Forvaltningspolitikken:
Årsak til eller løsning på samfunnsfloker?





«We turn to God for help when our foundations are shaking, only to learn that it is God who is shaking them»

Charles Churchman (1967)

Kåre Hagen khagen@oslomet.no
Innlegg på Høstkonferansen 2025, Et nytt blikk på offentlig sektor. Partnerforum, Oslo 6. november



«Vi har skrikende mangel på arbeidskraft, særlig i helse-omsorgstjenestene»

«Vi har 6-7 hundre tusen mennesker i arbeidsfør alder utenfor arbeid, mange av dem helt i starten av voksenlivet»



Hva ser vi når vi konkluderer med en ‘samfunnsfloke’?

- **Et overskudd av løsningsvilje – vi må få gjort noe med den *krevende utfordringen***
- **Et underskudd av løsningsevne – problemet vedvarer over flere ti-år**
- **Manglende ressurser er ikke troverdig som forklaring – det brukes voldsomt med midler**
- **Lammende skinnenighet gir inkrementelle siloforbedringer, ikke reform av systemet.**
- **Tivoli-styring: Politikerne vrir på rattet, men det er ikke forbindelse til hjulene.**
- **Pilotsyke og prosjektkirkegård. Gode erfaringer har lav spredningsevne**

Hva ser vi når vi konkluderer med en ‘samfunnsfloke’?

- Et overskudd av løsningsvilje – vi må få gjort noe med den *krevende utfordringen*
- Et underskudd av løsningsevne – problemet vedvarer over flere ti-år
- Manglende ressurser er ikke troverdig som forklaring – det brukes voldsomt med midler
- Lammende skinnenighet gir inkrementelle siloforbedringer, ikke reform av systemet.
- Tivoli-styring: Politikerne vrir på rattet, men det er ikke forbindelse til hjulene.
- Pilotsyke og prosjektkirkegård. Gode erfaringer har lav spredningsevne

- ❑ Frafall fra skole, ungt utenforskap, innstegsjobber
- ❑ Sykefravær og uførepensjonering
- ❑ Forholdet mellom spesialist- og kommunehelsetjenesten
- ❑ Sivilsamfunnets rolle ved befolkningens aldring
- ❑ Barnevernets rolle for de eldste barna

Hva ser vi når vi konkluderer med en 'samfunnsfloke'?

- Et overskudd av løsningsvilje – vi må få gjort noe med den *krevende utfordringen*
- Et underskudd av løsningsevne – problemet vedvarer over flere ti-år
- Manglende ressurser er ikke troverdig som forklaring – det brukes voldsomt med midler
- Lammende skinnenighet gir inkrementelle siloforbedringer, ikke reform av systemet.
- Tivoli-styring: Politikerne vrir på rattet, men det er ikke forbindelse til hjulene.
- Pilotsyke og prosjektkirkegård. Gode erfaringer har lav spredningsevne

- ❑ Frafall fra skole, ungt utenforskap, innstegsjobber
- ❑ Sykefravær og uførepensjonering
- ❑ Forholdet mellom spesialist- og kommunehelsetjenesten
- ❑ Sivilsamfunnets rolle ved befolkningens aldring
- ❑ Barnevernets rolle for de eldste barna

Det kongelige norske samordningsproblemet:

Og alle var enige om å knuse siloer, få til samarbeid på tvers, bedre samhandling, og samproduksjon, slik at borgerne opplever skreddersydde, godt koordinerte, helhetlige og sømløse tjenester, med tidlig intervensjon, tett oppfølging og god brukerinvolvering.

En observasjon ovenfra:

Hva slags forvaltningspolitikk har vi hatt siden 2.VK.

1945-1980: Oppgavene vokste inn i staten – i en funksjonelt inndelt 'old public administration'

* Inntektsforsikringene sosialiseres inn fra arbeidsliv og kommunal fattighjelp
* Helse- og utdanning ekspanderer innenfor en hierarkisk organisert statlig sektor
* Omsorgstjenestene vokser fram som en overføring av ubetalt arbeid fra familien
* Erkjennelse rundt 1980: 'government overload' : Fra markedssvikt til styringssvikt.

