med kommunane Stranda, Vanylven, Gjemnes og Sande, som har om lag same utfordringsbiletet. Her får kommunen fagleg bistand og støtte frå Distriktssenteret, Møre og Romsdal fylkeskommune og Statsforvaltaren. Dette har vore til uvurderleg hjelp i arbeidet med å utarbeide livsløpstrappa og levekårsplanen, som skal vedtakast hausten 2026.

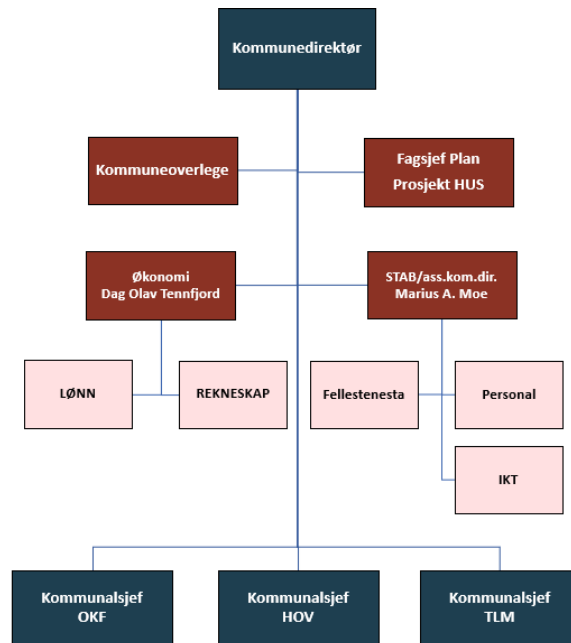
Våren 2024 ga Husbanken og fylket middel til prosjekt HUS, som opphavleg skal avsluttast juni 2026. Prosjektet har resultert i mange prosessar, og kommunen sit no med viktig kunnskap som ein ønskjer å ta vidare gjennom ein ny søknad til Husbanken for vidare operasjonalisering.

4.2 Organisasjon

Sentraladministrasjonen har ansvar for strategisk leiing og støtteiningane økonomi, personal, lønn, IKT, beredskap, næring, arkiv og fellestenester/servicetorg. I tillegg ulike politiske organ, skjenkesaker, kontrollorgan med revisjon og kontrollutval, samt tilskot til kyrkja.

Sentraladministrasjonen har ansvar for to viktige datasystem: ACOS-Websak (sak- og arkivsystem) og Visma Enterprise (økonomisystem med mellom anna lønn, rekneskap og fakturering).

Dagens organisasjonskart



4.2.1 STAB

Dagens organisering i sentraladministrasjonen har STAB som den eine fløya med 6 tilsette fordelt på 5,8 årsverk. Avdelinga består av personalsjef, personalrådgjevar, IT-konsulent, politisk sekretær, samt arkiv- og servicemedarbeidar.

4.3 Tenestenivå

STAB arbeider tverrfagleg med å støtte tenestene internt og eksternt. Personalavdelinga handterer heile tilsettingssyklusen til ein tilsett – frå rekruttering til avslutning av arbeidsforholdet.

Kjerneoppgåver er rekruttering, oppfølging, utvikling, lønn og administrative oppgåver, samt strategisk organisasjonsutvikling. I tillegg kjem oppgåver knytte til HMS, treparts-samarbeid (AMU, PSU, IA), personvern og informasjonssikkerheit, og rådgjeving til leiarane.

Fellestenesta i kommunen fungerer som eit sentralt knutepunkt for innbyggjarar og interne tenester. Det vert arbeidd med førstelinjeservice, postmottak, journalføring og dokumentforvaltning etter arkivlova. Administrative og merkantile oppgåver vert løyste her, med tenester knytte til torghandel, skjenkebevilgning og serveringsløyve, samt behandling av innsynskrav. STAB har også ansvaret for sekretærfunksjonen for politiske møte, og for å planleggje og gjennomføre stortings-, kommune- og fylkesval.

4.4 Analyse

STAB-avdelinga i Fjord kommune utgjør ein sentral del av kommunen si administrative og operative berebjelke. Eininga har ansvar for ei brei portefølje av oppgåver som er avgjerande for både den daglege drifta og for langsiktig utvikling. STAB fungerer både som strategisk støtte for leiing og politikk, og som operativ motor for organisasjonen sine grunnleggjande funksjonar.

Personalavdelinga: strategisk og operativ arbeidsgjevarrolle

Personalavdelinga har ei særleg viktig rolle som arbeidsgjevar. Vi arbeider kontinuerleg med rekruttering, overordna strategiar og reglement, og organisasjonsutvikling. Rekrutteringsarbeidet er omfattande og krevjande, særleg innan omsorgstenester, teknisk sektor og delar av oppvekstsektoren (barnehage). Konkurransen om kvalifisert arbeidskraft er stor, og med ei arbeidsløyse i fylket på 1,9 prosent (mars 2026)²⁸ innan alle yrke er det stor konkurranse mellom arbeidsgjevarane.

Kommunen har eigen tilsettingsrutine og reglement, og webcruiter blir nytta i sjølve prosessen.²⁹ Frå utlysinga vert bestemt og lyst ut i samsvar med kompetanse- og bemanningsbehov, blir store delar av flyten gjort i rekrutteringssystemet – mottak av søknad, svartekst, analyse, intervju, og til slutt innstilling og tilbod. Systemet er ikkje fullt utnytta i bruk av sosiale medium, analyse og vedtak. Manuelt arbeid kan erstattast, men det trengst meir opplæring for brukarane og fleire superbrukarar.

HMS-arbeid og sjukefråværsoppfølging er eit anna hovudområde. Fjord kommune har hatt eit vedvarande høgt sjukefråvær, og det blir arbeidd med systematisk oppfølging, analyse av fråværsdata, vegleiing av leiarar, samarbeid med NAV og bedriftshelsetenesta. Arbeidet er tidkrevjande og kan i liten grad flyttast over til automatiserte operasjonar – det er arbeid med menneske som krev dialog og oppfølging, og er i stor grad individuelt tilpassa. Tydelegare planar, ressursbank og vegleiing kan gjere arbeidet meir fleksibelt og mindre tidkrevjande, utan at det går utover rettar som tilsett og arbeidsgjevar. Tydelege planar, rammer og opplæring for leiarane er faktorar som kan vere avgjerande for å få ned sjukefråværet.

Fellestenesta: førstelinja

Fellestenesta er kommunen sitt operative nav for innbyggjarretta service og intern informasjonsflyt. Det er ofte det første kontaktpunktet mellom innbyggjar og kommune. Dette krev brei kjennskap til kommunen si verksemd, god rolleforståing og evne til å vegleie innbyggjar effektivt og korrekt vidare i organisasjonen via telefon, e-post eller fysisk. Kvaliteten på denne funksjonen påverkar direkte innbyggjarane si oppleving av kommunen.

Ein stor og kritisk del av arbeidet i fellestenesta ligg i mottak, journalføring og fordeling av post og e-post, samt ansvar for korrekt dokumentflyt i sak- og arkivsystemet. Dette er kjerneoppgåver med høg juridisk betydning (arkivlova). Feil journalføring eller forseinkingar kan føre til brot på arkivlova, svekka tryggleik og frustrasjon over lang sakshandsamingstid. Detaljkunnskap om regelverket og god opplæring er nøkkelen til at dette skal fungere.

Fellestenesta har vidare ansvar for arkivfunksjonen i kommunen, inkludert etterleving av arkivlova og forskrift, kvalitetssikring av dokumentasjon og rettleiing til einingar i bruk av sak- og arkivsystem. I tillegg fungerer avdelinga som politisk sekretariat for råd og utval, med ansvar for møteførebuing,

²⁸ NAV/SSB. Hovudtal om arbeidsmarknaden – heilt ledige etter fylke og kommune, mars 2026.

²⁹ Talentech: <https://talentech.com/no/>

sakshandtering, protokollføring og oppfølging av politiske vedtak. Dette arbeidet krev høg presisjon, politisk forståing og diskresjon.

Samla sett er fellestenesta prega av stor breidde i oppgåver, høg sårbarheit ved fråvær og stor betydning for både intern drift og ekstern legitimitet. Dette understrekar behovet for tydeleg struktur, tilstrekkeleg kompetanse og kontinuitet, og gir eit sterkt fagleg grunnlag for etablering av eit meir formalisert servicetorg.

IT-funksjonen: kritisk driftsstøtte

Den interne IT-funksjonen er med på å støtte drift av kommunen sine digitale system, med særleg tyngde på helse- og omsorgssektoren. Funksjonen har eit særleg ansvar for stabil drift i system som CGM og velferdsteknologi. Einingane er sjølv systemansvarlege og skal sjølv løyse feil eller få støtte frå leverandør på dette.

Intern IT-ressurs er tilsett i Fjord kommune og er ikkje knytt opp mot eKommune Sunnmøre utover det som er naturleg å bidra med. EKommune Sunnmøre sikrar drift og tilgangsstyring fram til fagsystemet. Sjølve fagsystemet har kommunen sjølv ansvar for å kunne og vedlikehalde. Krava til digital sikkerheit, personvern og tilgjenge aukar stadig, samtidig som kommunen tek i bruk fleire digitale løysingar. Dette gjer IT-funksjonen stadig meir sentral, men også meir pressa, både når det gjeld kapasitet og kompetansekrav. Rolla til intern IT-ressurs må tydelegare definerast for å fristille arbeid som skal løysast av eKommune.

Samla vurdering

STAB-avdelinga utfører ei rekkje kritiske oppgåver som er avgjerande for kommunens samla funksjonsevne, men som ofte er lite synlege i det daglege. Arbeidsinnhaldet har vorte meir komplekst dei siste åra, krava til kompetanse har auka, og sårbarheita ved fråvær eller turnover er betydeleg. Samtidig er STAB ein føresetnad for at både politiske vedtak, fagtenester og innbyggjarretta service kan fungere på ein trygg og effektiv måte.

Det må arbeidast mot heildigitale løysingar der dei tilsette i STAB i staden for å ha konkrete funksjonsoppgåver i større grad opererer som eit team der alle skal kunne løyse dei same oppgåvene. Det er ingen personalsjef, rådgjevar eller arkivansvarleg åleine – det er eit team som løysar desse oppgåvene gjennom rotasjon eller satsingsområde. Slik blir kommunen ikkje avhengig av enkeltpersonar for å løyse fellesoppgåvene.

4.5 Anbefaling

Kort sikt (2026–2027)

På kort sikt bør tiltaka vere retta mot å redusere sårbarheita, frigjere tid frå manuelle oppgåver og leggje eit funksjonelt grunnlag for vidare omstilling.

- Samle servicetorget på Rådhuset
- Redusere manuelle operasjonar

- Sikre rett bruk av system og skjema
- Prioritere digital opplæring blant tilsette
- Redusere uformell, munnleg overføring av kunnskap

Mellomlang sikt (2027–2031)

I inneverande og neste kommunestyreperiode bør målet vere å gå frå effektivisering til faktisk omlegging av arbeidsmåtar og struktur.

- Digital kontakt med innbyggjar først, fysisk ved behov
- Service- og innbyggjartorg samordnast med biblioteket i Valldal
- Redusere manuell journalføring ytterlegare
- Integrere system betre på tvers av avdelingar
- Meir strategisk arbeid med rekruttering
- Sikre rett bruk av intern IT-ressurs

Lang sikt (etter 2031)

På lang sikt bør Fjord kommune ha ambisjon om ein robust, digitalt moden og fleksibel STAB-struktur som er tilpassa eit lågare arbeidskraftgrunnlag og høgare krav til effektiv drift.

- Etablere team som er likestilte til å løyse oppgåver i STAB
- Automatisere fleire HR-oppgåver
- Drivkraft i digital utvikling og opplæring
- Redusere personavhengig drift

5. Økonomiseksjonen

5.1 Organisasjon

Avdelinga består av økonomisjef, fagleiar rekneskap, rekneskapskonsulent, lønnskonsulent og fakturerings-ansvarleg med støtteoppgåver for lønn.

5.2 Tenestenivå

Økonomiavdelinga fører rekneskap, står for lønnsutbetaling, finansiering og innlån, rapportering til driftseiningane og saker til politisk handsaming. Vidare har avdelinga ansvar for oppfølging og forvaltning av konsesjonskraft, utskriving av eigedomsskatt, fakturering av kommunale avgifter og administrasjon av innkjøpsavtalar.

Opggåver som ikkje alle kommunar har:

- Næringsfondet – krev administrasjon og sakshandtering
- Aktiv bruk av Husbanken sine tilbod for startlån – sakshandsaming og oppfølging av lån som er gjeve tidlegare
- Administrasjonsoppgåver for Helsehuset AS (som vert fakturert)

Generelt har avdelinga høg servicegrad både overfor innbyggjarar og eigen organisasjon, særleg samanlikna med dei større kommunane.

5.3 Analyse

Avdelinga har eit stort fagleg spenn og mange oppgåver som er svært spesialiserte. Omfattande krav til rapportering og oppfølging av detaljert regelverk gjer at ein er sårbar ved avgang eller sjukdom. Det er krevjande å rekruttere personar med erfaring frå kommunal sektor. Til liks med andre avdelingar ser ein at talet på yrkesaktive går ned – kulla som pensjonerer seg er betydeleg større enn kulla som går inn i arbeidslivet. Det er også få utdanningsløp som rettar seg mot lønn og rekneskap i kommunal sektor.

Budsjett- og rekneskapssystem

Økonomisystemet kommunen nyttar heiter Visma Enterprise+. Dette er ei skybasert løysing som Fjord kommune kjøpte saman med dei fleste kommunane på Sunnmøre. Gjennom denne oppgraderinga går ein vekk frå drift på lokale serverar, og oppgradering av funksjonalitet skjer automatisk. Samtidig blir kommunen heilt avhengig av internettilgang for å kunne arbeide.

Når det gjeld budsjett, har kommunen brukt eit gammalt og tungrodd system som er del av Visma-pakken – ebudsjett. Det er lite brukarvenleg, har avgrensa funksjonalitet, og blir ikkje vidareutvikla. Kommunen har difor signert avtale med **Framsikt**, som er eit nytt og moderne system. Dei fleste nabokommunane har teke det i bruk eller har planar om å gjere det. I tillegg til sjølve budsjettmodulen er det fleire delmodular – mellom anna kopling av samfunnsplan mot tiltak, politikarmodul, rapportering av lovpålagde rapportar og analysedata.

Servicegrad og grensesnitt mot drift

Servicegraden i avdelinga er relativt høg, både på rekneskap og lønn. Ei tydeleggjering av grensesnitta mot drift kan vurderast. Mange kommunar har stramma inn på dette – ulempa er då at ein veltar arbeid over på driftsorganisasjonen. I dag har ikkje driftsorganisasjonane eigne merkantile medarbeidarar slik mange av dei større kommunane i regionen har. Dette må analyserast vidare for å kome fram til konkrete tiltak.

Lønnsfunksjonen: sårbar einingsfunksjon

Lønnsfunksjonen er ein kritisk funksjon der arbeidsoppgåvene kan løysast innan eitt årsverk, men der kommunen treng ein operativ reserve som kan tre inn ved sjukdom eller avgang. Vinteren 2025–2026 erfarte avdelinga at organiseringa er sårbar, og at kommunen blei «berga» av spreke pensjonistar som velvillig stilte opp. Dette er ei kortsiktig og sårbar løysing. I samband med organisasjonsanalysen er det starta ei utgreiing av alternative organiseringar av lønnstenesta.

