



**Buskerud**  
fylkeskommune

# Omstilling og innovasjon i møtet med ressursknapphet

Verksted for regional utvikling i regi av KDD og Trøndelag fylkeskommune



*Fylkeskommunedirektør Jan Sivert  
Jøsendal 22. april 2026*

 **Buskerud**  
fylkeskommune

## Buskerudplanen

Med hjerte for Buskerud

Høringsutkast



01

## Vi må være opptatt av læring

Fylkeskommunedirektør i Buskerud og leder for KS´ strategiske råd for innovasjon og forskning. Brennende opptatt av et lærende tankesett og modig lederskap.

02

## Våre utfordringer er felles

Vi trenger mer innenforskap, tilgang på arbeidskraft og økt produktivitet for velferd og verdiskaping, men hva krever dette av stat, fylkeskommuner og kommuner?

03

## Vi trenger hele laget

Samfunnsoppdrag går på tvers av institusjonsgrenser, forvaltningsansvar, politiske skillelinjer og fagtradisjoner. Både topplederforankring og utvikling «nedenfra og opp» er avgjørende.

04

## Vi må prioritere og fornye

Større utfordringer og redusert ressurstilgang krever tøffere prioriteringer. Da må vi også våge å utfordre tenke- og arbeidsmåter. Et lærende tankesett er positivt, men det utfordrer!

05

## Vi trenger gjennomføringskraft

Gjennomføring har ofte hatt for lav prioritet sammenlignet med styring og planutvikling. Implementeringsforskning peker tydelig på at manglende oppfølging, hyppige retningskifter og svakt læringstrykk hindrer gode resultater

06

## Vi må kunne dokumentere effekt

Ord er lett. Praksis er vanskelig. Vi trenger trendmålinger over tid som kan påvise effekter for samfunn, organisasjoner og individ. Virkeligheten i tall er ikke farlig. Den gir mulighet for læring

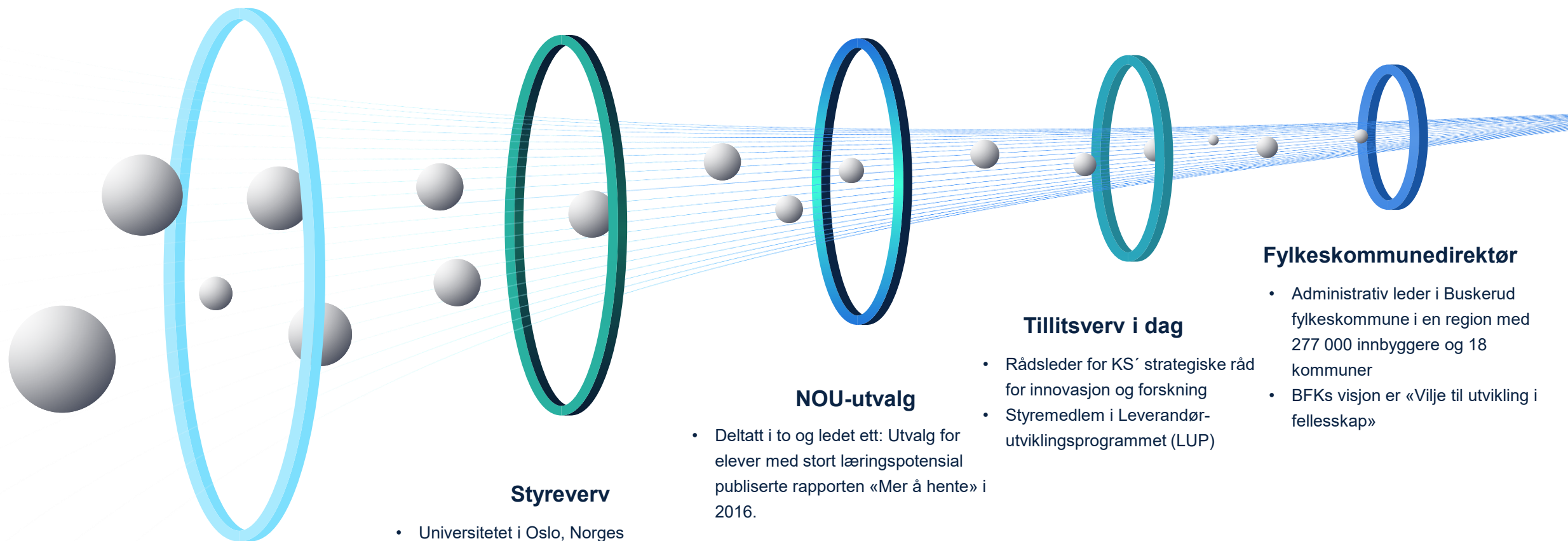




1

Vi må være opptatt av læring

# En byråkrat med et stort hjerte for læring og entreprenøriell tenkning



## Jobberfaring

- Erfaring fra kommune, fylkeskommune, stat, interessepolitikk og privat sektor. Lærer, skoleleder, universitetslektor, konsulent, partner og direktør

## Styreverv

- Universitetet i Oslo, Norges Forskningsråd, Ungt Entreprenørskap, Norsk Kommunedirektørforum

## NOU-utvalg

- Deltatt i to og ledet ett: Utvalg for elever med stort læringspotensial publiserte rapporten «Mer å hente» i 2016.