1980-2010: Oppgavene vokste ut av staten – i 'new public management'

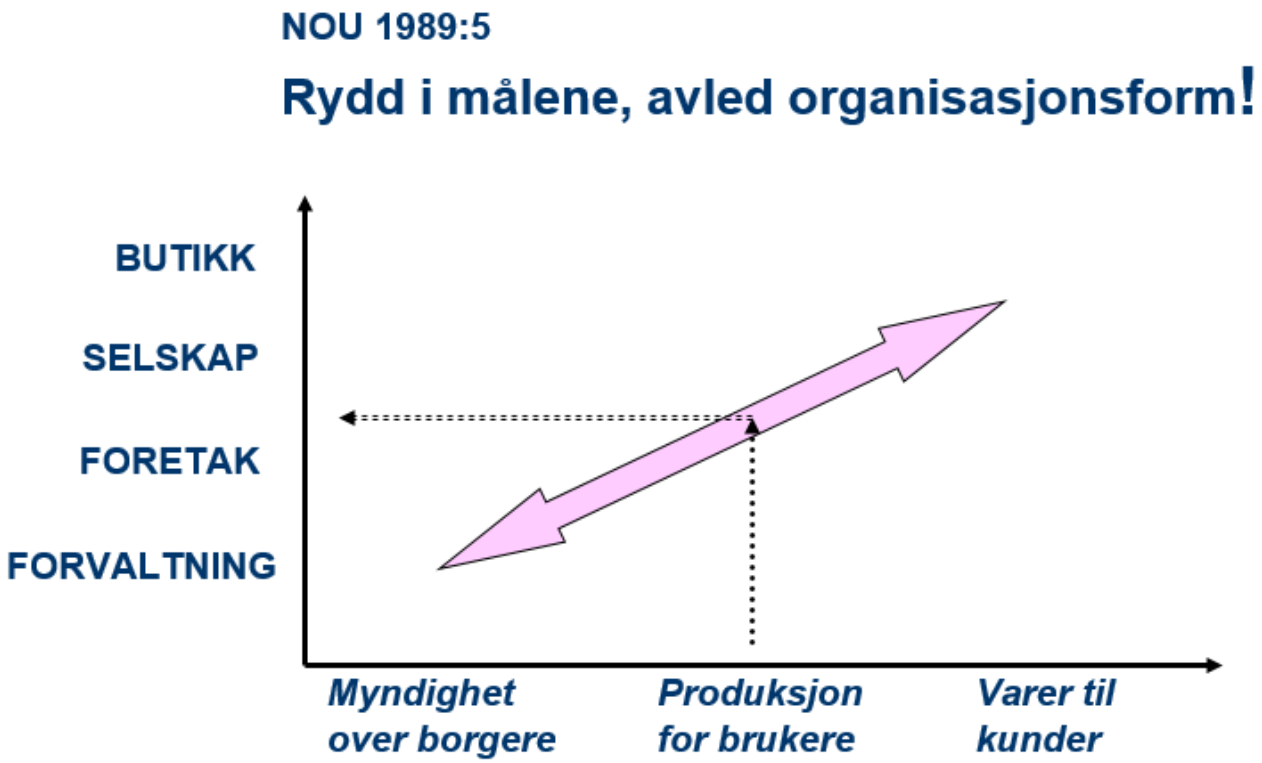
- Desentralisering til generalistkommunen: statlige mål, kommunal realisering
- Fristilt foretaksorganisering, institusjonelle styringsmetoder
- Overnasjonal re-regulering og nasjonal deregulering

2010→ Problemene kommer tilbake til staten

Flernivå nettverksstyring ('multi-level governance, samstyring, hybride organisasjoner)
Eller for mange kokker med mye søl...
Hvor ble det av demokratiet? På nasjonalt (strøm, helse) og kommunalt nivå?