5.4 Anbefaling

Kort sikt (2026–2027)

- Etablere robust løysing for lønnsfunksjonen for å redusere sårbarheit ved frávær eller avgang
- Innføre Framsikt som budsjett- og rapporteringssystem

Mellomlang sikt (2027–2031)

- Vurdere å etablere interkommunalt samarbeid på dei mest kritiske funksjonane – særleg lønn og rekneskap (sjå kap. 3.6)

Lang sikt (etter 2031)

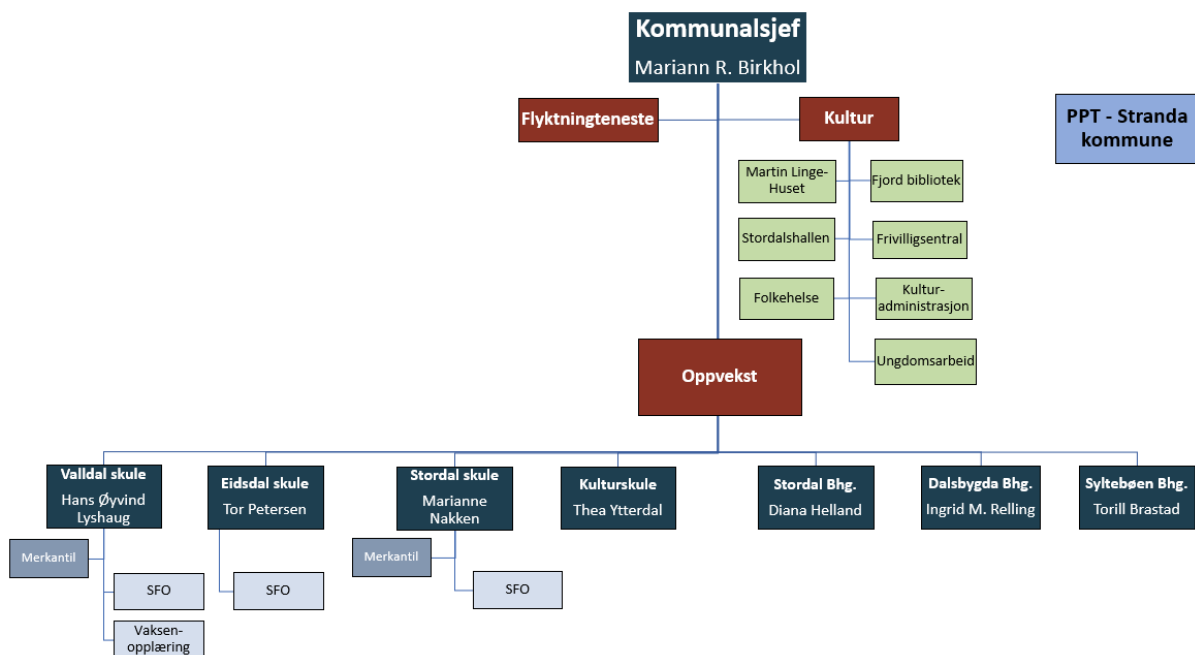
- Forpliktande interkommunalt samarbeid både på lønn og rekneskap
- Arbeide fram gode styringsmekanismar der plan og økonomi blir kopla på ein heilskapleg måte – gjennom Framsikt og samfunnsplanen

6. Oppvekst, kultur og flyktning

6.1 Sektoren

Oppvekst, kultur og flyktning femner eit breitt område av tenester i kommunen. Heile kommunalområdet har 106 årsverk fordelt på 129 tilsette.

Opplæringslova og lov om barnehagar set spesifikke krav til kompetanse. Det skal mellom anna vere skulefagleg kompetanse i kommuneadministrasjonen, krav til pedagogisk kompetanse hjå rektor, og krav om lærarutdanning og relevant kompetanse for dei som underviser.³⁰ I lov om barnehage er det krav til styrar, pedagogisk bemanning, grunnbemanning og dugleik i norsk.³¹ I lov om folkebibliotek er det krav om at alle kommunar skal ha ein fagutdanna biblioteksjef.³²



Figur 12. Organisasjonskart for sektoren Oppvekst, kultur og flyktning, april 2026. Kjelde: Fjord kommune.

6.2 Oppvekst

Innan oppvekstsektoren skal kommunen levere gode tenester i barnehage, skule, skulefritidsordning (SFO) og vaksenopplæring. Sektoren må følgje ulike lovkrav innan barnehagelova, rammeplan for barnehage, opplæringslova, rammeplan for SFO, og fleire ulike forskrifter og normer for mellom anna bemanning, kompetansekrav og tilbod.

³⁰ Opplæringslova kap. 17 – Personalet i skolen, skulefagleg kompetanse og kvalitetsutvikling. Lovdata.

³¹ Barnehageloven kap. VI – Personalet. Lovdata.

³² Folkebibliotekloven kap. II – Kommunale folkebibliotek. Lovdata.

Felles administrasjon

Felles administrasjon for oppvekst, kultur og flyktning består av kommunalsjef, skuleLOS som arbeider med skulenærvær og elevar med høgt skulefråvær (0,5 årsverk), og førebyggingsprogrammet MOT (coach og administrasjon, 0,5 årsverk). Totalt 2 årsverk.

Barnehagar

Dalsbygda barnehage

To avdelingar – ei småbarnsavdeling 0–3 år og ei storbarnsavdeling 3–6 år. Avdelingane samarbeider på ettermiddag for å utnytte personalressursen best mogleg. Barnehagen held til i den tidlegare skulen og er ikkje fullt ut lagt til rette for barnehagedrift. 24 barn og 9 tilsette (7,6 årsverk), der ein tilsett er på dispensasjon som pedagog. Barnehagen held bemanningsnorma, men er litt under pedagognorma.

Stordal barnehage

Bygd for tre avdelingar, no 2,5 avdelingar i drift på grunn av auke i barnetal. Bygd i 2018 med alle nye og gode fasilitetar. Fint uteområde med skog og hytte som blir mykje brukt. 30 barn og 11 tilsette (9,5 årsverk), derav ein pedagog på dispensasjon.

Syltebøen barnehage

Fireavdelingsbarnehage med to avdelingar for aldersgruppa 3–5 år og to avdelingar for aldersgruppa 1–3 år (småbarnsavdelingar). Barnehagen fekk i 2024 to nye modulbygg for dei yngste barna i påvente av nybygg. Det er barn frå Valldal, Fjørå og Tafjord. I tillegg kjøper Stranda kommune teneste for barn som bur i Liabygda. Fint og godt uteområde med fleire soner. I samarbeid med Glimt kan barnehagen nytte uteområdet rundt sjukeheim, Elvetun og Sagatun med drivhus, kjøkkenhage, høner og marsvin. 61 barn og 22 tilsette (18,5 årsverk), derav to pedagogar på dispensasjon.

Skular og SFO

Eidsdal skule og SFO

Fådelte 1.–10. skule der fleire klassar er samanslegne. Skulen er ein verdsarvskule og har samarbeid med Stiftinga Geirangerfjorden Verdsarv og samarbeidsskulen i Gustavus, Alaska (USA). 47 elevar, 14 tilsette (12,3 årsverk) og 11 barn på SFO. Skulen har rekrutteringsvanskar og har tilsette utan lærarutdanning. Skulen har stort behov for renovering for å oppfylle dagens krav til arbeidsmiljø og universell utforming. Slik oppgradering er vedteken av kommunestyret.

Stordal skule og SFO

1.–10. skule med to samanslegne klassetrinn. Elevane kjem frå bygdene Stordal og Dyrkorn. Skulen ligg nært bibliotek, idrettsanlegg, hall og grendasal. 81 elevar, 23 tilsette (19,5 årsverk) og 21 barn på SFO. Det er eit raskt synkende elevtal. Skulen har behov for vedlikehald av bygningsmasse og noko nytt utstyr på spesialklasserom (mellom anna musikk og mat og helse).

Valldal skule og SFO

1.–10. skule med elevar frå bygdene Tafjord, FjØra, Valldal og Liabygda. Skulen har idrettshall, kultursal, skulebibliotek og variert uteområde. 120 elevar, 35 tilsette (28,3 årsverk) og 35 barn på SFO. Uteområdet har behov for oppgradering, og bygget for vedlikehald.

Fjord vaksenopplæring

Ligg under ansvar Valldal skule. Gir opplæring i norsk og samfunnskunnskap til innvandrarak med rett og/eller plikt, og til arbeidsinnvandrarak. I tillegg ei gruppe vaksne som har rett til spesialundervisning for å halde ved like grunnleggjande dugleikar. Talet på elevar varierer etter behov. 2 tilsette og om lag 1 årsverk.

Pedagogisk-psykologisk teneste

Fjord kommune har samarbeid med Stranda kommune om levering av pedagogisk-psykologisk teneste. Einingane har eigen kontaktperson som følgjer opp individ- og systemsaker, og rettleiar dei tilsette. PPT skal hjelpe barn, elevar og vaksne med særleg behov for tilrettelegging. Føremålet er at dei får eit inkluderande, likeverdig og tilpassa pedagogisk tilbod.

6.3 Kultur

Kultursektoren femner fleire tenesteområde med ulike lovverk: kulturlova, folkebiblioteklova, folkehelselova, opplæringslova, rammeplan for kulturskule, lov om kulturminne, friluftsløva og fleire. Fjord kommune har eit breitt kulturtilbod sett i forhold til innbyggjartal. Oppgåvene har auka dei siste åra, og det er nødvendig med omfordeling og meir samarbeid om ressursar innan frivilligheita.

Manglande leiarstruktur. Tenesteområdet har ikkje nokon eigen leiar, men ein kulturkoordinator. Dette fører til at alt personal- og økonomiansvar samt oppfølging av drift ligg til kommunalsjef, og kan føre til mindre nærleik, støtte og oppfølging i det daglege arbeidet. I samband med framtidig behov for meir innsats på tvers av kommunalområda og for å målretta leggje til rette for frivilligheit og kultur, bør det vere ei anna organisering enn i dag. Det vil vere behov for ein eigen kulturleiar.

Kulturskule

Kulturskulen har eit breitt kjernetilbod med individuell- og gruppeopplæring i musikkfag, med undervisning i alle dei tre bygdelaga. Breiddetilbodet er per i dag «korps i skulen» som vert gitt til alle 3.–4. klassingar i kommunen. Biletkunst og dans er prosjektbaserte tilbod, og det er også ei tilrettelagt musikkgruppe for vaksne (Foxy). Kulturskulen har om lag 80 elevplassar og 6 tilsette (2,5 årsverk).

Frivilligsentralar

Frivilligsentralane skal stimulere til auka frivillig innsats gjennom å informere, vere støtte og pådrivar for frivillige tiltak, og utvikle samarbeid mellom frivillige og det offentlege. Valldal frivilligsentral er samlokalisert med biblioteket i Valldal, og Stordal frivilligsentral er samlokalisert med Stordal

ungdomsklubb. Sentralane skal vere møteplassar for innbyggjarane og koordinerer ulike tiltak i samarbeid med andre kommunale einingar, frivillige aktørar, næringsliv og andre.

Sentralane driftar i tillegg til faste aktivitetar mellom anna utstyrsbase (gratis utlån av friluftsutstyr), gratisbutikk, Supersommar, naturmøteplassen, Den kulturelle spaserstokken og Givarglede til jul og påske. Sentralane får statstilskot etter forskrift for frivilligsentralar. Frivilligsentralane har 2 årsverk og 2 tilsette.

Folkehelsearbeid

Folkehelsearbeidet i Fjord byggjer på samarbeidsavtalen om God Helse med Møre og Romsdal fylkeskommune. Avtalen medfører tilskot og føreset arbeid med folkehelseutfordringar og prioriterte arbeidsområde i kommunen. Folkehelsearbeidet inneheld mellom anna tverrfagleg førebyggjande arbeid, planarbeid, tiltak og sakshandsaming innan idrett og friluftsliv, nettside og sosiale medium, og utvikling og koordinering av tiltak mellom det offentlege og det frivillige.

Bibliotek og kulturbygg

Kommunen har tre bibliotekavdelingar plassert i Eidsdal, Stordal og Valldal, samt skulebibliotek på dei tre skulane. Biblioteka skal sikre kunnskap og informasjon for alle, formidle og forvalte norsk skriftkultur og litteratur, formidle kunnskap om kultur og ulike samfunnstilhøve, medverke til leselyst og lesedugleik, gi tilgang til teknologi, og vere møtestad og sosial arena for mange ulike grupper. Biblioteka har 2 tilsette (1 årsverk).

Kulturavdelinga har også ansvar for drift av Stordalshallen og ML-huset. Kulturkonsulent har ansvar for ulike oppgåver knytt til kultur – spelemiddelordninga, bindeledd til idrettsrådet, kulturminne- og kulturmiljøplan, kulturmiddel, kulturpris og kulturstipend, og UKM. Dette er fordelt på 2 tilsette med 1,3 årsverk.

Ungdomsarbeid

Ungdomsråd er lovpålagt og skal vere ungdommane sitt talerøyr og høyringsorgan i Fjord kommune. Det skal bidra til gode oppvekstvilkår og auka engasjement blant barn og unge. Kommunen har tre ungdomsklubbar som er drifta av foreldre i samarbeid med kommunen. Kommunen har samarbeidsavtale med Møre og Romsdal fylkeskommune om UNG kunst og kultur som genererer middel til ulike tiltak. Kommunen sin barn- og unge-representant i plan- og byggesaker er kulturkonsulenten sitt ansvar.

6.4 Flyktningtenesta

Flyktningtenesta i Fjord kommune fungerer som eit koordinerande ledd for flyktningar, med ansvar for rettleiing, busetting, oppfølging, kartlegging av behov og kompetanse, og bidrag til utdanning, kvalifisering og arbeid. Tenesta har også ei viktig rolle i inkludering, kontakt med frivillige og arbeidsgjevarar, og oppfølging av introduksjonsprogrammet i tråd med introduksjonslova.

Flyktningtenesta har 2 tilsette (1,4 årsverk). Kommunen har teke imot 98 flyktningar – 73 bur framleis i kommunen. Av desse 73 er det 10 barn i barnehage og 14 barn i skule. 44 personar er i aldersgruppa 18–60 år, der 29 av desse er i arbeid. Dei fleste andre er i introduksjonsprogram (8 personar), skule (1 person) eller arbeidsledige eller ufør (6 personar). I aldersgruppa 61 år og oppover er det busett 5 personar – desse er ikkje i arbeid.

Resultat over snittet. Landsgjennomsnittet for flyktningar i arbeid etter ferdig introduksjonsprogram er 58 prosent, Møre og Romsdal har 45,6 prosent – Fjord kommune ligg på **68 prosent**. Talgrunnlaget er rekna ut etter litt ulik alderssamansetning, men med utgangspunkt i arbeidsfør alder (18–66 år).

6.5 Analyse

Utfordringar

For analyse av oppvekst-tenesteområdet vert det vist til tidlegare utgreiing av oppvekststrukturen i kommunestyresak 052/25.³³

Resultat frå elevundersøking, nasjonale prøver, Ungdata-undersøking, BTI-undersøking og fleire, viser at oppvekstsektoren har behov for auka fokus på trygge og gode lærings- og oppvekstmiljø. Dette gjennom førebyggjande arbeid og tidleg innsats – inkluderande møteplassar og aktivitetar, relasjonsbygging og tilpassa opplæring. Medverknad frå både barn, unge og føresette vil vere viktig i dette arbeidet.

Livsløpstrappa legg også føringar for ei dreining mot meir førebyggjande arbeid og tiltak, slik at kommunen framover med aukande behov og knappe ressursar kan gi meir berekraftige tenester.

Ved å styrkje det førebyggjande arbeidet kan ein hjelpe fleire før utfordringane blir for store og krevjande.

Rekruttering: dispensasjonar i barnehagar og skular

Utfordringa innan oppvekst er rekruttering av kvalifisert personale. Det ein har sett over tid er at barnehagane har for mange på dispensasjon som pedagogisk leiar, og på Eidsdal skule er det tilsette utan lærarutdanning. Dei andre skulane har også lærarar som underviser i enkeltfag utan kompetanse eller nok studiepoeng – særleg fag som musikk, kunst og handverk.

³³ Fjord kommune. Utgreiing av oppvekststruktur. Kommunestyresak 052/25.

Tabell 2. Tal på årsverk med dispensasjon for pedagogisk leiar i barnehage og lærarar utan godkjent utdanning, 2020/21–2025/26. Kjelde: Fjord kommune.