## Tillitsverv i dag

- Rådsleder for KS' strategiske råd for innovasjon og forskning
- Styremedlem i Leverandørutviklingsprogrammet (LUP)

## Fylkeskommunedirektør

- Administrativ leder i Buskerud fylkeskommune i en region med 277 000 innbyggere og 18 kommuner
- BFKs visjon er «Vilje til utvikling i fellesskap»



# Vi får mest til sammen

«Buskerud står i et **mulighetsrom**. Vi har sterke miljøer og store fortrinn, men vi står samtidig i et tydelig **krysspress**. Vi trenger mer kompetanse, vi må **redusere utenforskap**, vi må **lykkes med omstilling og verdiskaping**, og vi må **forvalte natur og areal klokt**. Alt dette henger sammen, og det påvirker også produktivitet og evnen til å levere gode tjenester over tid. **Buskerudplanen er derfor først og fremst et felles svar på hva vi må få til sammen**, mer enn hva hver enkelt aktør bør mene hver for seg».

Fylkesordfører Tore Opdal Hansen



# Steg for steg mot et sterkere og mer forpliktende samarbeid i Buskerud

**Des 23**



## Ambisjoner for regional planstrategi

Ha ambisjon om å prioritere noen få og særlig viktige samfunnsoppdrag som kommunene og fylkeskommunen kan løfte i lag

## Buskerudkonferansen 24 på Geilo

Tre samfunnsoppdrag ble pekt på basert på innsikt, fremtidsperspektiver og aksept av merverdi gjennom felles prioriteringer



**Jan 24**

**Jan-Sep 24**



## Buskerud rundt i kommuner og regioner

FO og FVO besøker alle 18 Buskerudkommunene, og FO og FK besøker alle Buskeruds fire regioner. Veldig positive møter, sterk utviklingsvilje og interesse for samarbeid. «Førmøte» 20. september med ordførere og kommunedirektører

## Regional planstrategi vedtas

Færre planer, mer vekt på gjennomføring og tydeligere prioriteringer. Regional planstrategi som et godt styringsverktøy for regional utviklingsoptimisme



**Okt 24**

**Jan 25**



## Buskerudkonferansen 2025 i Drammen

Vektlegging av det politiske utviklingsmålet «mer innenforskap», og en begynnende konkretisering av innsatsområder og felles forpliktelser

## Buskerudplanen i to utviklingstrinn

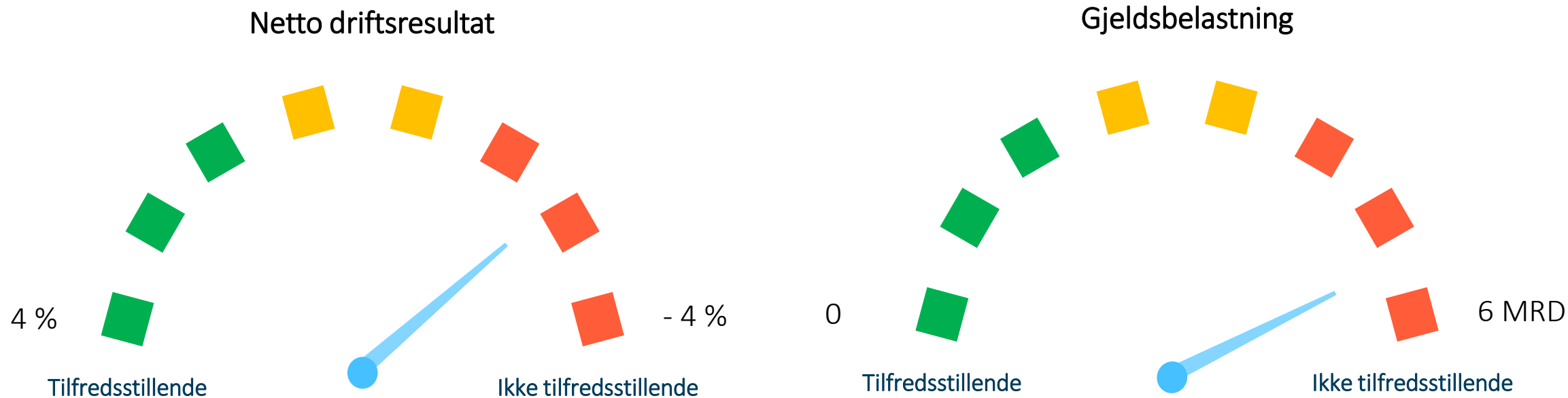
Høringsrunde 1 før sommeren 2025: Om planprogrammet, innhold og satsinger. Høringsrunde 2: Etter Buskerudkonferansen 2026. Endelig utforming og vedtak juni 2026



**26-38**



# Alle alarmklokkene ringte høsten 2023. På vei mot null handlingsrom og stor gjeld



Det tar 4 år å bygge ny fylkeskommune.  
Omstillingsmål - motiverte ansatte som satses på.



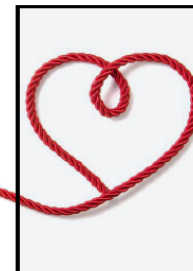
Regional planstrategi  
Færre planer, tydeligere prioriteringer og mer gjennomføringskraft



Virksomhetsstrategi  
Et nytt plan- og styringssystem som gir kraft til god styring organisatorisk retning i tråd med og de politiske målene



Buskerudplanen 2026.  
Politiske utviklingsmål, konkrete satsingsområder med tiltak for hele samfunnet



