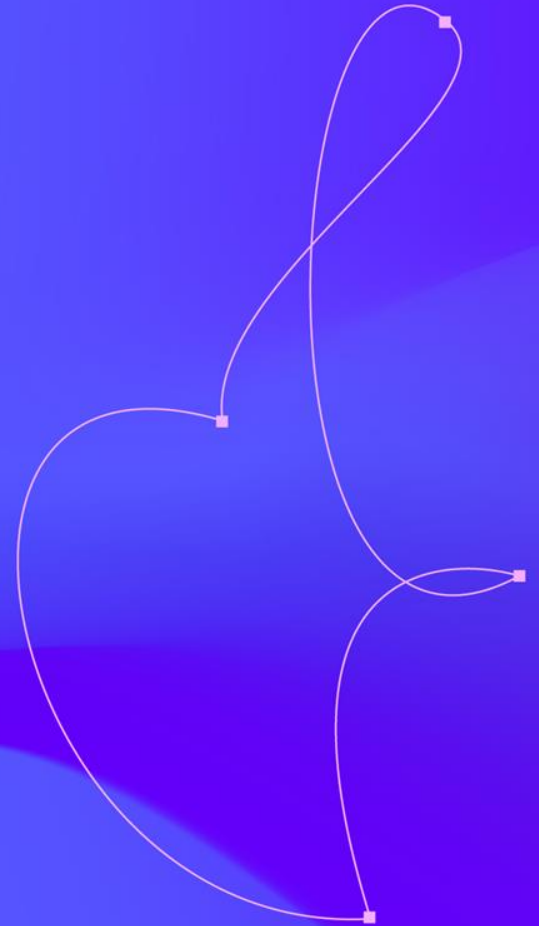


# Humble Governance

## Offentlig styrning då våra problem inte är linjära

---

16.06.2021  
Silva Mertsola  
[silva.mertsola@demoshelsinki.fi](mailto:silva.mertsola@demoshelsinki.fi)  
+358 44 553 2295

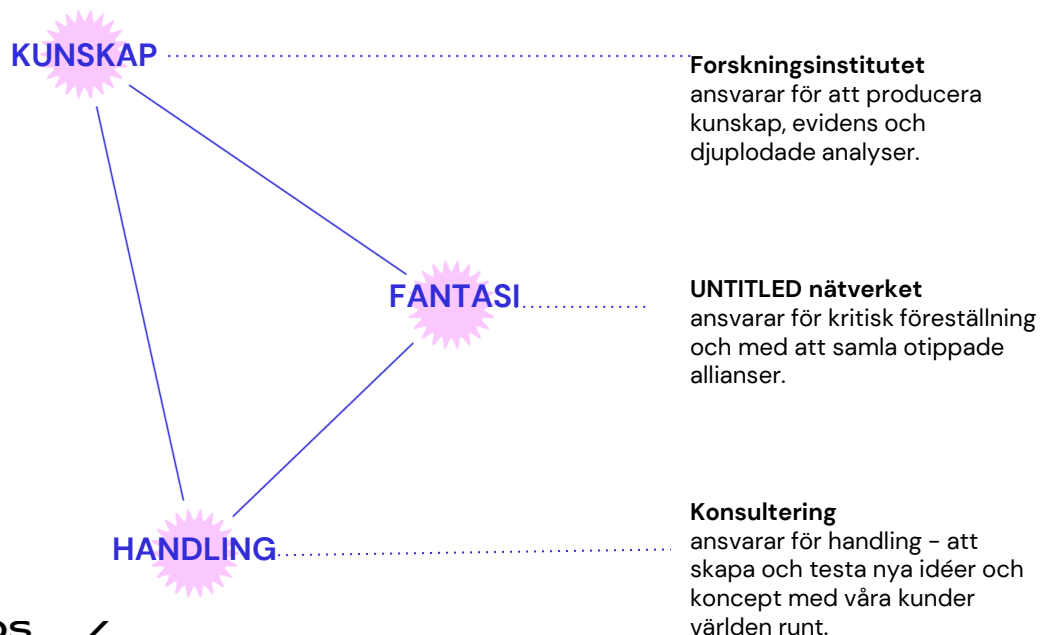


# Kort om Demos Helsinki

# Demos Helsinki

*Endast tillsammans kan vi kämpa för en rättvis, hållbar och glad framtid.*

Demos Helsinki är en tankesmedja som grundades år 2005. Vi är 50 nyfikna individer med varierande bakgrund, bosatta från Brasília till Helsingfors, och Paris till Ankara.

