



Foto: VisitOSLO/Saad Butt

EVALUERINGSKONFERANSEN 2017

Evaluering i digitaliseringens tid

AGENDA
KAUPANG





Norsk forvaltningspolitikk – er digitaliseringen fortsatt et haleheng?

Gjermund Lanestedt – Evalueringskonferansen 23. oktober 2017

Epost: gjermund@agendakaupang.no Twitter: [@g_lanestedt](https://twitter.com/@g_lanestedt) LinkedIn: no.linkedin.com/in/laneste

Hvordan digitaliseringen endrer forvaltningen

- ▶ Digitaliseringen endrer premissene for ledelse, organisering, behov for nettverk og samarbeid, brukerdialog/kanalvalg, utforming av arbeidsprosesser – i alle virksomheter.
- ▶ Nye muligheter for kunnskap og beslutningsunderlag
- ▶ Grenseflaten mellom virksomhet og bruker endres:
 - ▶ Digitalisering og deling av data mellom etater gir muligheter til å organisere tjenestene med brukernes situasjon som utgangspunkt (f.eks. tjenester som leveres samlet ut fra behov og livsfase/livssituasjon, og uten at de må be om det).
 - ▶ For virksomheter med publikumskontakt blir IKT premissgiver for organisering, ved at det må tas hensyn til brukerforventninger som oppstår i kjølvannet av teknologiorienteringen blant folk flest (digitalt førstevalg).
- ▶ Muligheter og behov for samarbeid:
 - ▶ Nye og mer brukerrettede tjenester krever generelt mer samarbeid mellom virksomheter om elektroniske løsninger. Dette innebærer også omstilling og organisatoriske tilpasninger som berører den enkelte virksomhet og samarbeidspartnerne. (ref. Riksrevisjonen)
 - ▶ Samarbeid om digitalisering, utvikling av fellesløsninger og finansiering, forvaltning og styring av disse, vil i økende grad stå på agendaen (og være krevende) – både i staten og kommunesektoren.
- ▶ Større behov for langsiktighet, i forvaltningen av digitale ressurser

Teknologirådet om det digitale skiftet i offentlig sektor

Rapporten [«Denne gangen er det personlig – Det digitale skiftet i offentlig sektor»](#) (mai, 2017) skisserer tre grunnleggende muligheter som ligger i digitalisering for offentlig forvaltning.

- ▶ **Deltakende innbyggere.** Innbyggerne er ikke bare brukere av offentlige tjenester, men kan også delta i utformingen og leveransen av tjenestene. *Personer med kroniske lidelser kan for eksempel gjøre målinger selv, og på den måten få en bedre tjeneste samtidig som de avlaster helsetjenestene.*
- ▶ **Persontilpassede tjenester.** Innsamlede data gir mer inngående kjennskap til hver innbygger, noe som åpner for at velferdstjenestene kan tilpasses den enkelte innbyggers behov på en bedre måte enn i dag. *Smarte læremidler i skolen kan gi hver enkelt elev tilpasset undervisning og tettere oppfølging.*
- ▶ **Forutseende virksomheter.** Ved bruk av dataanalyse dreies offentlige tjenester mot forebygging. *Brannvesenet og skattemyndighetene kan bli mer treffsikre i sine kontroller når de leter etter feil.*

Er digitaliseringen fortsatt et haleheng til forvaltningspolitikken?

... eller omformulert:

- ▶ Henger forvaltningspolitikken og den omfattende digitaliseringen av offentlig sektor i hop?
- ▶ Gir digitaliseringsbestrebelsene og forvaltningspolitikken de samme retningsangivelsene for utviklingen av forvaltningen?



