



Kommunal- og  
moderniseringsdepartementet

**Rapport**

# Scenarier for offentlig sektor i 2040

Utarbeidet i forbindelse med stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor



# Innhold

Strategisk framsyn til stortingsmelding om innovasjon	3	Scenarier for offentlig sektor i 2040	21
Drivkrefter som påvirker utviklingen	9	På kjente stier	23
Sikre drivkrefter	10	Bakpå	24
Mindre økonomisk handlingsrom i offentlig sektor	10	Spranget	25
Rask teknologisk utvikling	10	Spredning i laget	27
Klimaendringer, klimarisiko og miljøspørsmål påvirker samfunnet	11	Sammenlikningsmatrise	28
Grunnleggende menneskelige behov for trygghet og tilknytning	11	Ta scenarioene i bruk!	34
Mangel på kompetent arbeidskraft	12	Hvordan scenarioene ble utarbeidet	35
Usikre drivkrefter	12	Vedlegg 1 Oversikt over drivkrefter	38
Tillit i samfunnet	14	Vedlegg 2 Kildeliste for drivkraftoversikten	39
Endringer i offentlig sektor	18	Vedlegg 3 Deltagere og ressurspersoner	40
«Jokere»	20	Vedlegg 4 Intervjuspørsmålene	41
		Referanser	42

# Strategisk framsyn til stortingsmelding om innovasjon

Strategisk framsyn, eller scenarioutvikling, er et verktøy for å identifisere nye trender og diskutere dem i en strategisk sammenheng. Man ser langt fram og vender oppmerksomheten mot det som skjer i omgivelsene sine. Strategisk framsyn er ikke framskrivninger som beskriver hvordan vi tror utviklingen vil arte seg, men anerkjenner at det eksisterer flere mulige utviklingsretninger. Strategisk framsyn gir mulighet til å kartlegge, forstå og reagere på trender og beskrive ulike mulige framtider.<sup>1</sup>

Tidshorisonten i scenarioanalysen må være lang nok til at man kan frigjøre seg fra dagens situasjon og se for seg endringer, og kort nok til at scenarioene oppleves relevante.

Her presenteres fire mulige framtider for offentlig sektor i 2040. Scenarioene er utviklet i forbindelse med en stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor, som regjeringen vil legge frem for Stortinget våren 2020. Målet med stortingsmeldingen er å øke innovasjonstakten og innovasjonsevnen i offentlig sektor. Meldingsprosessen skal i seg selv bidra til å fremme innovasjon, og utvikling av scenarioer er ett av grepene for å få det til.

Scenarioene skal øke sannsynligheten for at politikken for innovasjon i offentlig sektor møter framtidens behov. Scenarioer gir «minner om framtiden» som kan øke endringsberedskapen og handlekraften. De hjelper oss å kjenne igjen signaler på at samfunnet eller offentlig sektor utvikler seg i retning av ett av scenarioene, og dermed hjelper de oss i å kunne ta beslutninger som styrer utvikling i en ønsket retning.

Scenarioene er apolitiske, de beskriver ulike framtider, som kan komme fram i ulike politiske kontekster. Scenarioene er ikke uttrykk for regjeringens ønsker eller frykt.

Kortversjoner av de fire scenariofortellingene

## På kjente stier

I 2040 har forskjellene i samfunnet økt, men ikke mer enn at tilliten fortsatt er høy. For Norge er olje- og gassvirksomhet fremdeles en motor i økonomien. Deler av offentlig sektor har fått til mye på digitalisering og innovasjon, mens andre deler henger etter. Det er vanskelig å ta ut gevinstene av investeringer, og roller, ansvar og organisering er stort sett uendret siden 2019. Innbyggernes forventninger har stadig blitt vanskeligere å innfri. Store, internasjonale selskaper ligger foran med å tilby innbyggerne smarte tjenester på flere områder.



Kortversjoner av de fire scenariofortellingene

## Bakpå

I 2040 er tilliten i samfunnet vi tok som en selvfølge svekket. Internettøkonomien har endret verden, og langt flere enn før har falt utenfor arbeidslivet. Utenforskap skaper uro og frustrasjon. Politikken er preget av populistiske strømninger og økt konfliktnivå. Stadig skiftende prioriteringer, manglende kapasitet og kompetanse gir lav endringsevne i offentlig sektor. Innbyggere opplever store forskjeller i kvalitet på tjenester, tilbud og muligheter. Norge er ikke lenger annerledeslandet, og vi-følelsen i samfunnet er svekket.



Kortversjoner av de fire scenariofortellingene

## Spranget

I 2040 er tilliten i samfunnet høy. Nye måter å produsere og levere tjenester er testet ut og utviklet for å opprettholde og øke velferdsnivået. Eksperimentering og bruk av ny teknologi skjer offensivt og innen etisk forsvarlige rammer. Overgangen til et klimavennlig samfunn ble ikke enkel, men de fleste opplevde omstillingen som rimelig og nødvendig. Med ny teknologi og digital transformasjon er systemene forbedret og menneskelige ressurser møtes på nye måter. Maskinene gjør rutineoppgaver. Innbyggerne er deltakere i utforming og gjennomføring, i tillegg til brukere av offentlige tjenester. Noen ønsker likevel ikke delta, eller klarer ikke å henge med.





Kortversjoner av de fire scenariofortellingene

## Spredning i laget

I 2040 er tilliten i samfunnet forvitret. Norge klarte ikke overgangen til et mer klimavennlig samfunn. Ny næringsutvikling i stor skala lar vente på seg. Fallhøyden ble stor når teknologi og nye måter å arbeide sammen skulle testes ut i offentlig sektor. Eksperimentering, prøving og feiling ble den nye hverdagen, uten at man klarte å systematisere kunnskap eller spre lærdommer. Noen løp foran, mens andre aldri kom etter. Nå finnes et landskap av fragmenterte løsninger med ulik kvalitet. Sterke interesser har tatt seg til rette og forskjellene i samfunnet har økt.



## Sentrale begreper:

- **Strategisk framsyn/foresight:**  
Et overordnet begrep for ulike teknikker, metoder og verktøy brukt for å systematisere og utvikle kraftfulle antakelser om framtiden.
- **Scenarioanalyse:**  
Omfatter datainnsamling, analyse, foredling og konstruksjon av scenarier, og er en av de mest brukte metodene innenfor strategisk framsyn.
- **Scenarier/scenariofortellinger:**  
Troverdige, internt konsistente og utfordrende beskrivelser av mulige framtider.
- **Drivkrefter:**  
Krefter, som virker i de kontekstuelle omgivelsene. Disse omfatter: politiske, økonomiske, teknologiske, legale, miljømessige og sosiale krefter.
- **Sikre drivkrefter:**  
Drivkrefter som har stor påvirkning, er relativt sikre og der utfallet går i én retning.
- **Usikre drivkrefter:**  
Drivkrefter som har stor påvirkning, men der utviklingen framover kan gå i ulike retninger.
- **Aksekor:**  
Rammeverk for scenarioene basert på to eller tre usikre drivkrefter.



