



Voss herad

Strategisamling Voss herad

Finansråd 18.-19.03.26

Agenda for strategisamling og FPL

18.mars	Kva
8.30-8.45	Innleiing (10 min til ordførar)
8.45-9.30	Styringsinformasjon - framtidsperspektiv
9.30-9.45	Pause
9.45-10.30	Presentasjon frå PWC
10.30-11.15	Felles situasjonsforståing for Voss - Status i dag - Historiske tal - Spørsmål og drøfting
11.15-11.45	Lunsj
11.45-13.00	Framtidsbilete – kva skal me omstilla til? Politikkutforming - Case 1: eldreomsorg
13.00-13.15	Pause
13.15-14.30	Framtidsbilete – kva skal me omstilla til? Politikkutforming - Case 2: skule
14.30-15	Oppsummering/konklusjon

19.mars	Kva
8.30-8.45	Oppsummering dag 1 og innleiing
8.45-9.45	Arbeid med omstilling og Voss iPluss - Case innsparingsrammer
9.45- 10.00	Pause
10.00-10.45	Kommunikasjon kring omstilling og Voss iPluss - Faktabasert drøfting og politikk
10.45.-11.00	Oppsummering og avslutting
11.00-11.30	Lunsj
11.30-	Formannskap
14.30-16.30	Politisk verkstad for KPA, bustad

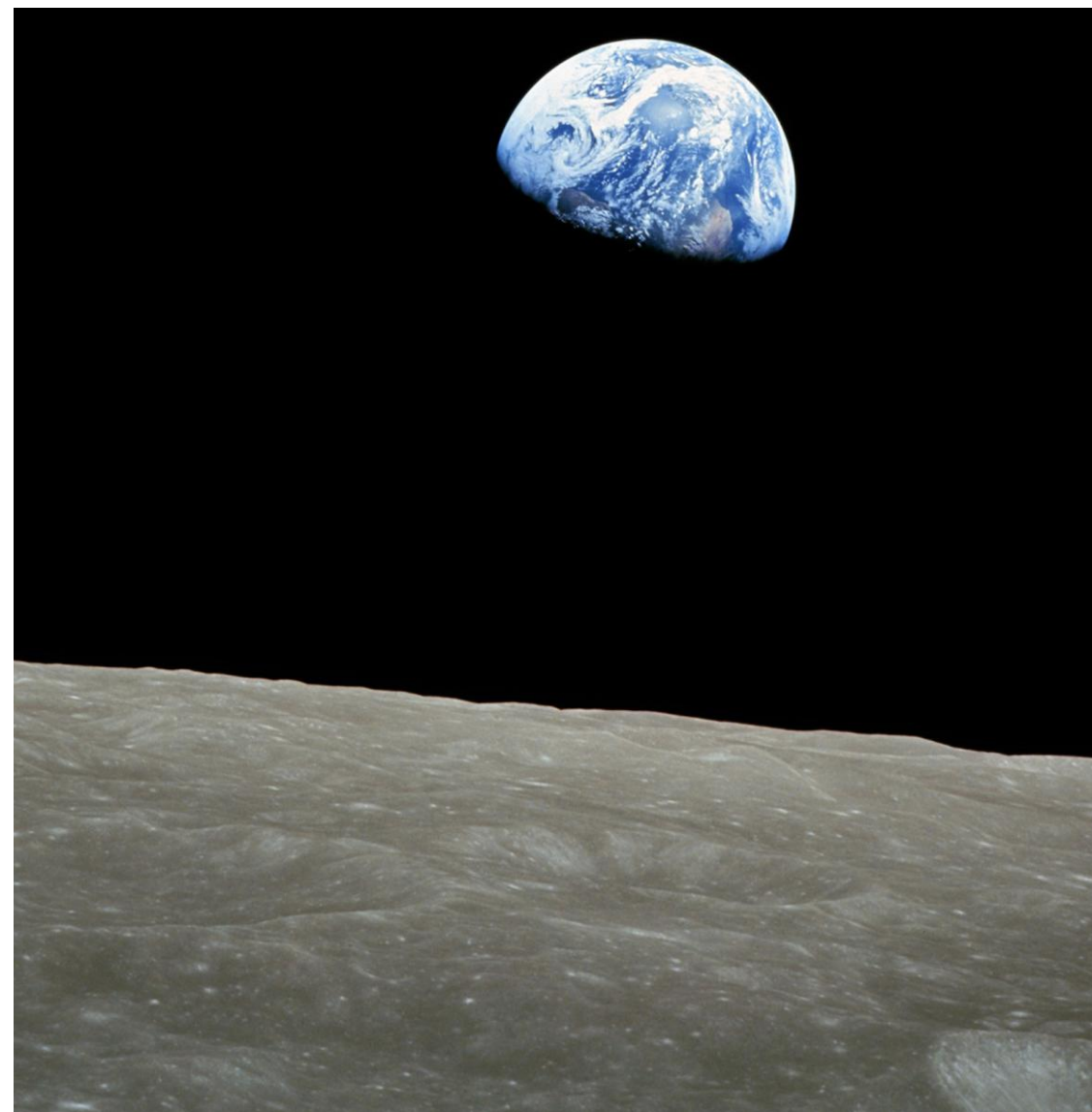
Innleiing til dagen – politikkutforming

- Dersom tilgjengeleg kompetanse og inntektene ikkje strekk til dagens tenestenivå, er det de som politikarar som avgjer kva som skal prioriterast – ikkje administrasjonen
- Å halde fast på alle tenester på same nivå er i praksis òg eit politisk val – men då flyttar ein rekninga fram i tid og unnlater å leie/styre utvikling og retninga.
- Det finst ingen smertefrie innsparingar i den storleiken me snakkar om. Difor må me vere ærlege og tydelege om kva konsekvensar vala får - også dei vala me trur me ikkje gjer.
- Vossingane forventar ikkje at de som politikarar skal unngå vanskelege val – dei forventar at de tek dei.

«Voss er vid, men verda er vidare»

Me har god grunn til å vere stolte av heradet vårt og dei tenestene me har bygd opp gjennom mange år.

Samstundes må me våge å sjå oss sjølve litt utanfrå. Kommunar over heile landet står no i dei same utfordringane – og dei må prioritere hardare enn før. Då kan ikkje Voss late som om me står utanfor den utviklinga. Også me må ta dei vala som gjer tenestene og økonomien berekraftig over tid.



Earthrise, Apollo 8, 1968, W. Anders

Styringsinformasjon

Historie

Resultat – økonomi og kvalitet
Vesentlege avvik
Kostratal
Utvikling brukarbehov
Utfordringar

Nosituasjon

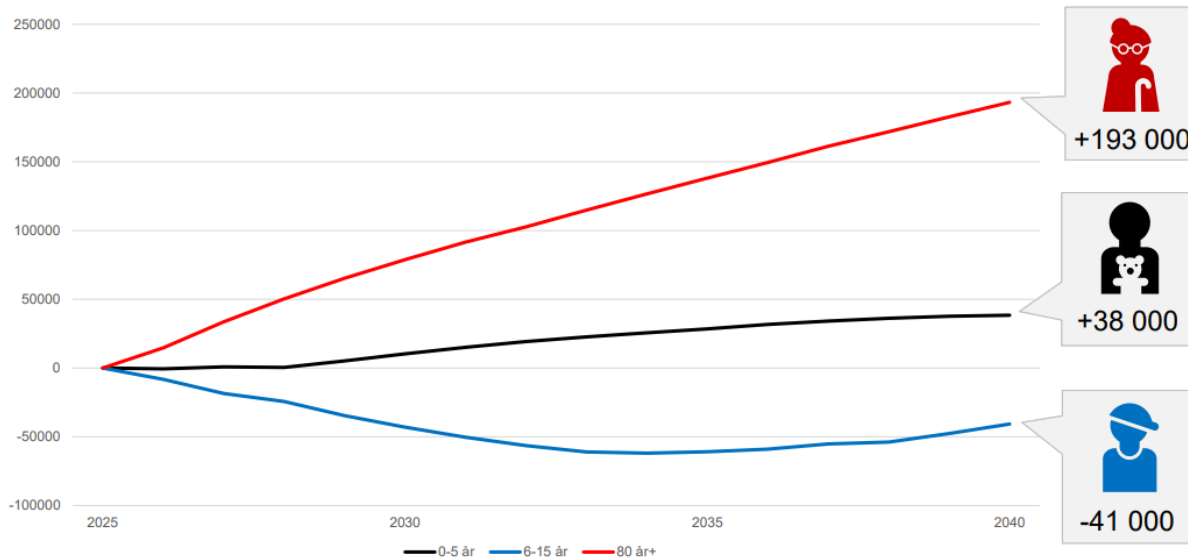
Kjennskap til utgifter og
inntekter
Dagens brukarbehov
Dagens demografi

