



Saksframlegg

Sektor for helse og omsorg 2026 - organisasjonsgjennomgang

Utval	Utvalssak	Møtedato
Arbeidsmiljøutvalet		
Administrasjonsutvalet		

Endeleg vedtaksrett i saka har:

Dokument i saka:

[PS 84/2025](#)

Vedlegg

- 1 Prosjektplan for omstilling av helse- og omsorgstjeneste i Fyresdal kommune del 1

Bakgrunn for saka:

I PS 84/2025: «Budsjett 2026 og økonomiplan 2027-2029» ble det satt av midler til omstilling av helse- og omsorgstjenestene. Bakgrunnen for vedtaket var følgende:

«Med endringar i brukargrupper og utviklinga i teknologiske hjelpemidlar krev det at vi omstiller drifta slik at ein kan oppretthalde det gode tenestetilbodet ein har i dag.»

Vedtaket ga administrasjonen et politisk mandat til å gjennomføre omstillingsarbeidet og vurdere hvordan tjenestene bør organiseres for å møte framtidige behov og begrenset tilgang på kvalifisert arbeidskraft.

Arbeidet startet i desember 2025 med innhenting av faktagrunnlag og utvikling av mulige tiltak. Etter en periode med redusert framdrift som følge av fravær i ledergruppen ble arbeidet videreført fra juni 2026 gjennom en prosjektplan, kartlegging og innhenting av relevant forskning og nasjonale føringer.

Denne saken gjelder hvordan mandatet skal følges opp, og hvilke organisatoriske, kompetansemessige og økonomiske rammer som er nødvendige for det videre arbeidet.

Saken legges fram for arbeidsmiljøutvalget og administrasjonsutvalget for å orientere om utfordringsbildet og innhente utvalgenes innspill til den videre prosessen. Det ønskes særlig en drøfting av:

- framtidige kompetanse- og bemanningsbehov
- rekruttering og tiltak for å utvikle og beholde ansatte
- arbeidsmiljømessige og arbeidsgiverpolitiske konsekvenser av alternative organiseringsmodeller
- behovet for en styrket og målrettet økonomisk ramme til kompetanseutvikling, rekruttering og bevaring av kritisk kompetanse

Foreløpige funn fra utredning og kartlegging

Kartleggingen er ikke avsluttet, og det er foreløpig ikke tatt stilling til en framtidig organiseringsmodell. Funnene så langt viser fire sammenhengende utfordringsområder:

Økonomi og bemanning

Økonomigjennomgangen viser overforbruk, hovedsakelig knyttet til lønn. Samtidig har tjenestene vakante stillinger, sykefravær og begrenset tilgang på vikarer og kvalifisert personell. Utfordringen kan derfor ikke løses gjennom økonomiske innsparinger alene, men må også møtes med bedre organisering og bruk av tilgjengelige ressurser.

Organisering og ledelse

Kartleggingen viser behov for tydeligere roller, ansvarslinjer og rutiner. Enkelte ansatte har fått utvidet ansvar uten at mandat, myndighet eller avsatt tid er tilstrekkelig avklart. Begrenset lederstøtte og mangelfull faglig oppfølging gjør tjenestene avhengige av enkeltpersoner og særlig sårbare ved lederfravær, sykefravær, ferie og vakante stillinger.

Kompetanse og rekruttering

Tjenestemottakernes behov blir mer komplekse og stiller høyere krav til formell og spesialisert kompetanse. Utfordringen handler derfor både om antall ansatte og om riktig kompetansesammensetning.

I en distriktskommune som Fyresdal kan kritisk kompetanse være vanskelig å erstatte. Vakante stillinger og turnover kan føre til økt belastning på gjenværende ansatte og tap av kompetanse og kontinuitet. Kommunen har samtidig behov for tydeligere kompetanse- og karriereløp og bedre tilrettelegging for faglig utvikling og videreutdanning.

Arbeidsmiljø og tjenestekvalitet

Bemanningsutfordringer, uklare ansvarsforhold og avhengighet av enkeltpersoner kan øke arbeidsbelastningen og redusere kontinuiteten i tjenestene. Innsparingstiltak og organisatoriske endringer må derfor vurderes opp mot konsekvenser for arbeidsmiljø, kompetanse, risiko og tjenestekvalitet.