# Resultat 2025. Viser at folkevalgte, ansatte og tillitsvalgte står sammen

2

Politiske mål og ambisjoner

Virksomhetsstrategi og styringssystem

Gjeldsgrad fra 114 til 76

5

Mer innenforskap

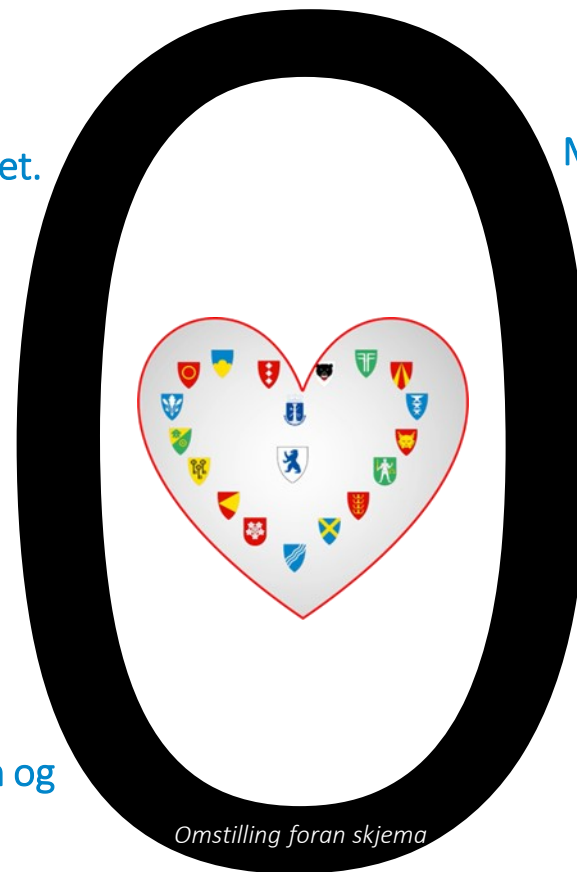
Fra neg netto driftres til 5%

Buskerudbarometeret.  
Er vi på rett vei?

Buskerudkonferansen  
2027

Buskerudplanen og tiltak vedtas

Buskerudkonferansen  
2024



Omstilling foran skjema

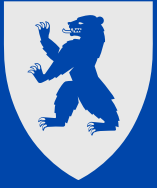
Buskerudkonferansen  
2026

Med hjerte for Buskerud.  
RPS

Buskerudkonferansen  
2025

Buskerudplanen.  
Planprogram





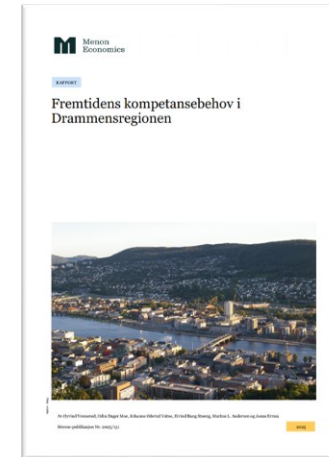
2

Våre utfordringer er felles

# Arbeidslivet i privat og offentlig sektor trenger mer arbeidskraft



- I 2024 var det omtrent **163 000 sysselsatte i Buskerud**. Om lag 65 prosent jobber i privat næringsliv, mens resten er sysselsatt i offentlig sektor
- Siden 2018 har **Kongsberg Defence and Aerospace vokst med over 1 000 sysselsatte**, og selskapet forventer tilsvarende vekst frem mot 2029
- Menons fremskrivninger viser at privat og offentlig sektor vil **mangle omtrent 22 000 flere arbeidstakere** enn det som er sysselsatt i regionen i dag frem mot 2040
- Arbeidskraftbehovet er stort. Om vi gjør «alt riktig» vil vi likevel mangle 14 000 arbeidstakere



# Inntektsbortfallet\* av færre 16-19 åringer for Buskerud fylkeskommune frem til 2040 utfordrer oss i dag



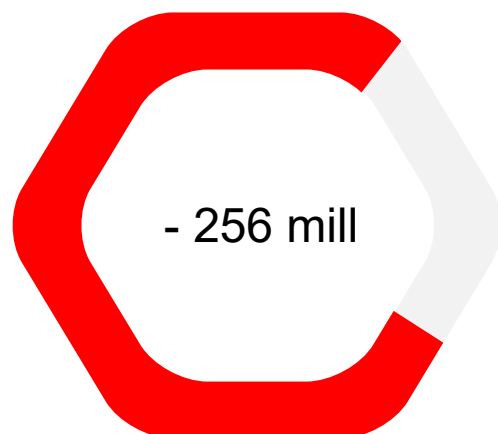
## Fra 2025 til 2029

Fra 2025 til 2029 «mister» Buskerud fylkeskommune ca 46 mill kr i frie inntekter grunnet nedgang i antall 16-18 åringer relativt i forhold til andre fylkeskommuner. I hovedsak skyldes dette at Buskerud har større fall enn snittet av andre fylkeskommuner



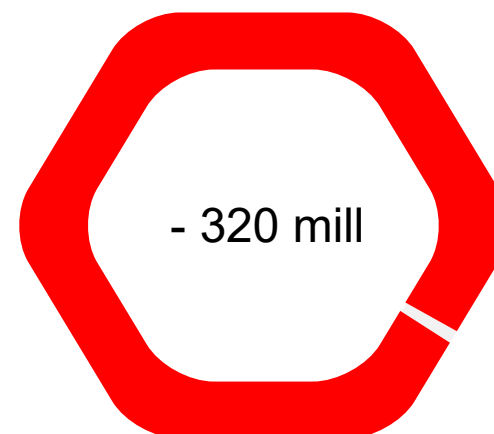
## Fra 2029 til 2033

Trekket for Buskerud øker med nye 107 mill kr fra 2029 til 2033 til 153 mill. kr totalt. De fleste fylkeskommuner får redusert elevtall, men Buskerud får noe større fall enn gjennomsnittet.