Framtid

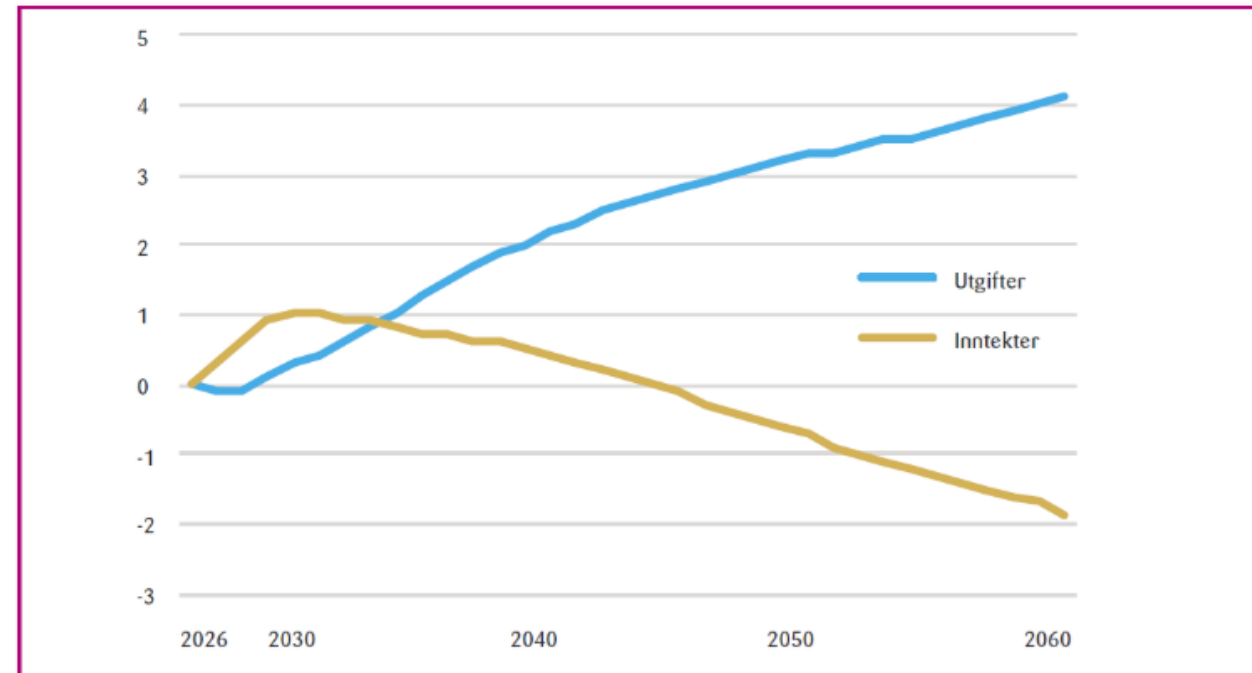
Styringssignal frå staten
Prognosar
Befolkningsframskriving
Berekraft
Visjon og mål

To viktige styringssignal frå staten

Akkumulert endring i befolkning frå 2025 til 2040



Utvikling i offentlege utgifter og inntekter mot 2060



Andeler av BNP for Fastlands-Norge. Prosent. Positive tall betyr økte utgifter eller inntekter sammenliknet med 2026.

Kilde: Finansdepartementet, Meld. St. 1 (2025-2026) Nasjonalbudsjettet 2026.

Stoltenberg varslar kutt: – Forstå at det blir trangt

Finansministeren varslar at det må kuttas i statens utgifter for å sikre en ansvarlig økonomi. Årsakene er internasjonal usikkerhet og økte utgifter til velferd.



Makro og finans

- Økonomi betyr «forvaltning av ressursar»
- To vanlege betydningar i dag er
 - Praktisk økonomi
 - Pengar, inntekt, utgifter, sparing, budsjett og rekneskap
 - Samfunnsøkonomi
 - Produksjon, fordeling og forbruk av varer og tenester

«Økonomi handler om kva me som samfunn klarar å få ut av ressursene me har tilgjengeleg»



- Ressursane i økonomien:
 - Arbeidskraft
 - Hender som jobber, tid, kompetanse, erfaring, fysisk og mental innsats
 - Kapital
 - Maskiner, bygg, verktøy, utstyr, teknologi, infrastruktur



Produksjonsfunksjonen

$$Y = F(K, L)$$

Y = produksjon

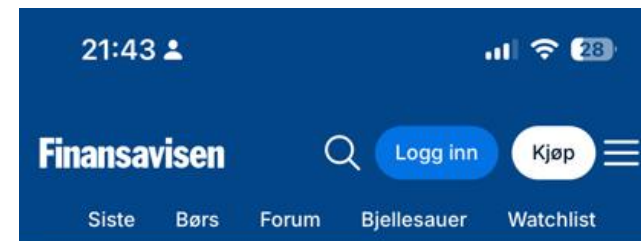
K = kapital

L = arbeidskraft

Produksjon er alltid ein funksjon av kapital og arbeidskraft

og

Bruk av kapital utløyser behov for arbeidskraft, og vica versa



Varsler stramt budsjett: – Blir kutt neste år

Tirsdag starter finansminister Jens Stoltenberg (Ap) arbeidet med neste års budsjett. Han har ett klart budskap: – Det blir trangt.

Politikk Jens Stoltenberg

Publisert 9. mar. 17:58 | Oppdatert 9. mar. 19:26



STRENG: Det blir ikke lett å få penger ut av finansminister Jens Stoltenberg (Ap) i årets stat... Mer

Nav: Arbeidsledigheten i Norge var 2,1 prosent i januar

Årets første ledighetstall er klare.



Foto: Amanda Pedersen Giske/NTB

Kjelde: dn.no

Kor står norsk økonomi i dag?

- Låg/ingen arbeidsledighet
- Inflasjon over målet
- Høge renter
- Tilbudssidesjokk (svak krone og global fragmentering)
- Høg offentlig aktivitet

Budskap: Norge er ein sterk økonomi, men er inne i ein periode med strammare økonomi enn på lenge