Forvaltningspolitikken

- ▶ Politikken om forvaltningen som del av det politiske systemet, og som ivaretar forvaltningens verdier: demokrati, deltakelse, åpenhet, tilgjengelighet, rettssikkerhet, partipolitisk nøytralitet, faglig uavhengighet og effektivitet.
- ▶ Forvaltningen skal i sin utforming og funksjonsmåte bl.a. kjennetegnes av:
 - ▶ Klare ansvarsforhold og god arbeidsdeling
 - ▶ En samordnet og effektiv bruk av virkemidler
 - ▶ Brukerorientering: forvaltningen sikrer bred deltakelse gjennom åpenhet, ved at det er lett å finne fram, ved at det brukes et klart og enkelt språk, og er brukerrettet
 - ▶ Høy kompetanse og et godt medarbeiderskap, og med ledelse som gir retning og motiverer til innsats
- ▶ St.meld. 19 (2008-2009) *Ei forvaltning for demokrati og fellesskap*

IKT-politikken og digitaliseringen av offentlig sektor

- ▶ IKT-politikken:
 - ▶ Oppnå forenkling og effektivisering i offentlig sektor
 - ▶ Fremme innovasjon og verdiskaping i næringslivet
 - ▶ Sikre en bærekraftig og inkluderende samfunnsutvikling
- ▶ En politikk for digital utvikling av forvaltningen:
 - ▶ Offentlige tjenester skal utvikles med brukeren i sentrum
 - ▶ Informasjon til forvaltningen skal leveres kun én gang
 - ▶ Styring og samordning av digitalisering i offentlig sektor
 - ▶ Én digital offentlig sektor – tettere samhandling mellom kommune og stat
 - ▶ Felles byggeklosser for digitalisering i offentlig sektor
 - ▶ Bedre styring av digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor
- ▶ Meld. St. 27 (2015–2016) *Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*

Politisk enighet om viktigheten av digitalisering

- ▶ Forholdsvis stor tverrpolitisk enighet om å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor.
- ▶ Alle partier er (valget 2017) opptatt av å digitalisere forvaltningen. Unntaket er Senterpartiet som heller til at digitaliseringen virker sentraliserende, og dermed er uheldig.
- ▶ Høyre- og venstresiden vektlegger ellers noe ulikt:
 - ▶ Høyresiden synes å være mer opptatt av effektivitet og gevinstrealisering, og av forholdet mellom staten og markedet (herunder at staten ikke skal utvikle tjenester selv som markedet kunne løst)
 - ▶ Venstresiden synes å være mer opptatt av at det offentlige utnytter ny teknologi i samfunnets og fellesskapets tjeneste (f.eks. var dataanalyse/stordata for bedre offentlige beslutninger et tema i valgkampen)

Om sammenhenger eller mangel på slike (1)

- ▶ Utviklingstrekk i forvaltningen henger godt sammen med IKT-politikken på flere områder:
 - ▶ Internasjonale trender i retning av avbyråkratisering, effektivisering og forenkling av regelverk – setter digitaliseringen bedre i kontekst. Dette har påvirket de siste regjeringer også i Norge.
 - ▶ Økende vektlegging av effektivitet i forvaltningen, gir fokus på digitalisering som virkemiddel (for effektivitet)
 - ▶ Brukerorientering og digitalisering for å møte brukerbehov (individualisering, universell tilpasning, mer tilpassede tjenester, ...)
 - ▶ Kontinuerlig forbedring (jakt på tidstyver og lean), også gjennom digitalisering av forvaltningens arbeidsprosesser
 - ▶ Årlig produktivitetsskutt på 0,5 %
 - ▶ Program for bedre ledelse og styring
 - ▶ Bedre kontroll med statlige IKT-prosjekter
- ▶ Men ... det vil være en overdrivelse å si at digitaliseringen har endret forvaltningspolitikken radikalt