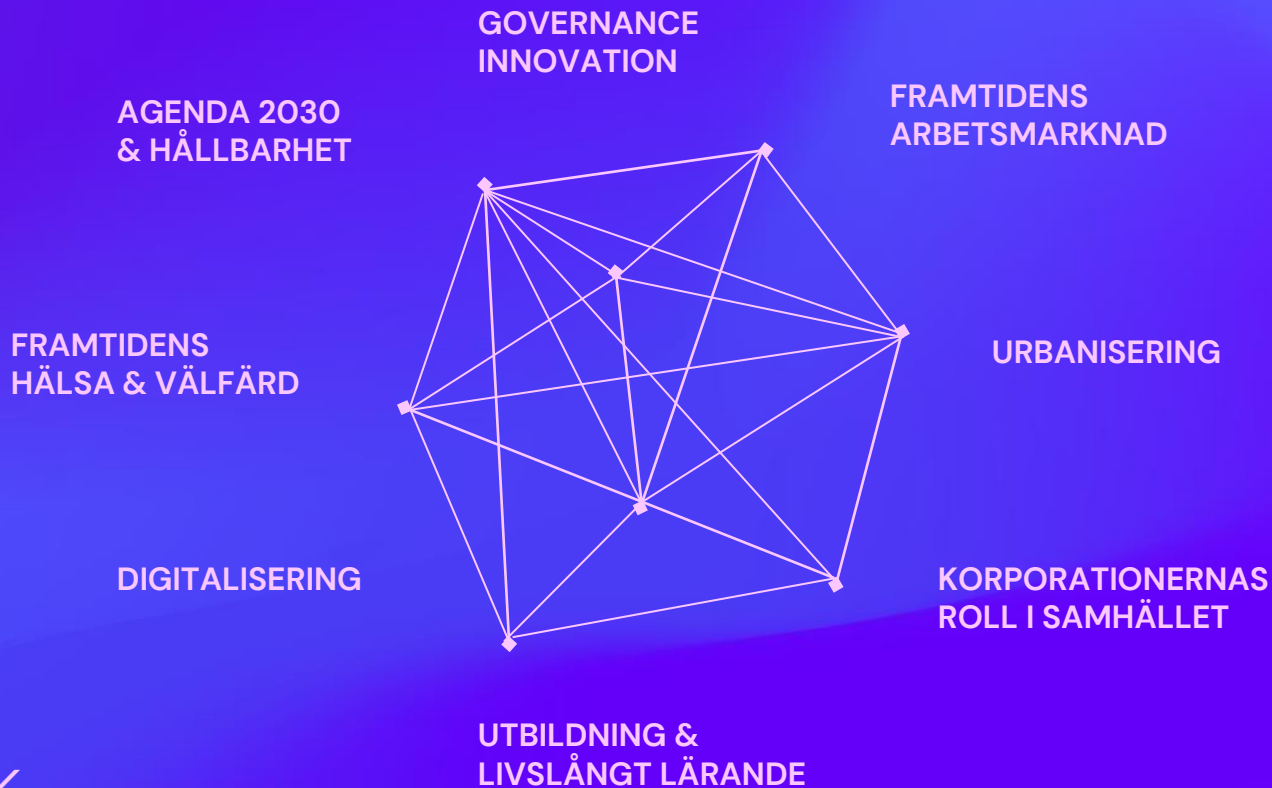


Våra samarbetspartners:



