



## Vedlegg 8: Framtidsbilder som verktøy

Som del av arbeidet med denne NOUen ble det utviklet to framtidsbilder om den fiktive kommunen «Fjordvik» i 2040. Arbeidet bygget på en rekke tidligere framtids- og scenarioarbeid, blant annet fra NHO, NAV og KS. Utvalget har benyttet bildene til inspirasjon i eget arbeid og arrangerte mot slutten av tiltaksfasen et eget framtidsverksted med utstilling, i samarbeid med Comte AS.

### Fremtidsbilde A (sannsynlig/«worst case»): Hver mann for seg

#### Nasjonal kontekst – 2040

Varsellampene har blinket lenge: Befolkningen blir eldre, kritisk personellmangel og et arbeidsliv der stadig flere står utenfor. Teknologien har løpt fra både politikk og praksis. Tiltakene henger igjen i gamle spor – skarpe siloer, svak koordinering og en forventning om at kommunene, pårørende og frivillighet skal løse det meste. Innovasjon er anekdotisk, og utviklingsarbeid ender i små piloter uten gevinst. Statlige initiativ er fragmenterte og kortsiktige, kommunene mangler kapasitet til både å utvikle og å ta imot nye løsninger.

Resultatet? Gamle løsninger fører velferden under økende press. Tilliten mellom institusjoner er svekket, kamp om midler og folk preger hverdagen. De som har råd kjøper private tjenester, mens sårbare grupper faller gjennom. Misnøyen vokser, rekrutteringen til lokalpolitikken stuper, og frivilligheten – tidligere en bærebjelke – er utmattet og ukoordinert. Summen er enkel: flere trenger hjelp enn de som kan gi den.

#### Lokalt scenario – Fjordvik 2040

Fjordvik er en mellomstor kommune som har strevd i årevis. For innbyggerne og tjenestemottakerne oppleves velferden som fragmentert og uforutsigbar. Hverdagen preges av venting, usikkerhet og kamp for grunnleggende rettigheter. Eldre bor isolert i boliger de ikke mestrer, uten heis og med minimal hjemmehjelp. Helsehjelp gis kun ved akutte situasjoner, mens forebyggende tiltak er helt borte. Brukere føler seg som «saker» i et system og opplever at klager og innspill forsvinner i et byråkratisk vakuum. Tilliten til kommunen er erstattet av resignasjon og frustrasjon. Mange tyr til private løsninger de egentlig ikke har råd til, mens de mest sårbare blir stående helt uten hjelp. Sosial ulikhet øker, og opplevelsen av fellesskap og trygghet er i praksis oppløst.

Kommunen visste omstilling var nødvendig, men manglet både kapasitet og politisk handlekraft. Tjenestebehovet økte, mens reelle prioriteringer ble utsatt. Skolestrukturen står uendret til tross for 60 % færre elever. Sykehjemmene har store vedlikeholdsetterlep. Boligmassen er utdatert, det er lange ventelister og entreprenører har mistet interessen for boligprosjekter og stedsutvikling. Kommunen sliter med å levere lovpålagte tjenester selv til minimumsstandard. Frivillig innsats har falt dramatisk, og organisasjonene har minimal kapasitet til å bidra. Skarp arbeidsdeling mellom profesjoner og stadig høyere kompetansekrav gjør at terskelen for å kunne bidra i arbeidslivet er svært høy, og mange



havner i varig utenforskap. Belastningen på pårørende og medarbeidere i tjenestene er skyhøy, sykefraværet tilsvarende.

Politikerne føler seg maktesløse. Lokaldemokratiet forvitrer, forholdet mellom politikk og administrasjon er nær fraværende. Kommunesamarbeidene er lite operative. Økonomien låser seg, ledere får lite støtte, turnoveren øker. Frykten for negative oppslag skaper nullfeilkultur. Innovasjon er redusert til «pilotisme»: små forsøk på siden av daglig drift, uten mandat til skalering eller mottaksevne i organisasjonen. Rammeavtaler utelukker skreddersøm og utforsking, og gir private leverandører definisjonsmakt. I 2040 ser driften korrekt ut på papiret, men oppleves fastlåst. Fjordvik er fanget i systemet – uten kraft til å endre kurs.

