

Bedre samordning – internasjonale erfaringer

Norsk statsvitenskapelig forening
Statsviterkonferansen
22. mai 2014, Oslo

Lise H. Rykkja
Post doktor

*Universitetet i Bergen
Institutt for administrasjon
og organisasjonsvitenskap*

lise.rykkja@aorg.uib.no



Presentasjon

- Samordning –
 - Hva og hvorfor?
- COCOPS-prosjektet
 - Forskningsspørsmål
 - Metode
 - Funn
- Implikasjoner



COCOPS: Coordinating for cohesion in the public sector*

- Betydningen av NPM-reformer i offentlig sektor
- 11 universiteter, 10 land, 8 forskningsprosjekter
- Work Package 5: Emerging coordination practices in public management in Europe
 - Studere reformtiltak for å håndtere "wicked problems" og motarbeide siloisering og fragmentering i offentlig sektor
 - Identifisere lærdommer og erfaringer med ulike samordningsformer
 - Sentralforvaltningen, helse, NAV

Samordning

- Nytt eller gammelt?
- Fra byråkrati og offentlig administrasjon via NPM til "whole of government"
- Flernivåstyring
- "Wicked problems"
 - Komplekse, tvetydige, preget av usikkerhet og konflikt
 - Fattigdom, velferd, helse, kriminalitet, arbeidsledighet, klimaendringer, terrorisme, krisehåndtering, bærekraftig utvikling, migrasjon, nasjonsbygging, demokrati.....
- Hierarki, nettverk og marked
- Reformert: Spesialisering, fristilling, privatisering, mål- og resultatstyring, outsourcing, desentralisering

Hva er samordning?

- Samarbeid, samvirke, koordinering, styring...
- Gjensidig tilpasning, standardisering (ferdigheter, prosesser, resultater), direkte kontroll
- Bardach 1998: "any joint activity by two or more agencies that is intended to increase public value by their working together rather than separately"
- Positiv eller negativ?
- Vertikal, horisontal, intern eller eksternt?
- En organisasjon vil bare inngå samarbeid dersom den selv tjener på det (Ansell, Sharpf)
- Jakten på den hellige gral?
 - Operasjonelt: hvordan ressurser fra ulike organisasjoner arbeider sammen (struktur og kultur)
 - Teknologi: hvordan ressurser fra ulike organisasjoner kommuniserer

Hvordan oppnå samordning?

- **Prosess – resultat**
 - Hvordan foregår samordningen?
 - Hvilken virkning har samordningen på politikken?

- **Struktur, kultur, teknologi**

- **Avhenger av**
 - Tillit, forpliktelse, felles forståelse (kultur)
 - Makt, autoritet, ressurser
 - Organisering/institusjonell design
 - Historie
 - Incentiver
 - Ledelse
 - Kommunikasjon

Nye samordningspraksiser

- Kvalitative case-studier
 - Hvilke typer samordningspraksiser har vokst fram?
 - Hva har påvirket virkemåten til slike praksiser?
 - Hvilke opplevde effekter og implikasjoner?
- 22 case, 11 land
- Sentralforvaltningen, helse og velferd
- Online community of practice
- Forskningsrapport
- Policy brief

Samordning

	Horisontal	Vertikal
Intern	Samordning på tvers av policyområde	Samordning innenfor samme policyområde
Ekstern	Samordning med sivil-samfunn/privat sektor	Samordning a) Oppad med internasjonale eller overnasjonale organisasjoner b) Nedad med regionale og lokale myndigheter