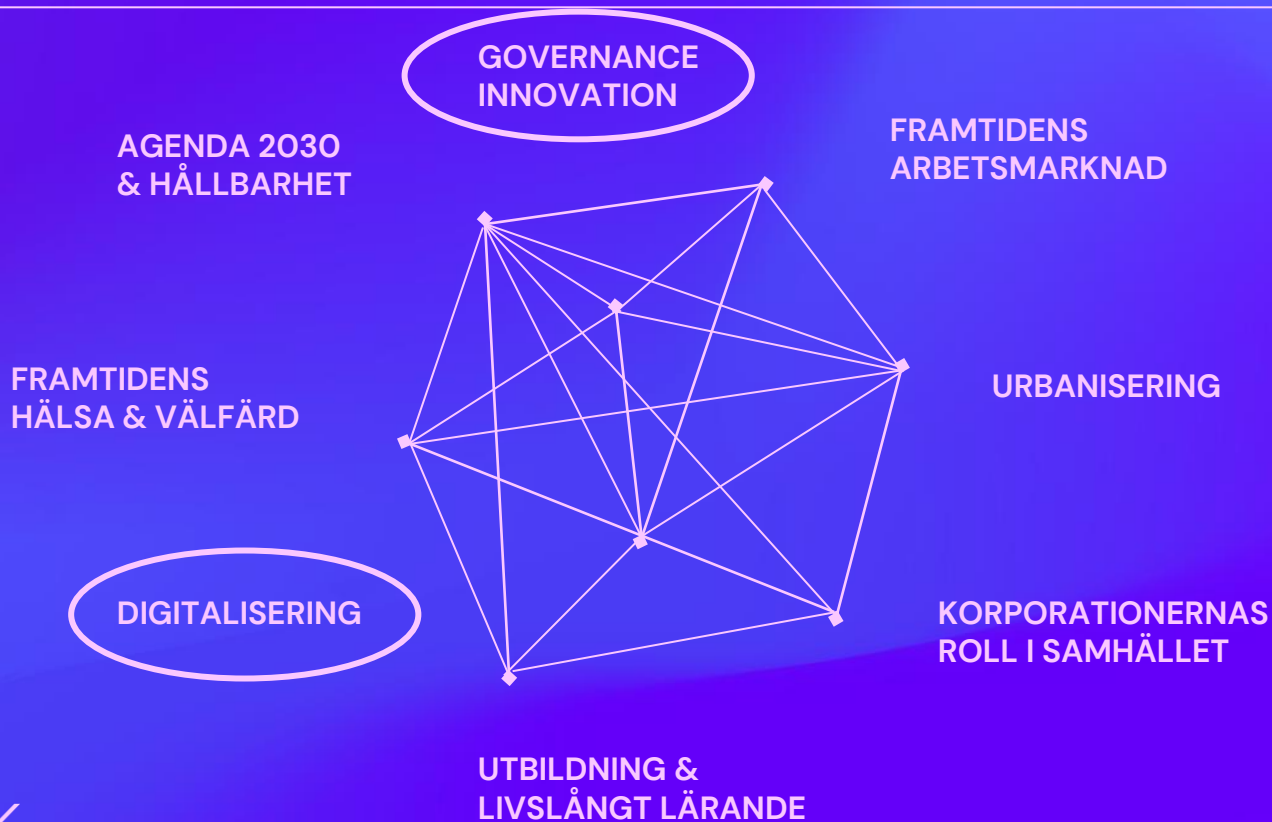
# De tematiska områden som vi arbetar med

---



# De tematiska områden som vi arbetar med

---



# GOVERNANCE INNOVATION



Vår offentliga administration är inte kapabel att lösa vår tids största problem ensam. Stater präglas av informationssilon, rigida processer och kulturella antaganden, som försvårar samarbete och kreativ problemlösning. Vi måste utforska nya sätt att utöva statlig styrning & governance, så vi klarar av att balansera mellan förändring och stabilitet.

# Våra senaste projekt

## FINLAND

Prime Minister's Office  
Ministry of Finance  
Finnish National Agency  
for Education

## ESTONIA

Government of Estonia

## LATVIA

Prime Minister of Latvia  
Cabinet of Ministers



## UNITED ARAB EMIRATES

MBR Centre for  
Government Innovation

## INDIA

Government of Assam

## TANZANIA

Tanzania Planning Committee

## AUSTRALIA

Queensland Government

## FRANCE

French Government  
Transformation Unit

## EGYPT

UNDP Regional Office

# Våra senaste projekt

## FINLAND

Prime Minister's Office  
Ministry of Finance  
Finnish National Agency  
for Education

## ESTONIA

Government of Estonia

## LATVIA

Prime Minister of Latvia  
Cabinet of Ministers



## UNITED ARAB EMIRATES

MBR Centre for  
Government Innovation

## INDIA

Government of Assam

## TANZANIA

Tanzania Planning Committee

## AUSTRALIA

Queensland Government

## FRANCE

French Government  
Transformation Unit

## EGYPT

UNDP Regional Office



# Humble Governance

# Utgångspunkt: Regeringsprogrammet

## Ambitiösa politiska målsättningar

### Objective 3

Democracy, participation and trust in the institutions of society to be strengthened