## Fra 2033 til 2037

Fra 2033 til 2037 får Buskerud reduksjon med nye 103 mill. kr slik at samlet reduksjon har nådd 256 mill. kr



## Fra 2037 til 2041

Fra 2037 – 2041 fortsetter nedgangen i antall 16-18 åringer, men med noe lavere hastighet enn foregående perioder. Buskerud får like fullt ytterligere reduksjon i inntektene på 64 mill kr som gir en samlet nedgang på 320 mill. kr målt mot 2025-nivå.

\*Inkludert inntekter for skoleskyss og tannhelse





3

Vi trenger hele laget

# Et samfunnsoppdrag utfordrer alle nivåer til å dra i samme retning

- **Målbare og tidsbegrensende.** Må kunne fastslå om man har nådd eller ikke nådd målsettingene over tid
- Kompleksiteten ved utfordringene knytter **stor usikkerhet til løsningene**
- **Ambisiøst**, men også realistisk slik at samfunnsoppdragenes legitimitet ikke undergraves
- Berører **flere politikkområder**, fagområder, og sektorer
- Stor **kompleksitet**. Dagens behov møter fremtidens behov
- Nødvendig å mobilisere et **bredt sett med aktører**
- Avhengig av **større grad av koordinering**
- Krever **forankring på et høyt politisk nivå**. Kryssende interesser krever styringskraft, men løsningene må komme «nedenfra»

Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU), 2022



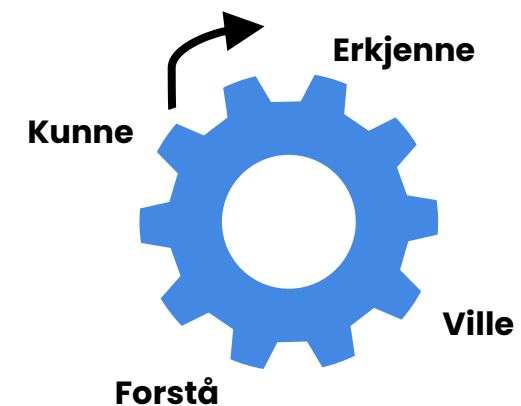
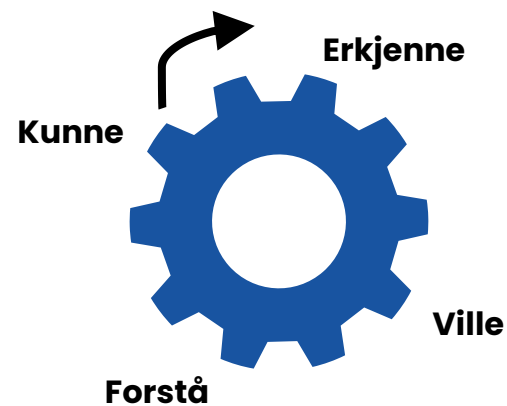
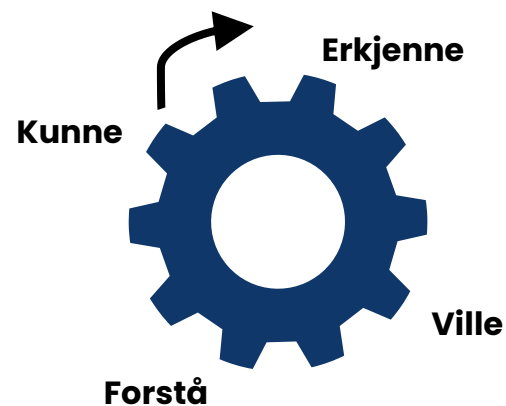
# Buskerudplanen. Mer enn en plan. Legitimitet i tre dimensjoner

Ekstern legitimitet blant kommuner og samarbeidspartnere

Erfaringsbasert legitimitet blant ansatte og ledere

Forskningmessig legitimitet og innsikt fra kunnskapsfronten

Buskerudplanen. Fra plan til effekt for individ, organisasjon og samfunn





# 4 Vi må prioritere og fornye

# Innovasjon i praksis. Å jobbe annerledes når rammebetingelsene er i kraftig endring

## ***Hva er forskjellen?\****

\*Ledningsnett er 1600 meter lenger enn i Tesla 3.  
+ 32 kg + 200 dollar i økt kost

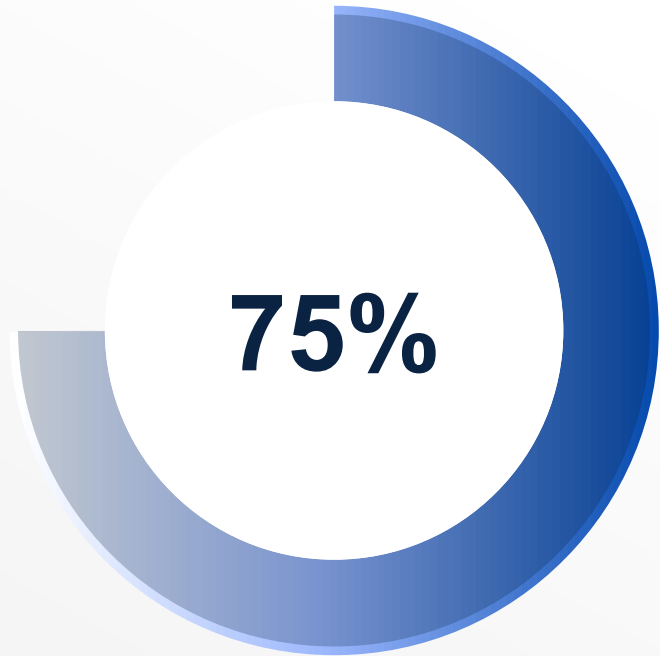


## ***Hva er erkjennelsen?\*\****

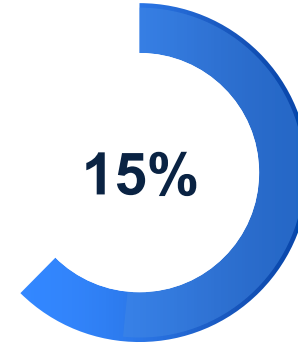
\*\*Vi trengte en helt ny måte styre selskapet og forretningsdriften på (Jim Farley)



