

*Digital samhandling krever
nye styringsformer*

Innovasjon kommer nedenfra
Stagnasjon ovenfra

Arild Haraldsen

Partnerforum

27. september 2023

Statsminister Støre 7. august 2023

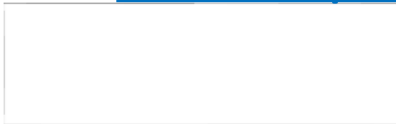
- * «Digitalisering er ikke bare viktig i seg selv, men også **avgjørende for den omstilling og fornying samfunnet står overfor** for å løse utfordringene med energi- og klimaomstillingene, utviklingen av velferdsordningene i takt med endringene i alderssammensetningene etc»
- * Hvis vi ikke får til samordning (på tvers av sektorer, forvaltningsnivåer og i forhold til privat næringsliv og frivilligheten) så blokkerer vi for mulighetene og det store potensialet som digitaliseringen har. Men **offentlig sektor er ikke organisert med digitalisering som utgangside**».

Stoppfaktorer for digital samhandling

- * Styringsstruktur
- * Finansieringsmodell
- * Lovverket for deling av data
- * Kultur

Er ministerstyre og sektorprinsipp hinder for digital samhandling?

- * Det er ingenting i vår styringsform som hindrer digital samhandling. Tvert om er det en plikt for regjeringen å pålegge etatene å samarbeide for å løse store og komplekse samfunnsutfordringer.
- * **Etatsstyring er et normativt prinsipp, og ikke en følge av vår styringsform.**
- * «Normativ ladning (av begrepet) svekker mulighetene for samordning på tvers av sektorer»
- * Se professor Eivind Smith [«Ministerstyre» og «sektorprinsipp» – hindre for samordning? \(uio.no\)](#)



Når skal staten bestemme seg?

St. Melding nr 19, 2009
Forvaltning for fellesskapet

* **Sektormål skal ikkje stå i vegen for gode løysingar på tvers.** Folk forventar at styresmaktene opptrer samordna. Informasjonsteknologien skal leggje til rette for meir effektiv sakshandsaming og betre samhandling og informasjonsutveksling mellom einingar og forvaltningsnivå” **(side 9).**

* **”Det er eit innarbeidd styringsprinsipp i offentleg sektor at kvar einskild sektor og verksemd i størst mogleg grad sjølv skal bestemme over kva verkemiddel dei vil gjere bruk av for å oppfylle krav og forventningar frå overordna myndigheit.** Dette gjeld òg for verksemdas investeringar i og bruk av IKT. Det betyr at kvar einskild sektor og etat også utarbeider eigne IKT-planar og strategiar” **(s.27).**

Hva bringer fremtiden?

Klemmt mellom barken og verden

- * I løpet av de nærmeste årene vil **eldrebølgen** føre til at helse-, omsorgs- og velferdstjenestene gjennomgår omfattende endringer
- * **Globaliseringen** gir mange muligheter, men stiller også nye krav til de fleste bransjer og samfunnssektorer.
- * **Klimaendringene** vil kreve tiltak for å bremse den globale oppvarmingen, men også klimatilpasning.
- * **Bedre samfunnssikkerhet og beredskap** krever omstilling
- * I tillegg må Halden kommune **feie pipene** i byen

Dette i sum fordrer **økt innovasjonsevne** i offentlig sektor og **digital samhandling** mellom offentlig sektor og «markedet»

Garnøste-problematikk (wicked problems)

- * Garnøste-problemet (2014) er:
 - * omgivelsene endrer seg raskt og uforutsigelig og tradisjonelle teknikker for å håndtere dette, er ikke relevante og gode nok.
- * Det er ikke nødvendigvis slik at endringene i seg selv er komplekse, men at de utfordrer aktørenes egne agendaer.

Digitaliseringsstrategien fra 2019

- * Identifiserte 7 livshendelser som er nettopp digital samhandling på tvers
- * De skal være realisert innen 2025. Det skjer ikke. Hvorfor?
- * Digdir: «*Dei viktigaste utfordringane handlar om regelverkshindringar knyttet til deling av data og strukturelle utviklingsmoglegheiter innan samarbeid, leiing, organisering og styring.*

Etatsstyring basert på New Public Management

* To søyler

- * Liberalistisk og markedsorientert tenkning – 80-årene
- * Ledelse og styring - målstyring
 - * Etatslederne større grad av frihet og handlingsrom
 - * Departementene større byråkrati for resultatoppfølging
 - * **En ledelsesform som bestiller/utførermodell**
- * Se professor Ole Berg [Fra "New public management" til "New public governance"](#)



