

Statsviterkonferansen 2014

Parallellsesjon samordning

«Hva kan vi lære av andre land
og hvordan kan vi bruke det vi
har lært?»

Astri Hildrum
Seniorrådgiver Difi

Disposisjon

1. Hva har Cocops lært oss om andre lands erfaringer?
2. Utviklingstrekk og samordningsbehov i norsk forvaltning
3. Difis prosjekt Effektiv styring og ledelse gjennom samordning
4. Hvordan få til samordning på norsk, gitt internasjonale erfaringer?

Lærdommer fra Cocops

- Studie av reformtiltak for å håndtere gjenstridige problemer og motvirke «siloisering» og fragmentering i offentlig sektor i 10 europeiske land
- Sentrale funn: hierarkiet skygger for tverrgående arbeidsformer, negativ samordning er utbredt, horisontal samordning er spesielt krevende og kontekst har mye å si

Flere land vil opp av siloene

- Prosjektet «Governments for the Future» (2013) (deltakere: Sverige, Finland, Østerrike, UK, Skottland) konkluderer med behov for et grunnleggende perspektivskifte i lys av nye utfordringer.
- Fremtidens forvaltning må være horisontalt orientert, innovativ, lærende og kunnskapsbasert.
- Eierskap til felles mål blir nødvendig

Hvor robust er norsk forvaltning?

- Desentralt orientert, pragmatisk og løsningsorientert
- Sterk tillit og lavt spenningsnivå
- Fleksibel, endrings- og tilpasningsdyktig. Har vist evne og vilje til større reformer også i oppgangstider
- Kommer godt ut på de fleste målinger
- Men har blitt mindre framoverlent og mer risikoavers de siste tiårene?

Hva fremmer ikke samordning?

- Sektorinndelt individuelt ministeransvar, mange departementer – mange grenseflater?
- Koalisjonsregjeringer, vekt på politikkformidling i departementene, liten kapasitet i SMK?
- R-notat-prosedyre ikke orientert mot samordningsbehov ifm. problemdefinering/tidlig utredningsfase og i iverksettingsfasen?
- Utredningsinstruksen krever ingen vurdering av *forutsetninger* for gjennomføring, som for eksempel et nødvendig samarbeid?
- Ingen definerte mål for en samordnet forvaltning og et styringssystem for resultatkrav og -rapportering iht. sektorgrenser?
- Lite utviklet lederpolitikk?

Hva vet vi om samordningsbehov i norsk sentralforvaltning?

- Alvorlig svikt i kritiske situasjoner (Gjørvkommisjonen 2012)
- Departementene ser selv behov for bedre samordning (Difi 2011)
- Samordnet praksis i direktoratene forutsetter samordnede departementer (Difi 2013)
- Behov for bedre tverrdepartemental koordinering også i følge OECD (2013)