Samordningspraksiser

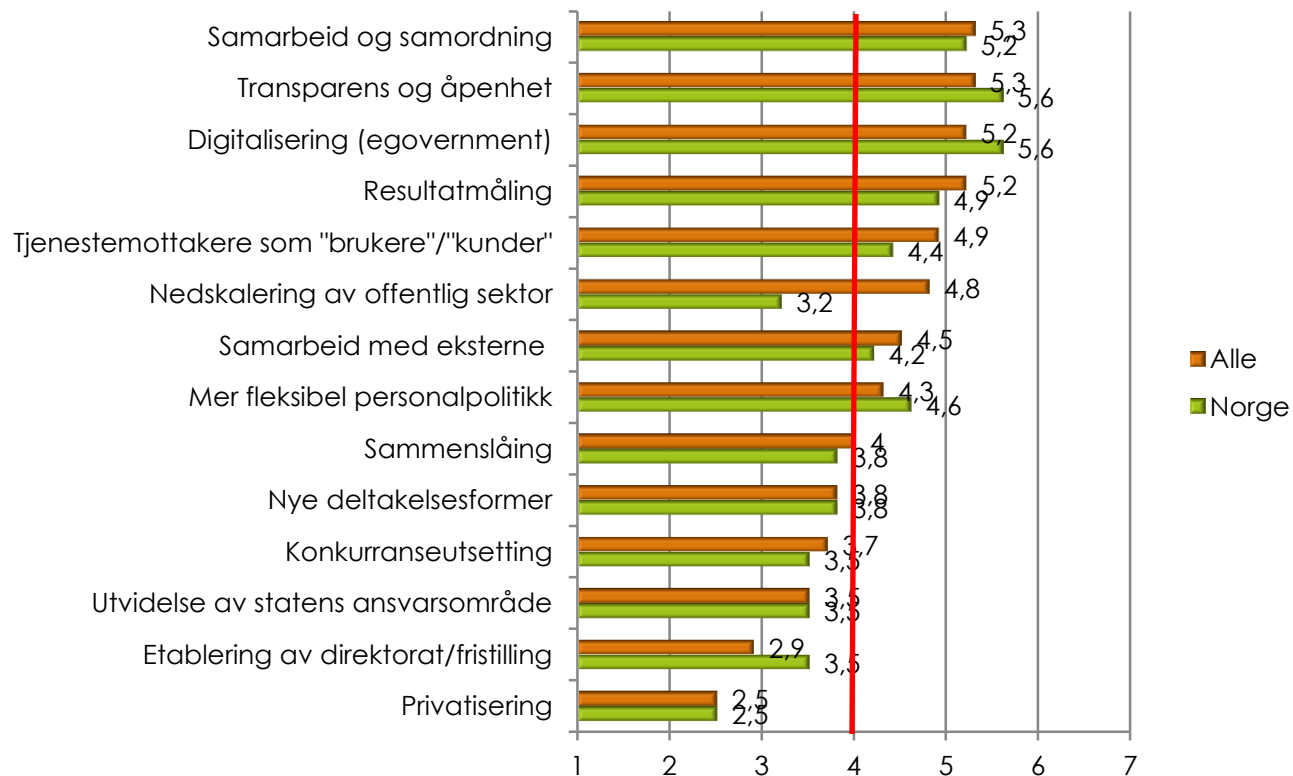
- Administrativt hierarki
- Politiske myndigheter
- Særskilte organ (permanente)
- Sammensatte (midlertidige) prosjektgrupper
- Tversgående politiske program
- Frivillige eller private interesser
- Ekspertter (vitenskapelige, konsulenter)
- Nye systemer (IT, kommunikasjon, lønn, budsjett)
- Lovgivning, kontrakter, regelverk
- Uformell kontakt/kommunikasjon

COCOPS survey

- Lederes oppfatninger og erfaringer med reformer i offentlig forvaltning
 - Sentralforvaltningen, to/tre øverste nivå + helse og velferd
 - 16 europeiske land, 2012-2013
 - N=7749
 - Svarprosent: 27 (Norge: 34)
- Betydningen av NPM og NPM-reformer
 - Rolleidentifikasjon
 - Betydningen av reformer
 - Samordning
 - Forvaltningens prestasjoner