# Vi må endre våre mentale modeller for hva som er mulig for morgendagens kommuner og fylkeskommuner



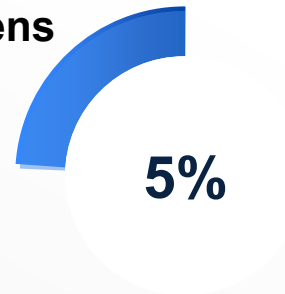
Bør vi kanskje si at skal vi klare omstillingene mot 2040, så må vi forberede oss på å levere dagens offentlige velferd med 75 prosent av dagens bemanning?



**Kunstig intelligens** (KI) gjør at vi kan produsere mer pr ansatt. Kanskje bør vi ha en ABØ-reform for bruk av KI?



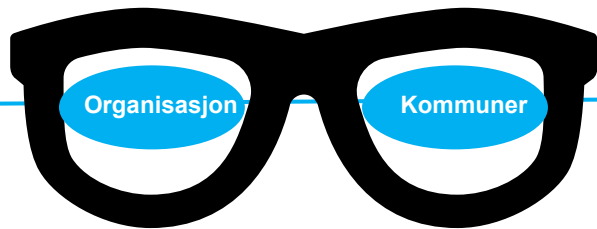
Det bør ikke være umulig å gjennomføre nødvendig endringer i **regulatoriske rammebetingelser**. Særlig innenfor opplæring og kompetanse



Det bør også være mulig å hente ut betydelige **effektivitetsgevinster** relatert til forvaltningsmessig kontroll, institusjonelt dobbeltarbeid og tjenesteeffektivitet

# Fotspor i fortid og fremtid. Å rette blikket mot de nye fotsporene der alle er trent til å se på de gamle

Fremtid i organisasjon og samfunn



Fortid i organisasjon og samfunn





*Gammel vane lur å vende?*



# Har vi et lærende tankesett? Hvordan behandler vi «Spørge Jørgen» i våre egne organisasjoner?

Nu skal jeg fortælle Jer om Jørgen  
Jørgen var en tem'lig artig dreng  
Men han played' alle med sin spørger  
Fra han vågnet' til han gik i seng

Far og mor de blev så trætte af det  
Det han spurgte om var noget værre pjat  
Tit han spurgte bare for at drille  
Hvorfor hvorfor dit og hvorfor dat

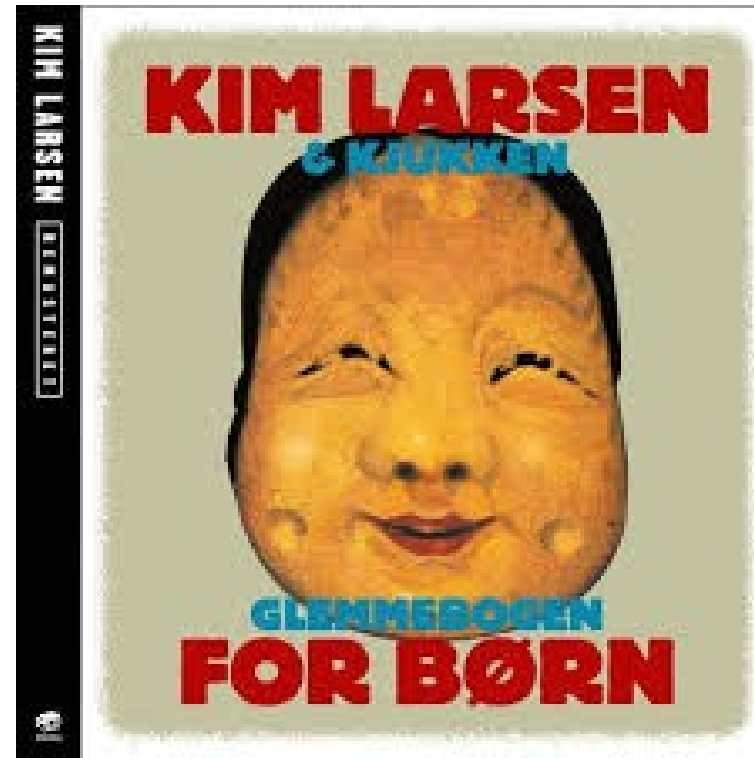
Hvorfor har en buko ingen vinger  
Hvorfor si'r den buh og ikke vov  
Hvorfor sidder neglen på min finger  
Hvis den sad på næsen var det sjov

Hvorfor sidder øjet ik' i nakken  
Hvorfor er jeg ikke blevet en kat  
Hvorfor kan min støvle ikke snakke  
Hvorfor hvorfor dit og hvorfor dat

Hvorfor er der mænd på mine seler  
Hvorfor skal vi altid gå med hat  
Hvorfor spiser løven ikke jordbær  
Hvorfor hvorfor dit og hvorfor dat