Lite ledig kapasitet

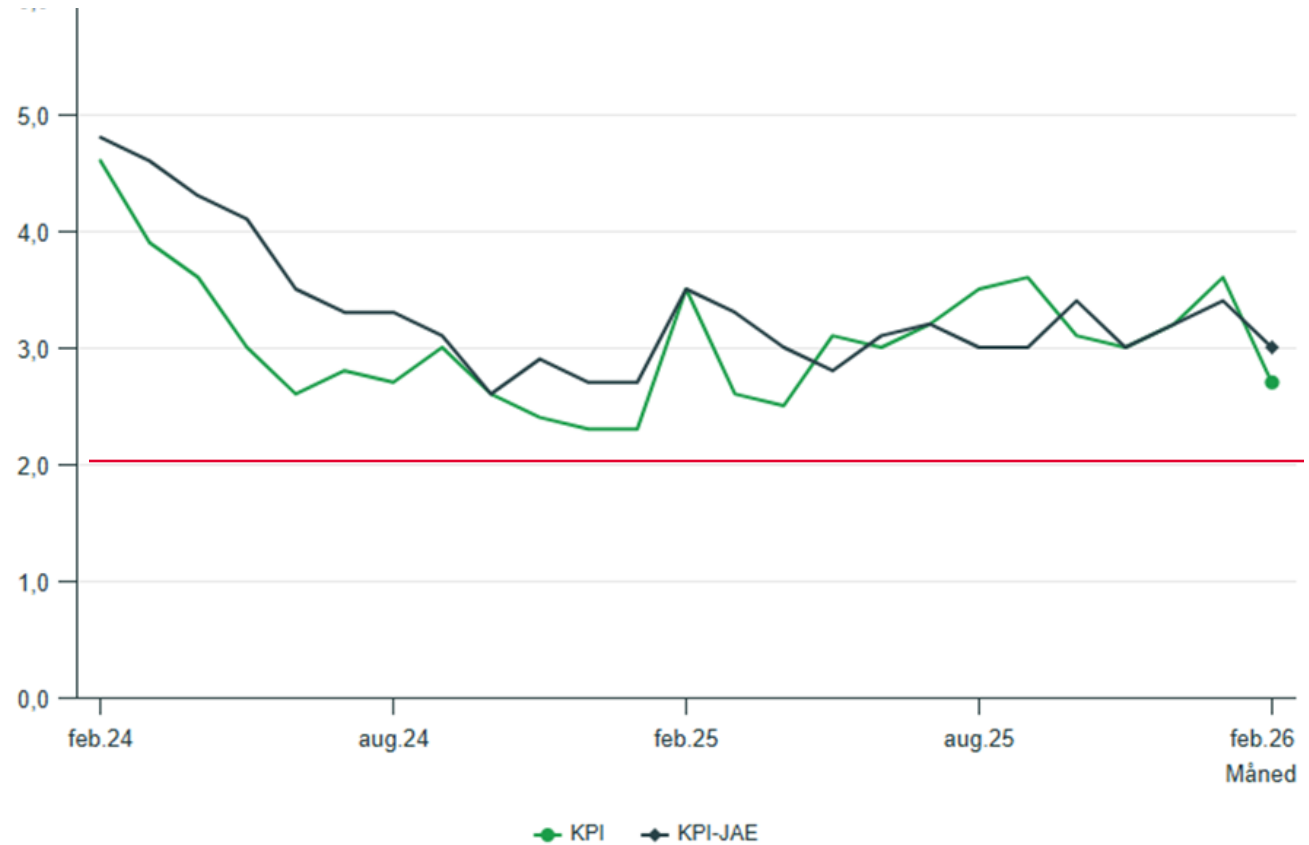
Inflasjon

- Tre driverar
 - Høg lønnsvekst
 - Svak krone
 - Tenesteinflasjon

Inflasjonsmål på 2,0 %

12-mnd KPI-JAE pr feb på 3,0 %

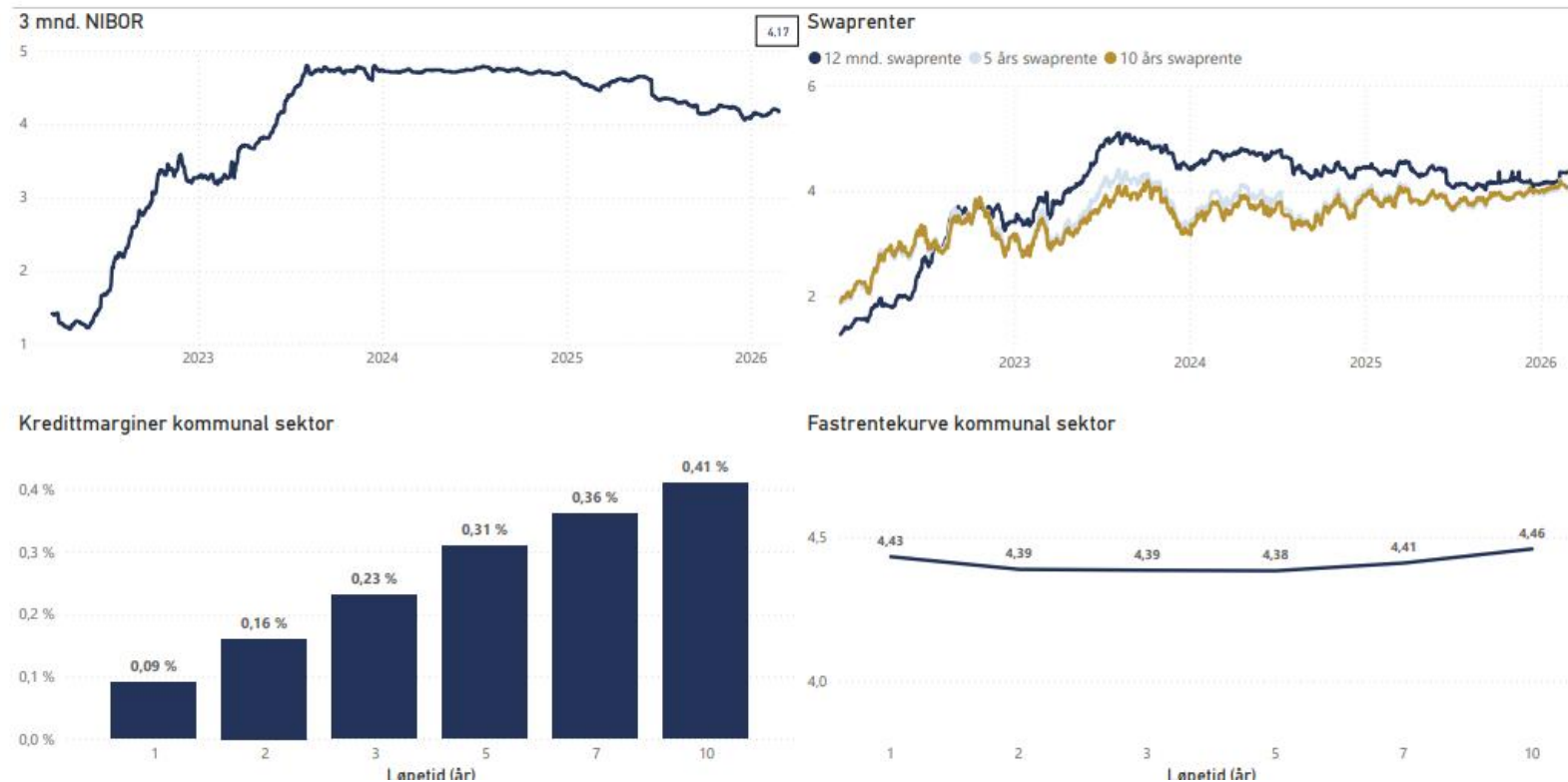
Låg arbeidsledighet og høy lønnsvekst gjer det vanskeleg å få inflasjonen ned.



Rente

- Viktigaste pengepolitiske verkemiddelet
→ sikra stabil låg inflasjon
- Rentenivå er styrt av Norges Bank
- P.t. Flat rentekurve neste 10 år
- Nye kommunale innlån på 4,5 %
 - Underliggende rentenivå ha gått opp
 - Kredittmarginar har gått ned
- Status p.t. er 4,47 % (vekta)
- Neste rentebeslutning er 26. mars

Markedsdata



Oppsummert

- Noreg går «so da susar»
- Trangt arbeidsmarked
- Høg rente – kampen mot inflasjon
- Begrensa tilgang på ressursar i økonomien
 - Staten
 - Næringslivet
 - Kommunane
- Den viktigaste ressursen for kommunen er arbeidskraft.

Målet:

Generera høgast mogleg produksjon av velferd ut av dei ressursane me har tilgjengeleg

$$Y = F(K, L)$$

Y = produksjon av velferd

K = kapitalvarer

L = arbeidskraft

Arbeidskraft er den knappe faktoren

To ting politikarar bør vera opptatt av:

- Produktivitet
Korleis får me høgast produksjon av velferd ut av ressursane me har?
- Prioriteringar
Tilgangen på ressursar vert knappare. Korleis løyser me det for framtida?

NOU 2026:1 En bærekraftig kommunesektor

- Omfanget av den statlige styringa er stort, og det er aukande
- Sterk samla statleg styring svekker lokal tilpassing og er kostnadsdrivande
- Virkemiddel
 - Juridiske, f.eks.:
 - Rettigar • bemanningsnormer • kompetansekrav • prosedyre- og dokumentasjonskrav • tilsyn, klage og kontroll
 - Økonomiske - øyremerking
 - Pedagogiske



Visjon og samfunns mål for Voss

- Voss er ein **attraktiv stad å bu**, besøkja og driva næring, der kulturkrafta fremjar både vekst og vern (9 strategiar)
- Voss er **bygd for alle**, og innbyggjarane opplever meistring, tryggleik og deltaking i fellesskap (16 strategiar)
- I Voss kuttar me **klimagassutsleppa** og tek vare på **naturen** for framtidige generasjonar (9 strategiar)
- I Voss er me budd på å **handtera større uynskte hendingar** (11 strategiar)
- Voss herad er ein **berekraftig kommuneorganisasjon**, økonomisk robust med tenester på rett nivå (6 strategiar)

«sterkt
regionsenter og
levande
grender»

Utfordringar og
moglegheiter

Samfunns-
floker

KVIFOR?

KVA skal me
gjera?

KOR MYKJE
kan me gjera
no?