Eining	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26
Stordal bhg	2	0	1	0	0	1
Syltebøen	0	0	0	5	3	1,7
Dalsbygda	0,4	0	1	1	1,4	1
Stordal sk.	0,15	0	0	0	0	0
Valldal sk.	1	0	0	1,8	0,66	0,12
Eidsdal sk.	1,1	1	1,7	1,6	1	1,5

Elevtalet i skulane er redusert over fleire år. Dette krev at ein vurderer om skulestrukturen er berekraftig for framtida – både når det gjeld læringsmiljø, fag og økonomi.

Demografiske og økonomiske drivkrefter

Oppvekstsektoren er sterkt påverka av demografiske og økonomiske drivkrefter. Den demografiske utviklinga vil over tid redusere behovet innan barnehage og grunnskule med mellom 25 og 65 mill. kr fram mot 2050. Samtidig viser KOSTRA-tala at Fjord kommune i dag har eit ressursnivå som ligg vesentleg over samanliknbare kommunar:

- Netto driftsutgifter per elev i grunnskulen er **252 364 kr** i Fjord, mot 163 131 kr på landsbasis – 55 prosent høgare
- Andel elevar som får spesialundervisning er **14,3 prosent** (mot 7,6 prosent på landsbasis)
- Gruppestørrelsen er låg – 9,1 elevar mot 15,6 på landsbasis

Dette er nærare drøfta i kap. 3.4. Den heilskaplege utfordringa for kommunen er at desse ressursane må kunne omprioriterast over tid – ikkje automatisk, men gjennom aktiv styring.

Kultur: bakgrunn og behov for omstilling

Behovet for omstilling innan kultur er knytt til endringar i demografi, økonomi og innbyggjarbehov som krev ny organisering og prioritering. Det blir stilt auka krav om meir effektiv og berekraftig drift, betre ressursutnytting og auka innbyggjar-involvering. Det er også ønske om å bevare og vidareutvikle lokal kulturarv og frivillig engasjement.

Kulturindeksen³⁴ og kartlegging av frivilligsektor i Fjord³⁵ støttar opp om desse behova. Kulturstrategien vedteken 29. april 2025³⁶ legg vekt på å utvikle møteplassar for alle, gode skyssordningar og samskaping mellom ulike tenesteområde, næringsliv, frivillige, lag og organisasjonar. For å nå desse måla vil det vere viktig å sjå på område for omorganisering eller

³⁴ Telemarksforsking. Kulturindeksen.

³⁵ Telemarksforsking. Kartlegging av frivillig sektor i Fjord.

³⁶ Fjord kommune. Strategi for kultur 2025–2028.

samordning, endre oppgåvefordeling for meir effektivisering, og styrkje samarbeidet med frivilligsektoren. Frivilligstrategien vil vere eit viktig verktøy framover.

Det bør også vurderast om bibliotekfunksjonen kan samordnast med servicetorgfunksjon eller innbyggjar-informasjons-punkt.

Moglegheiter

Fødselsstatistikken dei siste åra viser ein svak vekst i tal fødte barn etter nedgangen i åra frå 2015. Barnehagane har per i dag full kapasitet når det gjeld bemanning, og det er difor ikkje rom for å auke talet på barn innan eksisterande bemanningsressursar. Når det gjeld areal, er det derimot mogleg å auke kapasiteten i Stordal barnehage.

Meir fokus på profilering kan bidra til å auke tilgangen til kvalifisert arbeidskraft. Det er også fleire unge lokale som vel å flytte tilbake til Fjord etter ferdig barnehagelærer- eller lærarutdanning. Engasjerte, fleksible og positive tilsette i einingane er ein styrke for å klare å gi eit godt tenestetilbod.

6.6 Anbefaling

Kort sikt (2026–2027)

Oppvekst

- Renovering av Eidsdal skule (vedteke)
- Styrking av førebyggjande arbeid
- Vedlikehald av bygningsmasse ved Stordal skule og Valldal skule
- Oppgradering av uteområde Valldal skule

Kultur

- Utarbeide frivilligstrategi – betre kommunikasjon og samarbeid med frivilligsektor og næringsliv
- Samorganisere bibliotek og frivilligsentral i Valldal – kontor, opningstid, møteplass og liknande
- Utbetre kjøkkenfasilitetar i bibliotek og frivilligsentral i Valldal
- Lik fordeling av ressursar til koordinering av ML-huset og Stordalshallen
- Opprette ein frivilligportal – «ei dør inn»
- Vurdere å opprette kulturleiar med ansvar for dei ulike kulturområda. Direkte rapportering til kommunalsjef. Eventuelt inkludere flyktningtenesta dersom den skal reduserast

Flyktning

- Vurdere om tenesta har behov for ressursane som i dag er på om lag 1,4 stillingar. Kommunen har vedtak om å ta imot 15 flyktningar i 2026 i tillegg til dei 73 som bur her per no

Mellomlang sikt (2027–2031)

Oppvekst

- Strukturendring skule og barnehage (krev eigen politisk prosess)³⁷

Kultur

- Definere om roller til frivilligkoordinator og folkehelsekoordinator
- Vurdere samordning av bibliotekavdelinga i Eidsdal og Eidsdal skule
- Vurdere å redusere tilbod til eineundervisning og ha meir gruppeundervisning i kulturskulen
- Vurdere om bibliotekfunksjonen i Valldal kan samordnast med servicetorgfunksjonen eller innbyggjar-informasjons-punkt

Flyktning

- Dersom situasjonen i Ukraina endrar seg og det blir fred, må kanskje fleire reise tilbake. Ved ei slik utvikling må ein skalere ned ressursane i flyktingtenesta til ei stilling for å følgje opp dei som allereie er busette. Så lenge ikkje dei fleste må reise, må ein truleg bevare ein uspesifisert ressurs over tid

Lang sikt (etter 2031)

Oppvekst

- Strukturendring skule og barnehage³⁸
- Ny eller oppgradert barnehage i Valldal

Kultur

- Vurdere alternativ for felleslokasjon mellom frivilligsentral og bibliotek i Stordal
- Vurdere å fjerne kulturkonsulent-rolla og definere om ansvar for Stordalshallen, ML-huset og arbeid med kulturmiljø og kulturminne
- Vurdere å redusere tal på frivilligsentralar dersom tilskotsordninga vert endra

Flyktning

- Uvisst korleis situasjonen blir for mottak av flyktningar på lang sikt. Dei som er busette er å sjå på som sjølvstendige innbyggjarar

³⁷ Fjord kommune. Utgreiing av oppvekststruktur, kommunestyresak 052/25.

³⁸ Fjord kommune. Utgreiing av oppvekststruktur, kommunestyresak 052/25.

7. Helse, omsorg og velferd

7.1 Sektoren og utfordringsbiletet

Helse, omsorg og velferd (HOV) leverer eit breitt spekter av tenester med god kvalitet, i samsvar med lov og forskrift som styrer sektoren. Samstundes står sektoren overfor store og samansette utviklingstrekk som krev målretta dreining og vidareutvikling.

Fjord kommune har ei markant demografisk utvikling med sterk vekst i delen eldre innbyggjarar – kommunen er nest høgast i fylket på andel eldre. Dette gir ei betydeleg auke i behovet for helse- og omsorgstenester. Parallelt opplever sektoren ei kraftig auke i talet på barn, ungdom og unge vaksne med komplekse og omfattande behov knytt til psykisk helse, utviklingsvanskar, skulefråvær, familieproblematikk og samansette livsbelastningar.

Innan rusfeltet ser ein fleire og meir samansette utfordringar, ofte i kombinasjon med psykiske vanskar også blant unge. Etterspurnaden etter hjelpetilbod innan psykisk helse har auka vesentleg blant alle aldersgrupper. Fleire brukarar har langvarige og komplekse lidningar som krev kontinuitet, tverrfagleg samarbeid og fleksible tenester. Samstundes har innbyggjarane endra forventningar – meir tilgjengelege, koordinerte og individuelt tilpassa tenester med digitalisering, valfridom og rask respons. Her er det eit tydeleg forventningsgap.

Kommunestyret vedtok 29. april 2025 strategi for helse, omsorg og velferd 2025–2028. Strategien byggjer på samfunnsdelen og er sentral for arbeidet på mellomlang sikt. Livsløpstrappa for Fjord kommune er etablert og blir aktivt brukt i kommunikasjon med ulike delar av Fjordsamfunnet. Ho femner både oppvekst og helse, omsorg og velferd, og er det styrande prioriteringsverktøyet (sjå kap. 3.2).

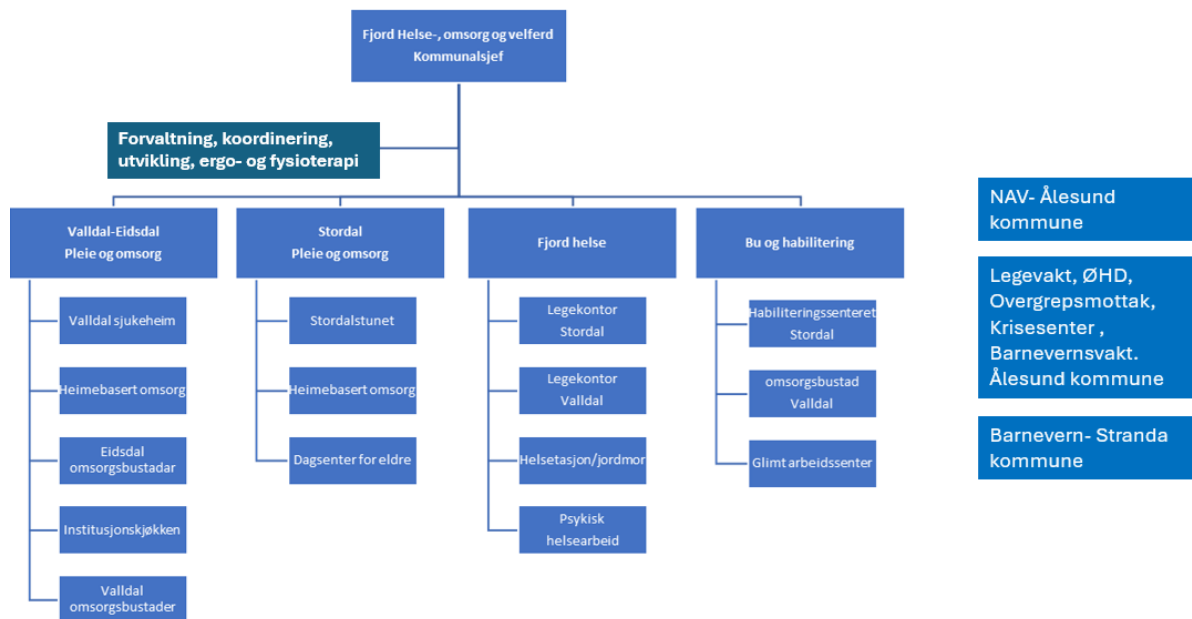
Med unntak av helsesenteret i Valldal og demensavdelinga i Stordal er mykje av formålsbygga gamle. Det er særleg behov for tilpassa bygningsmasse til rus og psykiatri og ein moderne og tilpassa sjukeheimskapasitet.



Figur 13. Utviklingstrekk som verkar inn på helse-, omsorgs- og velferdssektoren. Kjelde: Fjord kommune.

7.2 Organisasjon

Helse, omsorg og velferd har 139 årsverk fordelt på 191,8 tilsette. Av kommunebudsjettet på 284,2 mill. kr har sektoren ei ramme på 128,5 mill. kr – 45,22 prosent av det totale kommunebudsjettet.³⁹



Figur 14. Organisasjonskart for sektoren Helse, omsorg og velferd (HOV), april 2026. Kjelde: Fjord kommune.

Gjennom analysen vart det tydeleg at dagens organisering ikkje i tilstrekkeleg grad var formålstenleg for å møte framtidige behov. Strukturen har vore prega av oppdeling og sårbare fagmiljø, noko som har gjort det krevjande å sikre heilskaplege, samanhengande og likeverdige tenester på tvers av kommunen.

Som følgje av dette er det allereie fatta vedtak om eit første strukturelt grep som får verknad frå 1. januar 2027. Vedtaket markerer starten på ei gradvis omstilling og legg fundament for vidare gjennomføring av den nye organisasjonsmodellen. Grensejustering med Liabygda er eit sentralt element som gir kommunekartet ei ny form. Det første grepet skal ikkje sjåast isolert, men som del av ei større omstillingsretning som etablerer eit betre fundament for samlokalisering, styrking av fagmiljø og samheng mellom heimetenester, institusjonstenester og støttetjenester.

Dei siste ti åra har norske kommunar fått eit utvida ansvar gjennom ei rekkje statlege reformer.⁴⁰ Særleg innan velferd, helse, barnevern og samfunnsutvikling har kommunane fått fleire og meir komplekse oppgåver.⁴¹ Barnevernsreforma frå 2022⁴² og samhandlingsreforma har overført vesentlege oppgåver frå stat til kommune⁴³ – utan at ressursane alltid har følgd med. Dette har bidrege til auka press på kommunale tenester og behov for omstilling og prioritering.

³⁹ Fjord kommune. Budsjett 2026 – økonomiplan 2026–2029. Vedteke i kommunestyret 11.12.2025.

⁴⁰ Ekspertutvalget for kommunereformen – sluttrapport. Tilgjengeleg frå regjeringen.no.

⁴¹ Store norske leksikon: «Kommunereformen». Tilgjengeleg frå snl.no.

⁴² Barne- og familiedepartementet. Ansvarsfordelinga i barnevernet. Tilgjengeleg frå regjeringen.no.

⁴³ Stortinget. «Forslag om overføring av oppgaver til kommunene», sak 5.

7.3 Tenestenivå og ressursbruk

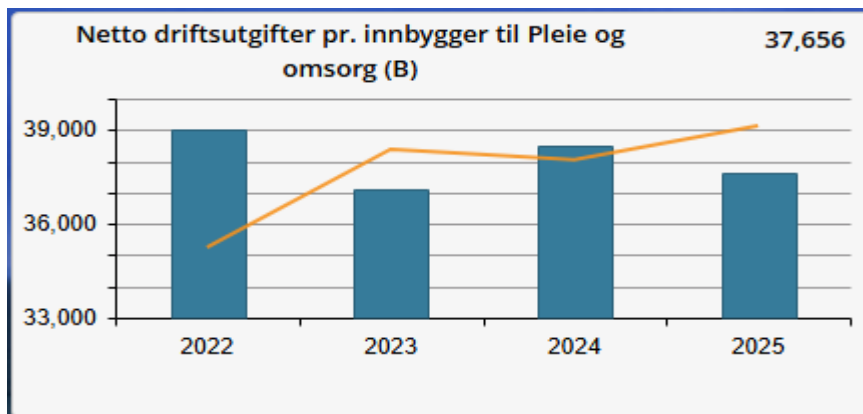
Telemarksforsking har i april 2026 gjennomført ei kapasitets-, behovs- og ressursbruksanalyse for helse- og omsorgstenestene i Fjord kommune. Analysen tek for seg dagens situasjon, utfordringsbiletet og framtidig behov for omsorgsplassar. Hovudfunna ligg til grunn for vurderingane i dette kapittelet og er nærare omtala i kap. 3.4.

