

Statlig styring. Samfunnet må godta at det gjøres flere feil for at offentlig sektor skal bli mer effektiv.

Staten må skjære igjennom

Kronikk



Hans Christian Holte
direktør,
Direktoratet
for forvaltning
og IKT



Øystein Børmer
direktør,
Direktoratet for
økonomistyring

Fryktkultur og manglende gjennomføringskraft. Målkonflikter og ineffektivitet. Tellekantregimer og rapporteringsvelde. Statlig ledelse og styring har virkelig kommet på agendaen siden 22. juli-kommisjonen la frem sin rapport. Nå er det på tide å finne svar på de utfordringene som er kommet frem.

22. juli-kommisjonens rapport gir en analyse av de deler av offentlig sektor kommunisjonen har undersøkt, med konkrete forslag for de mest berørte områder og etater. Samtidig inneholder rapporten en generell tilråding til ledere på alle nivåer i forvaltningen, om å styrke grunnleggende holdninger og kultur knyttet til risikoerkjennelse, gjennomføringsevne, samhandling, IKT-utnyttelse og resultatorientert lederskap. Det er primært denne overordnede anbefalingen, og debatten i etterkant, vi tar tak i her.

Ikke ett svar

Vi vil advare mot å tro dette er én debatt, med ett rett svar på hva som bør endres i staten. Status er, som så ofte ellers, at det er store variasjoner. I staten finner vi både dårlige og til dels meget gode utøvere av de mange ulike fasetter av ledelse og styring. Noen er gode på noe, andre på noe annet. Ulike "skrekkeeksempler" kan ikke summeres opp til én samlet beskrivelse for all statlig virksomhet.

Like fullt tar vi kommisjonens tilråding på dypeste alvor. Kommisjonen har skapt et momentum for endring og fornying av forvaltningen som ikke må skusles bort. Men nå må vi bevege oss fra engasjert kritikk til å drøfte hva som er løsningene.

Vi mener gjennomføringsevne er den

grunnleggende utfordring som 22. juli-kommisjonen peker på. Hvordan kan vi bli like gode til å gjennomføre, samhandle og levere, som til å planlegge, vurdere og utrede? Til tross for mangfoldet vi tar til orde for over, mener vi likevel det er noen generelle råd som kan gis for styrket gjennomføringsevne i offentlig forvaltning:

Det politiske nivået må ta rollen som øverste leder på alvor: Detaljert aktivitets-, ressurs- og regelstyring fra politisk nivå kan virke kraftfullt, men støter fort på problemer når sakene er komplekse og informasjonsmengden stor. Det blir vanskeligere å sende entydige styringssignaler, og jo mer detaljert styringen er, jo mindre handlingsrom har de som gjør jobben til å tilpasse seg til den virkeligheten de møter. Det er en tydelig trend at departementene rendyrker rollen som sekretariat for politisk ledelse. Dette må ikke innebære å rendyrke en rolle som sekretariat for mediehandtering. Hovedrollen for departementene er og må være å gi støtte til helhetlig og god styring.

Styrk samordningen: Vår påstand er at det offentlige Norge er bedre til å samordne seg på tvers av departementsområder enn tidligere. Like fullt er samordningsutfordringer sannsynligvis blant de viktigste årsakene der gjennomføringsevnen er svak. Som i tilfellet med stengningen av Grubbegata, er det ofte utfordringer der det kreves samarbeid mellom flere departementer, hvor interessene kan være motstridende og eierskapet uklart for de involverte. I dag mangler de sterke og gode virkemidlene for å holde fremdriften i denne type saker – på godt norsk «skjære igjennom». Men det er mulig å styrke samordningsfunksjonen, uten å rokke ved det konstitusjonelle ansvar som tilligger den enkelte statsråd. Stikkord er tidsfrister for når to eller flere departementer skal ha avklart uenighets-spørsmål seg imellom, kombinert med klart definerte mekanismer for å avgjøre saker hvis de involverte ikke blir enige innen fristen.

Unngå å bli paralysert av jakten på avvik: Medier, opposisjon, interessegrupper, tilsyn, ombud, Riksrevisjonen og kontroll- og konstitusjonskomiteen er alle deler av en tett og nødvendig kontroll av

Politikere må ta rollen som øverste leder på alvor, skriver artikkelforfatterne. Her taler statsminister Jens Stoltenberg på Toppledermøtet for statsledere i Oslo, i oktober 2012.
FOTO: LISE ÅSERUD, NTB SCANPIX



forvaltningen. Men for virksomhetene kan det være dyrt å forsøke å bli feilfrie. Og det kan lett bli fokus på å unngå feil, fremfor å oppnå resultater. Samfunnet bør i større grad akseptere feil i offentlig virksomhet. Rettmessige oppgjør med alvorlige feil og svikt i resultatene, må ikke føre til at ingen feil aksepteres. Vi må gjennom offentlig debatt bestemme oss for hvilket "kontrollnivå" vi ønsker på de ulike samfunnsområder, og hvor mye ressurser vi ønsker brukt på dette.

Stimuler og støtt modige offentlige ledere og medarbeidere: Ønsker vi en mer handlingsorientert og innovativ forvaltning, må vi også akseptere at ideer og initiativ ikke alltid fører frem. «Den som

intet våger, intet vinner.» Nærmere sagt, at noe går feil i staten ender med krav om hoder ikke samtidig forvente en saks og nyskapende offentlig

Gi handlefrihet: 22. juli peker på ledelse og kultur. Kritiske til mål- og resultat ingen tro på å gå bort fra sl prinsipp. Ingen har trukket alternativer. Men mål- og resultat må utøves slik den er ment på å delegeres og å oppnå det som er satt som politiske mål, oppdragene og kravene og for detaljerte, risikerer vi statlig virksomhet reduseres