KORLEIS gjer
me det og med
KVEN?

KOMMUNEPLAN, SAMFUNN OG AREAL ([lenkje](#))

KOMMUNEDELPLANAR OG TEMAPLANAR ([lenkje](#))

Tidleg innsats og
livsmeistring

Voss i vekst

Bustadsosial
handlingsplan

Habilitering og
rehabilitering

Hovudplan veg

Kulturmiljøplan

SNU Voss

Sti- og løypeplan

Hovudplan vatn og
avløp

Trafikksikring

Vossaklima 2030

Naturmangfald

Strategi helse og
omsorg

Demensplan

Beitebruk

Kulturplan

Veteranplan

PRIORITERING

Økonomiplan ([lenkje](#))

Folk/kapasitet og kompetanse

Gjennomføring

Styring av
drifta

Handlingsplanar
og strategiar

Økonomi-
plantiltak

Prosjekt

Eigarstyring

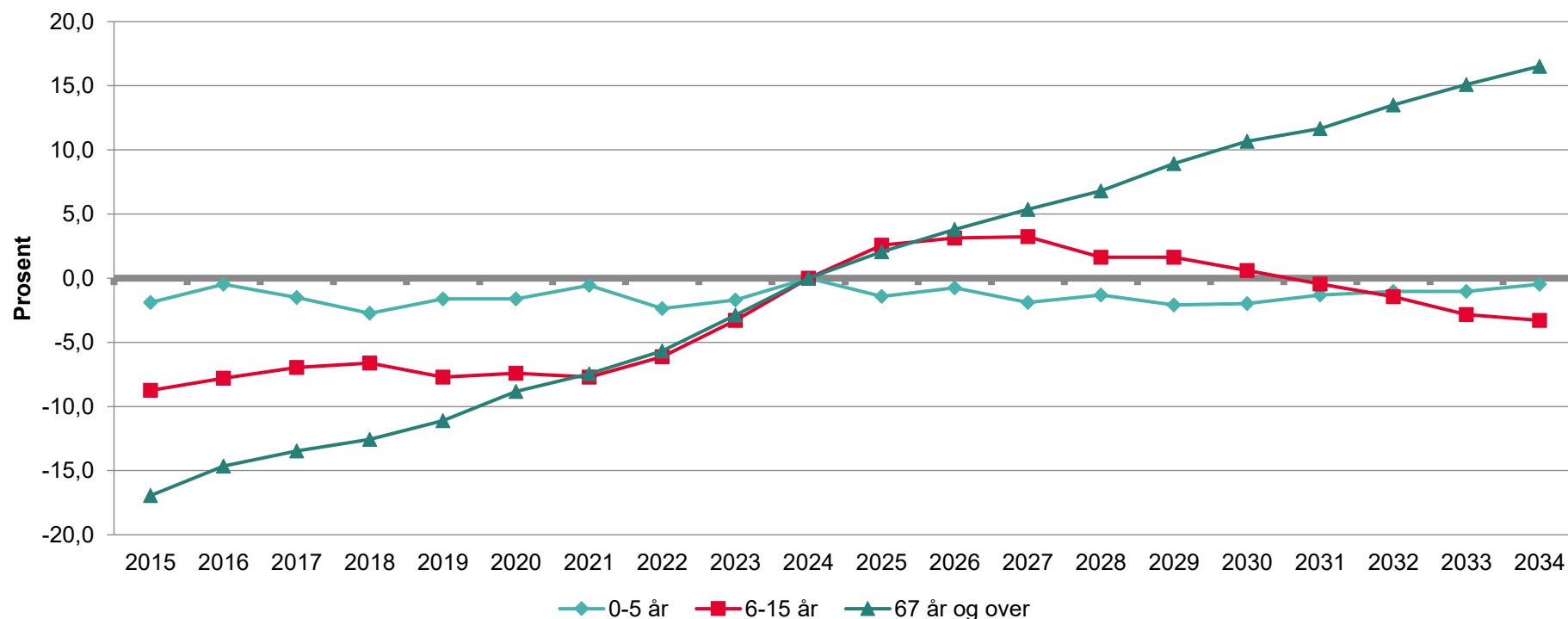
Planlegging

Priori-
tering

Gjennomføring

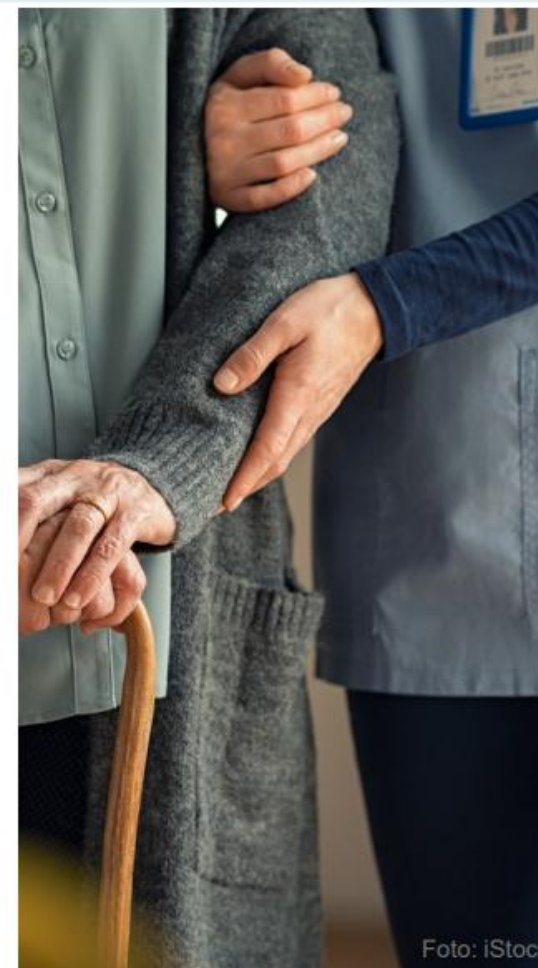
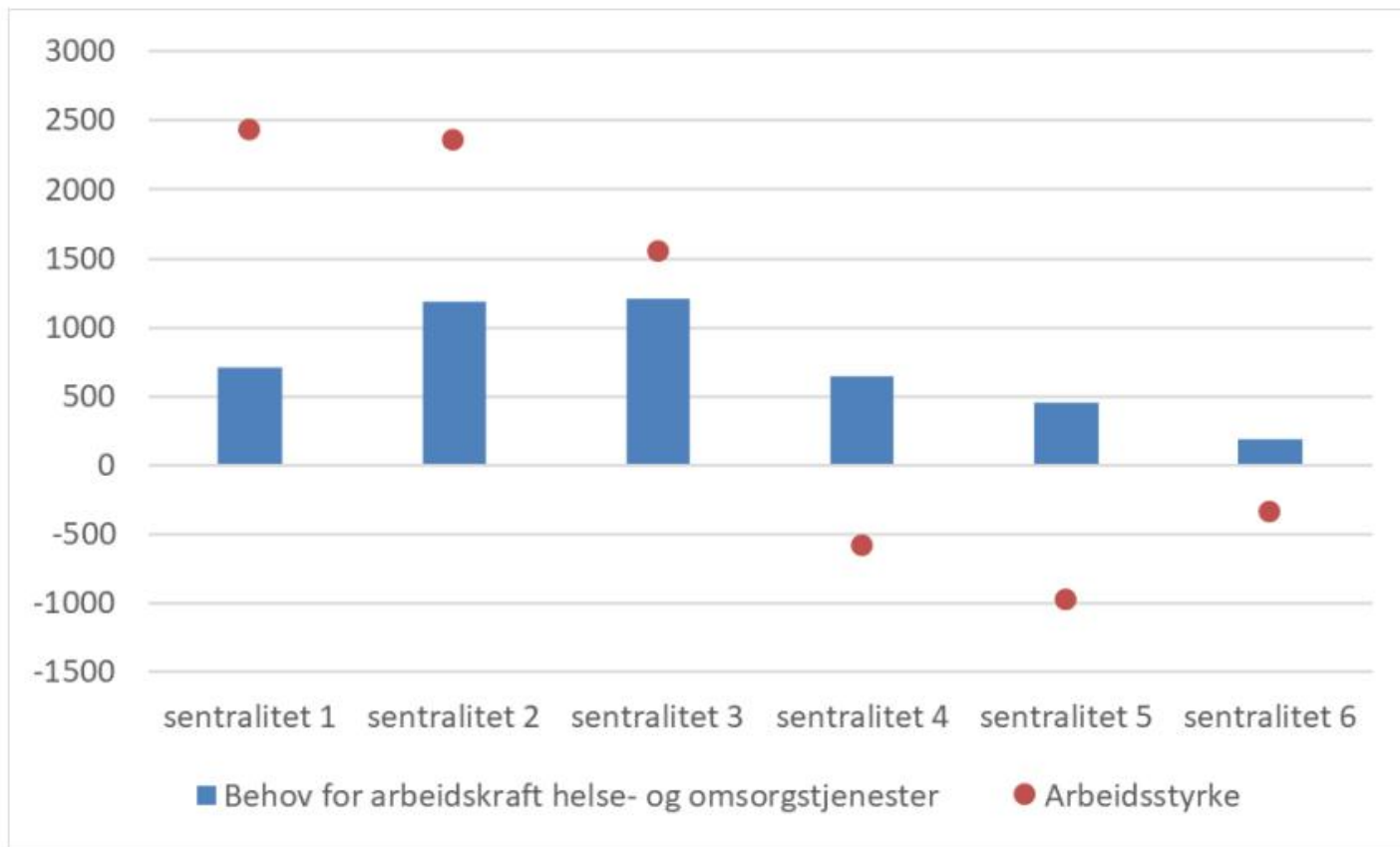
Utvikling folketal Voss