Men en dag blev det hans far alt alt for meget  
Jørgen fik smæk og Jørgen blev lagt i seng  
Og nu lå han der igen og spurgte  
Næsten som en helt fornuftig dreng

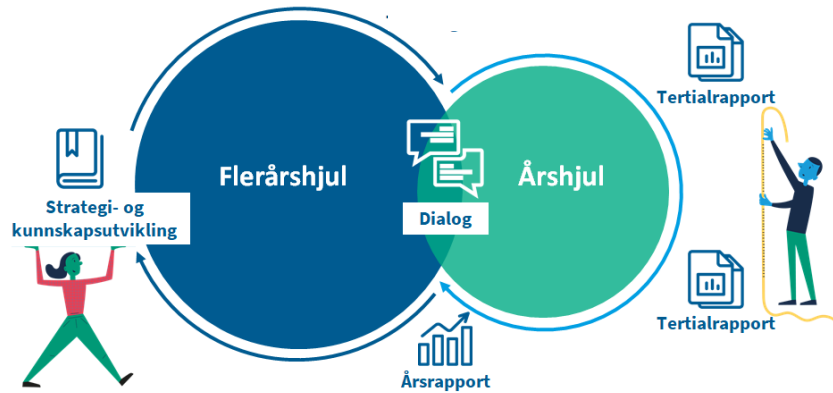
Hvorfor fik jeg ingen pandekager  
Hvorfor må jeg ikke lege mer'  
Hvorfor har jeg dog så ondt i numsen  
Jeg skal aldrig spørge fjollet mer'





5

Vi trenger gjennomføringskraft



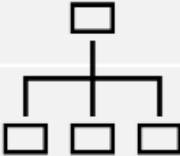


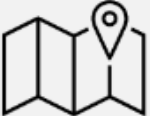

Styring og ledelse klarer ikke å gi nok rom for læring og FOU i det virksomhetsstrategiske arbeidet. Kan ikke bare styre «nedenfra og opp»

Ledere og ansatte blir «tatt av driften», og utviklingsinitiativ kan risikere å bli tatt av det som på bygg- og anleggsspråket heter «støpesyken»

Man blir mer utsatt for branner i administrasjon og politikk, og for mange som ikke er «ombord» på hvor reisen går hen

Noen (omstillings)«trusler» som de fleste av oss kan oppleve i hverdagen

# Fra politikk til resultat. Ressursene må prioriteres og organisasjonen må henge sammen

Regional planstrategi	Virksomhetsstrategi	Økonomiplan	Virksomhetsplaner
Langsiktige utviklingsmål	Langsiktige utviklingsmål		
	Strategiske mål for Buskerud fylkeskommune	Strategiske mål for Buskerud fylkeskommune	
		Resultatmål for avdelingene	Resultatmål for avdelingen
		 	Tiltak for seksjoner og virksomheter for å nå avdelingsmålene (virksomhetsplaner)



# Fra prioritering til praksis. Felles innsats for god implementering i Buskerud

5 år

Fokus på løsninger, **implementering**, styringsinformasjon og samarbeid. Realistisk å oppnå konkrete resultater.

10 år

Krever strategisk **utholdenhet** og tverrinstitusjonell innsats. God sjanse for tydelig samfunnseffekt.