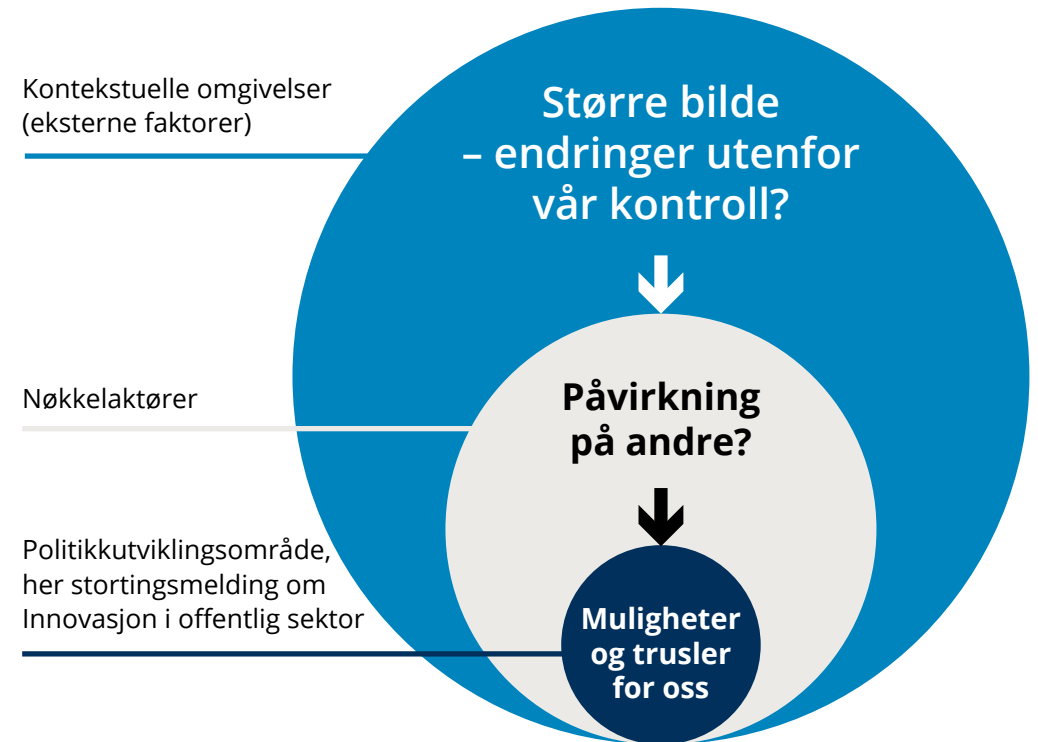
# Drivkrefter som påvirker utviklingen

Scenariofortellingene er skrevet utfra to usikre drivkrefter og seks sikre drivkrefter, som er vurdert å ha særlig stor påvirkning på offentlig sektor framover. Drivkreftene med usikre utfall gir grunnlag for at det kan utvikles flere og ulike scenariofortellinger. De sikre drivkreftene utspiller seg i alle scenarioene, men ikke nødvendigvis på samme måte.

I scenarioanalysen er ikke det viktige hvilke(t) av scenarioene som er mest sannsynlige. Alle scenariofortellingene skal være plausible, troverdige og internt konsistente. De skal tilsammen beskrive er mulighetsrom.

Å starte med drivkreftene, som offentlig sektor i begrenset grad kan påvirke, gir andre perspektiver enn å starte med offentlig sektors muligheter. Figur 1 viser hvordan offentlig sektor opererer i en kontekst av både aktører og eksterne faktorer og hvordan stortingsmeldingen plasserer seg i dette landskapet.

Figur 1



## Sikre drivkrefter

Følgende drivkrefter er ansett som å ha størst påvirkning på offentlig sektor og å være relativt sikre, dvs. at utviklingen går i én retning:

- Moderat befolkningsvekst og flere eldre
- Mindre økonomisk handlingsrom i offentlig sektor
- Rask teknologisk utvikling
- Klimaendringer, klimarisiko og miljøspørsmål som påvirker samfunnet
- Grunnleggende menneskelige behov for trygghet og tilknytning
- Mangel på kompetent arbeidskraft

Drivkreftene påvirker hverandre og det er klare avhengigheter mellom dem.

### Moderat befolkningsvekst og flere eldre

Alderssammensetningen i befolkningen kommer til å endre seg betydelig i årene framover. Det vil bli en særlig sterk vekst i antall eldre, på nasjonalt nivå dobles både andelen og antallet som er 80 år eller mer fram mot 2040. Samtidig vil det bli lav vekst i befolkningen i arbeidsfør alder, særlig i mindre sentrale deler av landet.

### Mindre økonomisk handlingsrom i offentlig sektor

Lavere og ustabil oljepris gir isolert sett mindre vekst i økonomien, samtidig som inntektene til oljefondet reduseres. Det er også forventninger om lavere formuesavkastning fra fondet (synliggjort gjennom endringer i handlingsregelen), selv om utviklingen er usikker. Beregninger, bl.a. i Perspektivmeldingen 2017, viser at det er helt nødvendig å øke produktiviteten i offentlig sektor for å finansiere velferdsstaten i framtiden.

### Rask teknologisk utvikling

Det pågår en rask teknologisk utvikling blant annet ved at maskiner kan løse stadig flere oppgaver, datamengdene blir større og kan brukes på nye måter, menneskene samhandler mer med maskiner, og grenseflatene mellom teknologi og biologi blir mer utydelige.

Teknologien har og vil få betydning for alle samfunnsområder, og for verdikjeder og forretningsmodeller. I løpet av de neste tiårene vil digital teknologi kunne bidra til å løse mange av utfordringene innenfor viktige samfunnsområder som bl.a. helse og omsorg, transport, klima, energi og matproduksjon.

**Klimaendringer, klimarisiko og miljøspørsmål påvirker samfunnet**

FNs klimapanel understreket i sin rapport høsten 2018 alvoret i de utfordringene verden står overfor, samtidig som de vektlegger at et globalt grønt skifte vil kunne bidra til at nettoutslippene av klimagasser bringes ned mot null.<sup>2</sup>

Selv om klimautslippene reduseres på en slik måte at temperaturøkningene begrenses i tråd med Parisavtalen, vil vi måtte håndtere virkningene av gradvis endret klima i lang tid. Offentlig sektor har en nøkkelrolle i Norges håndtering av klimaendringene og følgene.