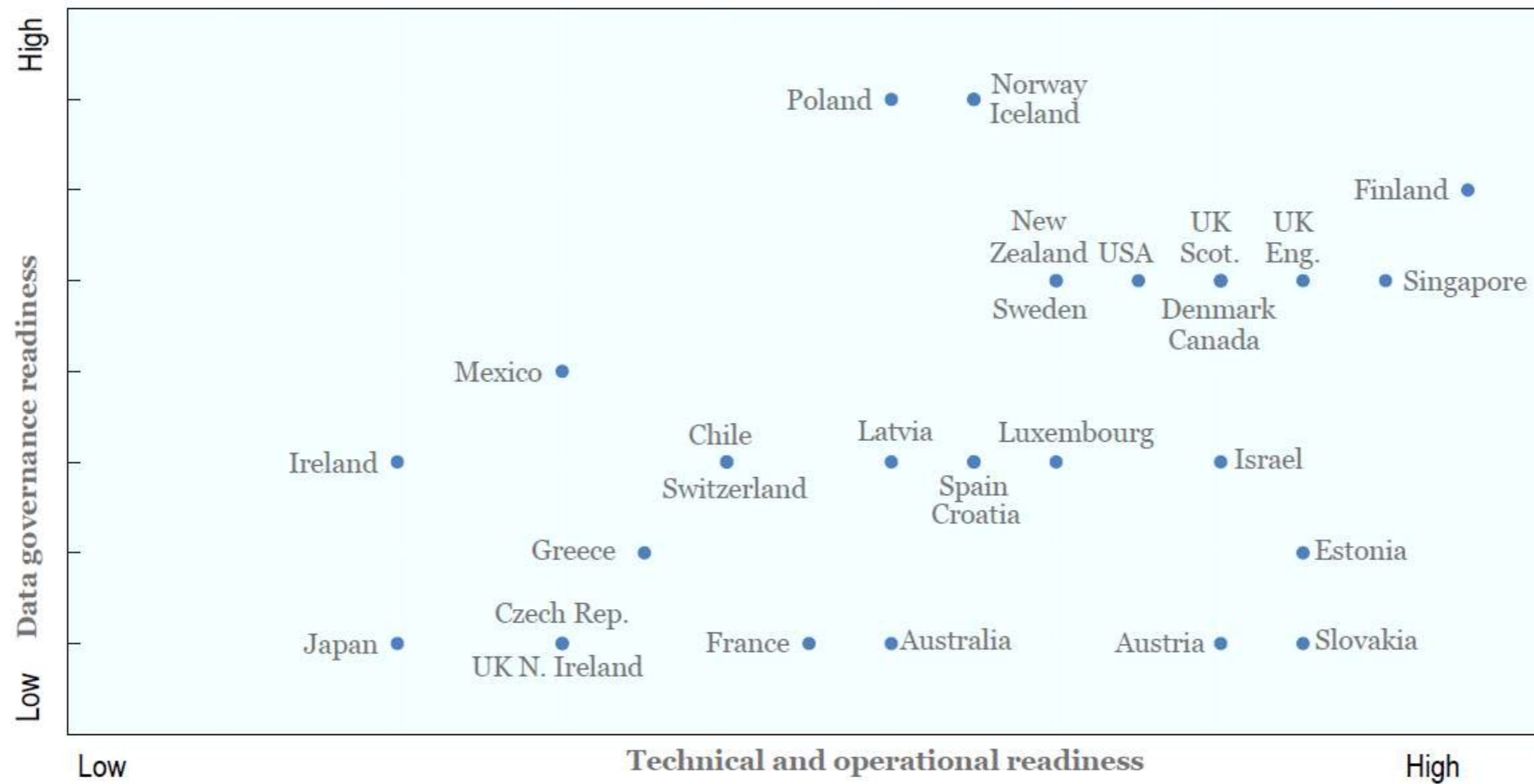
Om sammenhenger eller mangel på slike (2)

- ▶ Krevende å se sammenhenger på flere områder, bl.a.:
 - ▶ Utnyttelse av forvaltningens produksjonsdata for beslutningsstøtte og til operasjonell eller strategisk styring, og til en mer prediktiv forvaltning
 - ▶ Betydningen av deling av data (kunnskap) og bedre samordning og partnerskap mellom sektorer og virksomheter
 - ▶ Sammenhengende tjenester på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer
 - ▶ Forholdet mellom stat og kommune i byggingen av en digital forvaltning
 - ▶ Ledelse (av offentlig sektors digitale ressurser)

Hvor står forvaltningen i digitaliseringsarbeidet?