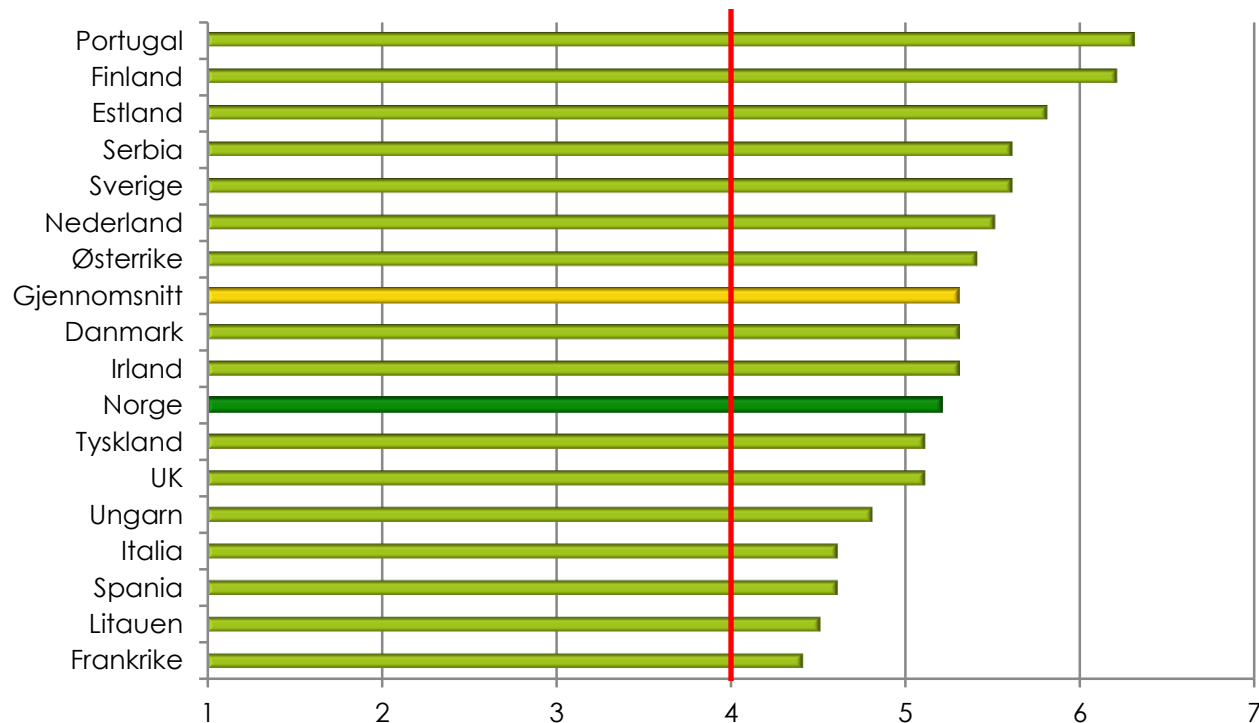
Reformtrender i Europa

- Hvor viktig er følgende reformtrender innenfor ditt område? Gjennomsnitt (1= ikke i det hele tatt, 7= i stor grad).



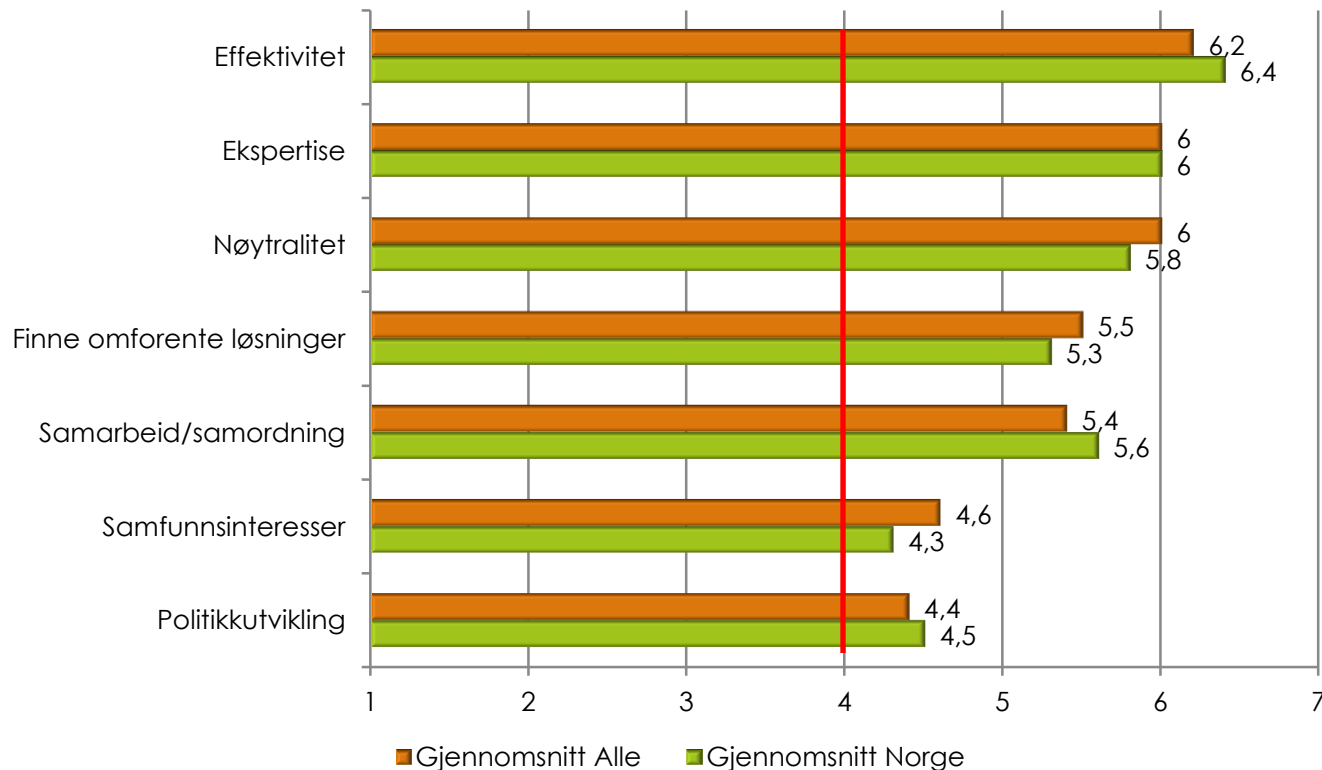
Hvor viktig er samordning?

