

UiO : Institutt for statsvitenskap
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Partnerforum 6. november 2025

Nygamle oppskrifter på horisontal samordning i sentralforvaltningen

Jostein Askim

Samordning fra toppen: Regjeringen

- Sentralforvaltningens mest potente samordnende kraft; velutviklede arenaer og prosedyrer og betydelig fleksibilitet
- Men kollegialitet ingen garanti for at det tas ansvar for sektorovergripende formål (jf. Riksrevisjonens 2024-undersøkelse av klimaarbeidet: «den reelle samordningen er for svak»)
- …og mindre faller mellom taburettene jo **færre departementer og ministre** («10-12 holder», Hermansen 2015: 97)
- Regjeringsforankring monner litt, men **politisk styring av- og markering av prestisje for sektorovergripende formål** monner mer:
- Overgripende ministerposter med tilstrekkelige virkemidler og klare nok mål til å bære politisk og konstitusjonelt ansvar (vs. KESP parlamentarisk immunitet 2009)
- …og med tunge ministre, støttet av tunge statssekretærer og embetsfolk
- System av regjerings-, statssekretær-, embets- og ekspertutvalg ledet fra Statsministerens kontor (Jagland 1996; 2020: 253ff, Kekkonen & Ranio 2011)

Bygg ned departements*organisasjonene*

- Silotekning sitter i organisasjoner vel så mye som i saklig avgrensning
- **Rendyrk departementene som policyenheter**, svekk dem som selvstendige organisasjoner
- Modell: Förvaltningsavdelningen i Regeringskansliet
- DSS+



Samordning gjennom horisontal mobilitet

- Per Kleppe 1971: Tilsett de ledende embetsmenn **i sentraladministrasjonen, ikke i et departement**, og la dem sirkulere, som i Storbritannias *Senior Civil Service* (Tore Grønlie 2009: 349-353)
- Lær av Tysklands rotasjonsprinsipp: I rikskanselliet er 1 av 4 **stillinger avsatt til hospitanter** – de mest talentfulle, gjerne kandidater til forfremmelse i moderdepartementene. Styrker rikskanselliets koordinering og reduserer silotekning i fagdepartementene (Fischer 2011).
- Krever en kulturendring: hospitering for de flinkeste, ikke de matleie; og noe systematisk, ikke ad hoc
- Drahjelp fra en stille transformasjon: Fagligheten i departementene er stadig mindre disiplinær og saksbehandlingsforankret; «departementsarbeid» og «god forvaltningsskikk» er horisontalt mobile kompetanser (Einar Lie 2023)

Nygamle oppskrifter på horisontal samordning

- Lite drahjelp i de to forvaltningspolitiske utredningene: Modalsli (1970) og Hermansen (1989)
- Skrint utvalg av stimulerende forvaltningspolitisk tenkning i parti- og regjeringsprogrammer
- Fortrengte minner fra kontrære politikeres virke – oppskrifter som kan være forkastet på tynt grunnlag
- Vond øvelse å oversette oppskrifter fra andre land – men nyttig

- Fleischer, J. 2011. Steering from the German centre: More policy coordination and fewer policy initiatives. I: Dahlström, C., Peters, B. G., & Pierre, J. (red) *Steering from the Center: Strengthening Political Control in Western Democracies*. Toronto University Press.
- Grønlie, T. 2009. *Sentraladministrasjonens historie etter 1945. Ekspansjonsbyråkratiets tid 1945-1980*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jagland, T. 2020. *Du skal eie det selv*. Oslo: Cappelen Damm
- Kekkonen, S & T. Raunio. 2011. Towards stronger political steering: Program management reform in the Finnish Government. I: Dahlström, C., Peters, B. G., & Pierre, J. (red). *Steering from the Center: Strengthening Political Control in Western Democracies*. Toronto University Press.
- Lie, E. 2023. Ny og gammel faglig uavhengighet. I F. Søgaard, K. Offerdal og K. I Bjerga (red.) *Norsk byråkrati – kan det bli bedre*? (s. 125-137). Bergen: Fagbokforlaget