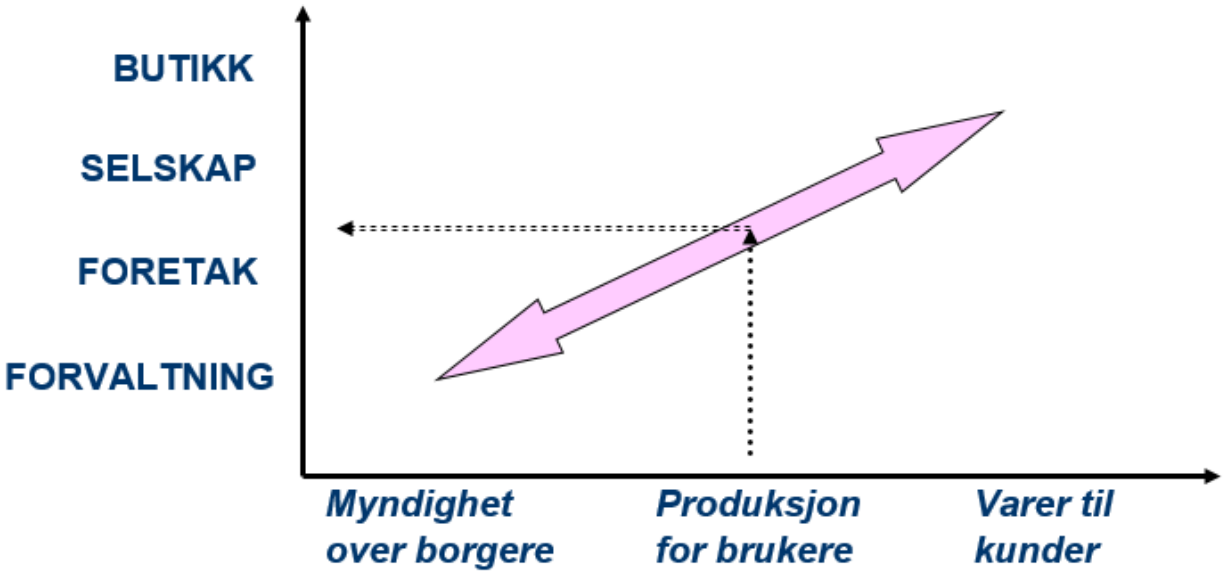
NOU 1989:5 En bedre organisert stat





NOU 1989:5

Rydd i målene, avled organisasjonsform!

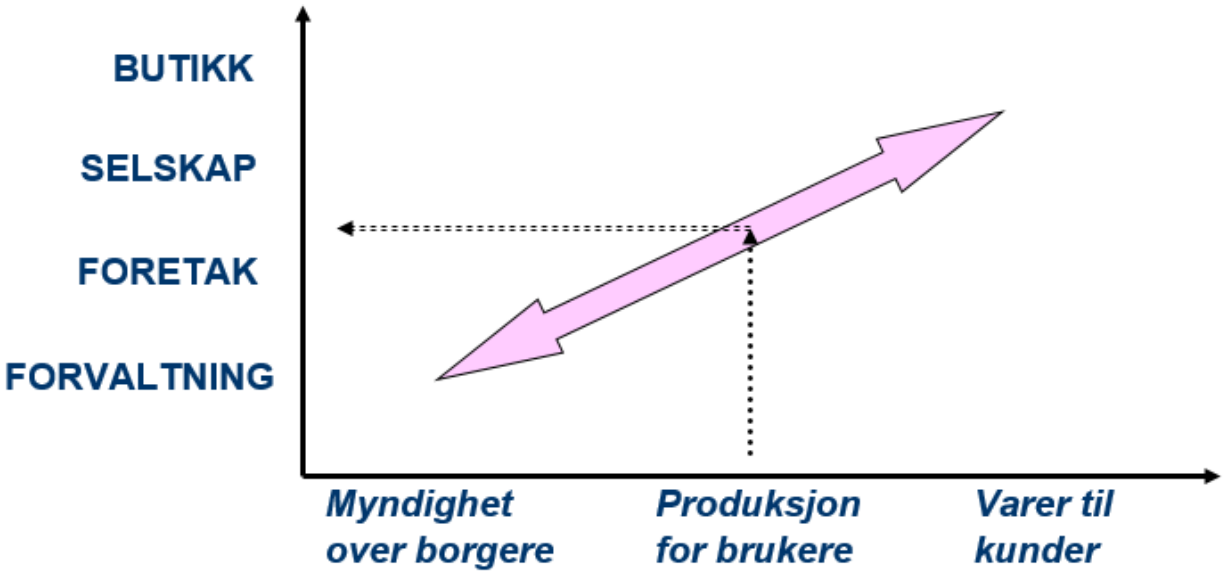


Mer desentral, brukerorientert tjenesteyting

I et stadig mer rettsliggjort, lovregulert regime

NOU 1989:5

Rydd i målene, avled organisasjonsform!