Dagens tenesteprofil

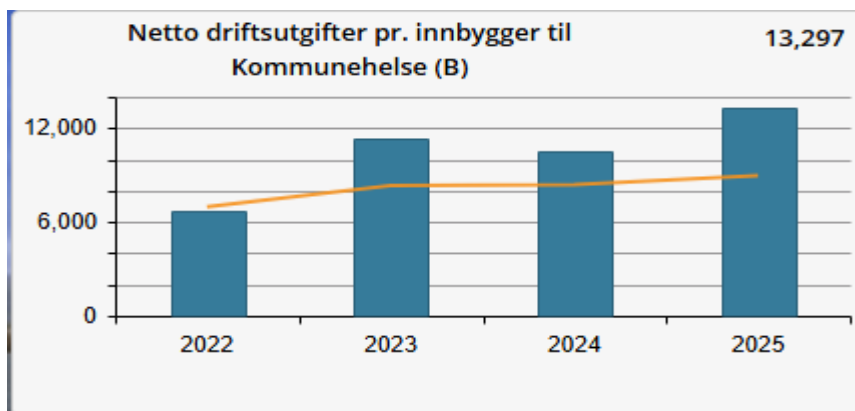
KOSTRA viser at Fjord kommune hadde 166 mottakarar av pleie- og omsorgstenester per 31.12.2025. Tenesteprofilen skil seg frå samanliknbare kommunar:

- Andel institusjonsbebuarar: **18,7 prosent** (mot 16,4 prosent på landsbasis)
- Andel i heildøgns bemanna omsorgsbustader: **22,9 prosent** (mot 10,8 prosent på landsbasis)
- Andel som mottar heimetenester: **58,4 prosent** (mot 72,8 prosent på landsbasis)
- Dekningsgrad heildøgns omsorg: **33 prosent** (mot 24 prosent på landsbasis)

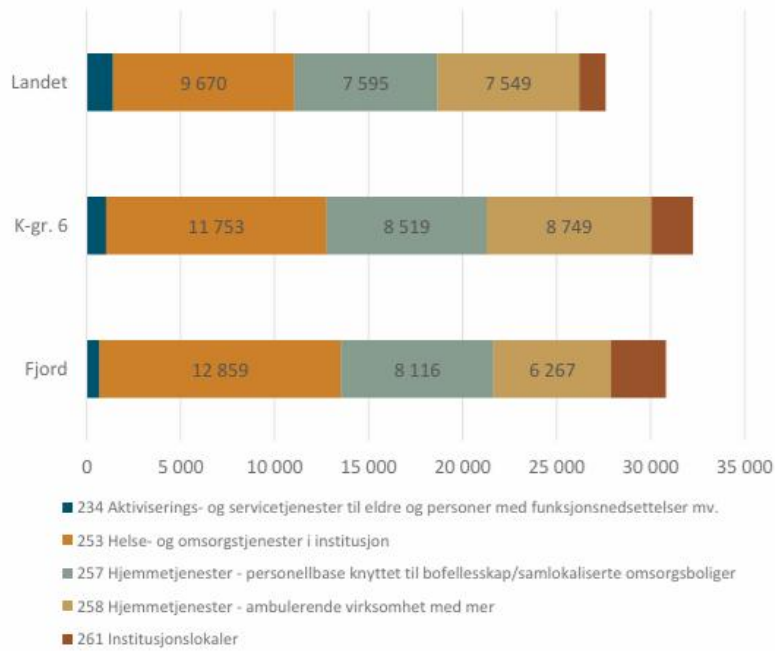
Ressursnivået ligg over normert nivå – 11,3 mill. kr over normert nivå i pleie og omsorg, og 16,9 mill. kr over normert nivå i kommunehelse. Utgifter per opphaldsdøgn i institusjon er 7 731 kr, mot 5 543 kr på landsbasis. Årsverk i helse og omsorg per 10 000 innbyggjarar er 633 i Fjord, mot 325 på landsbasis.



Figur 15. Utvikling i netto driftsutgifter per innbyggjar til pleie og omsorg, Fjord kommune 2022–2025. Kjelde: KOSTRA / FRAMSIKT.



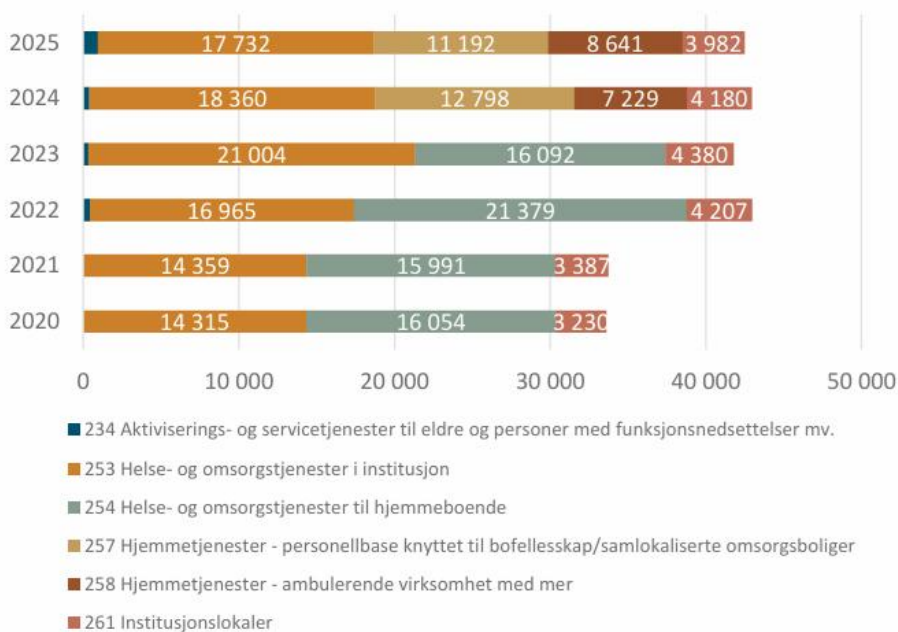
Figur 16. Utvikling i netto driftsutgifter per innbyggjar til kommunehelse, Fjord kommune 2022–2025. Kjelde: KOSTRA / FRAMSIKT.



Behovskorrigerte netto driftsutgifter i kr per innb. Pleie og omsorg
2025. Kilde: SSB/beregninger ved TF

Figur 17. Behovskorrigerte netto driftsutgifter per innbyggjar til pleie og omsorg, fordelt på KOSTRA-funksjonar. Fjord kommune samanlikna med KOSTRA-gruppe 6 og landet, 2025. Kjelde: Telemarksforsking, april 2026 (SSB-data).

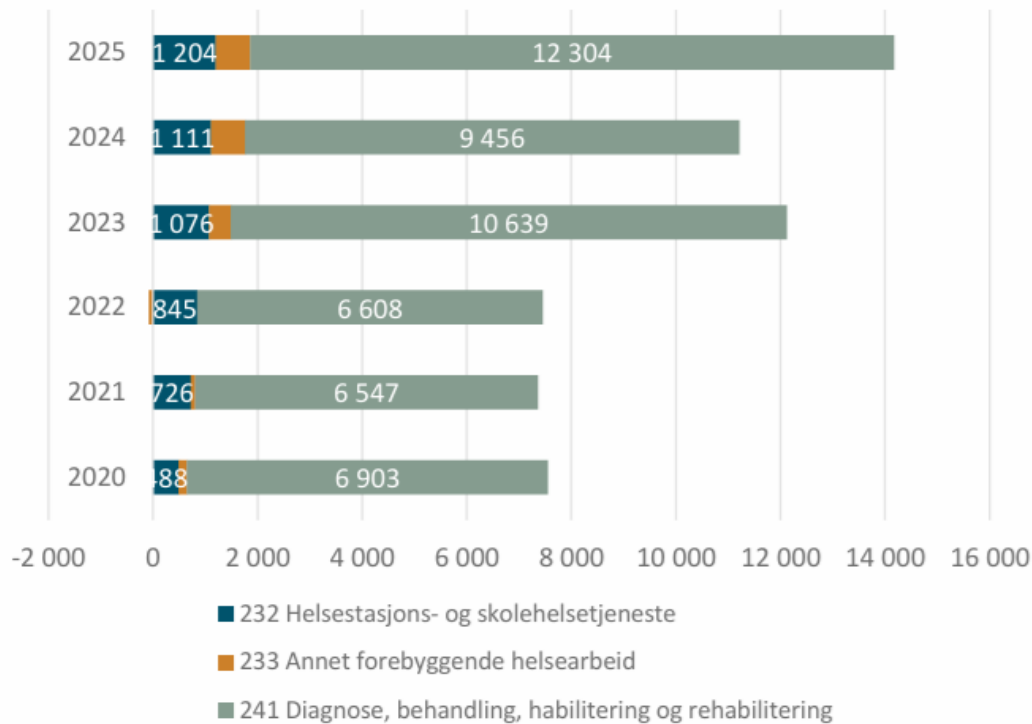
Pleie og omsorg



Netto driftsutgifter pleie og omsorg kr per innb. Fjord kommune 2020-2025. Kilde: SSB/beregninger ved TF

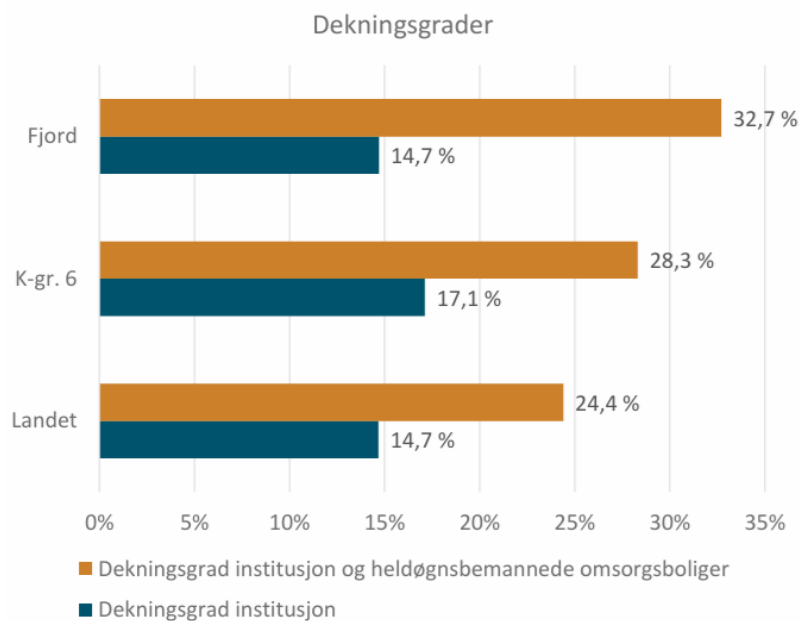
Figur 18. Netto driftsutgifter til pleie og omsorg per innbyggjar, fordelt på KOSTRA-funksjonar, Fjord kommune 2020–2025. Kjelde: Telemarksforsking, april 2026 (SSB-data).

Kommunehelse



Netto driftsutgifter kommunehelse kr per innb. Fjord kommune 2020-2025. Kilde: SSB/beregninger ved TF

Figur 19. Netto driftsutgifter til kommunehelse per innbyggjar, fordelt på KOSTRA-funksjonar, Fjord kommune 2020–2025. Kjelde: Telemarksforsking, april 2026 (SSB-data).



Dekningsgrader for heildøgns pleie og omsorg. Fjord, KOSTRA-gruppe 6 og landet, 2025.
Kilde: SSB/beregninger ved TF

Figur 20. Dekningsgrader for heildøgns pleie og omsorg. Fjord kommune samanlikna med KOSTRA-gruppe 6 og landet, 2025. Kjelde: Telemarksforsking, april 2026 (SSB-data).

KOSTRA-tal må tolkast med varsemd. Geografiske tilhøve, små einingar, lokale løysingar og politiske prioriteringar kan påverke tala utan at dette nødvendigvis kjem tydeleg fram i statistikken. Difor er KOSTRA-analysen supplert med kvalitative vurderingar frå tenestene sjølve, leiarar og tillitsvalde.

Brukargrupper med omfattande behov

Telemarksforsking peikar på at Fjord har relativt mange brukarar med omfattande og samansette bistandsbehov. Dette bidreg til å forklare både ressursnivået og kostnadsnivået i tenestene. Samtidig viser analysen at kommunen har færre med dei aller mest komplekse behova enn samanliknbare kommunar – kostnadene per institusjonsplass er likevel høgare.

7.4 Sårbarheit og rekruttering

Tilgang på personell med rett kompetanse er den mest kritiske rammefaktoren for sektoren.

Utfordringa er størst på sjukepleiekompetanse, men gjeld også ufaglærte vikarar i periodar.

Rekrutteringsutfordringane medfører at kommunen må bruke rekrutteringsselskap og vikarbyrå – kostnadsdrivande og krevjande for brukarane med tanke på språk og kontinuitet.⁴⁴

Det utvida kommunale ansvaret for nye brukargrupper, særleg innan psykisk helse og rus, krev kompetanse og ressursar ut over det kommunen kan tilby. Dette har ført til kjøp av tenester frå private tilbydarar. Døgndrift akkumulerer fleire årsverk, noko som gjeld for majoriteten av tenestene i sektoren.

Pensjonsbølga og kompetansegapet er behandla som eit krysssektorielt tema i kap. 3.3. For HOV-sektoren spesifikt er talet 36 tilsette som går av med pensjon dei neste ti åra – om lag 26 årsverk av dagens 104. Sidan tredje kvartal 2024 har 13 sjukepleiarar og helsefagarbeidarar slutta, ein turnover på rundt to per kvartal. Kombinert med pensjonsavgang og auka behov nærmar sektoren seg eit kritisk gap.

Helsepersonellkommisjonen (NOU 2023:4) konkluderer eksplisitt: «Det er ikkje mogleg å bemanne seg ut av utfordringane i helse- og omsorgstenesta.»⁴⁵ For Fjord betyr dette at planlegginga må ta utgangspunkt i vedvarande knappheit på arbeidskraft og kompetanse, ikkje i ein mellombels rekrutteringssvikt. Kommisjonen tilrår at kommunar prioriterer oppgåvedeling, teknologi og prioritering, reduserer personellintensive løysingar og planlegg tenester basert på realistisk tilgang på arbeidskraft.⁴⁶

⁴⁴ Sjå NOU-serien (Norges offentlige utredninger), særleg s. 11–14.

⁴⁵ NOU 2023: 4. Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste.

⁴⁶ NOU 2023: 4, s. 28–35. Tilgjengeleg frå regjeringen.no.

Tilrådingar og tiltak innanfor seks tiltaksområde

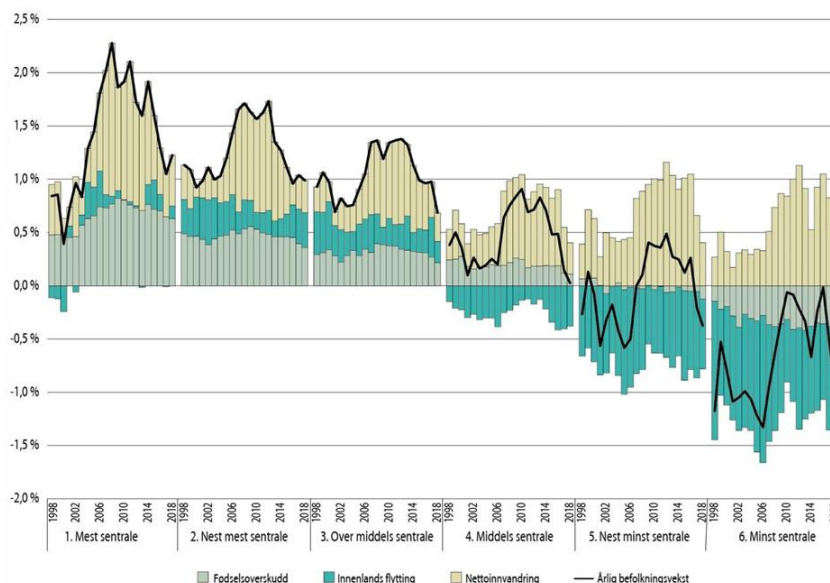


HPK Helsepersonellkommisjonen

Figur 21. Helsepersonellkommisjonen sine seks tiltaksområde for ein berekraftig helse- og omsorgsteneste.

Kjelde: NOU 2023:4 Tid for handling.

Minst sentrale kommunar mistar arbeidskraft



Befolkningsutvikling (i %) etter fødselsoverskudd, innenlands flytting og nettoinnvandring, etter sentralitet. 1998–2018

Kilde: NOU 2020: 2 figur 4.11.

HPK Helsepersonellkommisjonen

Figur 22. Befolkningsutvikling i Noreg etter sentralitet, fødselsoverskot, innanlands flytting og nettoinnvandring 1998–2018. Kjelde: Helsepersonellkommisjonen (NOU 2023:4), basert på NOU 2020:2 figur 4.11.

Tenestene er i dag prega av små kompetansemiljø som er sårbare ved fråvær og rekrutteringsutfordringar. For å møte framtidige behov er det nødvendig med målretta kompetansebygging og utvikling av meir robuste fagmiljø – mellom anna gjennom interkommunalt samarbeid (sjå kap. 3.6).