### **Fremtidsbilde B (ønskelig): Livsmestring, fellesskap og beredskap**

#### **Nasjonal kontekst – 2040**

Norge har fortsatt en aldrende befolkning, men også aktive eldre, økende fødselstall og et mangfoldig arbeidsliv. De fleste bor hjemme i tilpassede boliger, med dynamiske tjenester som svarer til individuelle behov. Innbyggerne opplever stor kontroll over eget liv og helse – og tilliten til myndighetene er høy. Helsetjenestene er robuste, med teknologi som møter hverdagsbehov for brukere som ansatte, og fleksible arbeidsformer som mobiliserer arbeidstakere og frivillighet til å bidra etter evne. Personer som tidligere sto utenfor arbeidslivet bidrar til å løse personellutfordringen, etter forutsetninger og evne.

Kommunene er fortsatt mange, men forskjellene i velferd er minimale. De dystre prognosene fra 2020-tallet ble et vendepunkt. I stedet for å resignere, fant stat, kommuner, sivilsamfunn og næringsliv nye løsninger – sammen. Mellomrommene ble mulighetsrom: forebygging, helsefremmende tiltak og smartere arbeidsdeling ble satt i system. Innovasjon er ikke lenger et prosjekt – det er integrert i virksomheten. Kommunene har fått rom til å ta risiko og utforske der det er nødvendig, til å skalere velprøvde løsninger og bygge kultur for endring og deling. Tilsyn fremmer læring og forbedring, ikke kontroll, og barrierer fjernes fortløpende der det er mulig. Staten har tatt ansvar for nasjonal koordinering, og på tvers av sektorer inviteres det til felles eksperimentering om samfunnsfloker, forankret i en langsiktig nasjonal strategi for velferdsinnovasjon.

#### **Lokalt scenario – Fjordvik 2040**

Fjordvik har fått handlingsrom til å tenke nytt der det gjelder mest: i møtet mellom tjenester og innbyggere. Velferden oppleves som nær og fleksibel, med rom for å bidra etter evne. Tjenester formes i fellesskap, og brukere har reell medvirkning – noe som gir verdighet, fellesskap og mindre utenforskap. Den største endringen er i bolig- og nærmiljø: universelt utformede boliger nær tjenester og aktivitetstilbud, ofte i ombrukte bygg, gir grunnlag for å ta ansvar for egen helse og alderdom, etter evne og mulighet. Effekten er synlig: god helse, lite ensomhet, høy livskvalitet og sterk egenmestring.

Helsetjenesten er robust, sykefraværet lavt, teknologi frigjør tid, og kompetanseutvikling skjer i fellesskap. Et sentralt suksesskriterium har vært rommet til både eksperimentering



og gjenbruk av andres løsninger. Kommunen har et nøkternt disposisjonsfond, men et bredt lag av aktører bidrar: innbyggere, næringsliv, frivillighet og forskning. Det finnes egne ordninger for medarbeiderdrevet innovasjon, styringsmodeller for både implementering av løsninger og for tverrsektoriell innsats, samt brede kommunesamarbeid med felles agenda. NAV, helse og skole samarbeider sømløst, og frivillige involveres tidlig. Tilliten er høy, ideer møtes med nysgjerrighet, og kommunen koordinerer det hele som partnerskap med frivillighet, forskning, næringsliv og ideell sektor. Det gir lokalsamfunnet eierskap til løsningene, det gjør at dugnadsånden blomstrer og lokaldemokratiet står sterkt.

Dette gir også en beredskap som er solid: når kriser oppstår, mobiliserer innbyggere, kommune, frivillighet og næringsliv raskt – både med praktisk hjelp og sosiale nettverk. Fjordvik er et lokalsamfunn som fungerer – fordi alle tar ansvar.