**Grunnleggende menneskelige behov for trygghet og tilknytning**

Mennesker har basale behov for relasjoner, samhold og trygghet. I hvor stor grad dette blir tatt hensyn til i utviklingen av samfunnet og offentlig sektor, vil ha betydning for løsningene som blir valgt. I en teknologisk tidsalder kan retten til å kommunisere med mennesker, også når man kontakter offentlig sektor, bli viktig.

Uførhet og ensomhet er utfordringer Norge står midt oppe i. Andelen uføretrygdete i befolkningen mellom 18 og 67 år var ved utgangen av 2018 på 9,6 prosent.<sup>3</sup> Samtidig opplever 16 % av befolkningen seg plaget av ensomhet.<sup>4</sup>

Frivillig arbeid har lange tradisjoner i Norge og 64 % av befolkningen gjør frivillig arbeid. 50% av de som ikke er frivillige oppgir at de kunne tenke seg å gjøre frivillig arbeid for en aktivitet eller sak de er opptatt av.<sup>5</sup> Frivillig arbeid knytter folk til et fellesskap og frivillige yter tjenester som reduserer ensomhet.

## Mangel på kompetent arbeidskraft

Det vil være en raskere omstillingstakt i arbeidslivet de neste årene. OECD anslår at omkring én av fire jobber vil gjennomgå store endringer. Teknologien vil skape nye jobber, men de vil komme i andre yrker og kan komme andre steder i landet enn der jobbene forsvinner.<sup>6</sup>

Utviklingen ser ut til å gå i retning av behov for et bredere sett av kompetanser. Evnen til å erverve ny kompetanse blir viktigere, og arbeidstakere må kunne håndtere et mer teknologiintensivt arbeids- og samfunnsliv.<sup>7</sup>

Økningen i antall eldre vil gi økt etterspørsel etter kompetanse i pleie- og omsorgstjenester.

Med lav vekst i befolkningen i arbeidsfør alder mange steder i landet, vil konkurransen om arbeidskraften mellom sektorer og mellom regioner øke.

## Usikre drivkrefter

I en scenarioanalyse utgjør de usikre drivkreftene rammene for scenariofortellingene. Usikre drivkrefter kjennetegnes ved at de både har stor påvirkning på utviklingen og at det er knyttet stor usikkerhet til i hvilken retning utviklingen vil gå. Drivkreftene som blir valgt må være uavhengige av hverandre og kunne gi troverdige og utfordrende scenarier. Og de må beskrive forhold som er relevante på det feltet scenarioene skal handle om.

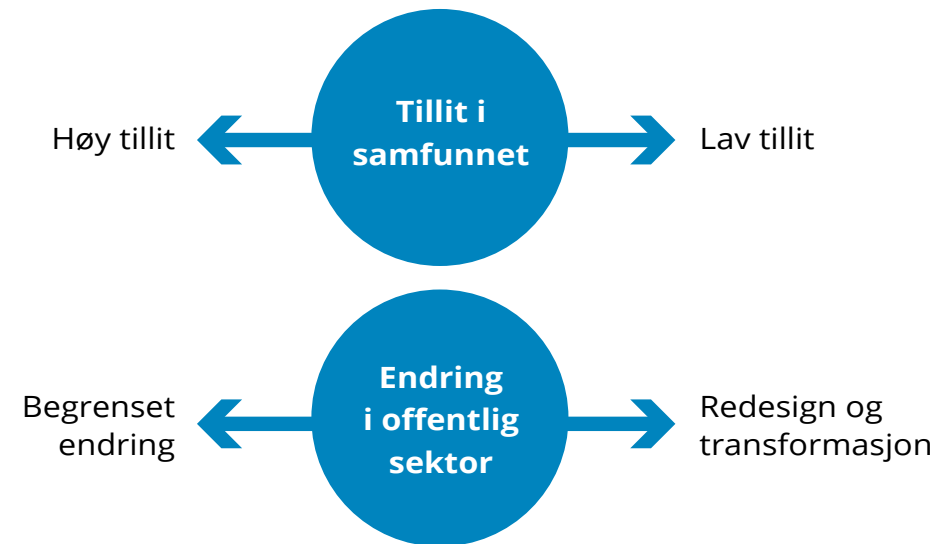
I denne analysen er 'tillit i samfunnet' og 'endringer i offentlig sektor' valgt som de to mest usikre og mest relevante drivkreftene for utviklingen av offentlig sektor framover.

- Tillit er valgt fordi Norge er i en særstilling, med et av verdens høyeste tillitsnivå. Det er ingen selvfølge og det er flere utviklingstrekk i verden i dag som kan påvirke tillitsnivået i Norge. Derfor er det både viktig og relevant å diskutere.
- Endring er valgt fordi Norge har verdens største offentlige sektor, i 2017 utgjorde de offentlige utgiftene nær 59 % av fastlands-BNP.<sup>8</sup> 32 % av de sysselsatte arbeider i offentlig sektor.<sup>9</sup> I en tid med stadig raskere endringstakt i verden, er endring i offentlig sektor et utfordrende og relevant tema.

Å velge «riktige» akser var en vanskelig del av scenarioarbeidet. Hva har størst betydning for utviklingen i offentlig sektor framover? Hva er mest usikkert når det gjelder hvilke retninger utviklingen vil gå i? Hvilke spørsmål og problemstillinger ønsker vi å belyse? Mange ulike akser ble diskutert før valget falt på tillit og endring.

Aksene tillit og endring kan henge sammen, man kan se for seg at tilliten faller fordi endringstakten blir enten for høy eller for lav. Men tilliten kan også endre seg på bakgrunn av helt andre forhold – og forhold som ligger utenfor offentlig sektor. Ideelt skal aksene i en scenariofortelling være utenforliggende faktorer, altså i dette tilfellet utenfor myndighetenes og offentlig sektors påvirkning. Med en så omfattende offentlig sektor som i Norge er det vanskelig å følge dette idealet fullt ut.

