

# Offentlig samhandling: Enormt potensial

**Samfunnet har alt å tjene på at den ene hånda vet hva den andre hånda gjør, og ikke minst på at de to hendene av og til tar et tak sammen. I offentlig sektor er dette ikke så lett å få til.**

AV DAG HÅKON HELLEVIK  
dhh@ukeavisen.no

En kjent ryggmargsrefleks hos en presset etatssjef er å skite i Norge for å gjøre det bedre å leve på Toten. Mange vil ha motforestillinger mot å bruke ressurser på prosjekter hvor man risikerer at andre etater får æren – også i situasjoner hvor at nettopp dette vil være det mest lønnsomme for samfunnet som helhet.

– Det krever et minimum av modenhet for at offentlige virksomheter skal kunne se nytten av en slik samhandling og deretter klare å gjennomføre den på en god måte.

Det sier Hans Solli-Sæther, forsker ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI. Han har i samarbeid med professor Petter Gottschalk utviklet en modell for måling av slik «organisatorisk modenhet».

Modellen beskriver fire nivåer, og i all enkelhet fungerer samarbeidet bedre og skaper mer felles verdi jo høyere nivå de samarbeidende virksomhetene befinner seg på.

## Flere nivåer

– Det handler om vilje, praktiske forutsetninger og forventede «gen-

ytelser», påpeker Solli-Sæther.

Viljen er knyttet evnen til å se verdien av samhandling, og her er bruken av ressurser en vesentlig barriere. Solli-Sæther påpeker at en virksomhetsleder kan komme i den situasjonen at han må bruke av egne ressurser til et arbeid som vil gi best resultater innenfor en annen virksomhets ansvarsområde. Summen kan innebære en gevinst for samfunnet, men det er ikke selvsagt at enhver offentlig virksomhet klarer å prioritere dette på bekostning av egne kortsiktige resultater.

Hvis virksomheten likevel har vilje og muligheter, så må forventningene om et gjensidig utbytte oppfylles.

– Den ene kan ikke sitte med forventninger om å få mer tilbake enn hva den andre kan klare å oppfylle. Da varer ikke samarbeidet lenge, påpeker Solli-Sæther.

## Praktiske barrierer

Men selv om viljen er til stede og forventningene er realistiske, kan det ligge praktiske barrierer i veien, for eksempel i infrastrukturen. En svært vanlig hindring er at offentlige virksomheter opererer med ulike systemer og programvareløsninger slik at det blir vanskelig for det ene «vesenet» å kommunisere med det andre.

– På det vi kaller modenhetsnivå 1 klarer likevel to eller flere virksomheter å avvikle en arbeidsoppgave hvor begge er involvert. Det er selvfølgelig bra, men det er ikke

sikkert at arbeidsoppgaven løses på best mulige måte, påpeker Solli-Sæther.

Som eksempel nevner han det som skjer når en nyfødt skal tildeles et fødselsnummer.

– Jordmoren som tar imot barnet er ikke bare ansvarlig for den fysiske fødselen, men også for registreringen.



Hun fyller ut et elektronisk skjema med informasjon om kjønn, tid, sted og mor og far, og alle nødvendigheter, men i dagens Norge må dette over til folkeregisteret i papirform. Helsefor-

etaket hvor barnet er født og folkeregisteret hvor det skal meldes inn, tilhører to helt forskjellige offentlige systemer. Det burde vært enkelt å sende opplysningene med et tastetrykk og få fødselsnummeret i retur med en gang, men slik er det ikke. Prosessen tar pluss-minus ti dager i Norge. I Danmark går det med et tastetrykk.

## Modenhetsnivået

Etatene samarbeider altså, men på et lavt modenhetsnivå, og ikke særlig effektivt.

Nivå 2 på modenhetsskalaen handler om kunnskapsdeling. Her er forutsetningen at de involverte virksomhetene i tillegg til å samarbeide om praktiske oppgaver kan utveksle erfaringer som i neste

omgang kan bidra til innovasjon og læring. Man etablerer felles møteplasser, metoder og standarder og beskriver beste praksis.

På tredje nivå er virksomhetene i stand til å skape merverdi for sluttbrukeren gjennom å etablere tjenester på tvers av organisasjonsgrensene, mens man på fjerde nivå er i stand til å etablere et strategisk samarbeid.

Beskrivelsen av de fire nivåene, eller fem hvis man regner med «nullnivået», hvor virksomhetene ser verdien av et fremtidig samarbeid og begynner å planlegge ut fra dette, utgjør et verktøy som kan brukes til å forstå hvordan en utvikling kan skje over tid, sier Hans Solli-Sæther. Han fremhever nettportalen Altinn som det beste norske eksemplet på hvordan ulike offentlige virksomheter har klart å samarbeide.