### 3 alternative fremtider – år 2040

#### 1. Folkehelse-gjennombruddet

De siste fem årene har Norge stått i en medisinsk og teknologisk revolusjon: demensbehandling, genetisk screening og smarte nabolag har dramatisk redusert behovet for tunge omsorgstjenester. KI-assistenten gir innbyggerne støtte til kosthold, aktivitet og tidlig helsefunn. Folkehelsen er bedre enn noen gang, og ressursene er flyttet fra pleie til forebygging, sosial infrastruktur og inkluderende arbeidsliv. Resultatet er gode nærmiljøer som reduserer utenforskap og ensomhet, og fremmer inkludering på tvers av generasjoner.

Fjordvik grep muligheten. Kommunen brukte vinduet med lavere tjenestetrykk til å omstille driften fra reparasjon til helsefremmende og forebyggende innsatser. Innbyggerne opplever kort vei fra behov til løsning og deltar aktivt i utviklingen. Boligpolitikken er snudd: aldersblandede nabolag, nærtjenesteboliger og ombrukte bygg gir lavere tjenestetrykk og mer sosial bærekraft. Økonomien er stabil, frivilligheten blomstrer, og teknologi avlaster i stedet for å dominere. Ny utfordring: Innbyggerne forventer mer medvirkning, opplevelser og individuell tilpasning. Kommunen har gått fra å være tjenesteyter til «sosial designer» – en aktør som former rammer for livskvalitet før behov oppstår.

#### 2. Systemsjokket – kommunen i krisemodus

Europa er rammet av en ny, dødelig pandemi, samtidig er sikkerhetspolitikken skjerpet – Norge deltar tungt militært etter et angrep på et NATO-land. Cyberangrep og jamming lammer digitale nettverk, betalingssystemer og kommunikasjon. Desinformasjon drevet av avansert KI undergraver tilliten til offentlige institusjoner. Den nasjonale forutsigbarheten er borte; beredskap og lokal selvstendighet er blitt livsnødvendig.

Fjordvik er godt forberedt. Hybrid infrastruktur: digitale løsninger når nettet fungerer, analoge rutiner når alt faller ned. Lokale beredskapslag av frivillige, næringsliv og sivilsamfunn sikrer grunnleggende behov når systemene stopper. Kommunen har egne lager av medisiner og utstyr, papirutiner for kritiske funksjoner og en ny rolleforståelse: lokalsamfunnet er en del av sikkerhetsnettet. Kvaliteten svinger, men robustheten er høy. Samskaping og viljen til å løse utfordringer sammen har aldri vært større.



### 3. Teknologiens veiskille – mellom demokratisk kraft og systemkollaps

Norge står midt i et teknologisk paradoks. Kunstig generell intelligens (AGI) har tatt over hundrevis av beslutningsprosesser i stat og kommune. Samtidig kollapse deler av KI-økonomien etter boblesprekket i 2034. Det politiske landskapet splittet seg: én retning privatiserte velferdstjenester, en annen presset frem «rettferdig KI» – teknologi for medvirkning og inkludering. Gevinster finnes – men konfliktene er tydelige. Innbyggere uten digital kompetanse faller utenfor. Politiske diskusjoner om makt og åpenhet er krevende. I enkelte tjenester har makten forskjøvet seg: helsepersonell opplever at innbyggerne lytter mer til algoritmer enn til fagfolk.

Resultatet er et todelt Norge. Noen kommuner har styrket lokaldemokratiet med KI, andre er fanget i avhengighet til leverandører og private aktører. Gevinster og uønskede konsekvenser lever side om side. Fjordvik står midt i spenningen. Noen tjenester er privatisert, andre KI-støttet og mer medvirkningsbaserte enn før. Kommunen har fått et nytt ansvar: å avgjøre hvilke beslutninger KI skal ta, hvilke som skal være politiske, og hvilke som skal tilbakeføres til mennesker.