**Utvikling folketall 0-5 år, 6-16 år og 67 år + i kommunen per 1.1
(2024 = 0, SSB MMMM-alternativ TBU metode / kommunens egen
fremskriving)**



- Ganske stabilt barnetal
- 80-90 åringar
 - 250 fleire om 5 år
 - 500 fleire i 2040
- 90 + vil blir vesentleg fleire frå 2035
- Fleire eldre enn yrkesaktive litt før 2040

Endring i behov for arbeidskraft i helse- og omsorg og forventet arbeidsstyrke – årlig gjennomsnitt 2026–2040

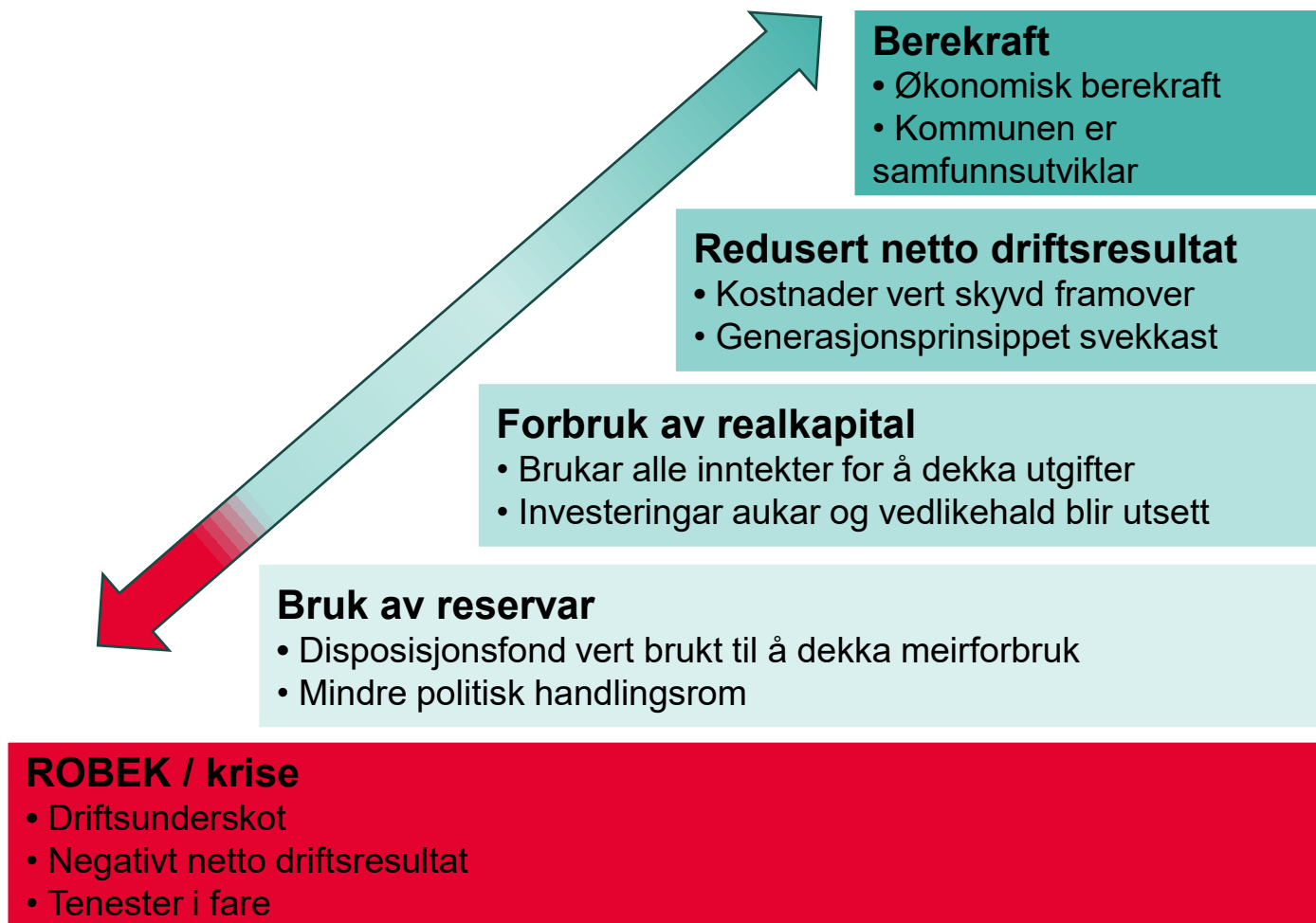


- Voss-Hardanger vil trenga 600 fleire i helse og omsorg i 2060 viss me driv som i dag (Ulf Andersen, NAV)
- Voss har totalt 500 årsverk innan helse og omsorg i dag

Finansielle måltal

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Førebels 2025	Minimums mål
Netto driftsresultat i % av driftsinntekter	-2,1 %	2,1 %	2,9 %	-1,0 %	-0,5 %	- 1,4 %	1 %	1,75 %
Netto driftsresultat	-30,3 mill.kr	27,9 mill.kr	45,9 mill.kr	-17,7 mill.kr	-9,3 mill.kr	-27,8 mill.kr	21 mill.kr	
Disposisjonsfond i % av driftsinntekter	4,6 %	4,2 %	7,8 %	5,3 %	4,5 %	2,6 %	2,5 %	5 %
Disposisjonsfond ved slutten av året	66,6 mill.kr	63 mill.kr	123 mill.kr	93,3 mill.kr	87 mill.kr	52 mill.kr	53 mill.kr	
Netto lånegjeld i % av driftsinntekter	58,6 %	58,2 %	53,4 %	52,4 %	51 %	46,5 %	56 %	

Berekraftstrappa – kommuneøkonomi



Kvar meiner du Voss er i dag?



0 Berekraft



5 Forbruk av kapital

1 Redusert netto driftsresultat



6 Bruk av reservar

Agenda for strategisamling og FPL

18.mars	Kva
8.30-8.45	Innleiing (10 min til ordførar)
8.45-9.30	Styringsinformasjon
9.30-9.45	Pause
9.45-10.30	Presentasjon frå PWC
10.30-11.15	Felles situasjonsforståing for Voss - Status i dag - Utvikling framover – demografi, ressursar, - Spørsmål og drøfting
11.15-11.45	Lunsj
11.45-13.00	Framtidsbilete – kva skal me omstilla til? Politikkutforming - Case 1: eldreomsorg
13.00-13.15	Pause
13.15-14.30	Framtidsbilete – kva skal me omstilla til? Politikkutforming - Case 2: skule
14.30-15	Oppsummering/konklusjon

19.mars	Kva
8.30-8.45	Oppsummering dag 1 og innleiing
8.45-9.30	Arbeid med omstilling og Voss iPluss
9.30-9.45	Pause
9.45-10.45	Arbeid med omstilling og Voss iPluss - Korleis jobba vidare med tiltak. Tiltak i matrise og konsekvensvurdering - Kommunikasjon
10.45.-11.00	Oppsummering og avslutting
11.00-11.30	Lunsj
11.30-	Formannskap
14.30-16.30	Politisk verkstad for KPA, bustad