## Felles forventningsnivå

– *Er det mulig for virksomheter som*

*ikke er på samme «modningsnivå» å samarbeide godt?*

– Ikke uten at man gjør noe for å utjevne forskjellene. Helst bør man heve modenhetsnivået hos den virksomheten som ligger lavest, men du kan også senke forventningsnivået hos den som ligger øverst. Et felles forventningsnivå er viktig, for det er demotiverende å samarbeide med en partner som ikke leverer det du tror du kan få.

En annen viktig barriere for samarbeid er de juridiske og politiske hindringene. Det finnes mange eksempler på hvordan slike forhold kan hindre en verdiskaping. En klassiker er de to nabokommunene som ikke kan samarbeide om et felles reiselivsprosjekt fordi politikerne begge steder frykter at det skal komme flere nye turister til nabokommunen enn til dem selv.

En annen type eksempel er når skattemyndighetene eller sosialmyndighetene taushetsbelegger opplysninger som kunne gjort det mulig for politiet å bekjempe kriminalitet mer effektivt.

– Den modellen vi beskriver forutsetter at denne type hindringer ikke finnes. I virkelighetens verden er jo dette likevel ofte tilfelle, noe som vi håper å kunne gjøre til gjensidig nytte for egen studie senere, sier Hans Solli-Sæther.

**«En klassiker er kommuner som ikke kan samarbeide fordi politikerne frykter at de andre skal komme bedre ut av det enn dem selv»**

## De fem modenhetsnivåene

**Nivå 0:** Planlegging: På dette nivået har virksomhetene en forståelse av at et samarbeid er ønskelig, og man har kommet så langt at man har startet et planleggingsarbeid. En plan er imidlertid ingen garanti for at et arbeidsfaktisk blir gjort, så på dette nivået finnes det fortsatt ingen samhandling og ingen felles verdiskaping.

**Nivå 1:** Samordning av arbeidsprosesser. Virksomhetene er i stand til å utføre oppgaver som krever deltakelse fra begge. Det kan være så enkelt som at den ene virksomheten utfører en oppgave, men at denne forutsetter informasjon eller deltakelse fra den andre for å kunne la seg fullføre.

**Nivå 2:** Kunnskapsdeling: Virksomhetene deler kunnskap og erfaring som gjør det mulig med læring og innovasjon på tvers av organisasjonsgrensene. Man skaper fysiske eller elektroniske møteplasser, og man skaper en felles infrastruktur som gjør kunnskapsutveksling mulig. Resultatet er bedre tjenester for sluttbruker.

**Nivå 3:** Felles verdiskaping. Virksomhetene utvikler nye tjenester for sine felles brukere. Slik skaper de nye verdier som ikke ville vært mulig gjennom samarbeide på noen av de lavere nivåene.

**Nivå 4:** Strategisk samordning. Her er virksomhetene i stand til å ha et tett strategisk samarbeid mot felles mål og felles nytte, og graden av samfunnsøkonomisk utbytte kan bli svært stort.

FOTO: DAG HÅKON HELLEVIK



### Et godt forbilde

Hans Solli-Sæther mener at nettportalen Altinn er det beste norske eksemplet på hvordan ulike offentlige virksomheter kan samarbeide. Altinn har navn fra begrepet «alternativ innrapportering» og var i utgangspunktet et samarbeid mellom Skattedirektoratet, Brønnøysundregistrene og Statistisk sentralbyrå. Hensikten var å forenkle næringslivets rapporteringsplikt til det offentlige ved å samle flest mulig rapporter i færrest mulig skjemaer på ett og samme nettsted. I dag er ifølge Solli-Sæther om lag 20 etater med. Tjenesten har samlet mye av informasjonen fra det offentlige til næringslivet, og den har vakt betydelig interesse internasjonalt. Solli-Sæther poengterer at dette samarbeidet ville ha vært umulig hvis hver etat fritt kunne velge tekniske plattformer uavhengig av hva de andre valgte, slik det er vanlig at for eksempel norske helseforetak gjør.

Jo høyere modningsgrad, jo større verdier kan offentlige «vesener» samarbeide om å skape, sier Hans Solli-Sæther.

# Betalingsformidling 2010

Norges største konferanse for dem som jobber med betalingsformidling

2. - 3. mars 2010, Radisson SAS Royal Garden Hotel, Kjøpmannsgaten 23, Trondheim

Programmet for konferansen gir et speilbilde av trender innen betalingsformidlingen, både nasjonalt og internasjonalt. Gjennom en rekke spennende foredrag setter vi fokus på temaer som vil være av interesse for alle som arbeider med og har ansvaret for betalingsformidling både hos tilbydere, brukere og leverandører av betalingstjenester.

Av temaer kan vi nevne:

- Autentisering og identifisering – en utfordring i nye kanaler
- Nye, innovative kort- og betalingsprodukter for det norske markedet
- Kan kontaktløse kort og mobiltelefonen bety slutten for kontantene?
- Norske betalingsaktørers plass i eksisterende og fremtidige betalingsløsninger



Arrangør



Våre samarbeidspartnere



Program og påmelding: [www.betalingsformidling.no](http://www.betalingsformidling.no)