Samlet vurdering av funnene

Funnene viser at økonomi, bemanning, kompetanse, ledelse og organisering påvirker hverandre. Tiltak på ett område kan få konsekvenser på andre områder. Det er derfor behov for en samlet vurdering av hvordan tjenestene kan organiseres og bemannes mer robust innenfor det politiske mandatet til omstilling.

Kunnskapsgrunnlag

Det innhentede kunnskapsgrunnlaget understøtter behovet for tydelige roller, lederstøtte og systematisk kompetanseutvikling (Bing-Jonsson et al., 2016; Kyrkjebø et al., 2017; Moe & Enmarker, 2020; Rambøll Management Consulting, 2018; Tingvold et al., 2024).

Regjeringens Helsepersonellplan 2040 framhever behovet for tilstrekkelig arbeidskraft og riktig kompetanse, hensiktsmessig ansvars- og oppgavedeling og bedre bruk av kompetanse og teknologi (Meld. St. 11 (2025–2026)).

Forhold som skal utredes videre

Den videre utredningen skal avklare hvordan kommunen kan bruke tilgjengelige personellressurser bedre. Målet er at oppgavene utføres på riktig kompetansenivå, og at knapp fag- og spesialistkompetanse brukes der den er nødvendig.

Det bør blant annet vurderes:

- hvordan oppgaver i dag er fordelt mellom ufaglærte, helsefagarbeidere, sykepleiere, vernepleiere og andre yrkesgrupper
- hvilke oppgaver som krever bestemt utdanning eller spesialisert kompetanse, og hvilke som kan utføres av annet personell etter opplæring
- om fagteam på tvers av tjenestene kan gi bedre og mer fleksibel bruk av kompetansen
- hvordan ansvar, myndighet og mandat skal følge oppgavene som tildeles

- hvordan kompetanse- og karriereløp, videreutdanning og intern opplæring kan knyttes til tjenestenes framtidige behov
- hvilke målrettede tiltak som kan bidra til å rekruttere og beholde nødvendig kompetanse, herunder lønnstiltak og tiltak som gjør det mer attraktivt å bo og arbeide i Fyresdal

Vurdering:

Saka er vurdert ut frå strategi i Kommuneplanen sin samfunnsdel Fyresdal kommune 2023-2035; Strategi for helse og omsorg. Tverrfagleg samarbeid på tvers av sektorar og kommunegrenser; Individuelle tilpassa tenester for alle aldersgrupper; Kontinuerleg utvikling av kommunen si tenestetrapp; Satse på utvikling av tenester til heimebuande; Vidareutvikle bruken av velferdsteknologiske løysingar; Sikre nok hender.

En framtidig organiseringsmodell må bidra til bedre ressursutnyttelse og mindre sårbare tjenester, samtidig som arbeidsmiljø, faglig forsvarlighet og tjenestekvalitet ivaretas. Omstillingen kan også kreve målrettede investeringer i kompetanseutvikling, rekruttering og tiltak for å beholde ansatte.

Konklusjon:

Det politiske mandatet til omstilling er gitt gjennom PS 84/2025. Spørsmålet er nå hvordan omstillingen skal gjennomføres, og hvilke tiltak og rammer som er nødvendige for å sikre riktig kompetanse, et forsvarlig arbeidsmiljø og bærekraftige tjenester.

Arbeidsmiljøutvalget inviteres særlig til å gi innspill om arbeidsmiljø, risiko, belastning og konsekvenser for de ansatte. Administrasjonsutvalget inviteres til å drøfte de arbeidsgiverpolitiske sidene ved omstillingen, herunder kompetansebehov, rekruttering, tiltak for å beholde ansatte og behovet for en styrket og målrettet økonomisk ramme.

Innstilling frå kommunedirektøren:

Arbeidet med omstilling i sektor helse og omsorg blir lagt fram for drøfting,

Ulf Pedersen	
Kommunedirektør	Charles La
	kommunalsjef helse og omsorg