Presentasjon frå PWC (9.45-10.30)

Status i dag og litt historikk

Historie

Resultat – økonomi og kvalitet
Vesentlege avvik
Kostratal
Utvikling brukarbehov
Utfordringar

Nosituasjon

Kjennskap til utgifter og
inntekter
Dagens brukarbehov
Dagens demografi

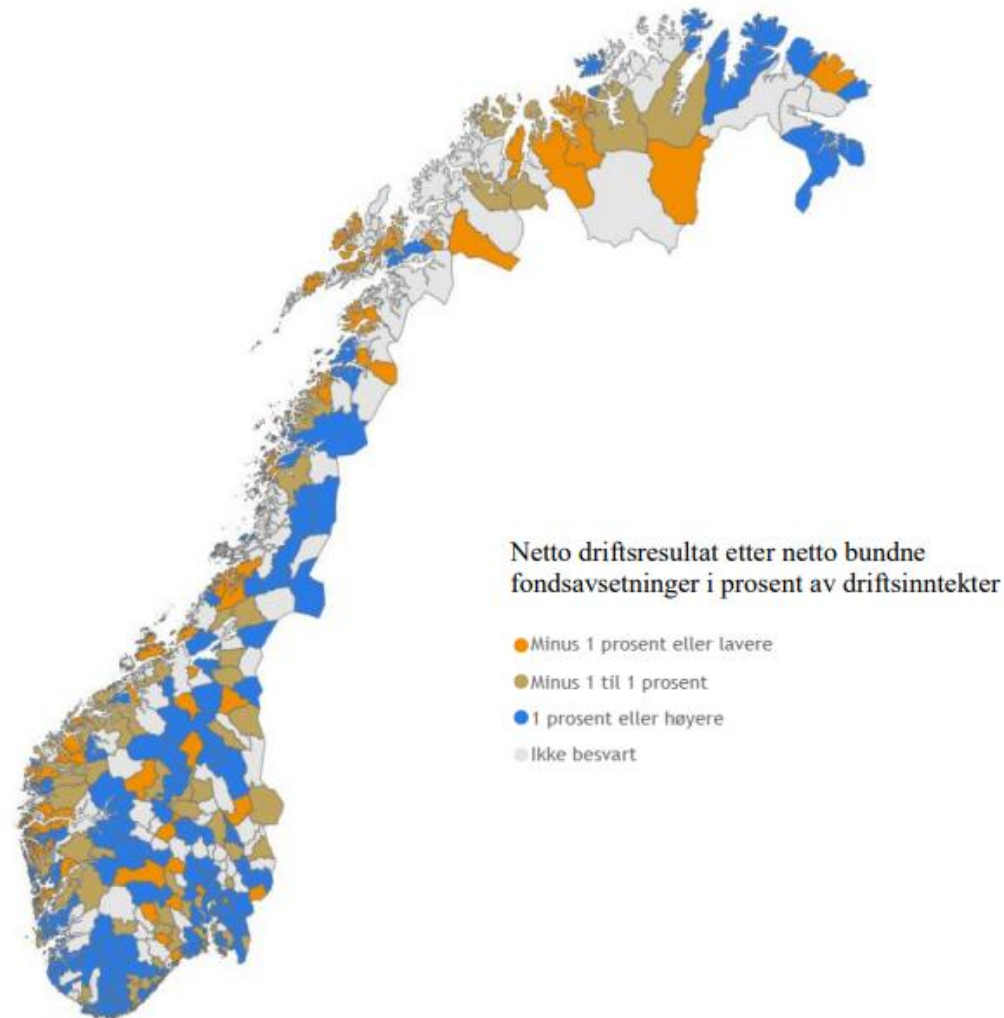
Framtid

Styringssignal frå staten
Prognosar
Befolkningsframskriving
Berekraft
Visjon og mål

Status kommuneøkonomi, Noreg

KS rekneskapsundersøking 2025

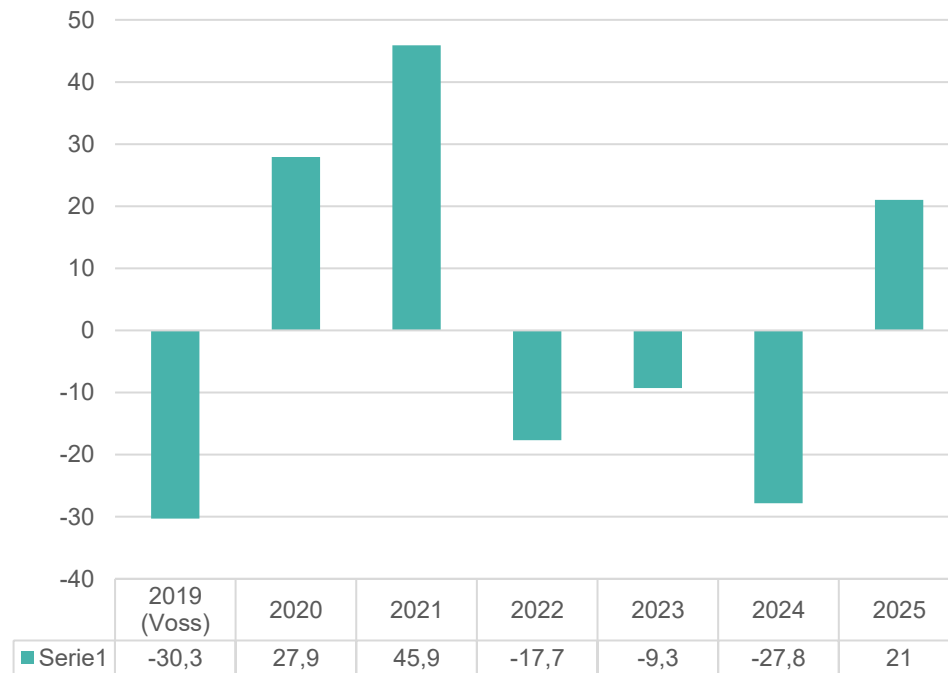
- Kvar tredje kommune går med underskot
- Netto driftsresultat for kommunane er anslått til 2 % av driftsinntektene (eks.Oslo)
 - I 2024 var dette -0,6 %
 - Voss: 1 %
- Forbetra kommuneøkonomi
 - Reduksjon i utgifter – vikar, ekstra, overtid, investeringar
 - Mangel på arbeidskraft er blitt endå større utfordring



Rekneskap drift 2025

- Voss herad har fått eit betre driftsresultat enn venta
- Nokre hovudgrunnar til ca 19 mill.kr betre resultat
 - Meir skatteinntekter – netto ca 4 mill
 - Meir integreringstilskot – 7,6 mill
 - God økonomisk styring i mange avdelingar
 - Mindreforbruk helse og omsorg, teknisk og stab – 4 mill
 - Lågare avdrag – 3,6 mill
- Trengte ikkje bruka disp.fond til å dekkja meirforbruk
 - 52 → 53 mill.kr

Netto driftsresultat (mill.kr)