### Objective 1

Finland will achieve carbon neutrality by 2035

### Objective 5

We will halt the decline of biodiversity in Finland

### Objective 1

The level of education and competence among the population will rise at all levels of education, differences in learning outcomes will decrease, and educational equality will increase

The key economic policy objectives for the government term are:

- The employment rate will be raised to 75 per cent and the number of people in employment will increase by a minimum of 60,000 by the end of 2023
- Given normal global economic circumstances, Finland's general government finances will be in balance in 2023
- The Government's decisions will decrease inequality and narrow the income gaps
- The Government's decisions will put Finland on a path towards achieving carbon neutrality by 2035

versus

Substantiella hinder för statlig problemlösning i en komplex omgivning:

- En kultur som kräver fullkomliga lösningar
- Informationssilon
- Institutionaliserad kortsiktighet

# Utgångspunkt: Regeringsprogrammet

## Ambitiösa politiska målsättningar

### Objective 3

Democracy, participation and trust in government will be strengthened

### Objective 1

Finland will achieve carbon neutrality by 2035

### Objective 5

We will halt the decline of biodiversity

### Objective 1

The level of education and skills will rise at all levels of education, and the quality of education outcomes will decrease, and

The key economic policy objectives for the government term are:

- The employment rate will be raised to 75 per cent and the number of people in employment will increase by a minimum of 60,000 by the end of 2023
- Given normal global economic circumstances, Finland's general government finances will be in balance in 2023
- The Government's decisions will decrease inequality and narrow the income gaps
- The Government's decisions will put Finland on a path towards achieving carbon neutrality by 2035

versus

## Substantiella hinder för statlig problemlösning i en komplex

## Statsrådets kansli: Steering2020 -projektet

*Hur bör statens syn på styrning ändras för att möjliggöra fungerande problemlösning i en komplex omgivning?*

m kräver  
lösningar

ssilon

iserad

t

# Mot ödmjuk styrning?

---

Ödmjukhet betyder att man är villig – och tillåten – att ändra riktning då man lär sig nytt.

1. En kultur som kräver fullkomliga lösningar
  - a. → **Ödmjuk problemlösning** betyder att våra politiker och ämbetsmän erkänner att de inte kan veta allt själva & att man kanske har fel
2. Informationssilon
  - a. → **Ödmjukt samarbete** betyder att vi ger olika aktörer autonomi att söka efter lösningar på ett sätt, som fungerar i deras kontext & säkrar återkopplingsmekanismer.
3. Institutionaliserad kortsiktighet
  - a. → **Ödmjukt politiskt beslutsfattande** betyder att man samarbetar med folk som man har olik åsikt med, och delar äran med dem då man lyckas.



# Mot ödmjuk styrning?

Ödmjukhet betyder att man är villig – och tillåten – att ändra riktning då man lär sig nytt.

1. En kultur som kräver fullkomliga lösningar
  - a. → Ödmjukhet och ämbetsutövning kräver själva & att
2. Informationssiloer
  - a. → Ödmjukhet kräver aktörer auto som funger återkopplingsmekanismer.
3. Institutionaliserad kortsiktighet
  - a. → Ödmjukt politiskt beslutsfattande betyder att man samarbetar med folk som man har olik åsikt med, och delar äran med dem då man lyckas.

Inte en modell för alla problemställningar.

kräver

- 1) tunn konsensus
- 2) komplexitet & osäkerhet



# Humble Governance

---

## **1. Tunn konsensus istället för detaljerad styrning**

kring ramverksmålsättningar gör det möjligt att utöva strategisk istället för detaljerad politisk styrning.

## **4. Revidering av målsättningar**

**istället för rigida avtal** skapar förutsättningar för att konsensus blir starkare över tid



## **2. Delegerad problemlösning** **istället för centraliserade lösningar**

ger aktörer på gräsrotsnivån autonomin att skapa lösningar för att uppnå ramverksmålsättningarna på ett sätt som passar deras partikulära kontext

## **3. Återkopplingsmekanismer** **istället för arbiträr rapportering**

som säkrar kollektivt lärande både horisontellt och vertikalt

# Humble Governance - mekanismer

## **1. Tunn konsensus istället för detaljerad styrning**

kring ramverksmålsättningar gör det möjligt att utöva strategisk istället för detaljerad politisk styrning.