7.5 Bygningsmasse og sjukeheimskapasitet

Fjord kommune har i dag sjukeheimstenester som i stor grad er baserte på eldre bygningsmasse. Bygga er berre i avgrensa grad tilpassa dagens og framtidige krav til funksjonalitet, pasienttryggleik, smittevern, arbeidsmiljø og fagleg utvikling. Manglande tilrettelegging for moderne drift kan føre til ineffektiv ressursbruk, auka belastning på tilsette og redusert kvalitet og tryggleik i tenestene.

Når både nasjonale styresmakter og faglege retningslinjer stiller strengare krav til kvalitet, dokumentasjon og pasienttryggleik, blir bygningsmessige avgrensingar ein stadig meir kritisk faktor. Samtidig står kommunen overfor ei demografisk utvikling der delen eldre innbyggjarar aukar betydeleg – og ikkje berre i tal, men også i kompleksitet av helsebehova. Fleire eldre lever lenger med kroniske sjukdomar, samansette lidingar og behov for tett medisinsk oppfølging, avansert pleie og tverrfaglege tenester.

Ei moderne sjukeheimsløysing vil kunne leggje betre til rette for effektive arbeidsprosessar, god logistikk og formålstenleg bruk av teknologi. Dette handlar om oversiktlege planar, korte avstandar, tilpassa romløysingar for pleie, behandling og observasjon, og infrastruktur som støttar velferdsteknologi og digital samhandling. Slike løysingar kan redusere unødig tidsbruk, betre pasienttryggleiken og gi meir tid til direkte pasientretta arbeid.

Vurderinga av ny sjukeheimskapasitet må sjåast i samanheng med både demografisk utvikling, endra pasientbehov og avgrensa framtidig tilgang på arbeidskraft. Dersom kommunen skal sikre forsvarleg og berekraftig tenesteyting over tid, er det ikkje tilstrekkeleg å vidareføre dagens bygningsmasse og driftsformer. Investering i ny sjukeheimskapasitet er ikkje berre eit bygningsprosjekt, men eit strategisk grep for å møte strukturelle utfordringar i sektoren.

Husbanken-finansiering for sjukeheim. Husbanken gir 55 prosent tilskot til institusjon, personalbase og fellesareal, pluss meirverdiavgiftskompensasjon. Ein moderne sjukeheim med byggekostnad på 100 mill. kr kan finansierast med 55 mill. i tilskot pluss om lag 20 mill. i mva-kompensasjon – kommunens reelle del blir om lag 25 mill. Sjå kap. 3.5 for nærare omtale av Husbanken-verkemidla.

7.6 Anbefaling

Anbefalingane er strukturerte etter tidshorisont og forankra i livsløpstrappa. Kvart tiltak er plassert på trinn i den samla tiltaksmatrisa i kap. 9.



Figur 23. Forventa utvikling i krav, behov og etterspurnad i HOV-sektoren. Kjelde: Fjord kommune.

Kort sikt (2026–2027)

På kort sikt må sektoren ta fleire grep for å imøtekome auka etterspurnad og utfordringar med tilstrekkelege personalressursar. Det er inga openbar enkel løysing, men det må vere fokus på ei gradvis dreining innan sektoren der livsløpstrappa står sentralt. Telemarksforsking si analyse viser at Fjord ligg høgt på institusjonsplassar og bemanna omsorgsbustader. Trass den store demografiske auken i andelen eldre, klarer fleire seg sjølv heime med lite eller ingen bistand – meir aktive eldre der auka levekår og gjennomsnittsalder gjenspeglar seg. Målet på kort og mellomlang sikt er å hjelpe fleire i eigen bustad, og difor må heimetenestene styrkast.

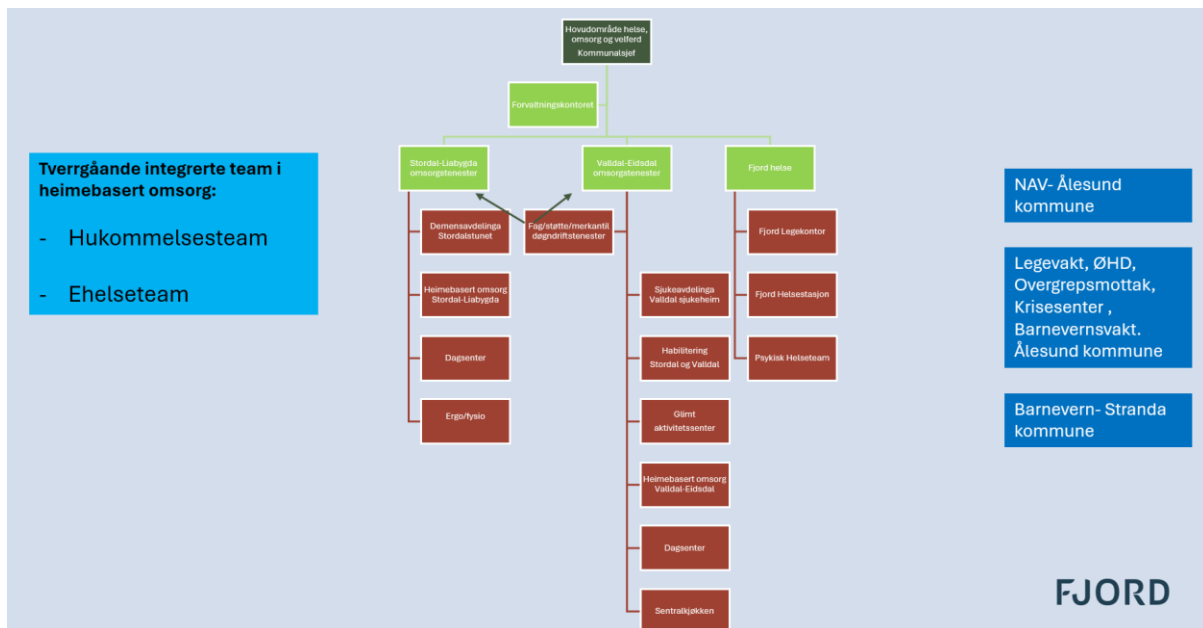
I budsjett og økonomiplan for inneverande år er det vedteke mellom anna å sette av middel til bygging av ROP-bustader (rus og psykiatri), innkjøp av nye hjelpemiddel til institusjonane og rekrutteringsstipend for sjukepleiestudentar.

Ny organisering frå 1. januar 2027

Det nye organisasjonskartet er resultatet av ei målretta dreining av tenestene innan helse, omsorg og velferd. Analysen har hatt som mål å sikre berekraftige, fagleg robuste og likeverdige tenester i møte med demografiske endringar, aukande kompleksitet i brukargruppene og press på ressursar.

Ei viktig erfaring i arbeidet er at frittståande stillingar i liten grad har fungert etter intensjonen, og at desse har hatt avgrensa effekt utan tydeleg forankring i ein leiarstruktur. Den nye organiseringa legg difor vekt på at faglege ressursar og funksjonar skal plasserast inn i ei klar linje- og leiarstruktur, for å sikre betre styring, oppfølging og samordning av tenestene.

Samstundes er det identifisert eit tydeleg behov for styrkt merkantil støtte. Leiarar og fagpersonell har over tid hatt omfattande administrative og driftsretta oppgåver knytte til personaloppfølging, økonomi, rapportering og system. Ei meir målretta og tilgjengeleg merkantil støtte skal bidra til betre arbeidsdeling, meir effektiv drift og gi leiarane større rom til å utøve fagleg og strategisk leiing.



Figur 24. Ny organisering av sektoren Helse, omsorg og velferd frå 1. januar 2027. Kjelde: Fjord kommune.

Namneendringar og områdejusteringar

Liabygda blir ein del av Stordal omsorgstenester frå 1. januar 2027. Pleie og omsorg (PLO) endrar namn til omsorgstenester for å betre spegle breidda i tenestene: Stordal–Liabygda omsorgstenester og Valldal–Eidsdal omsorgstenester. Innan desse to einingane blir alle døgndriftstenester samla og styrkte med tverrgåande støtteresurs.

Einingar i Stordal–Liabygda omsorgstenester

Demensavdelinga ved Stordalstunet, heimebasert omsorg Stordal–Liabygda (bemanna rom ved Stordalstunet i 2. etasje, heimeteneste og heimehjelp), dagsenter for demente ved Stordalstunet, samt ergoterapi og fysioterapi med fast kontorstad men arbeid på tvers i kommunen.

Einingar i Valldal–Eidsdal omsorgstenester

Sjukeavdelinga ved Valldal sjukeheim, heimebasert omsorg Valldal–Eidsdal (heimetenester, eldrebustad i Eidsdal og open omsorg i Valldal), habilitering Stordal og Valldal, Glimt aktivitetssenter, dagsenter for demente i Valldal og sentralkjøkken for heile kommunen i Valldal.

Tverrgåande team i heimebasert omsorg

For å styrke fagkapasiteten og sikre likeverdige tenester på tvers av einingane blir det etablert to integrerte fagteam:

Hukommelsesteam erstattar demenskoordinatorfunksjonen og består av to ressursar (20 prosent i kvar eining). Skal arbeide breitt og ikkje diagnosespesifikt, med særleg vekt på å styrke heimetenestene.

E-helseteam er vidareføring og styrking av eksisterande ressursgruppe for velferdsteknologi. Ressurspersonar plasserte i kvar eining med avsett tid til fagleg samarbeid, inkludert tett kontakt med IT. Skal støtte heimetenestene i implementering og bruk av teknologi.

Dagsenterfunksjonen

Dagsentertilbodet skal gradvis lokalisert på to stader – Stordal og Valldal. Dagsentrane skal gi støtte inn mot institusjonane, særleg knytt til aktivitet og miljøarbeid i avdelingane.

Bustadprosjekt med Husbanken-finansiering

Bygging av ROP-bustader for rus og psykiatri er vedteke i økonomiplanen. Vidare planlegg kommunen 10 habiliteringsbustader, 2 avlastningsbustader og 2 hardbruksbustader gjennom prosjekt HUS – alle med Husbanken-finansiering som vesentleg reduserer kommunens del av investeringa.

Mellomlang sikt (2027–2031)

Strategi for helse, omsorg og velferd 2025–2028 er sentral for arbeidet på mellomlang sikt. Strategien byggjer på nasjonale føringar og samfunnsdelen i kommuneplanen, og gir blick på kva som påverkar helsa og utfordringsbiletet lokalt – sett i lys av demografi, levekår og endringsbehov. Strategien løftar fram strategiske grep for å nå satsingsområda gradvis.

Sentralt i dei strategiske grepa står:

- **Rekruttering, behalde og utvikle medarbeidarar** – samordna med kommunens samla rekrutteringsstrategi (sjå kap. 3.3)
- **Bruke og utvikle kunnskap** – styrke fagmiljø og kompetanse på tvers av einingane
- **Samskape og koordinere** – meir samanhengande tenester, sterkare fagmiljø, betre utnytting av ressursar på tvers av geografi og einingar
- **Rom for frivilligheita** – meir aktiv kopling mellom kommunale tenester og frivillig sektor
- **Ta vare på og mobilisere pårørande** – pårørande som ressurs i tenestetilbodet
- **Ta i bruk e-helse og velferdsteknologi** – vidareføring av e-helseteamet, digitale tilsyn i heimesjukepleia, breiare innføring av teknologiske løysingar

Fjord kommune har også mål om å vere eit aldersvennleg og demensvennleg samfunn. Sentralt under strategien ligg teamplanane som har eit ytterlegare fokus på operasjonalisering ute i einingane og samfunnet.

Den nye strukturen som blir innført 1. januar 2027 legg til rette for meir samanhengande tenester, sterkare fagmiljø og betre utnytting av ressursar på tvers av geografi og einingar. Endringane skal gjennomførast gradvis, og organisasjonskartet må sjåast som eit rammeverk som vil krevje vidare vurderingar og justeringar i takt med erfaringar og behov i tenestene.

Vidare på mellomlang sikt:

- Vurdering av framtidig sjukeheimskapasitet – lokalisering, storleik, finansieringsmodell
- Operasjonalisering av Strategi for helse, omsorg og velferd 2025–2028
- Vidare bygging av habiliteringsbustader, avlastningsbustader og hardbruksbustader
- Tilpassing til endringar etter grensejustering med Liabygda (effekt frå 1.1.2027)

- Styrking av førebyggjande arbeid i samarbeid med oppvekst og kultursektoren
- Større omfang på interkommunalt samarbeid for spesialiserte fagmiljø

Lang sikt (etter 2031)

På lang sikt vil dei demografiske drivkreftene som er skissert i kap. 3 verke for fullt.

Telemarksforsking si analyse viser at innbyggjarar over 80 år aukar med 91 prosent fram mot 2050, samtidig som arbeidsstyrken som skal yte tenestene blir vesentleg mindre. Forsørgjarbyrda fell frå 2,3 til 1,4 yrkesaktive per eldre. Dette gjer at strukturelle grep blir meir, ikkje mindre, kritiske.

Ny eller modernisert sjukeheimsløysing

Den viktigaste enkeltinvesteringa på lang sikt er ny eller modernisert sjukeheimskapasitet. Som omtala i avsnitt 7.5 må dette vurderast ut frå demografisk utvikling, endra pasientbehov og avgrensa framtidig tilgang på arbeidskraft. Ei moderne løysing kan leggje til rette for:

- Effektive arbeidsprosessar og god logistikk som reduserer personellbehov
- Tilpassa romløysingar for pleie, behandling og observasjon
- Infrastruktur som støttar velferdsteknologi og digital samhandling
- Tverrfagleg samarbeid mellom yrkesgrupper når pasientane har samansette behov
- Energieffektivisering som reduserer driftskostnader

Husbanken-ordningar med 55 prosent tilskot er sentrale for finansieringa. Sjå kap. 3.5 for nærare omtale av kva dette betyr for kommunens reelle investeringskostnad.

Tilpassa bygningsmasse for rus og psykiatri

På lang sikt må kommunen ha tilpassa bygningsmasse for rus- og psykiatritenester. Dei korte ROP-bustadene som blir bygd no er eit første steg. Lang sikt krev ei meir omfattande vurdering der bygningsmassen er tilpassa både brukargruppa, tenesteytinga og dei tilsette si arbeidssituasjon.

Framhaldande dreining nedover livsløpstrappa

Den langsiktige strategien er å redusere etterspurnaden etter trinn 4-tenester gjennom systematisk arbeid på trinn 1, 2 og 3 i livsløpstrappa. Telemarksforsking si modellberekning viser at ved aktiv bruk av førebygging og velferdsteknologi kan veksten i behovet for heildøgns omsorg reduserast frå 87 prosent til 19 prosent fram mot 2050 – frå 101 plassar til 64. Dette krev langsiktig satsing og tolmod, men gir den klart største økonomiske gevinsten over tid.

Robuste fagmiljø gjennom samarbeid

Med ei stadig mindre arbeidsstyrke og krav til stadig høgare kompetanse, vil interkommunalt samarbeid om spesialiserte tenester bli ein føresetnad – ikkje eit val. Retning og omfang på samarbeidet (sjå kap. 3.6) må avklarast politisk i god tid før det blir praktisk nødvendig.

7.7 Oppsummering

Helse, omsorg og velferd er sektoren der utfordringsbiletet er mest akutt. Demografi, arbeidskraft og bygningsmasse verkar samtidig, og det er innan denne sektoren omstillinga kjem til å vere mest synleg for innbyggjarane. Samstundes er det her dei mest konkrete handlingsromma ligg – Husbanken-finansiering, livsløpstrapp-dreining og strukturen frå 1. januar 2027 er alle reelle grep som vil få effekt.

Dei fleste tiltaka er allereie vedtekne eller under planlegging. Dei store, krevjande vala ligg framover: framtidig sjukeheimskapasitet, retning på interkommunalt samarbeid og tempo i dreininga frå institusjon til heim. Desse vala vil bli handsama gjennom levkårsplanen (vedtak hausten 2026), økonomiplanen 2027–2030 og dei sektorvise prosessane som følgjer.