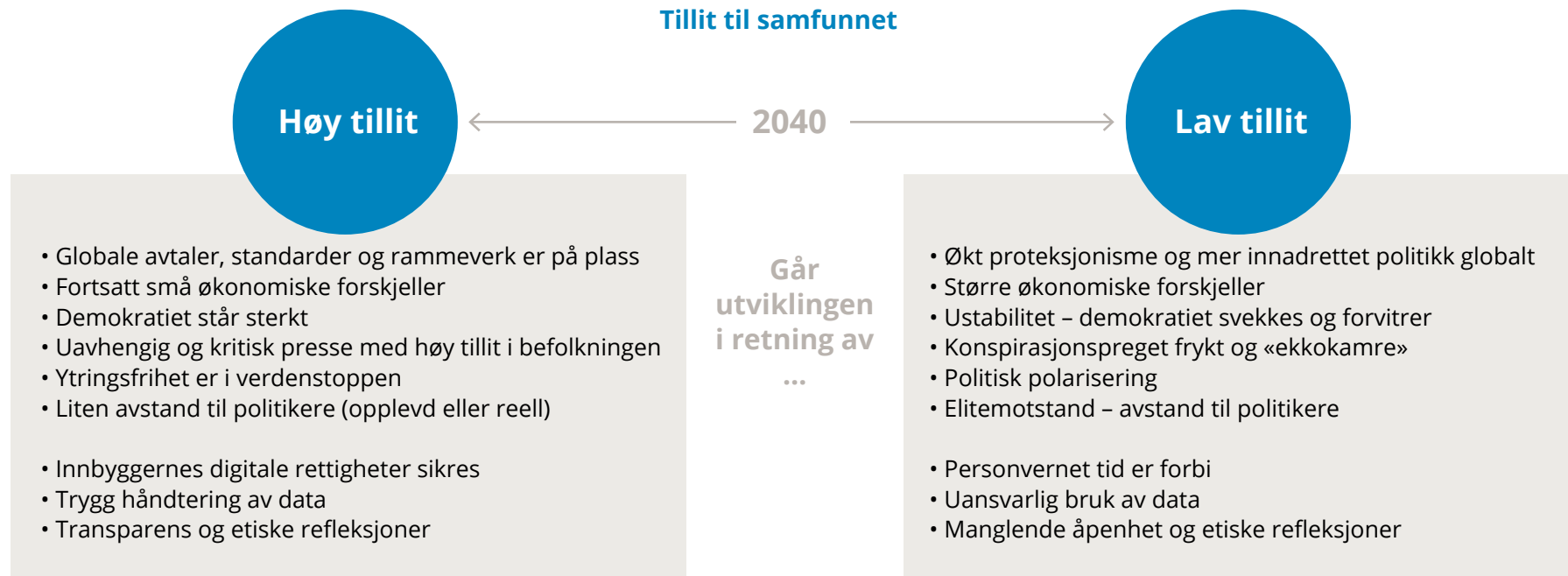
### Usikre, kritiske drivkrefter som påvirker utviklingen:



Figur 2 Kritiske, usikre drivkrefter som påvirker utviklingen i offentlig sektor mot 2040

## Tillit i samfunnet

Tilliten i samfunnet påvirker og påvirkes av flere faktorer. Det kan både handle om demokrati, ytrings- og pressefrihet, avstand mellom politikere og folket, digitale rettigheter og økonomiske forskjeller. Det er i denne analysen ansett som usikkert om tilliten i samfunnet vil fortsette å være høy i Norge, eller om den vil synke eller forvitre.





### ***Fortsatt høy tillit i samfunnet***

Høy grad av tillit i samfunnet framheves ofte som en forklaring på de nordiske landenes økonomiske og sosiale suksess. Norge er et samfunn med demokratisk stabilitet og ytringsfrihet. De økonomiske forskjellene er relativt små. Framover vil også trygg håndtering av data og gode etiske refleksjoner i det offentlige rom om den digitale utviklingen kunne ha betydning for tilliten i samfunnet.

### ***Lavere tillit i samfunnet***

Internasjonalt er det økende mistillit til politiske institusjoner, og man kan se for seg en utvikling mot lavere tillit også i Norge. Det kan bli drevet fram av proteksjonisme, ustabilitet og politisk polarisering, uansvarlig bruk av data, manglende åpenhet og større økonomiske forskjeller. Mange frykter også at innvandring av mennesker fra samfunn med lavere tillit vil påvirke tillitsnivået i Norge, men her viser forskningen at dette ikke er entydige sammenhenger. Tillitsnivået i Skandinavia har blant annet gått opp de siste 30 årene, samtidig med høyere innvandring.<sup>10</sup>

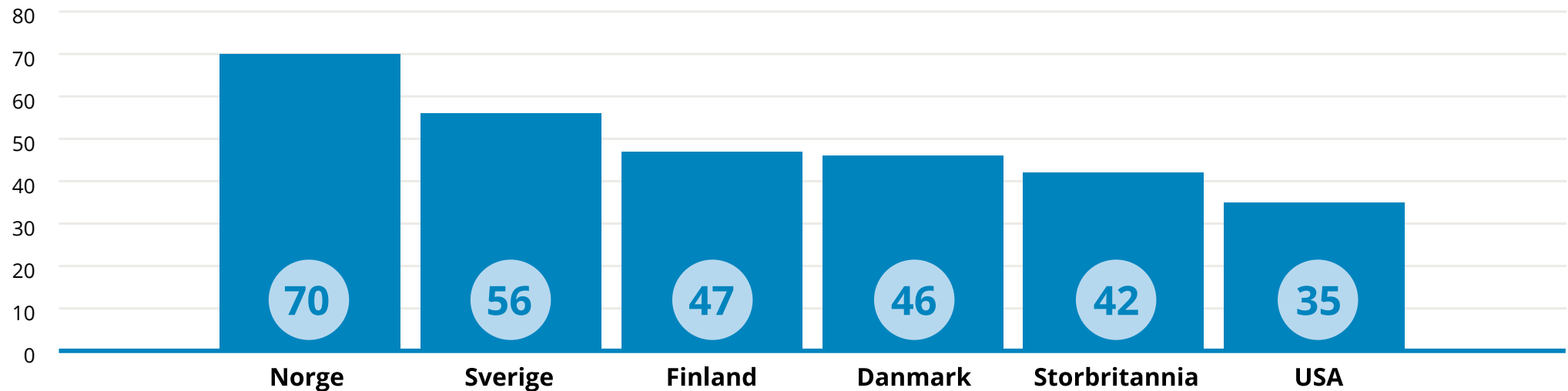
Manglende tillit til myndighetene kan gjøre det vanskeligere å gjennomføre reformer der man må ofre noe på kort sikt for å nyte godt av fordeler i fremtiden. Tillit er også avgjørende for at innbyggerne skal være villige til å ta i bruk digitale tjenester og gi fra seg personopplysninger i digitale løsninger.

I de neste avsnittene drøfter vi tre dimensjoner av tillit i samfunnet nærmere: Tillit til myndighetene og offentlige tjenester, tillit og teknologi og økonomisk ulikhet og tillit.