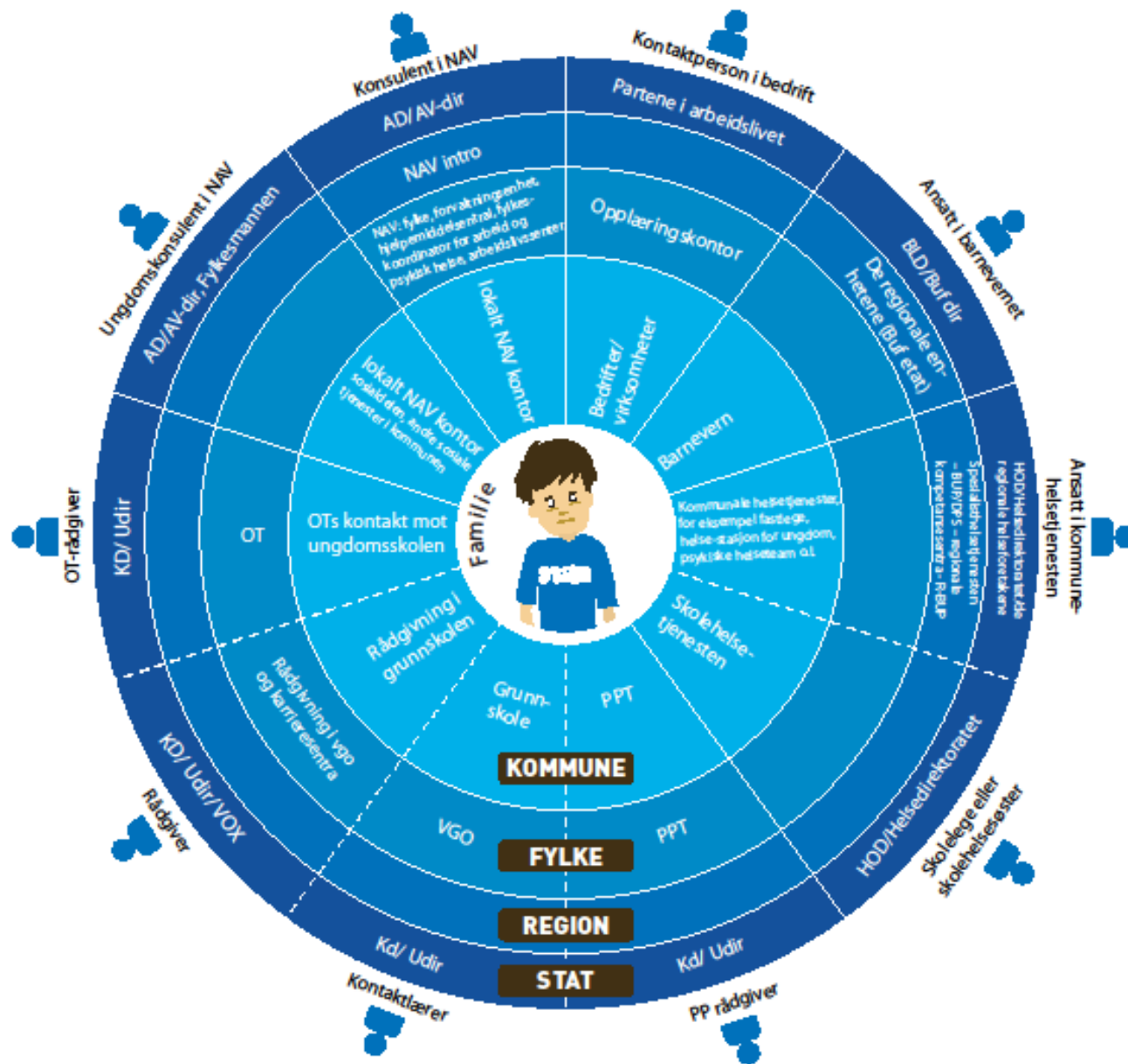
Difis samordningsprosjekt

- Hva fremmer og hemmer samordning
- Hvordan kan departementene legge til rette for samordnet iverksetting
- Erfaringscase: samordnet håndtering av gjenstridige problemer (oppfølging av ungdom utenfor, integrering av innvandrere)
- Kartlegger utviklingen i andre land
- Rapport presenteres på Forvaltningskonferansen 26. nov
- Inngår som kunnskapsgrunnlag i KMDs program Bedre styring og ledelse

Anbefalinger om samordning ved tverrgående prosjekter

- Sikre god forankring av mål og planer
- Sørge for klar organisering
- Etablere god styring på alle nivåer
- Finne gode finansieringsmodeller
- Sikre gode relasjoner

Kilde: Difi 2010.



Lærdommer fra Cocops

- Studie av reformtiltak for å håndtere gjenstridige problemer og motvirke «siloisering» og fragmentering i offentlig sektor i 10 europeiske land
- Sentrale funn: hierarkiet skygger for tverrgående arbeidsformer, negativ samordning er utbredt, horisontal samordning er spesielt krevende og kontekst har mye å si