8. Teknisk, landbruk og miljø

8.1 Sektoren og samfunnsoppdraget

Teknisk, landbruk og miljø (TLM) er organisert som ei samla fag- og driftsretta eining med ansvar for planlegging, forvaltning, drift og utvikling innan tekniske tenester, arealforvaltning, landbruk og miljø. Eininga har ei sentral rolle i kommunen si samfunnsutvikling og i leveransen av kritiske tenester til innbyggjarar, næringsliv og andre offentlege aktørar.

TLM har i 2026 eit driftsbudsjett på 44,7 mill. kr. Sektoren omfattar drift av kommunale vegar, vinterdrift, vatn og avløp, kommunale bygg, park og kyrkjegardar og teknisk beredskap. Området inkluderer også byggesak, planarbeid, geodata/oppmåling og eigedomsforvaltning.

Teknisk avdeling har ein nøkkelposisjon i kommunen si samfunnsutvikling gjennom ansvar for arealplanlegging, byggesak, kommunal infrastruktur, eigedomsforvaltning og tettstadsutvikling. Avdelinga skal også bidra i saker omkring etableringar og prosjekt gjennom føreseieleg og korrekt sakshandsaming, med tidleg dialog med tiltakshavarar og klare avklaringar om krav og moglegheiter.

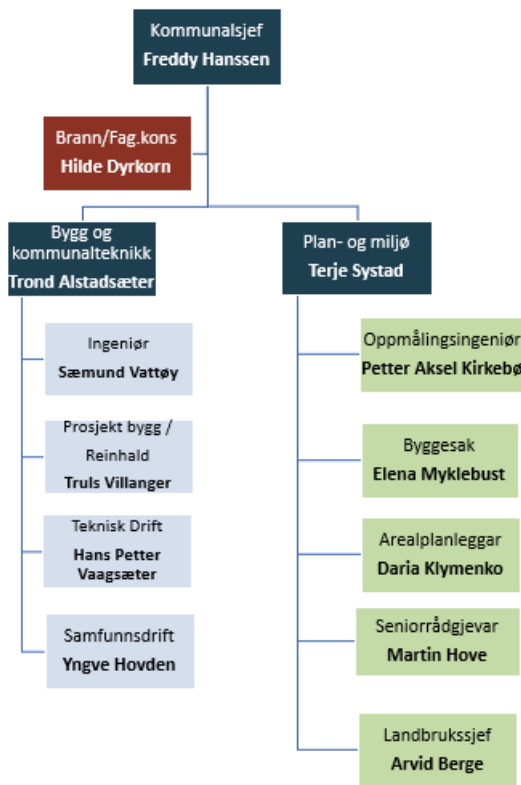
Arealplanlegginga er eit av dei viktigaste verkemidla for å stimulere lokal utvikling. Gjennom god planlegging og tilrettelegging kan kommunen utvikle attraktive og utviklingsklare område som møter behova til både lokale og eksterne aktørar – innan næringsaktivitet, bustadbygging, reiseliv og havbruksrelatert verksemd. Utgreiing av moglegheit for transformering av eksisterande industribygg er også eit vesentleg punkt i framtidig næringsutvikling.

8.2 Organisasjon

Sektoren har følgjande bemanning:

- **Bygg og kommunalteknikk:** 5 årsverk
- **Driftsoperatørar:** 11 årsverk
- **Reinholdsavdelinga:** 9,3 årsverk fordelt på 14 tilsette
- **Plan og miljø:** 5,4 årsverk fordelt på 6 tilsette
- **Kommunalsjef inkl. stabsfunksjon:** 1,5 årsverk

Stabsfunksjonen (0,5 årsverk) utfører støttefunksjon primært innan klima- og miljøarbeid, fagansvar reinhald, samt støtte og koordineringsoppgåver for kommunens brann- og redningsvesen. Fjord kommune har avtale om brannsamarbeid med Stranda kommune. Brann og redningsvesenet har 48 tilsette i mindre stillingsprosentar, og administrasjonskostnader for brannsjef, brannmeister og branninspektør vert fordelte etter samarbeidsavtale. Kommunen har også 1 feiar i heil stilling.



Figur 25. Organisasjonskart for sektoren Teknisk, landbruk og miljø (TLM), april 2026. Kjelde: Fjord kommune.

Landbruk omfattar landbruksforvaltning, jordlovssaker, skogbruk, beitebruk og forvaltning av tilskotsordningar. Statsforvaltaren peikar på at landbruket i Møre og Romsdal krev lokal kompetanse og stabil forvaltningskapasitet.

Miljø- og klimaarbeid er forankra i Energi- og klimaplan 2021–2030, som fastset mål om 40 prosent utsleppsreduksjon innan 2030.

Planstrategien 2024–2027 understrekar avgrensa kapasitet og behovet for prioritering.

8.3 Tenestenivå

Teknisk drift

Kommunale vegar og vinterdrift er prega av krevjande topografi, lange avstandar og reiselivstrafikk. Heilskapleg risiko- og sårbarheitsanalyse for Fjord kommune⁴⁷ viser at naturfare og ekstremnedbør aukar risikoen for skadar på infrastruktur. Budsjetttrammer gjer at ein må prioritere nøye kva og kvar ein nyttar tilgjengelege middel.

- Om lag 75 km køyreveg (enkelte oppdateringar er ikkje per i dag utført i NVDB)
- 39 bruer
- 1 tunnel (Nausane–Tafjord)

Kommunestyret har i budsjettvedtak for 2026 (pkt. 17) bedt kommunedirektøren om å gjere ein gjennomgang av kommunale vegar og bruer med vurdering av tilstand og prioritering. Ei sak skal leggjast fram for kommunestyret innan juni 2026.

Reint overordna er drifta stabil, men tilgjengelege ressursar gir behov for ein del ad hoc-løysingar som kan skape ekstraarbeid for endeleg å få på plass varige løysingar og utbetringar. Vegvedlikehald ligg under norm på grunn av manglande middel kombinert med eit svært spreidd vegsystem fordelt på mange bygdelag.

⁴⁷ Fjord kommune. Heilskapleg risiko- og sårbarheitsanalyse 2025.

Omklassifisering av vegar – eit handlingsrom. Ein bør vurdere økonomiske og driftsmessige fordelar ved å omklassifisere enkelte vegar til privat eige. Dette kan gi reduserte kostnader til brøyting, strøing, vedlikehald og større oppgraderingar; betre prioritering der kommunen kan konsentrere innsatsen om dei viktigaste vegane (skulevegar, beredskapsruter, hovudvegar); og større lokal råderett der grunneigarar eller veglag kan bestemme standard og tempo for vedlikehald.

Ved omklassifisering kan kommunen vurdere å etablere ei støtteordning der private vegar, veglag eller grunneigarar kan søkje om økonomisk støtte til brøyting og vinterdrift. Dette kan lette overgangen frå kommunalt til privat ansvar.

Vatn og avløp

VA-anlegga fungerer, men fleire leidningsnett har fornyingsbehov. Framtidige krav til magasin, leidningsnett og reinsing vil bli ein vesentleg kostnad for kommunen framover. Komande prosjekt omfattar I470101⁴⁸ (investeringar innan vassforsyning og leidningsnett) og I470201 (investeringar innan avløp og reinseanlegg).

Det er for tida store endringar på gang i regelverket for avløp og reinseanlegg i Noreg, hovudsakeleg drive av strengare krav frå EU sitt forslag om eit revidert avløpsdirektiv. Noreg må tilpasse seg nye regler som stiller krav om sekundærrensing (mekanisk og biologisk) for langt mindre tettbusetnader enn tidlegare – ned til 1 000 personekvivalentar (PE).⁴⁹

Konsekvens for innbyggjarane: Sidan kommunane er pålagt sjølvkostprinsippet, vil dei store investeringskostnadene for dei nye reinsekrava føre til vesentleg auke av vatn- og avløpsgebyr i åra framover.

Bygningsmasse

Eit avgrensa vedlikehaldsbudsjett gjer at ein må prioritere planmessig vedlikehald av bygg. For at det skal bli tilstrekkeleg, må ressursinnsatsen aukast. Vedlikehaldsetterslepet er reelt og vil over tid auke risikoen for akutte og kostbare feil.

Plan og byggesak

Planstrategien viser mangel på kapasitet, og avdelinga er avhengig av klare rekkeføljeprioriteringar. Kommunen har ein del utfordringar omkring byggesaker og arealkonfliktar knytt til landbruk, naturmangfald og reiseliv. Mange geografiske utfordringar er knytt til ras og oppskyljingsproblematikk.

⁴⁸ Fjord kommune. Investeringsbudsjett 2026.

⁴⁹ Klima- og miljødepartementet. Revidert avløpsdirektiv (2024/3019). Tilgjengeleg frå regjeringen.no.

Avdelinga fungerer bra, men er lita – noko som gir kapasitetsutfordringar. Sakshandsamarane har eit stort fagområde dei må beherske, og avdelinga er sårbar dersom ein skulle få lengre fråvær hjå tilsette.

Landbruk

Fjord er tradisjonelt ei jordbrukskommune. Jordvern er ein kritisk faktor, og høyringsinnspel til samfunnsdelen peikar på behov for betre vern og arealdisiplin.

- God oppfølging av produksjonstilskot, miljøplanar, SMIL og landbruksforvaltning
- Høg belastning i lamme- og beitesesongen, hovudsakleg på grunn av rovdyrproblematikk
- Landbrukskontoret har god dialog med næringa, men avgrensa kapasitet
- Små og avgrensa ressursar til oppfølging av bu- og driveplikt

Miljø og klima

Energi- og klimaplanen krev utsleppsreduksjon og klimatilpassing. KU/ROS peikar på flaum- og skredrisiko og behov for betre overvasshandtering. Kommunen følgjer krav i plan- og miljøraker, men kapasitetsgrensa er nær nådd. Det er lite tid til proaktivt miljøarbeid (overvatn, klimaomstilling og energiarbeid).

8.4 Analyse: kva utfordringsbiletet betyr for TLM

Demografiske endringar verkar også på TLM (sjå kap. 3.1 og 3.4 for grundigare framstilling). For TLM gir desse forholda generelle verknader:

- Aukande press på tenester, kombinert med sannsynleg redusert arbeidskraft
- Vekst og nedgang varierer mellom grender, noko som skapar ulik belastning på lokal infrastruktur og tenester

Konsekvensar for landbruket

- Lågare andel unge i etableringsfasen trugar rekruttering og vidareføring av lokale bruk
- Ei aldrande gruppe bønder skapar behov for generasjonsskifte og utfordrar rekruttering av nye brukarar utan landbruksbakgrunn
- Nye tilflyttarar kan introdusere innovative driftsformer, nisjeprodukt og naturbasert reiseliv
- Kommune, bønder og næring må samarbeide for å sikre tilpassing til endra demografi og samfunnsbehov

Miljømessige konsekvensar av demografiske endringar

- Endringar i folketal kan føre til fråflytting eller tilflytting som påverkar biologisk mangfald og landskapskvalitet lokalt
- Tilflytting aukar behovet for bustader, vegar og infrastruktur, noko som kan belaste økosystem utan berekraftig planlegging

- Aldrande befolkning kan redusere frivillig innsats i naturpleie, noko som krev systematiske tiltak frå kommunen
- Kombinasjon av aktiv arealstyring og energieffektive transportløyser er nødvendig for å redusere klimaavtrykk og verne naturen

Rekruttering og kompetanse

Det er allereie store utfordringar med å rekruttere ingeniørar, planleggjarar, fagarbeidarar og VA-kompetanse. Mange av desse fagområda er i direkte konkurranse med privat næringsliv, og ein forventar at desse utfordringane vil halde fram.

Fjord kommune må også ofte leige inn merkantile ressursar for å støtte lovpålagde krav til utgreiing. Moderne planarbeid krev spesialiserte konsekvensutgreiingar (mellom anna innan ROS-analysar, naturmangfald, vassmiljø og geoteknikk). Dette er faggrupper ein liten kommune ikkje kan halde seg med fast, men som er juridisk påkravde for at ein plan skal vere gyldig. Innleige er periodevis nødvendig slik at ein kan halde fram med løpande sakshandsaming utan at alt stoppar opp på grunn av tunge planoppgåver.

Kostbar tenestestruktur

Spreidd busetnad gir høge driftskostnader både på veg og bygg, og store krav til transport og teknisk infrastruktur. Kommunen står i ein krevjande spenning mellom svært avgrensa handlingsrom i driftsbudsjettet og store investeringsbehov innan teknisk sektor.

Dei viktigaste utfordringane er nye og strengare krav til reinsing av avløpsvatn som gjer at kommunen må investere tungt i eksisterande og nye anlegg. I tillegg kjem vedlikehaldsetterslep der store delar av vass- og avløpsnettet er forelda. Manglande middel til førebyggjande vedlikehald gjer at risikoen for akutte og kostbare feil aukar.

Samla sett betyr dette at teknisk etat må prioritere svært hardt, noko som i praksis kan føre til at viktige prosjekt må utsetjast trass i tydelege behov. Den komande utgreiinga knytt til bygningsmasse og infrastruktur (planlagt tidleg haust 2026) vil vere sentral for å avklare prioriteringar.

8.5 Anbefaling

Anbefalingane er strukturerte etter tidshorisont og fire arbeidsområde – organisasjon og kompetanse, tenester og kapasitet, eigedom og infrastruktur, økonomi og finansiering. Kvart tiltak er plassert på trinn i den samla tiltaksmatrisa i kap. 9.

Kort sikt (2026–2027)

Organisasjon og kompetanse

- Vurdere interkommunalt samarbeid på plan, miljø, byggesak og VA – særleg gjennom Ålesundsregionen (sjå kap. 3.6)
- Prosessvurdering: kartleggje kva tekniske tenester som gir størst verdi og kontroll i eigen regi, kontra kva oppgåver som kan kjøpast frå private for å sikre fleksibilitet og spesialkompetanse

- Reindyrke kjerneoppgåver, definere spesialistoppgåver

Tenester og kapasitet

- Trafikksikring i område med befolkningsvekst
- Forbetre belysning, gangveggar og universell tilkomst rundt kommunale bygg
- Sette i gang tiltak på område med dårleg vegstandard som påverkar tryggleik for eldre brukarar
- Identifisere gardsbruk i risiko for fråfall grunna aldrande eigarar
- Sikre kulturlandskap i område med risiko for gjengroing
- Kartleggje og tilpasse bustader for eldre
- Utgreiing av buplikt og førebuing av nullgrenseforskrift⁵⁰

Eigedom og infrastruktur

- Eigedomsanalyse og A–B–C-klassifisering av bygningsmassen for å identifisere ressursbehov⁵¹ og tiltaksprioritet for utbetringar
- Prioritert vedlikehaldstiltak etter plan på bygg
- ENØK-tiltak
- Gjennomføre gjennomgang av kommunale vegar og bruer (sak innan juni 2026)

Økonomi og finansiering

- Pilotere offentleg-privat samarbeid (OPS) på avgrensa områder – moglege pilotar er drift/vedlikehald av kommunale bygg, ENØK-tiltak, eigedoms- og tomteutvikling, ladepunkt og parkering, og kjøp av spesialisert teknisk kompetanse (sjå kap. 3.7)

Mellomlang sikt (2027–2031)

Organisasjon og kompetanse

- Etablere robust felles fagmiljø for plan, miljø og byggesak – gjennom interkommunalt samarbeid
- Bygge prosjektkompetanse gjennom kurs og interkommunale ressursar

Tenester og kapasitet

- Optimalisere og tilpasse tenestenivå etter demografisk utvikling
- Etablere prioriteringsplan for vedlikehald som tek omsyn til aldrande befolkning og bruksmønster

Eigedom og infrastruktur

- Fase inn eit digitalt system for eigedomsforvaltning og energistyring (FDVU)
- Gjennomføre VA-fornyingsprosjekt i prioriterte soner og utarbeide overvassplan

⁵⁰ Løyving til utgreiing vedteke i sak 081/25 – Budsjett 2026.

⁵¹ Prioritering og kartlegging av kva som må takast først og kva som kan vente.