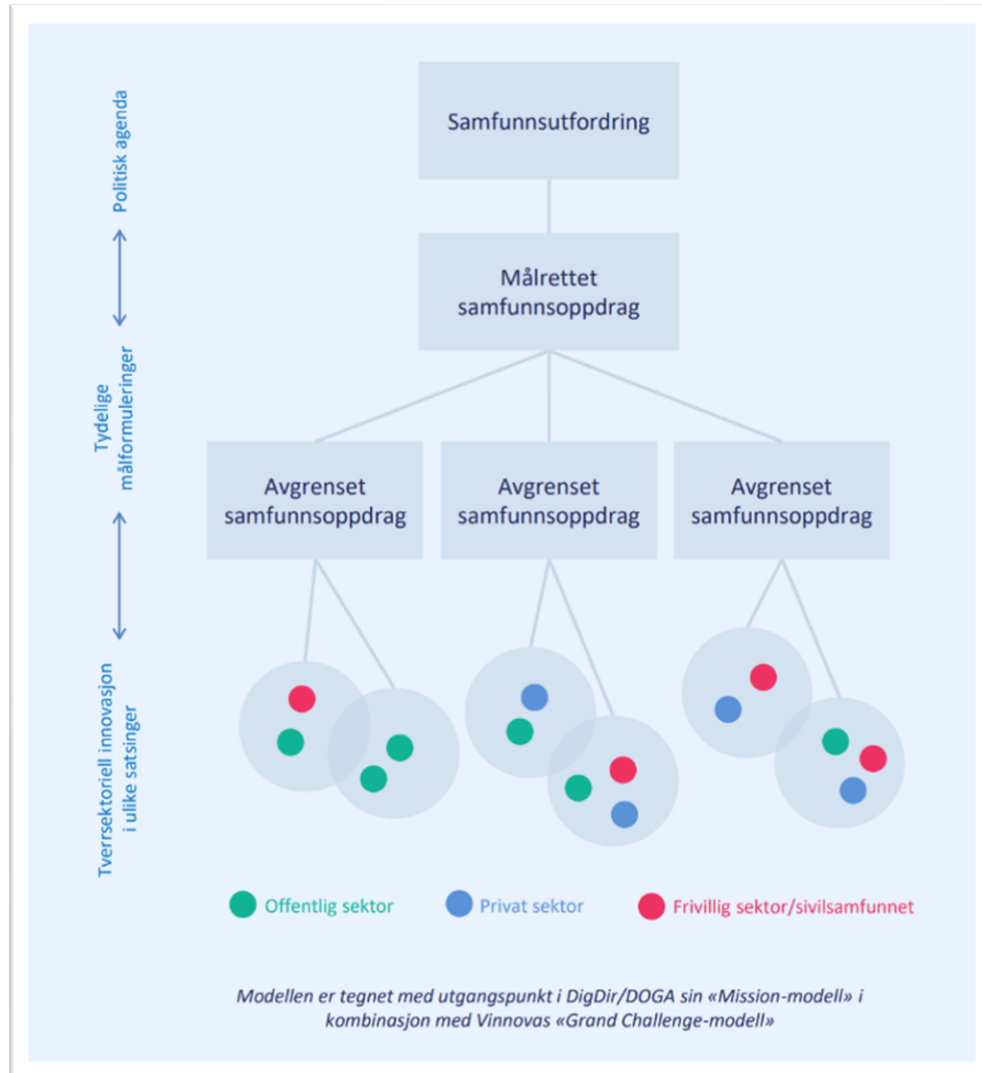
15 år

Mulighet for dyptgripende og strukturell **forbedring av levekår** og sosial mobilitet.

*«Implementeringsforskningen er ganske tydelig. Skal vi lykkes med komplekse samfunnsutfordringer, må vi tenke i fem, ti og femten års perspektiv. Ikke fordi vi er treige, men fordi **varig endring tar tid**»*



# Vi trenger modige ledere som både skaper og får handlingsrom til å lede endring



## Komplekse samfunnsutfordringer

Behov for mer innenforskap og en offentlig sektor rustet for omstilling og en ny demografi

## Nye former for ledelse

Mer gjensidig avhengig forvaltning og behov for ledelse og innovasjon i og på tvers av våre institusjonelle systemer.

## Systeminnovasjon

Krysser forvaltningsnivåer, sektorer og politikkområder. Må tenke mer helhet og samarbeid



# Vi må trene vår endringskompetanse (gjennom endringsledelse)

## «Systemisk endringsperspektiv»

### Formål

Formål forklarer hvorfor

### Makt

Makt gir mulighet for å endre

### Ressurser

Ressurser utløser virkemidler

### Relasjoner

Relasjoner bygger tillit

## Kraft til å gjennomføre



## «Personlig endringsperspektiv»

### Oppmerksomhet

Endring starter med et hvorfor

### Ytre og indre motivasjon

Endring involverer personlig beslutning

### Kunnskap

Endringer krever at man vet hvordan

### Evne

Endringer krever evne til å utføre

### Forsterkning

Endringer må forsterkes for å opprettholdes





6

Vi må dokumentere effekt

# Oppsiden er betydelig og vil merkes i hele Buskerud (og i hele landet)

## Individ

- Bedre liv fysisk og psykisk
- Være viktige for andre
- Opplive mestring og trygghet
- Mindre risiko-utsatt



## Organisasjon

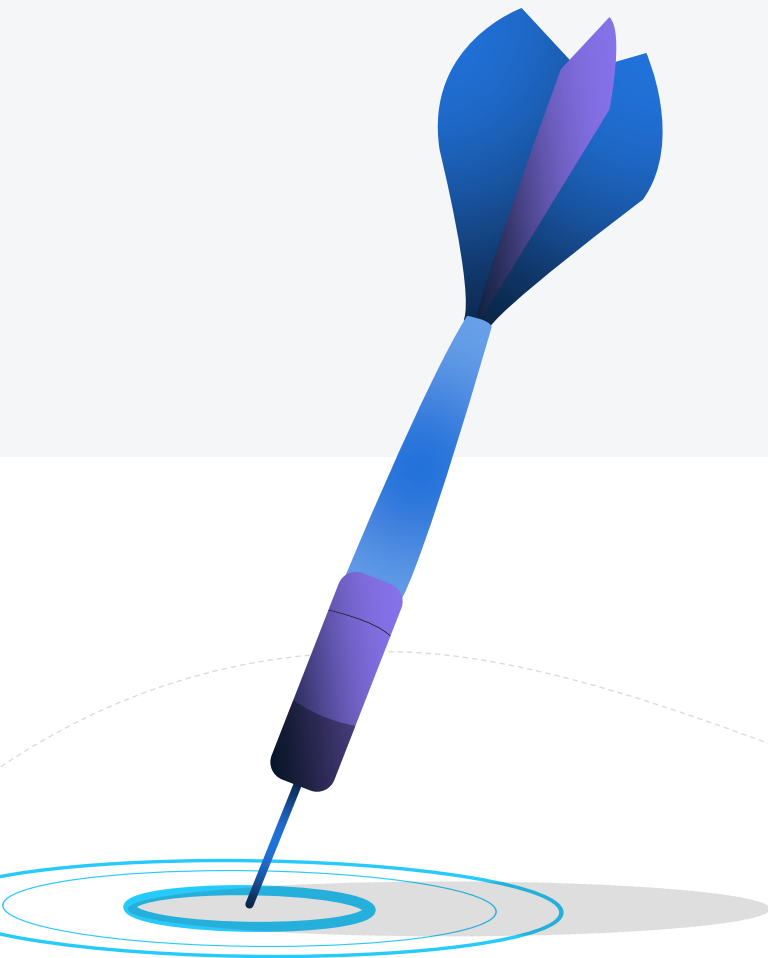
- Ressurs-bruken treffer bedre
- Bidrar til nødvendig omstilling og utvikler kompetanse
- Dyktig på læring og handling over tid