## **4. Revidering av målsättningar**

**istället för rigida avtal** skapar förutsättningar för att konsensus blir starkare över tid



**2. Delegerad problemlösning** istället för centraliserade lösningar ger aktörer på gräsrotsnivån autonomin att skapa lösningar för att uppnå ramverksmålsättningarna på ett sätt som passar deras partikulära kontext.

**3. Återkopplingsmekanismer** istället för arbiträr rapportering som säkrar kollektivt lärande både horisontellt och vertikalt

Peer review

Intelligenta incitament

# Humble Governance – inget nytt

---

## GLOBAL NIVÅ: MONTREALPROTOKOLLET

*“The Montreal Protocol is arguably one of the most successful governance processes impacting environmental protection. Its success can be seen to lie in the institutional design of the collaboration: once there was consensus on the need for action, smart incentives and severe penalties were used to activate broad participation, where learning mechanisms were established and revision was made into continuous practice.”*

## EU-NIVÅ: EU:S VATTENRAMDIREKTIV

*“The WFD was one of the first attempts of the EU to introduce governance characterised by an experimentalist architecture an iterative, open-ended framework with goals jointly established by ‘central’ (EU) and ‘local’ (MS) institutions, typically in consultation with relevant stakeholders.” (Giakoumis & Voulvoulis, 2018)”*

## NATIONELL NIVÅ: FINSKA GRUNDSKOLAN

*“In Finland, broad framework goals for primary education are set in the national curriculum, but teachers and schools are trusted with a high level of autonomy to implement the curriculum as they see fit. The teachers’ first-hand knowledge is then used to revise the national curriculum when needed. What makes the Finnish system successful is that it combines decentralization with highly individualized pedagogy for those students who are in need of extra support.”*

## LOKAL NIVÅ: THE UTRECHT MODEL OF PUBLIC SERVICE DELIVERY

*“The most important institutional choice Utrecht has made is to devolve basic youth care services to Youth and Family teams within a new organization set up for this purpose: Lokalis. An important framework choice is the lump-sum funding for specialized youth care services. This lump-sum funding shifted the focus from existing product offerings to the question of what individual youth care clients need in terms of support and what skills and competencies are required from the professionals involved.” (Helderman et al. 2020)”*



# Exempel: Finlands grundskola

## 1. Tunn konsensus

under 1970-talet skapades en tunn konsensus kring betydelsen av en utbildad befolkning och social mobilitet. Idag ifrågasätter ingen grundskolans betydelse. De breda målsättningarna bestäms i den nationella läroplanen.

## 4. Revidering av läroplanen

sker på basis av återkopplingen, lärarnas behov och en gemensam tolkning av förändringar i kontexten.



## 2. Delegerad problemlösning

kommuner, skolor och lärare har stor frihet i implementeringen av den nationella läroplanen.

## 3. Återkopplingsmekanismer

Istället för att testa alla elever, används resurser till monitorering för att ge stöd åt dem, som behöver specialundervisning.

# Exempel: Finlands grundskola

---

## 1. Tunn konsensus

under 1970-talet skapades en tunn konsensus kring betydelsen av utbildning för en modern och mobil befolkning och social mobilitet. Idag ifrågasätter ingen grundskolans betydelse. De breda målsättningarna bestäms i de nationella läroplanen.

## 4. Revidering av läroplanen

sker på basis av återkoppling från lärarna och utvärdering av lärarnas behov och en gemensam tolkning av förändringar i den aktuella kontexten.

## Frågor:

*HG-problemlösningens logik har använts såväl inom organisationer, lokalt, nationellt som globalt.*

- *Har ni redan liknande processer i bruk i Sveriges regioner? Finns det problemställningar som tillvägagångssättet skulle kunna passa till?*
- *Vad är relevansen för Sveriges statliga och politiska styrning mer generellt?*

## Regerad problemlösning

Skolor, lärare och skolledare har stor betydelse i implementeringen av den nationella läroplanen.

## Återkopplingsmekanismer

Det är viktigt för att testa alla elever, och för att utvärdera skolans resurser till monitorering och utvärdering. Det är viktigt att ge stöd åt dem, som behöver specialundervisning.

# Tack!

**Silva Mertsola**

[silva.mertsola@demoshelsinki.fi](mailto:silva.mertsola@demoshelsinki.fi)

+358 44 553 2295