- Omstrukturere kommunal bygningsportefølje – samle administrative arbeidsplassar, redusere talet på bygg, og energieffektivisere dei som blir ståande
- Selje bygg i randsone som ikkje kan driftast med god økonomi
- Etablere ledige tomter i område med dokumentert vekst

Økonomi og finansiering

- Varige OPS-løysingar der det er føremålstenleg – t.d. for utvikling av turistparkeringsanlegg
- Samarbeid med næringsliv om anlegg for logistikk, pendlarparkering eller energiproduksjon

Lang sikt (etter 2031)

Organisasjon og kompetanse

- Utvikle TLM til eit heilskapleg samfunnsutviklingsteam med tett kobling mellom plan, drift, eigedom og næringsutvikling
- Interkommunale fagmiljø som hovudregel for spesialiserte funksjonar

Tenester og kapasitet

- Klimatilpassing innlemma i alle prosjekt
- Klimarobust infrastruktur

Eigedom og infrastruktur

- Færre, moderne og energieffektive kommunale bygg
- Fleksible areal som kan tilpassast demografi
- Full VA-fornyng etter 20-årig fornyingsplan

Økonomi og finansiering

- Stabil økonomisk drift basert på reduserte volum og effektive einingar
- Langsiktige offentleg-private avtaler om områdeutvikling
- Energisystem utvikla i samarbeid med private aktørar
- Reiselivsløysingar som «hub»-parkering, besøksforvaltning og mobilitet

8.6 Oppsummering

Den langsiktige utviklinga krev strategiske val som styrkar Fjord som ein robust og framtidsretta arbeids-, bu- og besøkskommune. TLM har ei nøkkelrolle i å utvikle regional infrastruktur, bustadstruktur og næringsområde – særleg fordi sektoren har ansvar både for det fysiske grunnlaget for samfunnet og for arealplanlegginga som ramar inn kva utvikling som er mogleg.

Kommunen må leggje grunnlaget for større industrisatsingar, teknologiutvikling, bioenergi, langsiktig reiselivsutvikling og klimavenlege løysingar. Ein berekraftig og heilskapleg tilnærming til arealbruk er føresetnaden for å framstå som ein attraktiv stad for investeringar. Over tid bidrar dette til eit sterkare næringsliv, større tilbod av tenester og ein meir stabil befolkningsutvikling.

9. Tiltak og livsløpstrapp

9.1 Korleis kapittelet er bygd opp

Mange av tiltaka i analysen høyrer naturleg heime på eit av trinna i livsløpstrappa – særleg dei som handlar om tenester direkte retta mot innbyggjarane. Andre tiltak er meir strukturelle eller tverrgåande – dei handlar om organisering, økonomi, bygningsmasse, samarbeid og kompetanse, og er føresetnader for at tenestearbeidet i trappa skal kunne fungere. Desse er markerte som «Tverrgåande» i matrisa.

Skiljet er ikkje absolutt. Eit tiltak som å innføre digitalt FDVU-system er tverrgåande – men det støttar likevel trinn 2 og 3 ved at ein kan vedlikehalde bustader betre. Tilsvarande er rekruttering av sjukepleiarar tverrgåande – men det støttar trinn 4 i særleg grad. Plasseringa er ein fagleg vurdering, ikkje ein politisk konklusjon, og tek utgangspunkt i kva primær effekt tiltaket har.

9.2 Livsløpstrappa med tiltak



Tabellen under fyller den eksisterande livsløpstrapp-modellen i kapittel 3 med konkrete tiltak frå analysen. Tidshorisont står i parentes etter kvart tiltak.

Tabell 3. Plassering av tiltak frå sektorkapitla på trinn i livsløpstrappa. Kjelde: Fjord kommune.

Trinn	Tiltak (med tidshorisont i parentes)
Trinn 1 Førebygging <i>Tiltak som hindrar at hjelpebehov oppstår</i>	• Styrking av førebyggjande arbeid i oppvekst (kort sikt) • Frivilligstrategi: betre kommunikasjon med frivilligsektor og næringsliv (kort sikt) • Frivilligportal – «ei dør inn» (kort sikt) • Trafikksikring i område med befolkningsvekst (kort sikt) • Forbetre belysning, gangveggar, universell tilkomst (kort sikt) • Folkehelsearbeid og tverrfagleg førebygging (kort sikt) • Tiltak i tettstadmiljø: trafikktryggleik, oppgradering offentlege rom (kort sikt) • Informasjonspunkt og møteplassar i bygdene, m.a. samarbeid med nærbutikkar i Norddal og Tafjord (mellomlang sikt) • Aldersvennleg og demensvennleg samfunn (mellomlang sikt) • Tverrgåande stabsfunksjon for førebygging og samskaping (mellomlang sikt)
Trinn 2 Eigenmeistring <i>Innbyggjarane bur og klarer seg sjølve lengst mogleg</i>	• E-helseteam: vidareføring og styrking av velferdsteknologi (kort sikt) • Digital kontakt med innbyggjarar først, fysisk ved behov (mellomlang sikt) • Habiliteringsbustader gjennom prosjekt HUS – Husbanken-finansiert borettslag (kort/mellomlang sikt) • Startlån til innbyggjarar som ikkje får lån i bank – også som rekrutteringsverktøy (kort sikt) • Kartlegging og tilpassing av bustader for eldre (kort sikt) • Bustadutvikling med «leige-før-eige»-modellar i samarbeid med private (mellomlang sikt) • Bruke og utvikle kunnskap, ta vare på og mobilisere pårørande (mellomlang sikt) • Vidareutvikle bustadmarknaden i alle hovudområde – Stordal, Valldal, sørsida av Norddalsfjorden (lang sikt)
Trinn 3 Tilrettelegging <i>Heimetenester, hjelpemiddel, tilpassa bustader</i>	• Hukommelsesteam som erstattar demenskoordinator og styrkar heimetenestene (kort sikt) • Dagsentertilbod konsentrert til Stordal og Valldal – støtte mot institusjonane (kort sikt) • ROP-bustader (rus og psykiatri) (kort sikt) • Innkjøp av nye hjelpemiddel til institusjonane (kort sikt) • Styrking av heimetenestene – målet er å hjelpe fleire i eigen bustad (kort/mellomlang sikt) • 2 avlastningsbustader for barn og unge – Husbanken-finansiert (kort/mellomlang sikt) • Tverrgåande team i heimebasert omsorg (kort sikt) • Operasjonalisering av strategi for helse, omsorg og velferd (mellomlang sikt)

Trinn	Tiltak (med tidshorisont i parentes)
Trinn 4 Spesialisert hjelp <i>Sjukeheim, institusjon, høgintensive tenester</i>	• Ny organisering frå 01.01.2027: Stordal–Liabygda omsorgstenester og Valldal–Eidsdal omsorgstenester (kort sikt) • Rekrutteringsstipend for sjukepleiestudentar (kort sikt) • Demensavdeling ved Stordalstunet (vidareført, kort sikt) • Sjukeavdeling ved Valldal sjukeheim (vidareført, kort sikt) • Vurdering av framtidig sjukeheimskapasitet med Husbanken-finansiering (mellomlang sikt) • Ny eller modernisert sjukeheimsløysing – moderne, energieffektiv, tilpassa moderne arbeidsprosessar (lang sikt)

Lesarettleiing: Trinn 1 og 2 inneheld dei førebyggjande og eigenmeistrings-orienterte tiltaka som er kjernen i livsløpstrapp-tilnærminga. Dersom kommunen lukkast med ei dreining nedover trappa, vil presset på trinn 3 og 4 over tid kunne reduserast – sjå Telemarksforsking si modellberekning omtala i kap. 3.2. Den kvantifiserbare gevinsten er at veksten i behovet for heildøgns omsorg kan reduserast frå 87 prosent til 19 prosent fram mot 2050.

9.3 Samla tiltaksmatrise

Tabellen under viser alle tiltaka frå sektorkapitla, med tidshorisont og forankring i livsløpstrappa. Tiltak markerte med «Tverrgåande» er strukturelle eller administrative grep som ikkje sit på eit spesifikt trinn, men som er føresetnader for tenestearbeidet.

Tidshorisontane er definerte slik: kort sikt = 2026–2027, mellomlang sikt = kommunestyreperioden 2027–2031, lang sikt = etter 2031.

Tabell 4. Samla tiltaksmatrise med sektor, tidshorisont og trinn for kvart tiltak. Kjelde: Fjord kommune.

Sektor	Tiltak	Tidshorisont	Trinn
STAB	Samle servicetorget på Rådhuset	Kort	Tverrgåande
STAB	Redusere manuelle operasjonar, sikre rett bruk av system og skjema	Kort	Tverrgåande
STAB	Prioritere digital opplæring blant tilsette	Kort	Tverrgåande
STAB	Redusere uformell, munnleg overføring av kunnskap	Kort	Tverrgåande
STAB	Digital kontakt med innbyggjarar først, fysisk ved behov	Mellomlang	Trinn 2
STAB	Service-/innbyggjartorg samordnast med biblioteket i Valldal	Mellomlang	Trinn 1
STAB	Integrere system betre på tvers av avdelingar	Mellomlang	Tverrgåande
STAB	Meir strategisk arbeid med rekruttering	Mellomlang	Tverrgåande
STAB	Etablere team-basert STAB der alle kan løyse kjerneoppgåver	Lang	Tverrgåande
STAB	Automatisere fleire HR-oppgåver	Lang	Tverrgåande

Sektor	Tiltak	Tidshorisont	Trinn
Økonomi	Innføre Framsikt som budsjett- og rapporteringssystem	Kort	Tverrgående
Økonomi	Vurdere interkommunalt samarbeid på løn/rekneskap	Mellomlang	Tverrgående
Økonomi	Forpliktande samarbeid både løn og rekneskap	Lang	Tverrgående
Oppvekst	Renovering av Eidsdal skule (vedteke)	Kort	Tverrgående
Oppvekst	Styrking av førebyggjande arbeid	Kort	Trinn 1
Oppvekst	Vedlikehald Stordal og Valldal skular	Kort	Tverrgående
Oppvekst	Oppgradering av uteområde Valldal skule	Kort	Tverrgående
Kultur	Frivilligstrategi – kommunikasjon med frivilligsektor og næringsliv	Kort	Trinn 1
Kultur	Samorganisere bibliotek og frivilligsentral Valldal	Kort	Trinn 1
Kultur	Frivilligportal – «ei dør inn»	Kort	Trinn 1
Kultur	Vurdere kulturleiar med ansvar for kulturområda	Kort	Tverrgående
Flyktning	Vurdere ressursane (1,4 stilling) i lys av busetjingsbehov	Kort	Tverrgående
Oppvekst	Strukturendring skule og barnehage	Mellomlang	Tverrgående
Kultur	Definere om roller frivilligkoordinator/folkehelsekoordinator	Mellomlang	Trinn 1
Kultur	Vurdere samordning bibliotek Eidsdal og Eidsdal skule	Mellomlang	Tverrgående
Kultur	Vurdere bibliotek Valldal samordnast med servicetorg	Mellomlang	Trinn 1
Oppvekst	Strukturendring skule og barnehage	Lang	Tverrgående
Oppvekst	Ny eller oppgradert barnehage i Valldal	Lang	Tverrgående
Kultur	Vurdere felleslokasjon frivilligsentral og bibliotek Stordal	Lang	Trinn 1
Kultur	Vurdere fjerne kulturkonsulent-rolla, definere om ansvar	Lang	Tverrgående
HOV	Ny organisering frå 01.01.2027 (Stordal–Liabygda og Valldal–Eidsdal omsorgstenester)	Kort	Trinn 4
HOV	Hukommelsesteam erstattar demenskoordinator	Kort	Trinn 3
HOV	E-helseteam: styrking av velferdsteknologi	Kort	Trinn 2
HOV	Dagsentertilbod konsentrert til Stordal og Valldal	Kort	Trinn 3
HOV	Bygging av ROP-bustader (rus og psykiatri)	Kort	Trinn 3
HOV	Innkjøp av nye hjelpemiddel til institusjonane	Kort	Trinn 3
HOV	Rekrutteringsstipend for sjukepleiestudentar	Kort	Trinn 4
HOV	Etablere habiliteringsbustader (10 stk) – Husbanken-finansiering	Kort	Trinn 2
HOV	Etablere avlastningsbustader for barn og unge (2 stk)	Kort	Trinn 3
HOV	Operasjonalisering av strategi for helse, omsorg og velferd 2025–2028	Mellomlang	Tverrgående
HOV	Aldersvennleg og demensvennleg samfunn	Mellomlang	Trinn 1

Sektor	Tiltak	Tidshorisont	Trinn
HOV	Mobilisere pårørande, gi rom for frivilligheita	Mellomlang	Trinn 1/2
HOV	Vurdering av framtidig sjukeheimskapasitet	Mellomlang	Trinn 4
HOV	Ny eller modernisert sjukeheimsløysing	Lang	Trinn 4
TLM	Eigedomsanalyse og A–B–C-klassifisering av bygningsmasse	Kort	Tverrgåande
TLM	Interkommunalt samarbeid plan/VA	Kort	Tverrgåande
TLM	Prioritert vedlikehaldstiltak etter plan på bygg	Kort	Tverrgåande
TLM	ENØK-tiltak	Kort	Tverrgåande
TLM	Pilotere OPS (drift bygg, ENØK, eigedomsutvikling, ladepunkt)	Kort	Tverrgåande
TLM	Identifisere gardsbruk i fråfallsrisiko	Kort	Tverrgåande
TLM	Kartlegging og tilpassing av bustader for eldre	Kort	Trinn 2
TLM	Sikre kulturlandskap i område med risiko for gjengroing	Kort	Tverrgåande
TLM	Forbetre belysning, gangvegar, universell tilkomst rundt bygg	Kort	Trinn 1
TLM	Trafikksikring i område med befolkningsvekst	Kort	Trinn 1
TLM	Utgreiing buplikt og førebuing nullgrenseforskrift	Kort	Tverrgåande
TLM	Etablere robust felles fagmiljø for plan, miljø og byggesak	Mellomlang	Tverrgåande
TLM	Fase inn digitalt FDVU-system for eigedomsforvaltning	Mellomlang	Tverrgåande
TLM	Gjennomføre VA-fornyingsprosjekt i prioriterte soner; overvassplan	Mellomlang	Tverrgåande
TLM	Etablere ledige tomter i område med dokumentert vekst	Mellomlang	Tverrgåande
TLM	Omstrukturere kommunal bygningsportefølje (samle, redusere, energieffektivisere)	Mellomlang	Tverrgåande
TLM	Selje bygg i randsone som ikkje kan driftast med god økonomi	Mellomlang	Tverrgåande
TLM	OPS for utvikling av turisparkeringsanlegg	Mellomlang	Tverrgåande
TLM	Utvikle TLM til eit heilskapleg samfunnsutviklingsteam	Lang	Tverrgåande
TLM	Full VA-fornyng etter 20-årig fornyingsplan	Lang	Tverrgåande
TLM	Klimatilpassing innlemma i alle prosjekt	Lang	Tverrgåande
TLM	Færre, moderne og energioptimerte bygg	Lang	Tverrgåande
TLM	Langsiktige offentleg-private avtaler om områdeutvikling	Lang	Tverrgåande

9.4 Slik kan tiltaka brukast i workshop og levekårsplan

Tiltaksmatrisa og livsløpstrappa er meint som arbeidsverktøy, ikkje som politiske vedtak. Bruk av materialet skjer i fleire steg:

Arbeidsverkstad 20. mai 2026: Kommunestyret kan bruke matrisa til å diskutere prioritering – kva tiltak bør startast først, kva tiltak heng saman, kva tiltak krev politisk avklaring før dei kan settast i verk. Livsløpstrappa kan brukast til å diskutere balansen mellom førebygging og spesialisert hjelp.

Levekårsplanen (vedtak hausten 2026): Tiltaka som handlar om innbyggjarretta tenester vil bli innarbeidd i levekårsplanen. Livsløpstrappa er det styrande prioriteringsverktøyet i planen.

Økonomiplan 2027–2030: Tiltak som krev investering eller endring i drift vil bli prioritert i økonomiplanen. Husbanken-finansiering er sentral for å redusere kommunens del av investeringa, særleg innan helse, omsorg og velferd.

Sektorvise prosessar: Strukturendringar, særleg innan oppvekst og innan eigedomsforvaltninga, krev eigne politiske prosessar med medverknad frå tilsette og innbyggjarar. Tiltaka i matrisa er utgangspunkt, ikkje ferdige løysingar.