## Samfunn

- 1 person i arbeid utgjør 61 000 i årlig gevinst utover verdiskapingen
- 16 mill i livsløps-kostnad på trygd for 1 person. 70 mill om rus og kriminalitet inkluderes





**Klart kan vi kan**

## **Norge har verdens mest privilegerte utgangspunkt for å lykkes med omstilling**

### **Hva krever det av oss?**

- ➔ Ledere som endringsledere og organisasjoner som trener for gjennomføring
- ➔ Et byråkrati som på tvers av institusjons- og fagansvar blir dyktige på implementering og partnerskap i utvikling
- ➔ Folkevalgte som anerkjenner behovet for ledelse og ansvarlig medarbeiderskap, og at varig endring tar tid



**«For den som ikke vet hvor han skal, finnes det ingenting som heter medvind.»**

**Seneca**



# Det er både krevende og motiverende, men vi oppnår resultater sammen. Vi er ikke i mål, men vi er på god vei..

## Et tillitsfullt lagarbeid

Ansatte, tillitsvalgte, ledere og folkevalgte har dratt lasset sammen. Involvering og eierskap har hatt høy prioritet

## Økonomien er i kraftig bedring

Ved inngangen til 2024 hadde vi for høy gjeld og for høye utgifter. Nå er gjeldssituasjonen under kontroll, drift er tilpasset nye rammer og vi har en økonomisk buffer

## Utviklingsretningen er tydelig

Vår puls slår i takt med Buskerudsamfunnet. Stor felles oppslutning om politiske utviklingsmål. Forpliktende tiltak i støpeskjeen under mottoet «Tiltak som virker, oppfølging som varer»

## Målrettet ressursbruk

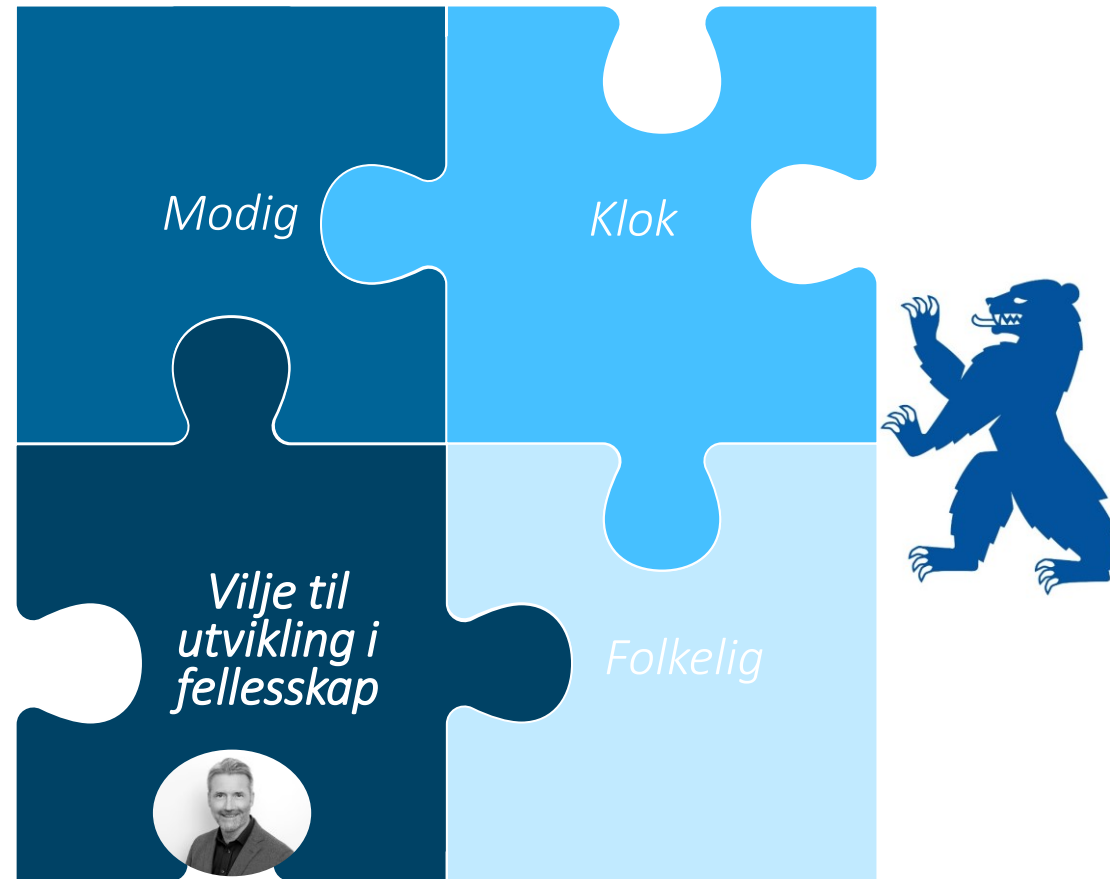
Ressursene vris mot strategiske innsatsområder, og økonomisk omstilling gjennomføres innenfor en tidshorisont som gjør det mulig å gjennomføre

## Vi er alle i omstilling

Det store Buskerudlaget har valgt utviklingsoptimisme som sitt perspektiv i omstillingen. Vår felles omstillingskapital er vår viktigste ressurs i årene vi har foran oss



# Nye Buskerud fylkeskommune. Historien om et sterkt lagarbeid og felles vilje til å lykkes internt og eksternt



*Tusen takk for oppmerksomheten*