- Hvor viktig er samarbeid og samordning innenfor ditt område?
Gjennomsnitt (1= ikke i det hele tatt, 7= i stor grad).



Betydning av samordning

- I min rolle som leder i offentlig sektor er det viktig å sikre... Gjennomsnitt (1=svært uenig, 7= svært enig).



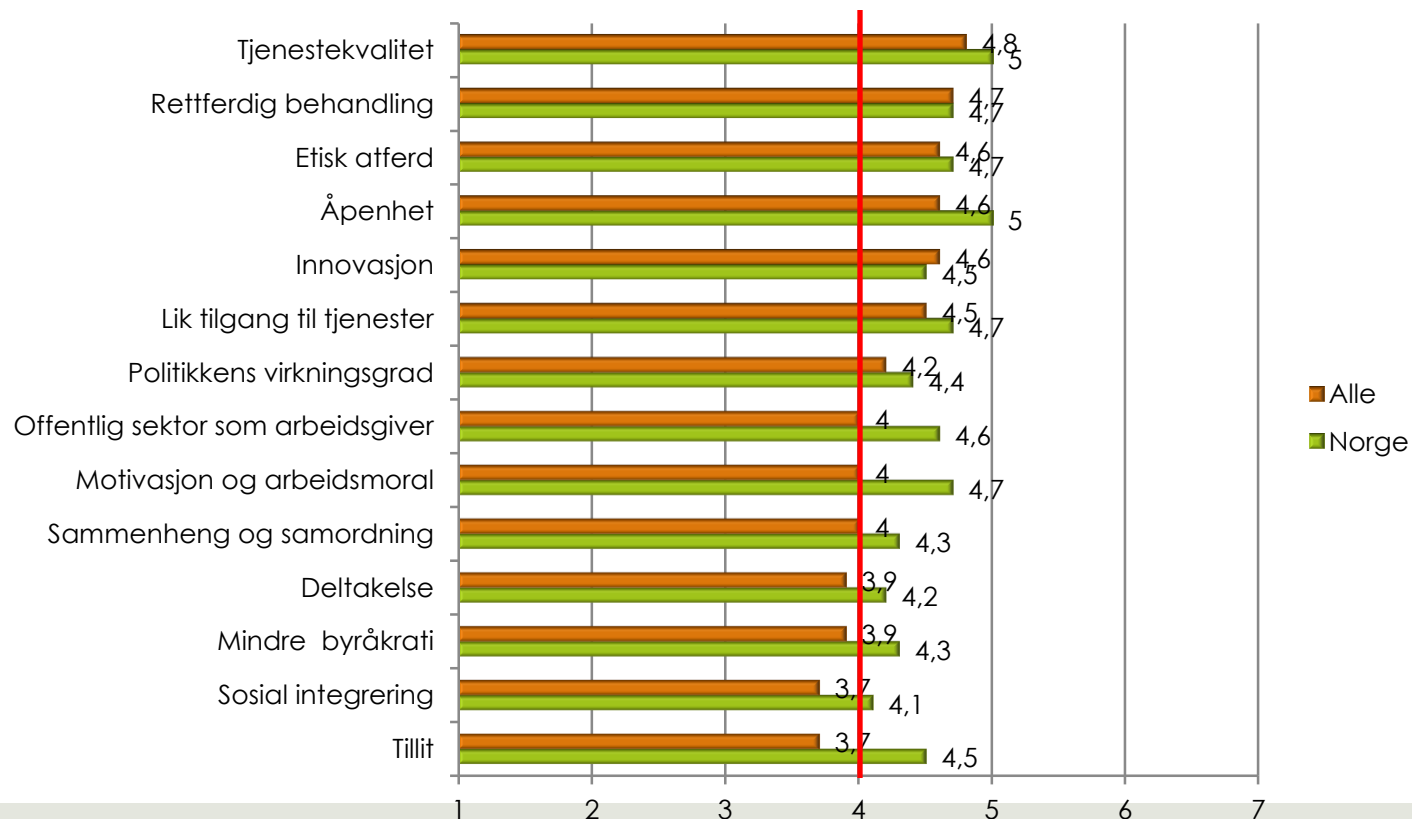
Rolleforståelse