9.5 Tiltak som krev særleg avklaring

Nokre av tiltaka i matrisa har politisk eller fagleg karakter som krev særskild handsaming før dei kan settast i verk. Dei viktigaste er:

- **Strukturendring skule og barnehage:** krev eigen politisk prosess. Tiltaket er forankra i utgreiing av oppvekststruktur frå hausten 2025.
- **Ny eller modernisert sjukeheimsløysing:** krev investeringsvedtak og nærare utgreiing av lokalisering, kapasitet og finansieringsmodell. Husbanken-ordningar med 55 prosent tilskot er sentrale.
- **Sal av kommunale bygg:** krev politisk handsaming i den komande saka om kommunal eigedomsmasse (planlagt tidleg haust 2026).
- **Retning for interkommunalt samarbeid:** kva vekt skal leggjast på Ålesundsregionen versus Stranda-aksen, og kva tenester skal omfattast.
- **Status som omstillingskommune:** vurdering av om Fjord skal søke status som gir tilgang til verkemiddel for næringsutvikling.
- **Vurdering av kulturleiar og kulturkonsulent-roller:** heng saman med større vurdering av kommunens organisering på kultur- og frivilligheitsfeltet.

9.6 Frå tiltak til gjennomføring

Mange av tiltaka i matrisa er allereie i gang eller vedtekne. Andre vil krevje politisk handsaming i økonomiplan, levekårsplan eller sektorvise saker. Ein kritisk dimensjon er at tiltak på tvers av sektorane heng saman: ei dreining mot trinn 1 og 2 i livsløpstrappa frigjer ressursar som kan styrkje trinn 3 og 4 der dei trengst mest, og frigjer kapasitet til å møte den demografiske auka.

Den heilskaplege tilnærminga som denne analysen byggjer på, krev at tiltaka blir vurderte i samanheng – ikkje sektorvis isolert. Det er hovudgrunnen til at tiltaka her er samla i ein matrise og ein livsløpstrapp, og ikkje berre i sektorvise oversikter.

10. Konklusjon

10.1 Behovet for endring

Det er behov for større endringar i Fjord kommune sin organisasjon, struktur og innretting av nivå på tenester. Denne endrings- og utviklingsprosessen må gå over tid. Mindre og episodiske positive endringar i åra framover, det seg vere av økonomisk eller demografisk art, vil ikkje over tid kunne balansere kombinasjonen av komande gradvis reduksjon i statlege overføringar, reduserte skatteinntekter på grunn av fleire pensjonistar, sannsynleg auke i mengd tenestemottakarar, og parallell reduksjon i tilgang på arbeidskraft.

Kjernebodskap: Ressursane er der i dag – men ikkje i 2050. Noverande tenestestruktur og tenestenivå er finansierte ved i praksis å nytte alle tilgjengelege ekstraintekter og ved å neglisjere nødvendige vedlikehaldsbehov. Over tid er dette ikkje berekraftig.

10.2 Tenestenivå og ressursprioritering

Om ein tek utgangspunkt i det staten gjennom sitt rammeverk legg av overordna styringssignal – gjennom inntektsordninga, nedtrappinga av inndelingstilskotet frå 2035, og innretninga på andre statlege tilskot – må Fjord kommune ta ned ressursbruken generelt og prioritere om.

Tildeling av tenester og nivået på desse må forankrast i tydelegare faglege vurderingar, samtidig som tenestenivået om lag bør leggjast på same nivå som nabokommunane. Dette må skje samtidig med flytting av ressursar frå oppvekst (skule) og helse til meir på omsorgstenester for eldre og yngre.

Dette er det mest vidtgåande politiske grepet i analysen. Det krev ei reell omstilling som vil bli synleg for innbyggjarane, og det krev politisk eigarskap over tid. Det vil bli forankra gjennom levekårsplanen (vedtak hausten 2026), økonomiplanen 2027–2030, og dei sektorvise prosessane som følgjer.

10.3 Økonomisk berekraft og investeringsevne

Fjord kommune må som minimum nå ambisjonen på dei økonomiske måltala på mellomlang sikt. I tillegg må komande nødvendige investeringar, særleg ny eller oppgradert kapasitet på institusjon, ikkje belaste driftsbudsjettet.

Dette inneber at lånegjelda må reduserast betydeleg, og truleg vidare ned utover dei økonomiske måltala, for å unngå at kostnader knytt til finansiering i for sterk grad dreg ressursar frå drift. Husbanken-ordningar med 45–55 prosent tilskot på omsorgsbustader og institusjon er sentrale verkemiddel for å redusere kommunens del av investeringane (sjå kap. 3.5).

10.4 Bygningsmasse og veg

Vedlikehaldsbehova vil auke monaleg dei komande åra. Det er nødvendig å redusere volumet både på kvadratmeter kommunen driftar i bygningsmasse, og på kor mange kilometer veg kommunen skal drifte.

I høve formålseigedom bør ein nærme seg det utifrå fortløpande behovsanalyser. Parallelt bør ein søkje å flytte meir ansvar over på brukarane – ei form for ansvarleggjering av den enkelte innbyggjar gjennom privatisering. Samtidig må ein stimulere til at så mange som mogleg kan nyttiggjere seg gunstige tilskots- og låneordningar gjennom Husbanken.

I høve vegdrift bør ein søkje løysingar for delar av porteføljen tilsvarande slik fylkeskommunane organiserer si drift. Dette er nærare omtala i kap. 8.3.

10.5 Levekårsplan og førebygging

Levekårsplanen, med livsløpstrappa som forståingsrammeverk og tilhøyrande tiltak, må integrerast med tiltak i budsjettarbeidet for 2027. Levekårsplanen legg opp til ei betydeleg sterkare satsing på førebygging parallelt med meir overgripande innsats.

Dette vil utfordre eksisterande økonomireglement og fordrar nytenking knytt til fortløpande ressursfordeling og styring – både politisk og administrativt. Det er sannsynleg at utvikling vil krevje ressursar utover det kommunen har i dag. I hovudsak bør ein freiste å bruke den posisjonen kommunen blir oppfatta å ha i dag, til å skaffe eksterne ressursar både i form av middel og rettleiing frå Statsforvaltaren, Møre og Romsdal fylkeskommune og eventuelt Kommunal- og distriktsdepartementet.

10.6 Bustadmarknad og prosjekt HUS

Initiativet knytt til bustadmarknaden i regi av prosjekt HUS må operasjonaliserast for å gjere fleire tilrettelagde bueiningar tilgjengelege nær private og offentlege serviceaktørar. Dette må i hovudsak vere privateigde einingar, der ein i kvart enkelt prosjekt må vurdere om det er grunnlag for ei form for offentleg-privat samarbeid (OPS).

Samtidig må ein utnytte potensialet utanfor bygdesentera i høve spreidd busetnad der det er ynskjeleg og mogleg. Ei utvikling mot ein økonomisk sunnare bustadmarknad – der kjøpskostnad og eventuelle leigepisar i større grad reflekterer reelle kostnader – er heilt vesentleg både for samfunnsutvikling og attraktivitet, både for dei som allereie bur her og for heim- og tilflyttarar.

10.7 Samarbeid og samfunnsutvikling

Tilgang på kompetanse, små kompetansetilgjengjelyse lokalt og stadig aukande kompleksitet innan fleire felt talar for meir omfattande og strukturert samarbeid med andre kommunar. Retning og omfang på samarbeidet, særleg vurderingar mellom Ålesundsregionen og Stranda-aksen, er eit av dei sentrale politiske vala (sjå kap. 3.6).

Fjord kommune har allereie iverksett fleire utviklings- og planprosessar. På plansida arbeider ein med å vedta arealplan, sjøarealplan og reguleringsplanar for bygdesentera i Valldal, Eidsdal og Stordal. Å få på plass desse planane er vesentleg for vidare samfunns- og næringsutvikling. Ein bør også vurdere auka innsats knytt til næringsutvikling, der arealdisponering, utviklingsplanar, næringsfond og kommunalt eigarskap vert både prioritert opp og sett meir i samanheng.

10.8 Vegen vidare

Fjord kommune, med tilsette og innbyggjarar, må rekne med å stå i kontinuerleg utviklingsprosess i mange år framover. Dette skal skje samtidig med dagleg tenesteproduksjon og generell tenesteutvikling og innovasjon, kombinert med samfunns- og næringsutvikling.

Slik kommunedirektøren vurderer det, vil delar av denne utviklinga vere nybrottsarbeid. Det vil vere vesentleg å ha aksept for både prøving og feiling, samtidig som ein må innføre former for gevinst- eller effektivitetvurderingar undervegs. Berre på denne måten kan ein forsterke dei prosessane som fungerer, og justere eller stanse dei som gir lite eller feil effekt.

Føresetnad for å lukkast: For å få dette til må folkevalde, tilsette og innbyggjarar både forstå og erkjenne utfordringsbiletet, og det må leggjast til rette for og prioriterast både politisk og administrativ ressurs.

Arbeidet med ein så heilskapleg analyse, gjennomført i hovudsak i eigen regi, er, så langt kommunedirektøren kjenner til, banebrytande i kommune-Noreg. Fjord kommune ligg difor langt framme i utviklingsarbeidet. Analysen blir følgt tett av Distriktssenteret, Statsforvaltaren og Møre og Romsdal fylkeskommune.

Litteraturliste

Ålesundsregionen. *Grunnavtale samarbeid Ålesundsregionen*.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). *Offentlig-privat samarbeid (OPS) steg for steg*.

Anskaffelser.no. Tilgjengeleg frå: <https://anskaffelser.no/>

Fjord kommune. *Strategi for kultur 2025–2028*.

Fjord kommune. *Strategi for helse, omsorg og velferd 2025–2028*.

Fjord kommune. Sak 21/1589-5. *Sal av eigedomar*. Tilgjengeleg frå: <https://fjord.acosssky.no/>

Fjord kommune. *Utgreiing av oppvekststruktur 2025*.

Kommunal- og distriktsdepartementet. *Finansiering av kommunesektoren*. Tilgjengeleg frå:

<https://www.regjeringen.no/>

Kommunal- og distriktsdepartementet. *Grønt hefte*. Tilgjengeleg frå: <https://www.regjeringen.no/>

Møre og Romsdal fylkeskommune. *Fylkesstatistikk 2025*. Tilgjengeleg frå: <https://fylkesstatistikk.mrfylke.no/>

Norsk kulturindeks. Tilgjengeleg frå: <https://kulturindeks.no/>

Lov 17. juni 2005 nr. 64 om barnehagar (barnehagelova). Tilgjengeleg frå:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

Lov 22. juni 2018 nr. 83 om kommunar og fylkeskommunar (kommunelova). Tilgjengeleg frå:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83>

Lov 27. juni 2008 nr. 71 om planlegging og byggjesakshandsaming (plan- og bygningslova). Tilgjengeleg frå:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71>

Lov 9. juni 2023 nr. 30 om grunnskuleopplæringa og den vidaregåande opplæringa (opplæringslova).

Tilgjengeleg frå: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2023-06-09-30>

Menon Economics. 2022. *Stå-i norske kommuner*. Menon-publikasjon nr. 46/2022. Tilgjengeleg frå:

<https://menon.no/prosjekter/staa-i-norske-kommuner>

NOU 2022: 10. *Inntektssystemet for kommunene*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.

Tilgjengeleg frå: <https://www.regjeringen.no/>

NOU 2023: 4. *Tid for handling. Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. Oslo: Departementenes

sikkerhets- og serviceorganisasjon. Tilgjengeleg frå: <https://www.regjeringen.no/>

NOU 2023: 9. *Generalistkommunesystemet. Likt ansvar – ulike forutsetninger*. Oslo: Departementenes

sikkerhets- og serviceorganisasjon. Tilgjengeleg frå: <https://www.regjeringen.no/>

Regjeringen.no. *Ny kommunelov*. Tilgjengeleg frå: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/>

Store norske leksikon. *Fjord – kommune i Møre og Romsdal*. Tilgjengeleg frå: <https://snl.no/>

Telemarksforskning. April 2026. *Kapasitet, behov og ressursbruksanalyse helse og omsorg. Fjord kommune*.

Telemarksforskning. *Kartlegging av frivillig sektor i Fjord*. Tilgjengeleg frå: <https://kulturindeks.no/indeks>

Telemarksforskning. 2025. *Mangel på arbeidskraft i kommunen*. Rapport 924. Tilgjengeleg frå:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/fccb277ad8e04fe497c561b69b53e830/mangel-arbeidskraft-rnr-924.pdf>

Fjord kommune. *Heilskapleg risiko- og sårbarheitsanalyse for Fjord kommune*. ROS-analyse 2025.

Anskaffelser.no. *Offentlig-privat samarbeid (OPS) steg for steg*. Tilgjengeleg frå: <https://www.anskaffelser.no/>

Fjord kommune. *Investeringsbudsjett 2026*.

Regjeringen.no. *Revidert avløpsdirektiv (2024/3019)*. EØS-notat. Tilgjengeleg frå:

<https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2021/des/revisjon-av-avlopsdirektivet/id2966230/>

Figur- og tabelloversikt

Figurar

Figur 1. Organisasjonskart Fjord kommune, april 2026	8
Figur 2. Befolkningsutvikling for Fjord kommune fram til 2050, ulike scenarier.....	12
Figur 3. Befolkningsframskrivingar Fjord kommune fordelt på aldersgrupper 2025–2050	13
Figur 4. Tilsette i Fjord kommune fordelt på alder og kjønn, per 9. april 2026.....	13
Figur 5. Tilsette i HOV fordelt på alder og kjønn, per 9. april 2026	14
Figur 6. Prognose for pensjonsavgang i helse-, oppvekst- og teknisk sektor 2026–2038	14
Figur 7. Tilsette nærast pensjonsalder fordelt på stillingsgrupper og aldersgrupper	15
Figur 8. Anslått framtidig årsverksbehov per 1000 innbyggjarar 20–66 år	16
Figur 9. Skatt og rammetilskot samanlikna med kraft- og havbruksinntekter 2020–2025	18
Figur 10. Frie inntekter per innbyggjar, Fjord samanlikna med KOSTRA-gruppe 6 og fylke.....	19
Figur 11. Inntekter i Fjord kommune fordelt på inntekstpostar 2020–2025.....	20
Figur 12. Organisasjonskart for sektoren Oppvekst, kultur og flyktning, april 2026	38
Figur 13. Utviklingstrekk som verkar inn på helse-, omsorgs- og velferdssektoren	46
Figur 14. Organisasjonskart for sektoren Helse, omsorg og velferd (HOV), april 2026.....	47
Figur 15. Utvikling i netto driftsutgifter per innbyggjar til pleie og omsorg 2022–2025	48
Figur 16. Utvikling i netto driftsutgifter per innbyggjar til kommunehelse 2022–2025	48
Figur 17. Behovskorrigererte netto driftsutgifter per innbyggjar til pleie og omsorg	49
Figur 18. Netto driftsutgifter til pleie og omsorg per innbyggjar 2020–2025	49
Figur 19. Netto driftsutgifter til kommunehelse per innbyggjar 2020–2025	50
Figur 20. Dekningsgrader for heildøgns pleie og omsorg, 2025	50
Figur 21. Helsepersonellkommisjonen sine seks tiltaksområde.....	52
Figur 22. Befolkningsutvikling i Noreg etter sentralitet 1998–2018.....	52
Figur 23. Forventa utvikling i krav, behov og etterspurnad i HOV-sektoren	53
Figur 24. Ny organisering av sektoren Helse, omsorg og velferd frå 1. januar 2027.....	54
Figur 25. Organisasjonskart for sektoren Teknisk, landbruk og miljø (TLM), april 2026	59

Tabellar

Tabell 1. Oversikt over kommunale bustader i Fjord kommune.....	22
Tabell 2. Tal på årsverk med dispensasjon for pedagogisk leiar i barnehage og lærarar	42
Tabell 3. Plassering av tiltak frå sektorkapitla på trinn i livsløpstrappa	66
Tabell 4. Samla tiltaksmatrise med sektor, tidshorisont og trinn for kvart tiltak	68