### ***Tillit til myndighetene og offentlige tjenester***

Innbyggerundersøkelsen i Norge viser at folk generelt har et godt inntrykk av offentlige tjenester, men tilbakemeldingene spriker en del mellom de ulike tjenestene. Innbyggerundersøkelsen for 2018 ga noe svakere resultater enn to år tidligere. Dersom det oppstår et gap mellom innbyggernes forventninger og det offentlige tjenestetilbudet, kan oppslutningen om velferdsstaten slik vi kjenner den synke. Dette kan skje dersom innbyggerne ikke opplever det offentlige tjenestetilbudet som relevant nok for deres behov eller dersom kvaliteten ikke holder mål sammenlignet med det som tilbys i det private markedet. Tillit har også en by og land-dimensjon. Noen opplever at sentrale institusjoner har manglende forståelse av utfordringer i distriktene, noe blant annet debattene om ulv og sammenslåing av kommuner og fylkeskommuner viser.

Tillit til myndighetene. Som figuren viser er tilliten til myndighetene i Norge spesielt høy.



Figur 3. Prosentandel som svarte «ja» på spørsmålet «Har du tillit til nasjonale myndigheter?» ("Do you have confidence in national government") i 2014. Source: Gallup World Poll

### ***Tillit og teknologi***

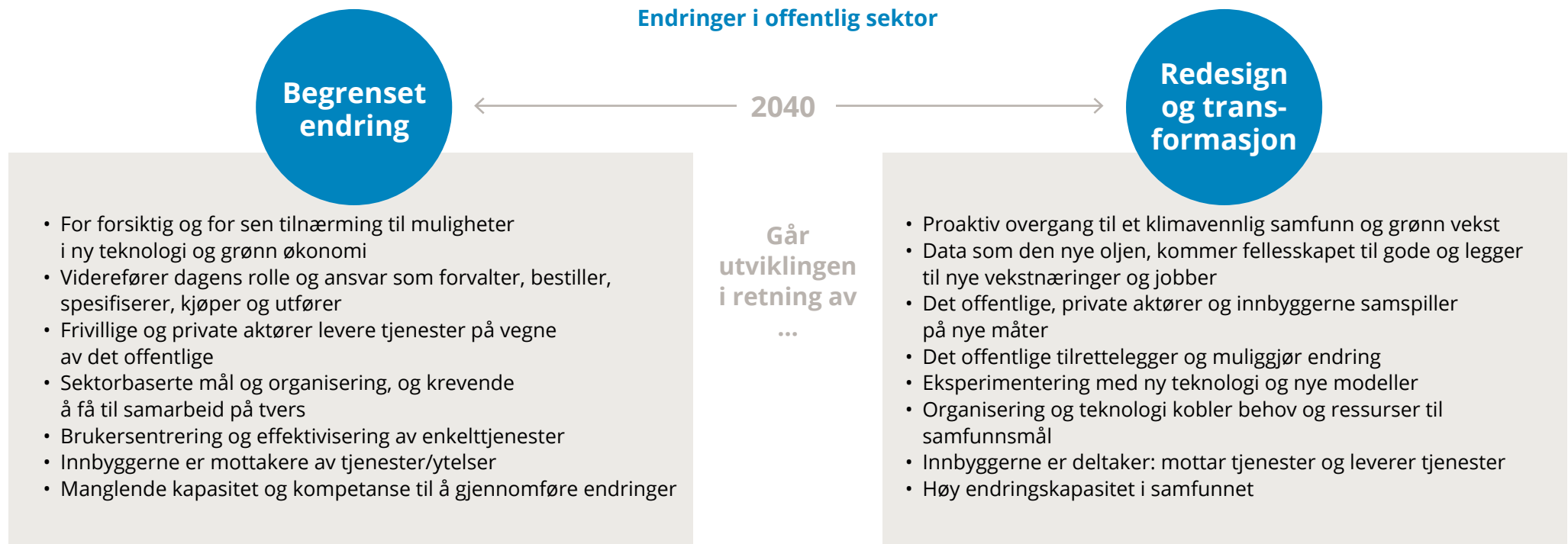
Digitaliseringen av samfunnet skaper nye løsninger, men også avhengigheter og sårbarheter som går på tvers av sektorer, ansvarsområder og landegrensler. Sensitiv informasjon og opplysninger fra personer, myndigheter og næringsliv kan tappes og misbrukes. Kritiske samfunnsfunksjoner, som energiforsyning, elektronisk kommunikasjon og finansielle tjenester er avhengig av lange, digitale verdikjeder som gjør samfunnet sårbart. Gode risikovurderinger og tiltak for å håndtere identifisert risiko er avgjørende. Internasjonal terrorisme skaper frykt i befolkningen og høyere terrorberedskap betyr økte utgifter til sikkerhetstiltak. En rekke av disse tiltakene utfordrer innbyggernes personvern og integritet.

### ***Økonomisk ulikhet og tillit***

Økonomiske forskjeller reduserer tilliten i samfunnet.<sup>11</sup> De senere ti-årene har den økonomiske ulikheten avtatt mellom land, men samtidig økt noe innad i mange utviklede land. Det gjelder også Norge. I et internasjonalt perspektiv er Norge likevel et land med høy levestandard og livskvalitet og liten ulikhet i levekår.<sup>12</sup> Levekårsutfordringer og sosial ulikhet henger sammen med deltakelse i arbeidslivet. Noen områder i storbyene har særlig store levekårsutfordringer, blant annet områder med høy innvandrertetthet. I enkelte distriktsområder er levekårsutfordringene relatert til nedleggelse av næringsvirksomhet og høy grad av uførhet som følge av at de som mistet jobbene sine faller ut av arbeidslivet.

## Endringer i offentlig sektor

Offentlig sektor legger til rette for endringer i samfunnet og gjennomgår selv endringsprosesser. Teknologi og klima og miljø vil være viktige drivere for endring framover. Det er i denne analysen ansett som usikkert om offentlig sektor vil være preget av redesign og transformasjon eller av begrenset endring framover.



### ***Begrenset endring i offentlig sektor***

Offentlig sektor kan være forsiktig eller passiv med å gjennomføre endringer. Det kan bli vanskelig å få til endring og store endringer kan bli oppfattet som unødvendig eller lite hensiktsmessig. Endringen kan i praksis gå langsomt, også dersom intensjonene er å være i forkant. Ny teknologi og grønn vekst kan få vanskelige vekstvilkår, for eksempel fordi strukturelle forhold som sektorbaserte mål bremser endring i offentlig sektor.

I en framtid med begrenset endring i offentlig sektor vil offentlig sektor i 2040 ligne på den vi har i 2019. Det vil si at offentlig sektor både utfører, bestiller, kjøper og utvikler tjenester. Private og frivillige aktører leverer tjenester for og til det offentlige. Innbyggerne er brukere av tjenester, de bidrar i begrenset grad i utviklingen og utføringen av dem. De offentlige aktørene har sektorbaserte mål, som kan gjøre samarbeid på tvers krevende.