- I min rolle som leder er det viktig å få offentlige organisasjoner til å arbeide sammen.
Gjennomsnitt (1= svært uenig, 7= svært enig).



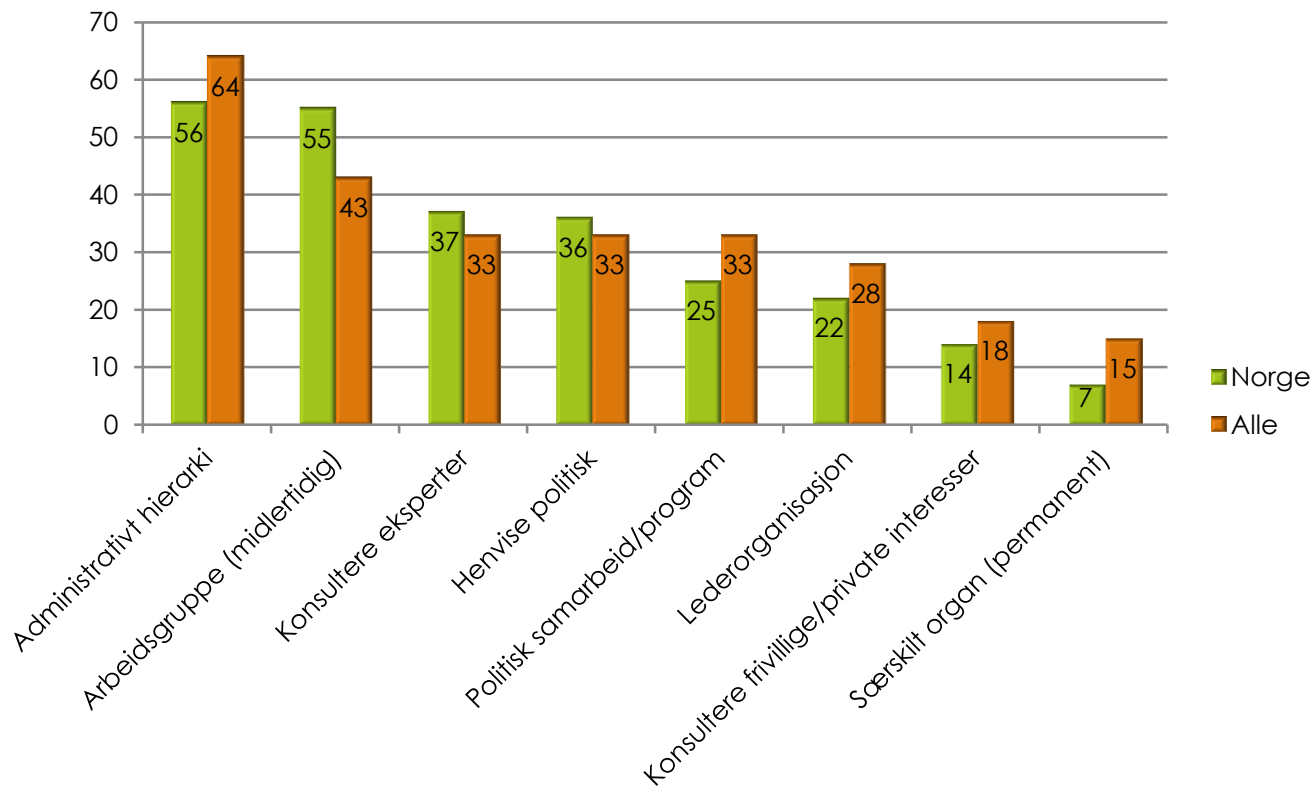
Forvaltningens prestasjoner

- Hvordan vil du vurdere forvaltningens prestasjoner innenfor ditt område de siste fem årene? Gjennomsnitt (1=Betydelig forverret, 7= betydelig forbedret).