Korrigert netto driftsresultat

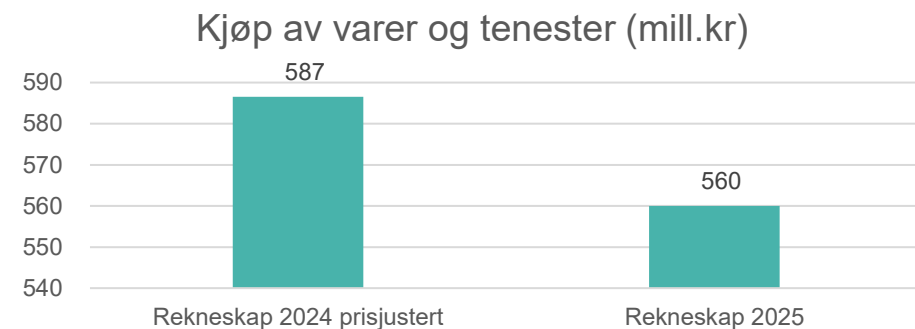
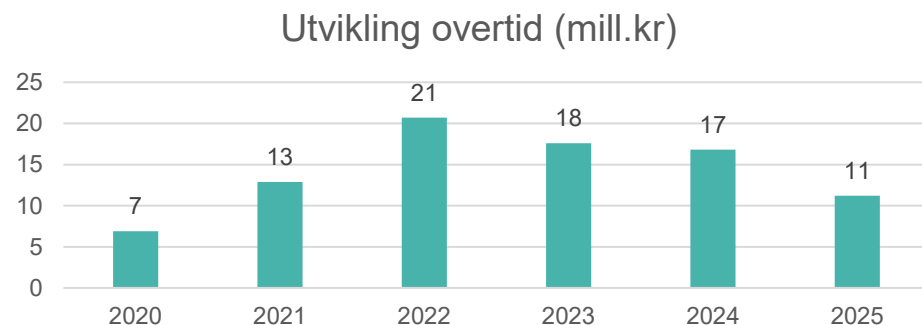
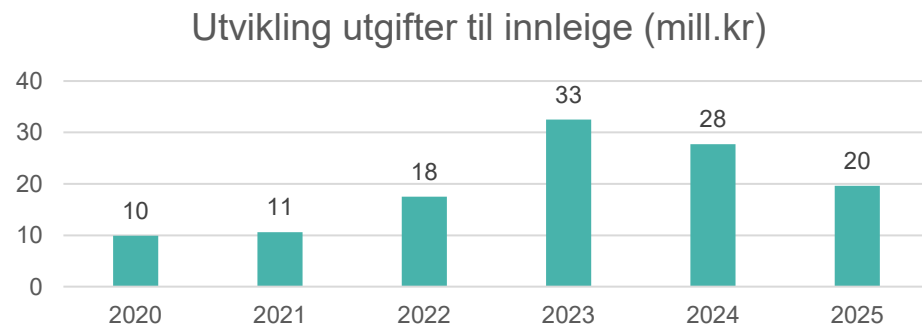
Driftsinntekter
 - Driftsutgifter
 - Finans
 + Motpost avskrivning
 = **Netto driftsresultat**
 - Overføring til investering
 + Bruk av fond
 - Avsetting til fond
 = 0

(tal i mill kr)	Rekneskap 2025	Korrigert rekneskap utan 16 mill.kr i prosjekttilskot	Korrigert rekneskap utan 16 mill.kr i prosjekttilskot og 7 mill overskot sjølvkostområde
Driftsinntekter	2 063	2 047	2 047
Driftsutgifter	- 2 061	- 2 061	- 2 061
Finans	- 59	- 59	- 59
Motpost avskrivning	+78	+ 78	+ 78
Netto driftsresultat	+21	+ 5	-2
Overføring til investering	4		
Avsetting til disposisjonsfond	1,5		
Netto avsetting bundne fond	16		

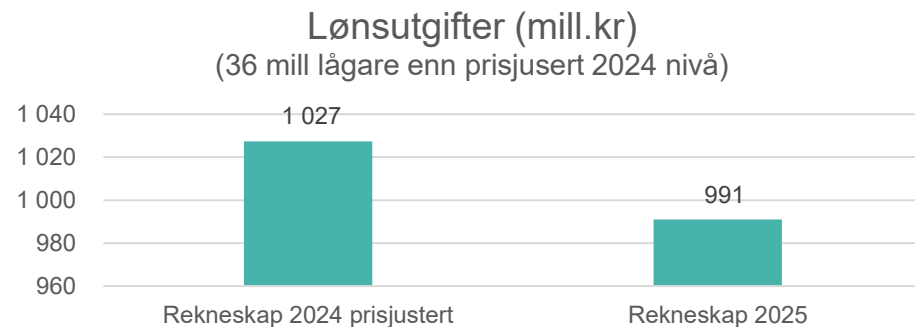
(tal i 1 000 kr)	Revidert budsjett 2025	Rekneskap 2025	Avvik	
Administrasjon og leing	103 158	101 137	2 021	Gjennomført omstilling med redusert lønsutgifter i stab
Plan, næring og forvaltning	39 025	39 433	-408	Periodisering av utgifter etablererlos og Voss sentrum
Samferdsel	28 811	27 433	1 378	Lågare brøyte- og strøkostnader og utsett vedlikehald
Eigedom og bustad	37 950	26 440	11 510	Vakante stillingar og at utgifter er fordelt på tenesteområda (5 mill i skule, 1,4 mill i omsorg og 0,4 mill i kultur)
Brann og ulukkesvern	17 782	17 079	703	Vakanse
Vatn, avlaup og renovasjon	-13 538	-19 297	5 759	Overskot i sjølvkostområde som går til fond
Politisk styring	9 814	9 819	-5	Ingen vesentlege avvik
Finansielle postar/økonomi	-98 512	-93 354	-5 157	Budsjettert med ENØKmidlar som ikkje vart brukt
Grunnskule	348 434	356 998	-8 564	Bemanning (lønsutgifter), utgifter til skulebygg og skyss
Barnehage	208 432	204 981	3 451	Lågare vedlikehaldsutgifter av bygg, lågare utgifter til spesialped.hjelp
Barne- og familietenestene	108 332	121 814	-13 482	I hovudsak barnevernstiltak, vekst i barne- og familehjelpa og innleige lege i helsestasjon
Helse	75 012	72 193	2 819	Reduserte lønsutgifter og auke i inntekter
Omsorg	478 781	478 482	299	Gjennomført omstilling med reduksjon i utgifter
Sosialtenester	79 149	77 121	2 028	Reduksjon i omfang av sosial stønad og lønsutgifter
Kultur og fritid (inkl.kyrkja)	58 389	59 312	-923	Mindreforbruk i tenesta, men meirforbruk på bygg
SUM	1 481 020	1 479 591	1 428	

Omstilling i praksis

- Vesentleg mindreforbruk i teknisk, helse og omsorg og administrasjon
- Helse og omsorg har redusert driftsutgifter med 20 mill.kr samanlikna med prisjustert 2024-nivå



27 mill lågare enn prisjustert 2024 nivå



36 mill lågare enn prisjustert 2024 nivå

Investeringar

- Investeringar i varige driftsmidlar: 345 mill.kr
- Nytt låneopptak: 120 mill.kr
- Ubrukte lånemidlar redusert
- Større prosjekt: overtaking bustadstifting (87 mill), brannstasjon (72 mill), vatn og avløp Myrkdalen og Bømoen (41 mill), barnehage Granvin (53 mill), servicebygg utebassenget, utstyr og noko utbetring av bygg

	Rekneskap 2024	Opph. budsjett 2025	Politisk vedtatt budsjett 2025	Rekneskap 2025
Investeringar i varige driftsmidlar	116 397 958	341 550 500	308 822 900	345 399 324
Tilskot til andre sine investeringar	0	0	0	0
Investeringar i aksjar og andelar i selskap	3 805 628	3 400 000	4 112 181	4 111 921
Utlån av eigne midlar	0	0	0	0
Avdrag på lån	852 011	0	0	852 011
Sum investeringsutgifter	121 055 597	344 950 500	312 935 081	350 363 255
Kompensasjon for meirverdiavgift	-17 719 637	-46 102 167	-46 182 167	-38 613 463
Tilskot frå andre	-59 678 596	-17 988 000	-23 988 000	-39 432 672
Sal av varige driftsmiddel	-1 970 521	0	-2 631 400	-7 002 750
Mottatte avdrag på utlån av eigne middel	-200 000	0	0	0
Bruk av lån	-38 047 975	-270 860 333	-251 608 333	-270 481 387
Sum investeringsinntekter	-117 616 729	-334 950 500	-324 409 900	-355 530 272