### ***Redesign og transformasjon i offentlig sektor***

Offentlig sektor kan være en pådriver for endring i næringslivet, internt i offentlig sektor og i samarbeidsflatene mellom næringsliv, offentlig sektor, academia og innbyggere. Vi kan se for oss nye roller for og samarbeid mellom de ulike aktørene, og at innbyggerne får og tar roller de ikke har i dag. I staten er skatt et område der det har skjedd store endringer de siste årene, og hvor både skatteetaten og innbyggerne har fått nye roller. I kommunesektoren er Kommune 3.0 en samlebetegnelse på prosjekter der kommune ikke bare er en organisasjon, men et sted alle innbyggerne, bedrifter, frivillig- og offentlig sektor sammen har ansvar for at er et godt sted å leve. Det kan åpne for nye måter å løse oppgaver på.

Miljø blir et viktig tema i samfunnsdebatten framover. Overgang til et klimavennlig samfunn og grønn vekst kan skje proaktivt ved at Norge og offentlig sektor er i front, eller det kan skje mer reaktivt. Konsekvenser av klimaendringene i form av mer ekstremvær ser man allerede og dette vil påvirke samfunnet framover uansett. Derfor er den usikre faktoren tilnærmingene til å løse klimaproblemene og hvordan dette arbeidet vil påvirke samfunnsutviklingen.

De mulighetene digitale teknologier gir, vil oppfattes og utnyttes forskjellig i ulike virksomheter, sektorer og mellom sektorer. Rask teknologisk utvikling handler derfor ikke bare om teknologi, men også om organisasjonsutvikling og gjennomføring av endringer. Teknologier endrer både forretningsmodeller, organisasjoner, produkter, tjenester og prosesser. Maskiner og roboter blir tatt i bruk for å bedre produktiviteten og standardisering bidrar til mer effektivitet i saksbehandlingen, levering av tjenester og bruk av ressurser. Teknologien blir innbakt i alle ting og folk venner seg til å samhandle med maskiner på enda flere måter enn i dag. Maskiner tar over oppgaver som i dag blir løst av mennesker. Bruk av kunstig intelligens kan gi prediktiv og mer individrettet tjenesteproduksjon. Å utnytte muligheten som digitalisering gir vil utfordre måten samfunnsoppgavene løses på. Det kan tilrettelegge for andre samarbeidsformer mellom offentlige aktører og nye roller for både offentlige, private og frivillige aktører, fordi tjenestekjedene vil synliggjøres på tvers av offentlig sektor.

### «Jokere»

Muligheten for disrupsjon, paradigmeskift eller stor grad av ustabilitet ble trukket fram i diskusjonene om viktige drivkrefter framover.

«Jokere» er hendelser eller utviklingstrekk som får enorme konsekvenser dersom de inntreffer. Dette gjelder krig, verdensomspennende epidemier, klimaendringer som får plutselige og dramatiske følger for økosystemer og livsvilkår, dramatisk økning av klimaflyktninger og oppløsning av dagens verdensorden. Fordi slike tilstander bryter radikalt med logikken i de enkelte scenarioene, er slike hendelser ikke tatt med og konsekvensene ikke vurdert. Muligheten for slike uforutsette endringer vil være tilstede i alle de fire scenarioene.



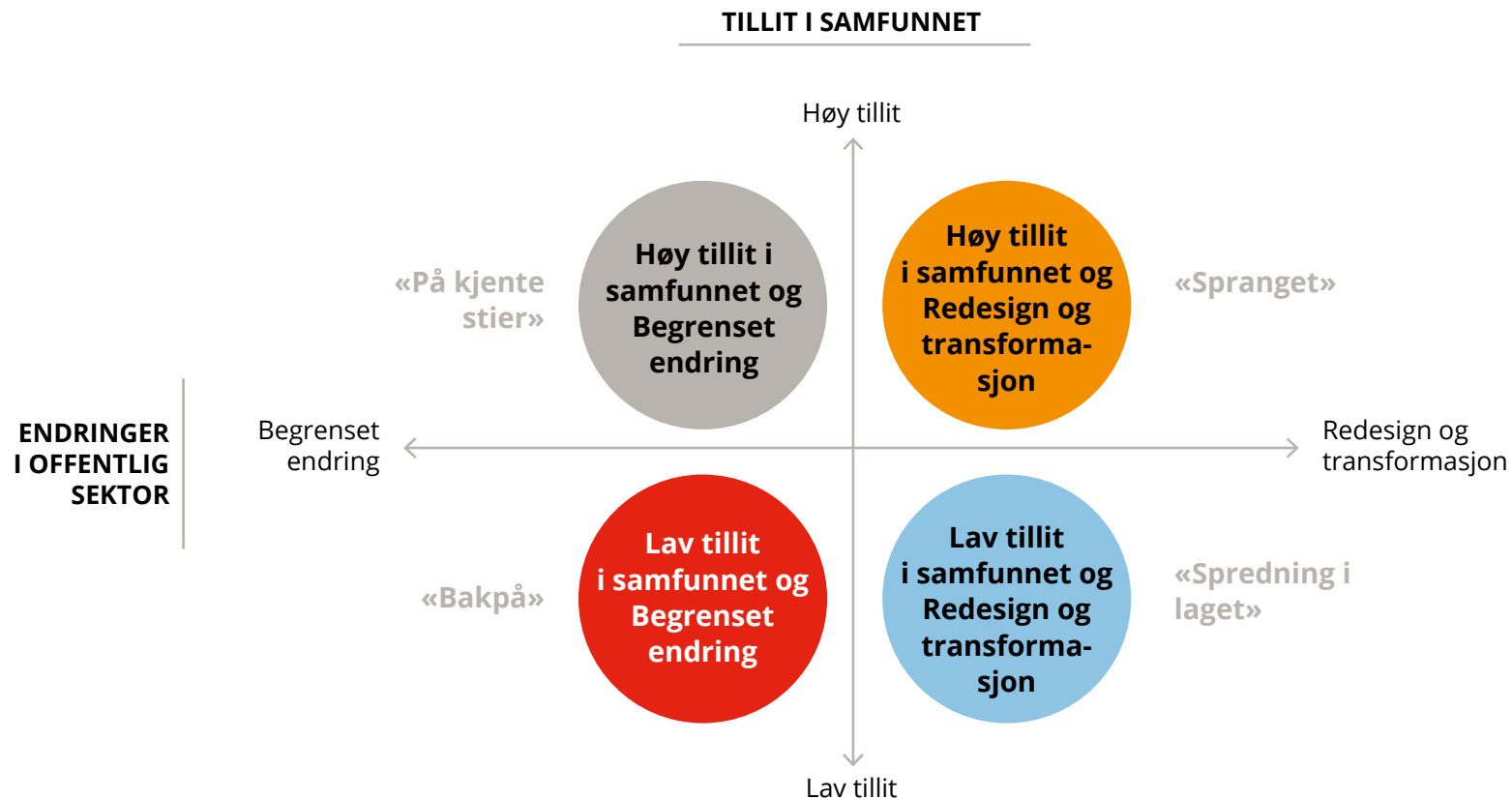
# Scenarier for offentlig sektor i 2040

Scenarioene beskriver ulike mulige utviklingsretninger for offentlig sektor fram mot 2040. Tiltakene i en stortingsmelding vil ha en tidshorisont som er kortere enn 20 år. Scenarioene skal tvinge oss til å tenke lenger, og året 2040 er langt nok fram til at man kan forvente betydelige endringer i samfunnet.