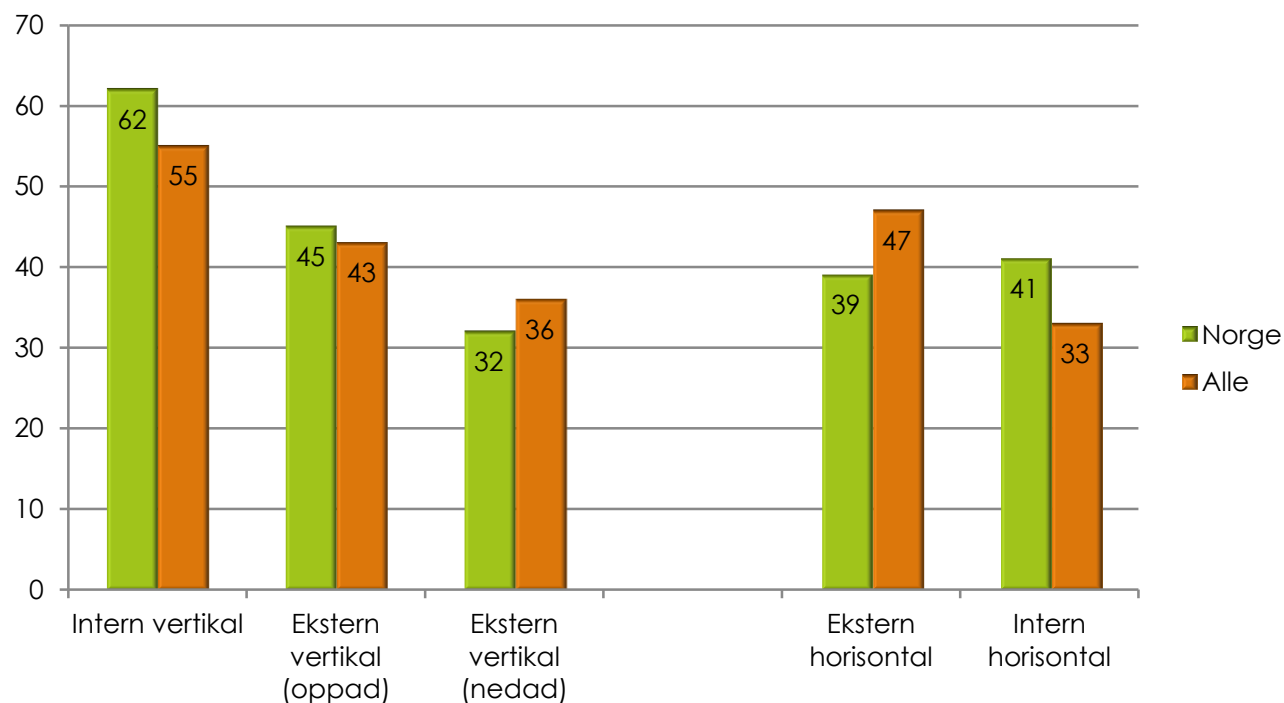
Samordningspraksis

- Når vi møter samordningsutfordringer vil vi typisk... Prosent "enig." (score 5-7).