Konsekvensene

DEN KOMMUNALE SPAGAT:
Lovpålagte oppgaver lukker rommet for kommunalt selvstyre

DIFFUST OFFENTLIG ANSVAR:
Mottar borgeren en statlig eller en kommunal tjeneste?

JURIDIFISERING: to pågående saker nå, sykehjemsdrift og barnehager

STØRRE KOMMUNER eller MER STAT?

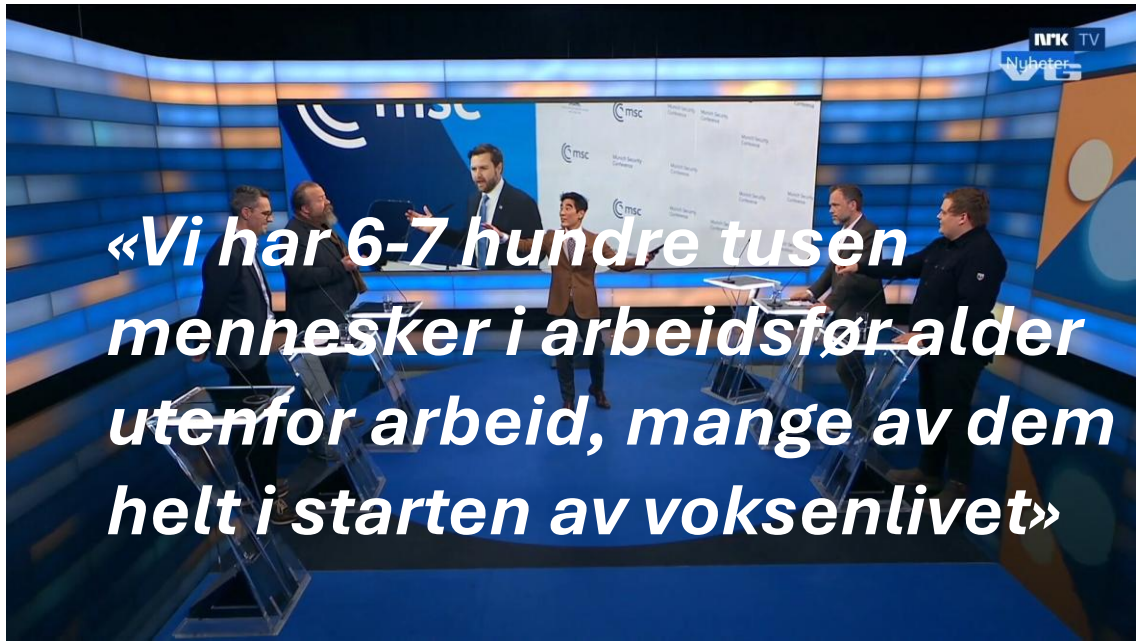
Mer desentral, brukerorientert tjenesteyting

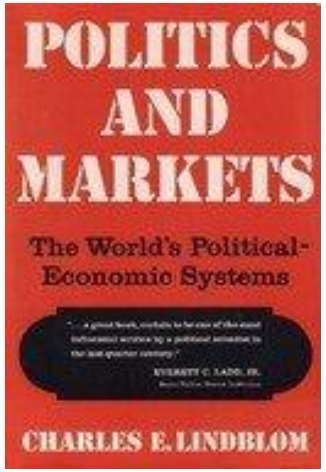
I et stadig mer rettsliggjort, lovregulert regime



Hva slags
beslutningsproblem
er dette?

Og hvordan
løses
et slikt problem?





