

# Fag og politikk i reformarbeid i offentlig sektor

Erfaringer fra departement og direktorat

Partnerforum 27.02.2019

Ingelin Killengreen

# Politikere under press

- Politikerne avkreves raske, effektive og billige løsninger på store og kompliserte spørsmål.
- Departementene er gjennom mange år styrket rollen som sekretariater for politisk ledelse.
- Politikkformidling prioriteres høyere enn politikkutvikling.
- Organisasjonsendringer og reformer er gjerne svar på spørsmålene
- Arbeidet starter ofte opp med å nedsette et utvalg – i en del sammenhenger kombinert med en gransking som også skal gi forslag til forbedringer.

# Hvem utformer forvaltningspolitikken?

- Etatene og direktoratene ser ut til å lære av hverandre. Slik unngår man gjerne å gjenta andres feil, samtidig som reformer i én etat gjerne smitter over på andre.
- Difi skriver rapporter og belyser hva som skjer – oftest på oppdrag fra KMD.
- Forsking har en begrenset rolle i forvaltningsutviklingen.
- Byråkrater og politikerne ser ofte til andre land «som det er naturlig å sammenligne seg med».
- Forvaltningspolitikk som fag er ikke et politisk satsingsområde

# Hvem utformer forvaltningspolitikken forts..

- Bruk av offentlige utvalg – NOU'er
  - Sammensetning
  - Mandater
- Bruk av enmannsutredninger og ekspertutredninger
- Statsrådene har behov for å markere egen sektor fremfor å tenke helhetlig forvaltningsutvikling.
- Endringer synes i noen grad å skje uten forutgående helhetlige diskusjoner om hvem, hva og hvorfor – for å oppdages i ettertid.
- Noen løsninger som kommer «på moten».

# Om fag og faglighet

- Fag og faglighet blir ikke sjelden definert for snevert og skygger for helhetsforståelse og dynamikk i den offentlige forvaltningen og i reformarbeidet. Man blir seg selv nok.
- Forskning benyttes i en del sammenhenger, men gjerne fragmentert –
  - Fordi den ikke føles relevant?
  - Fordi det tar for lang tid?
  - Fordi byråkrater og politikere ikke legger tilstrekkelig vekt på forskning?
- Konsulentselskaper benyttes i stor utstrekning
  - Hva er årsaken til at konsulentselskaper foretrekkes fremfor forskning både når det gjelder utredning og følgeevaluering?

# Mål- og resultatstyring

- Mål- og resultatstyring har ikke direkte noe med reformarbeidet å gjøre, men må nevnes fordi den har så grunnleggende betydning for hvordan statlig sektor styres og skal styres.
- Mål og resultatstyring i praksis:
  - Mangel på bruk av kvalitetsmål
  - Når kvalitetsmål benyttes er det ofte upresise
  - Kvantitetsmål overskygger kvalitet og dreier prioritering mot aktiviteter som kan resultatmåles med tallstørrelse

# Mangel på konkrete måldiskusjon i reformarbeidet

- Mål i form av upresise politiske ønsker som alle kan være enige i, men som gir liten konkret veiledning for gjennomføring av reformarbeidet.
- Reformen tar tid, og man plukker og prioriterer lavthengende fruktene for å vise politiske resultater. Den politiske dynamikken skaper kortsiktige perspektiver.
- Reformene tar gjerne form av organisasjonsendringer der selve endringen i praksis blir hovedpoenget og ikke målene som skal oppnås ved hjelp av adekvate endringer.
- ABE-reformen – med klart tallfestet innsparingsmål, men...

# Evaluering og måling av resultater

- Ambisjonene er ofte høye (men upresise).
- Følgeforskning er forholdsvis sjelden. Det samme gjelder følgeevaluering.
- Målene utvannes i reformprosessen



# Hvilket ansvar ligger på ledere og fagpersoner i offentlig forvaltning?

- Politikktforming og reformarbeid krever gode beslutningsgrunnlag og klart definerte mål.
- Egen fagkompetanse bør suppleres med forskning og ikke bare ved raskt innhentede konsulentvurderinger.
- Løpende evaluering og følgeforskning bør brukes og gi grunnlag for endringer og tilpasninger underveis.
- Mål og måloppnåelse må ikke drukne i reformprosessen.

# Hvilket ansvar ligger på forskerne?

- Forskerne må ha forståelse for dynamikken i det politiske arbeidet.
- Hvis offentlig forvaltning skal ha nytte av forskningen, må den føles adekvat.
- Oppdragsforskning må ha status
- Forskningsformidlingen vil være avgjørende for «bruk og etterspørsel»