Spørsmål

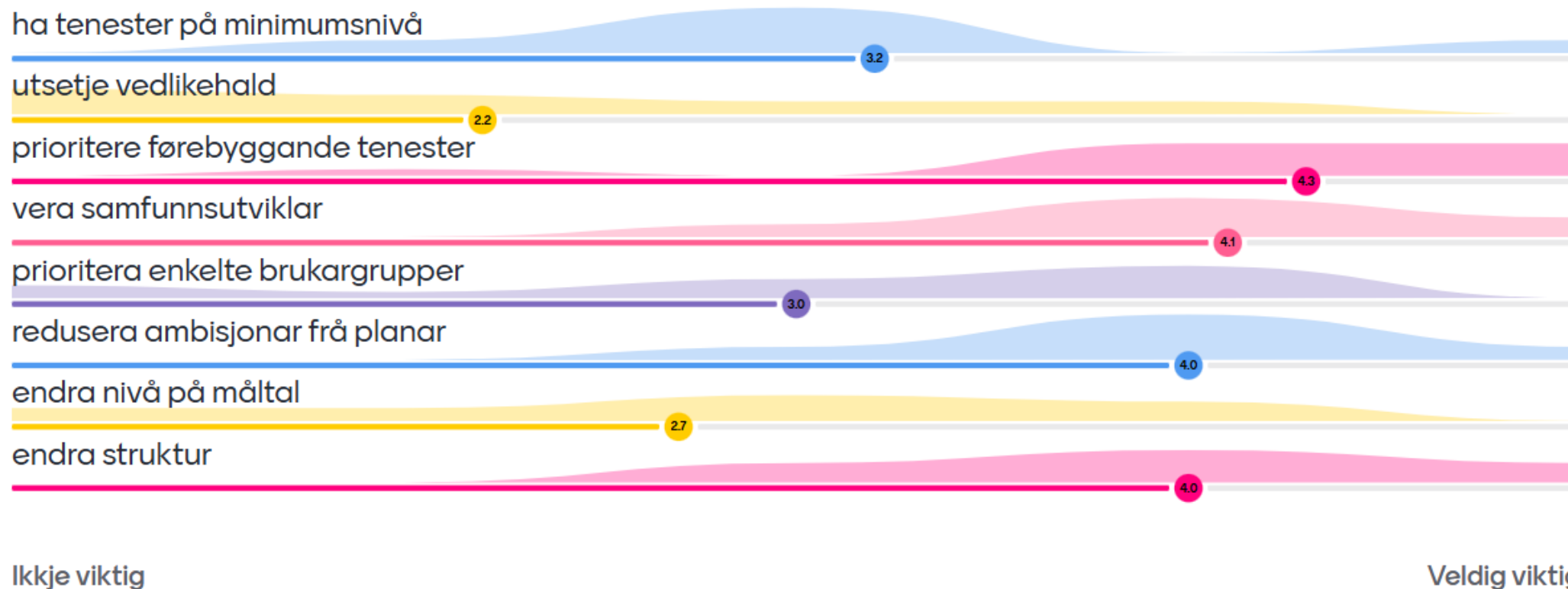
?

Agenda for strategisamling og FPL

18.mars	Kva
8.30-8.45	Innleiing (10 min til ordførar)
8.45-9.30	Styringsinformasjon - framtidsperspektiv
9.30-9.45	Pause
9.45-10.30	Presentasjon frå PWC
10.30-11.15	Felles situasjonsforståing for Voss - Status i dag - Historiske tal
11.15-11.45	Lunsj
11.45-13.00	Framtidsbilete – kva skal me omstilla til? Politikkutforming - Case 1: eldreomsorg
13.00-13.15	Pause
13.15-14.30	Framtidsbilete – kva skal me omstilla til? Politikkutforming - Case 2: skule
14.30-15	Oppsummering/konklusjon

19.mars	Kva
8.30-8.45	Oppsummering dag 1 og innleiing
8.45-9.45	Arbeid med omstilling og Voss iPluss - Case innsparingsrammer
9.45- 10.00	Pause
10.00-10.45	Kommunikasjon kring omstilling og Voss iPluss - Faktabasert drøfting og politikk
10.45.-11.00	Oppsummering og avslutting
11.00-11.30	Lunsj
11.30-	Formannskap
14.30-16.30	Politisk verkstad for KPA, bustad

Kva prinsipp meiner du bør ligga til grunn for strategien vår?



Voss iPluss2027 - Kvifor omstilla?



Brukar meir enn
me har



Manglar folk



Nye behov i
framtida

- Fleire år med negativt driftsresultat
- Sparekonto snart tom
- Store nye behov i oppvekst

- Sjukepleiarar, legar, helsefag
- Barnehagelærarar og lærarar
- Fråvær

- Demografikost
 - Fleire eldre
 - Auke i tal unge med store hjelpebehov

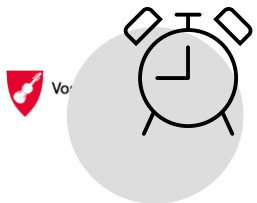
Nye behov = nye innsparingskrav



Organisasjonsgjennomgang

- To hovudleveransar
 - Liste innsparingstiltak tilsv. 40 mill.kr
 - Organisasjonsstruktur
- Nye innsparingsmål og tiltak vert lagt fram april 2026

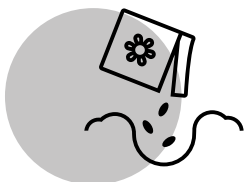




16.april

PWC presenterer rapporten sin for dei tilsette og heradsstyret

Tidslinje milepåler



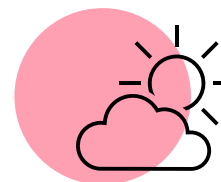
30.april

Finansråd/styringsgruppa Voss lpluss vedtek prosess.



5.mai

Rådmannen og leiargruppa konkluderer på framlegg til vedtak



11.juni

Finansråd/Styringsgruppe Voss lpluss drøfter overordna rammer og føringar for heilskapleg organisasjonsendring



17.desember

Heradsstyret vedtek Økonomiplan og budsjett. Rammene legg føringar for tenestene sine tiltak.



12.november

Budsjett med tenesteområda sine rammer vert lagt ut på høyring.



18.juni

Heradsstyret handsamar sak om PWC sin rapport + Økonomiplan og tertialrapport



2027

Voss lpluss 2027

Saker til handsaming vår 2026

FPL 30.april

Rapport til info

- Rapport til orientering og vedtak om prosess

Formannskap 11.juni og heradsstyre 18.juni

Rapport til handsaming

- Rådmannen si vurdering av enkelttiltak og heilskapsvurdering

Rapport 1.tertial 2026

- Rapport med økonomisk status, budsjettregulering og innarbeiding av nye tiltak som har effekt i 2026

Retningsgjevande økonomiplan 27-30

- Økonomiplan med rammer per tenesteområde, innsparingskrav og økonomiplantiltak for dei 4 neste åra

Gjeldande innsparingsrammer

(tal i 1 000 kr)	Budsjett 2025	Andel	Innsparingskrav, 2025	Innsparingskrav, 2026	Innsparingskrav, 2027
Adm/politisk	23 335	2 %	500	500	500
Oppvekst	577 621	39 %	5 200	9 300	9 300
Helse og omsorg	581 457	40 %	23 900	24 000	24 000
Stab	77 404	5 %	1 700	3 000	3 000
Kultur og fritid	50 466	3 %	1 000	1 000	1 000
Teknisk	159 365	11 %	6 200	4 200	4 200
Sum	1 469 649		38 500	42 000	42 000

Case dag 2 - Innsparingskrav

- Kva prinsipp bør leggst til grunn i fordeling av innsparingsrammer?
- Korleis vil de fordela 80 mill.kr ut i frå kva de veit i dag?

	Budsjett 2025	Budsjett 2026	Andel av bud 2026	2025	2026	2027	Nytt 2027	2028
Adm/politisk	23 335	25 369	2 %	500	500	500		
Oppvekst	577 621	649 074	42 %	5 200	9 300	9 300		
Helse og omsorg	581 457	584 941	38 %	23 900	24 000	24 000		
Stab	77 404	78 819	5 %	1 700	3 000	3 000		
Kultur og fritid	50 466	50 531	3 %	1 000	1 000	1 000		
Teknisk	159 365	157 302	10 %	6 200	4 200	4 200		
	1 469 649	1 546 035		38 500	42 000	42 000	80 000	80 000

A topographic map of a mountainous region in Norway, featuring a semi-transparent white text box in the upper center. The map shows various geographical features including mountains, valleys, and water bodies. Several red lines with white dots represent a network or route, with distance markers in kilometers (e.g., 4 km, 5 km, 6 km, 7 km, 8 km, 9 km). Icons such as a blue triangle, a red house, and a blue house are placed along these lines. The text box contains the title and three bullet points.

Kommunikasjon i omstilling

- Kva skal til for at du forstår argumenta til nokon du tapar diskusjonen med, og likevel kan jobba for å koma i mål?
- Kva treng de av oss for å ha eit ordskifte som skapar framdrift og forståing for omstillingane me skal gjennom?
- Korleis kan me lausriva oss frå det situasjonsbaserte ordskiftet og fokusera på dei lange linene?

Kommunikasjon i omstilling

- Semje om faktagrunnlaget
- Akseptera at usemje om vegvalet skapar framdrift til den beste avgjerda
- Tydeleg og strategisk kommunikasjon skapar forståing, involvering og engasjement
- Forståing for omstillingar og tiltak skapar tryggheit
- Mest mogleg heilskapleg budskap om både mål, vegval og utfordringar på vegen