## Nøkkelsspørsmål som scenarioene søker å besvare

- **Hvordan påvirker teknologi hvilke oppgaver offentlig sektor har og hvordan de blir løst?**
- **Hvilke oppgaver og ansvar har innbyggerne for å skape gode liv og lokalsamfunn?**
- **Har innbyggerne tillit til offentlig sektor og hvordan møter offentlig sektor innbyggernes behov?**
- **Er offentlig sektor rigget for å håndtere usikkerhet og endring?**
- **Hvem er aktørene som leverer tjenester til innbyggerne?**
- **Hvordan påvirker klimaendringene samfunnet (samfunnsstrukturen)?**

## Utvikling og gjensidig påvirkning mellom drivkreftene gir fire scenarier for offentlig sektor i 2040



## På kjente stier

### Høy tillit, og begrenset endring i offentlig sektor

*I 2040 har forskjellene i samfunnet økt, men ikke mer enn at tilliten fortsatt er høy. For Norge er olje- og gassvirksomhet fremdeles en motor i økonomien. Deler av offentlig sektor har fått til mye på digitalisering og innovasjon, mens andre deler henger etter. Det er vanskelig å ta ut gevinstene av investeringer, og roller, ansvar og organisering er stort sett uendret siden 2019. Innbyggernes forventninger har stadig blitt vanskeligere å innfri. Store, internasjonale selskaper ligger foran med å tilby innbyggerne smarte tjenester på flere områder.*

For Norge fortsatte olje- og gassvirksomhet å være en motor i økonomien helt fram til 2040, men vi begynner å innstille oss på at aktiviteten gradvis skal avta en gang i framtiden. Fra begynnelsen av 2020-tallet ble de økonomiske rammene for offentlig sektor strammere og innbyggernes forventninger ble stadig vanskeligere å innfri. Effektivisering ble viktig for å få løst oppgavene.

De internasjonale selskapene så at personvern måtte tas på alvor, og sikrere løsninger ble utviklet for å vinne folks tillit. I Norge fikk vi på plass noen viktige retningsvalg både for miljø og teknologi. Teknologien skulle jobbe for menneskene og ikke omvendt. Tilgangen til åpne data åpnet nye muligheter for både næringslivet og offentlig sektor. Men det var først og fremst de store internasjonale selskapene som utnyttet mulighetene.

Utover på 2030-tallet kom det effekter av bedre brukerorientering og mer effektive tjenester på flere områder, men bare i deler av offentlig sektor og frafall i videregående skole var fortsatt vanskelig å løse.

I 2040 har offentlig sektor og innbyggerne tilnærmet de samme rollene i velferdssamfunnet som de hadde i 2019. De statlige virksomhetene har sine sektorvise mål og ansvar. Mange opplever at tjenestene henger etter den teknologiske utviklingen. Store, internasjonale selskaper tilbyr persontilpassede tjenester på flere av offentlig sektors tjenesteområder. Forskjellene i samfunnet har økt noe, men ikke mer enn at tilliten fremdeles er høy. De fleste er fornøyde med de tjenestene de får.

## Bakpå

### Lav tillit, og begrenset endring i offentlig sektor

*I 2040 er tilliten i samfunnet vi tok som en selvfølge svekket. Internettøkonomien har endret verden, og langt flere enn før har falt utenfor arbeidslivet. Utenforskap skaper uro og frustrasjon. Politikken er preget av populistiske strømninger og økt konfliktnivå. Stadig skiftende prioriteringer, manglende kapasitet og kompetanse gir lav endringsevne i offentlig sektor. Innbyggere opplever store forskjeller i kvalitet på tjenester, tilbud og muligheter. Norge er ikke lenger annerledeslandet, og vi-følelsen i samfunnet er svekket.*

I starten av 2020-tallet var det mørke skyer over Europas økonomi. De gule vestene hadde satt Frankrike i brann, og urolighetene spredte seg til resten av Europa. Populistiske strømninger fikk stadig større innflytelse også i Norge. Bompenger var bare et av temaene som satte sinnene i kok. Politisk polarisering økte, og sentrum i politikken ble svekket.

Globalt fortsatte internettøkonomien å endre verden med full styrke. Samtidig ble de økonomiske rammene for offentlig sektor strammere. De framtidige inntektene fra olje- og gassektoren var usikre, og veksten i økonomien avtok. Det ble behov for effektivisering, men de store grepene for å møte utfordringene uteble. Store grupper klarte ikke å tilpasse

seg det nye arbeidslivet, med nye kompetansekrav. Utenforskap skapte frustrasjon og uro.

Det var mange initiativer på gang, men det tok lang tid å innføre nye arbeidsprosesser og få effekter av investeringer i offentlig sektor. Stadig skiftende prioriteringer, manglende kapasitet og kompetanse førte til at selv mindre endringer ble vanskelig å gjennomføre. Upopulære vedtak ble utsatt. Det som ble gjort var for lite, og det kom for sent.

Utover 2030-tallet sammenfalt flere hendelser som utfordret den allerede skjøre tilliten i samfunnet, økte konfliktnivået og gjorde samarbeid på tvers mer krevende. Skolene falt på Pisa-skåringene, kriminaliteten økte og folk opplevde stadig større forskjeller i tjenestene de ble tilbudt. Flere kommuner manglet kompetanse og arbeidskraft. Forståelsen av hva som utløste endringene var så ulik at det ble vanskelig å diskutere veier framover.

I 2040 kjenner mange på motløshet og mangel på muligheter. Tilliten til både politikerne og samfunnet har falt. Norge er ikke lenger annerledeslandet, og vi-følelsen i samfunnet er svekket.