- ▶ Utviklingen går sakte. Det digitale gapet øker mellom offentlig sektor og næringsliv/befolkning (jf. Rambølls «IT i praksis 2017»). Innen offentlig sektor henger kommunene etter staten.
- ▶ En stor andel ledere i offentlig sektor har liten innsikt i hvorfor de investerer i IKT («IT i praksis 2017»).
- ▶ Fortsatt IT-skandaler og andre tegn til at IKT er underledet.
- ▶ Digitalt førstevalg; En del virksomheter har gjort mye, men mange har fortsatt digitalisert få av sine tjenester.
- ▶ Manglende gevinstrealisering. I for stor grad repliserer byråkratiet seg uten mye hensyn til den digitalisering de gjennomfører.
- ▶ Svak utnyttelse av de store dataressursene som forvaltes.
- ▶ Stort behov for samordning og tverrgående digitale satsinger, noe som tvinger fram ulike former for fellesfinansiering i staten; utfordrer budsjettregimet.
- ▶ Behov for tettere samarbeid med markedet/leverandørindustrien, om mer innovativ utvikling. Men dette er krevende.
- ▶ Liten kapasitet til mer radikale innovasjoner.

Vi er dårlige på å utnytte dataene våre



Source: OECD (2017): OECD RECOMMENDATION ON HEALTH DATA GOVERNANCE
<http://www.oecd.org/health/health-systems/Presentation-Health-Data-Governance-Recommendation.pdf>

Hvor går digitaliseringsarbeidet videre?

- ▶ Mer ressurser til digitalisering, men også ytterligere profesjonalisering av digitaliseringsarbeidet.
- ▶ Mange lov- og forskriftsrevisjoner på gang.
- ▶ Det blir en selvfølge at offentlige tjenester skal være døgnåpne og selvbetjente.
- ▶ Robotisering/automatisering av enkle forvaltningsvedtak.
- ▶ Økte krav til integrasjon og samordnet digitalisering på tvers av aktører/sektorer/forvaltningsnivåer, for bedre brukerorientering og mer sammenhengende tjenestekjeder.
- ▶ Større tilfang av sanntids data og muligheter for å monitorere forvaltningens ytelser tilrettelegger for en mer datadrevet og kunnskapsbasert offentlig sektor.
- ▶ Avansert dataanalyse og stordata introduseres – først på områdene helsedata, geodata/miljødata og transportdata.
- ▶ Det vokser fram offentlig eide dataplattformer og infrastrukturer (Altinn, Geonorge, Entur, Helseanalyseplattformen, ...), som i sin tur muliggjør mer innovasjon og utvikling av nye brukertjenester.

Mulighetene for en mer datadrevet forvaltning er der

The big untapped opportunity: Underpinning open government data

Norway, like other Nordic countries, enjoys a well-established culture of openness and transparency within the public sector, but there is an opportunity to do better. The level of digitalisation of the Norwegian society and the increased availability of citizens literate in information and communications technology (ICT) and data (see Chapter 1) provide an ideal knowledge base to promote civic tech, incentivise economic development and contribute to public sector good governance.

Figure 5.10. **Opportunities for the data-driven public sector**



Source: Adapted from OECD (forthcoming), “A data-driven public sector for sustainable and inclusive governance”, *OECD Working Papers on Public Governance*, OECD Publishing, Paris.

Ja, digitaliseringen er fortsatt et haleheng ...

Vi trenger en ny forvaltningspolitikk, som:

- ▶ I større grad definerer digitaliseringen av offentlig sektor som en systemisk og nødvendig modernisering – heller enn en (ekstern) driver som forvaltningen skal reagere på
- ▶ Stimulerer til mer samhandling og helhet i forvaltningen, med mer deling av kunnskap på tvers, og incentiver til å forvalte og dele data på tvers av forvaltningsområder og -nivåer
- ▶ Fortsatt fokuserer på brukerorientering av tjenester ... men også på utvikling av infrastruktur og fellesressurser
- ▶ Stiller krav om kunnskapsorientering, utvikling av analysekapasitet og bedre utnyttelse av alle data
- ▶ Setter nye overskrifter på det juridiske oppryddingsarbeidet som må til
- ▶ Setter forvaltningsutvikling, lederutvikling; innovasjon og digitalisering bedre i sammenheng.
- ▶ Ikke lar ledere abdisere for teknologiutviklingen
- ▶ Sørger for at digitaliseringsarbeidet i mindre grad forblir underledet og ukoordinert

Spørsmål?

Gjermund Lanestedt – Evalueringskonferansen 23. oktober 2017

Epost: gjermund@agendakaupang.no Twitter: [@g_lanestedt](https://twitter.com/g_lanestedt) LinkedIn: no.linkedin.com/in/laneste