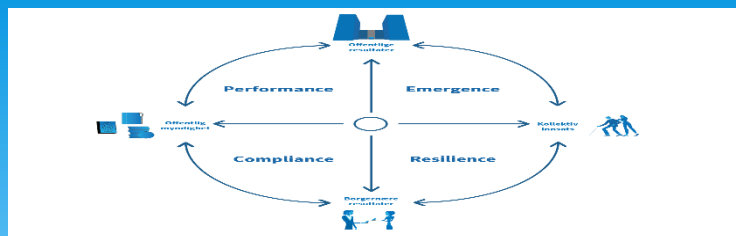
Økosystem utfordrer styringsstrukturen

- * Økosystem er tilpasning til endringer i omgivelsene
- * Avveining mellom
 - * sterk koordinering og kontroll med kompleksiteten
 - * fleksibilitet, lokal tilpasning og innovasjon
- * Beslutninger treffes nedenfra. Det involverer ofte private aktører.
- * Enkelte aktører får større makt og ansvar gjennom sine posisjoner i økosystemet i rollen som plattformeiere.
- * *«Det å tenke bredt og helhetlig om behov og nytte i brukernes økosystemer er krevende for en tradisjonelt fagsentrisk og New Public Management-inspirert forvaltning»*, Gjermund Lanestedt.

Eksempel fra DSOP-prosjektene

- Forståelse for partenes avhengighet av hverandre
 - Utvikling av et felles sett regler, normer og strukturer over tid
 - Konstruktiv prøving og feiling
 - At partene bringer inn komplementær (utfyllende) kompetanse
 - At alle tar risiko og står ansvarlig for resultatet av felles arbeid.
- «*Tillitskapitalen må forvaltes som et nasjonalt konkurransefortrinn*», Idar Kreutzer, Finans Norge

Ny syntese



- * Den tar et oppgjør med den tradisjonelle rollen om å betrakte forvaltningen som enerådende for å forvalte allmenhetens beste og den kollektive interesse.
- * *«Forvaltningens rolle bør være å styrke den kollektive kapasiteten til å oppnå resultater av høyere offentlig verdi til en lavere samlet kostnad for samfunnet på tvers av systemer og på tvers av generasjoner».*
- * Styringssystemene må bli dynamiske og sammensatte. En må trekke veksler både på etablerte styrings- og kontrollmekanismer, samtidig som en kombinerer det med elementer som skaper teknologisk og sosial innovasjon.
- * *«Ved å se bidraget fra det offentlige i en bredere kontekst av ønskede samfunnsresultater, og ved å gi borgere og andre aktører en aktiv rolle som verdiskapere, kan vi finne nye løsninger og oppnå mer - for en mindre samlet kostnad for samfunnet».*

* [Ny syntese – Et felles rammeverk for å mestre komplekse samfunnsutfordringer | DFØ \(dfo.no\)](#)

Nye styringsteknikker

- * **Dynamisk nyttestyring – Fremtidens innkreving**
 - * Interaktiv søken etter nytte
 - * Produkt vs prosjekt
 - * Bygge innovasjonskapasitet
 - * Læringsløyfe
- * **Missions (målrettet samfunnsoppdrag) – Ungt Utenforskap**
 - * Høyere risiko
 - * Eksperimentering og utforsking
 - * Scenariotenkning
 - * Nye partnerskap

Om å feie piper i Halden

- * Bruk av sensorteknologi i pipene
 - * Bedre klima - Halden ligger i en gryte (**klimateutfordring**)
 - * Mer effektiv feiing – etter behov og ikke frekvens (**mer effektiv kommunal tjeneste**)
 - * Unngå pipe-brann (**bedre tjeneste for innbygger og næringsliv**)
 - * Deling av data fra sensorene gir grunnlag for nye kommunale tjenester (**kommunal tjenesteutvikling**)
 - * Deling av data til næringslivet gir grunnlag for nye arbeidsplasser (**næringsutvikling**)
- * **Støter mot personvernregler og næringspolitikk**

Svaret på utfordringene?

- * Vil nye former for digitalisering utfordre de etablerte styringsmodellene? **Ja, økosystem krever nye styringsformer**
- * Vil digitaliseringen utfordre etatenes og sektorenes autonomi? **Ja, tillitsbasert samarbeidsformer blir mer vanlige**
- * Vil det skje en ny arbeids- og ansvarsfordeling mellom etater som samarbeider, mellom forvaltningsnivåer, og arbeidsfordelingen mellom offentlig og privat sektor? **Ja, det må bli bedre sammenheng mellom stat og kommune i helsesektoren , og endret arbeidsfordeling privat- offentlig**
- * Vilsamarbeid med privat sektor utfordre etatenes samfunnsoppdrag? **Ja, men i positiv forstand**

Hva er forvaltningspolitikk?

- * ”(forvaltningspolitikk) er å organisere offentlig sektor på en måte som muliggjør tilpasninger til endringer i samfunnsmessige behov, uten at hensynet til helhet eller demokratiske og forvaltningsmessige verdier går tapt».

Politikk er å ville

Det gjelder også digitaliseringspolitikk

- * Digitaliseringen mangler en politisk ledelse
- * Den politiske ledelse mangler vilje til å sette mål og retning
- * Den politiske ledelse mangler kraft og vilje til å gjennomføre endringer
- * Den politiske ledelse mangler evne til inspirasjon og ambisjon
- * Inspirasjonen kommer nedenfra, stagnasjonen ovenfra

Takk for oppmerksomheten!