Offentlig Forvaltningspolitikk

er grunnleggende sett å løse koordineringsproblemer ved å balansere

Hva staten gjør selv

Med sitt hierarkisk organiserte og sektoriserte maktmonopol

Hva staten lar eller bør la andre gjøre

Ved å utforme legale rammer og insitamenter for kommunale og private aktørers egne, desentrale valg

Samfunnsøkonomisk effektivitet – ved at stat, marked og sivilsamfunn er komplementære
Demokratisk soliditet – ved måten gode beslutninger fattes (input- og output-legitimitet)
Rettssikkerhet – gjennom transparente kollektive beslutninger og individualiserte rettigheter
Rettferdighet – reell likhet i livssjanser uavhengig av alt annet enn egne frie valg
Bærekraft – livsgrunnlaget for kommende generasjoner, nå bærekraftig samfunnssikkerhet



Statsbudsjettet 2026

Fem store reformer

Skattekommisjon

Forlik om et mer effektivt skattesystem

Kommunekommisjon

For bedre styring av kommune, bedre bruk av personell og bedre tjenester

Helsereformkommisjon

En mer sammenhengende tjeneste gjennom bedre organisering, styring og finansiering

Fellesskoleutvalget

Skal endre innhold, omfang og organisering av skolen

Politirolleutvalget

Morgendagens politi for å løse samfunnsoppdraget mer effektivt

På en dramatisk scene

- **Klodens oppvarming**
- **Befolkningens aldring**
- **Nasjonalistisk opprør mot globalisering**
- **Store grupper opplever dårligere livskvalitet**
- **Demokratiet er i knestående**
- **AI: En fjerde industriell revolusjon?**
- **80 mrd til sivil beredskap årlig framover**

Og Universiteter i krise?

Fallende tillit til forskning

Hva slags hjerne kommer GenZ med?

Hva er egentlig samfunnsoppdraget?

- ***Og av hvem og hvordan skal det bestemmes?***

Statsbudsjettet 2026

Fem store reformer

Skattekommisjon
Forlik om et mer effektivt skattesystem

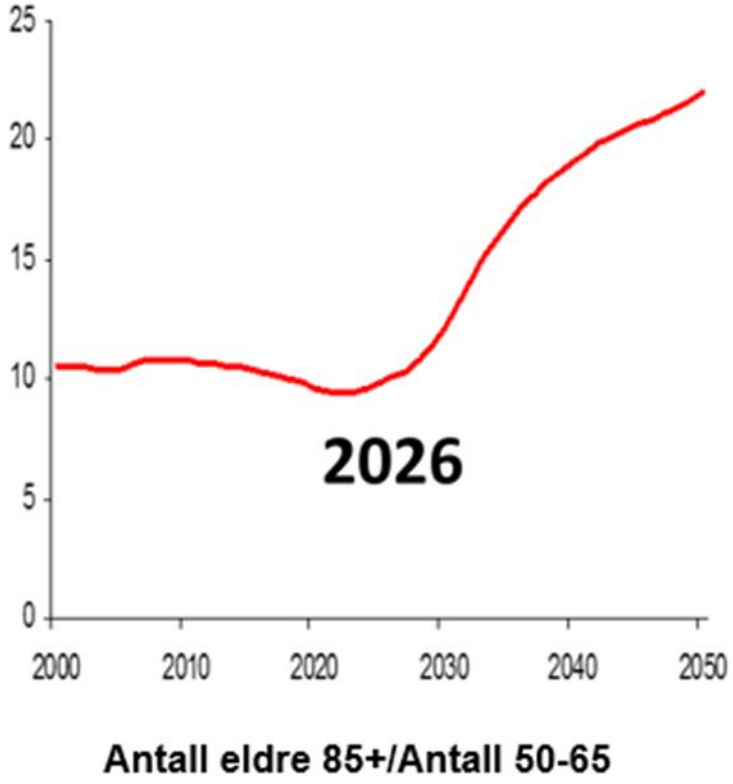
Kommunekommisjon
For bedre styring av kommune, bedre bruk av personell og bedre tjenester

Helsereformkommisjon
En mer sammenhengende tjeneste gjennom bedre organisering, styring og finansiering

Fellesskoleutvalget
Skal endre innhold, omfang og organisering av skolen

Politirolleutvalget
Morgendagens politi for å løse samfunnsoppdraget mer effektivt

Inn i framtida



Antall eldre 85+/Antall 50-65

Har vi glemt
å samfunnsplanlegge?

Kan vi lære noe av
tjenestedesign?