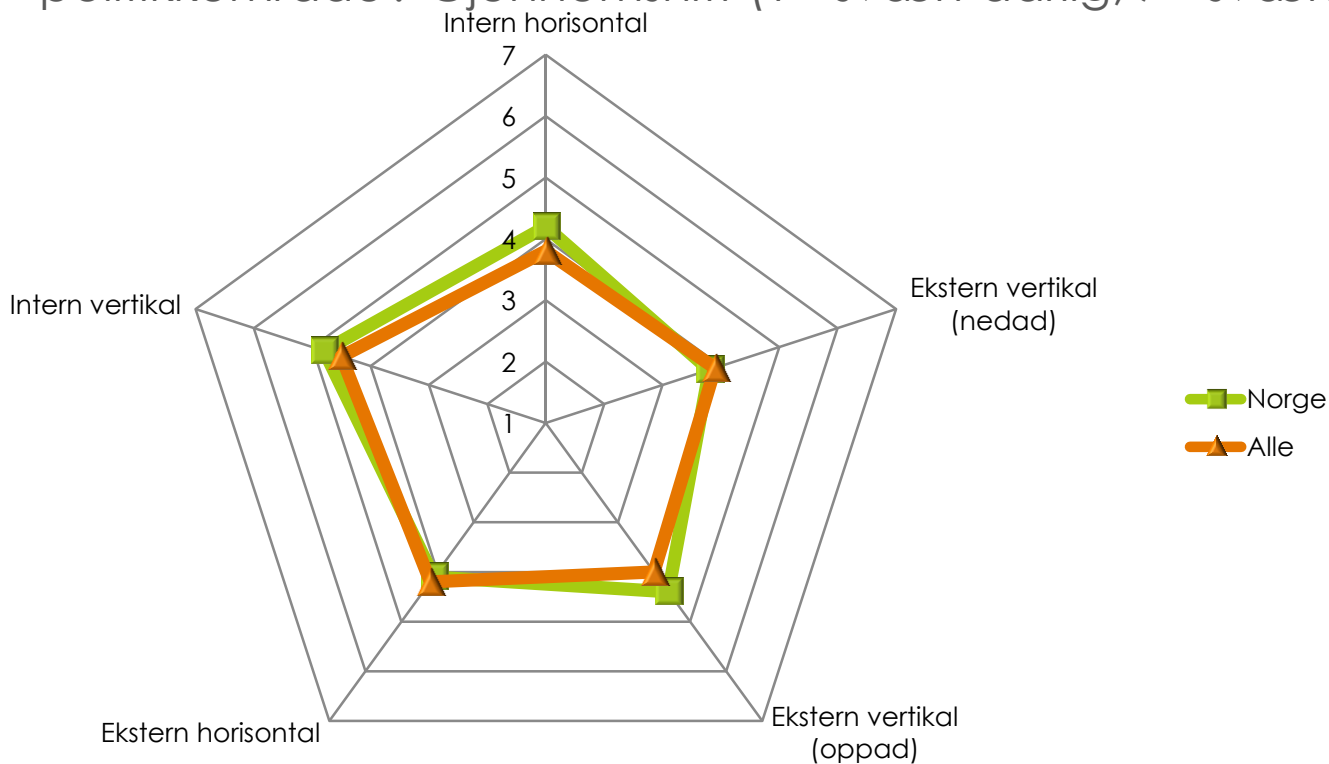
Samordningskvalitet

- Hvordan vil du karakterisere samordningen innenfor ditt politikkområde?
Prosent som oppgir "god" (score 5-7).



Samordningskvalitet

- Hvordan vil du karakterisere samordningen innenfor ditt politikkområde? Gjennomsnitt (1= svært dårlig, 7= svært god).



Samordningspraksis og kvalitet

- Henger samordningspraksis sammen med kvaliteten?
 - Når samordning er viktig, er kvaliteten på samordningen bedre
 - Svak sammenheng mellom praksis og kvalitet
 - Samordning gjennom administrativt hierarki har ingen betydning
 - Bruk av horisontale instrumenter (midlertidige arbeidsgrupper eller tversgående politiske program) gir bedre samordning

Case-studier

- For å oppnå (horisontal) samordning bør en ta hensyn til
 - Den politiske dimensjonen
 - Kontekst (nasjonal, politisk, administrativ)
 - Balansen mellom ulike mekanismer
 - Ansvarsforhold
 - Design
 - Ressurser
 - Ledelse og styring

Oppsummert

- Tradisjonell byråkratisk, hierarkisk styring er fremdeles viktig
- Horisontal samordning er særlig utfordrende
- Negativ samordning er fremdeles fremtredende
- Nettverk supplerer og har betydning for samordningskvalitet
- Kontekst er viktig
 - Finanskrisen
 - Tillit
 - Utvikling/historie

Mer informasjon

- Landrapporter, komparativ rapport, kodebok, forskningsrapporter, policy-anbefalinger, vitenskapelige publikasjoner
- www.cocops.eu
- Lægreid, P. K. Sarapuu, L.H. Rykkja and T. Randma-Liiv (2015): *Organizing for Coordination in the Public Sector: Practices and Lessons from 12 European Countries*. Basingstoke: Palgrave Macmillan (in print).
- Hammerschmidt, G., S. Van de Walle, R. Andrews, P. Bezes (forthcoming): *Public Administration Reforms in Europe. The View from the Top*. Edward Elgar.

■ Takk for oppmerksomheten!