## Spranget

### **Høy tillit, og redesign og transformasjon i offentlig sektor**

*I 2040 er tilliten i samfunnet høy. Nye måter å produsere og levere tjenester er testet ut og utviklet for å opprettholde og øke velferdsnivået. Eksperimentering og bruk av ny teknologi skjer offensivt og innen etisk forsvarlige rammer. Overgangen til et klimavennlig samfunn ble ikke enkel, men de fleste opplevde omstillingen som rimelig og nødvendig. Med ny teknologi og digital transformasjon er systemene forbedret og menneskelige ressurser møtes på nye måter. Maskinene gjør rutineoppgaver. Innbyggerne er deltakere i utforming og gjennomføring, i tillegg til brukere av offentlige tjenester. Noen ønsker likevel ikke delta, eller klarer ikke å henge med.*

Utover på 2020-tallet ble klimaendringene tydeligere og mer kostbare. Da EU i 2028 annonserte forbud mot bruk av fossile energikilder fra 2035, falt etterspørselen etter norsk olje og gass dramatisk på kort tid. Samtidig var det tydelig at den norske velferdsmodellen var i ubalanse med økte behov, flere på trygd og færre i jobb. Noe radikalt måtte gjøres.

Reguleringer som sikret at data skulle behandles som en nasjonal ressurs og forvaltes på en måte som sikret framtidig velstand for fellesskapet ble viktig. Samtidig hadde flere kommuner og etater allerede før 2020 begynt å eksperimentere med nye måter å samarbeide med innbyggerne, gründere, bedrifter og frivillige for å løse store samfunnsutfordringer. Utover på 2020-tallet ble dette videreutviklet og spredt til stadig nye etater og kommuner. Samtidig fortsatte effektiviseringen og den digitale transformasjonen for fullt, og frigjorde ressurser i offentlig sektor. Sammen med tilgangen på åpne offentlige data skapte det nye muligheter, som både offentlige og private aktører benyttet seg av.

I 2030 var samfunns mål som gode lokalsamfunn, miljøvennlige transportløsninger og lavt frafall i videregående skole praktiske rettesnorer i det daglige arbeidet. Sektormålene var mindre viktige. Involveringen av nye aktører tilførte nye idéer og kompetanse, et mylder av oppstartsselskaper bidro til å omsette dataene til gode tjenester, og livslang læring stod høyt på dagsorden. Nye næringer vokste fram og skapte arbeidsplasser og eksportmuligheter.

## Spranget

Nye teknologiske løsninger og plattformer la til rette for at folk kunne gjøre mer selv og for at de kunne hjelpe hverandre med små og store hverdagsutfordringer.

Dermed kunne flere utnytte sine ressurser og utenforskap og ensomhet ble redusert. Teknologiske løsninger, åpenhet og etiske refleksjoner la til rette for tillit mellom folk som ikke kjente hverandre. Samtidig er det så mange intelligente installasjoner i samfunnet at balansen mellom godt personvern og en overvåkingsstat er hårfin.

Overgangen til et klimavennlig samfunn var ikke enkel, men Norge hadde et godt utgangspunkt. Det tok tid å bygge de nye, grønne næringene, men med penger på bok og høy tillit i samfunnet, opplevde de fleste omstillingen som rimelig og nødvendig.

Nå i 2040 opplever de fleste at de kan bidra i samfunnet og at de får de tjenestene de trenger. Men en del synes også de nye samarbeids-løsningene er krevende, og vil heller motta eller kjøpe tjenester enn å være med å utvikle og drive dem.



## Spredning i laget

### Lav tillit, og redesign og transformasjon i offentlig sektor

*I 2040 er tilliten i samfunnet forvitret. Norge klarte ikke overgangen til et mer klimavennlig samfunn. Ny næringsutvikling i stor skala lar vente på seg. Fallhøyden ble stor når teknologi og nye måter å arbeide sammen skulle testes ut i offentlig sektor. Eksperimentering, prøving og feiling ble den nye hverdagen, uten at man klarte å systematisere kunnskap eller spre lærdommer. Noen løp foran, mens andre aldri kom etter. Nå finnes et landskap av fragmenterte løsninger med ulik kvalitet. Sterke interesser har tatt seg til rette og forskjellene i samfunnet har økt.*

På 2020-tallet var teknologioptimismen høy. I en tid med strammere økonomiske rammer ble stadig flere oppgaver automatisert gjennom de store digitaliseringsprosjektene i offentlig sektor. Det var likevel ikke nok. Oppmerksomheten omkring klimakrisen økte internasjonalt, og overgangen til et mer klimavennlig samfunn med lavere inntekter og høyere kostnader krevde radikale endringer.

Samtidig kom flere kommuner langt i å teste nye modeller og plattformer for samarbeid mellom innbyggerne, frivilligheten og privat sektor. Innbyggerne ble deltakere og kunne ta større ansvar for å følge opp blant annet egen helse. Forebygging og persontilpasning sparte ressurser og ga bedre kvalitet i tjenestene.

Mange av pilotprosjektene var vellykkede, men forble lokale initiativer. Offentlig sektor klarte ikke å systematisere lærdommer eller spre de gode erfaringene. Da hjalp det lite at noen aktører var i verdensklasse

Mot slutten av 2020-tallet kom det stadig flere tegn på at grunnleggende etiske regler ikke var på plass i de digitale systemene. Jusen hadde blitt hengende etter de nye løsningene. Flere større og mindre skandaler med data på avveie, misbruk og manipulasjon viste at kontrollmekanismer manglet. Innenfor de nye samarbeidsløsningene opplevde man at sterke krefter tok seg til rette, både private aktører og sterke innbyggerinteresser.

I 2030 fantes et landskap av fragmenterte løsninger med ulik kvalitet og geografiske forskjeller i tilbudet. Til tross for gode intensjoner ble fallhøyden stor når teknologi og nye måter å arbeide sammen skulle tas i bruk på helt nye måter.

Grønn næringsutvikling i stor skala i Norge, som alle hadde håpet på begynnelsen av 2020-tallet, lot vente på seg. Økt arbeidsløshet som følge av omstilling både i privat og offentlig sektor førte at flere opplevde at tryggheten var borte. Demonstrasjoner og mistro fulgte. Konfliktlinjer i politikk og samfunn ble forsterket. I 2040 er tilliten i samfunnet forvitret.

# Sammenlikningsmatrise

Matrisen sammenligner de fire scenarioene på noen sentrale områder:

Tillit			
På kjente stier	Bakpå	Spranget	Spredning i laget
<p>Fortsatt høy tillit i samfunnet</p> <p>Internasjonale selskaper vinner folks tillit tilbake.</p> <p>Demokratiet står sterkt i Norge, og de økonomiske forskjellene mellom folk har økt, men er fremdeles små.</p>	<p>Tilliten i samfunnet er svekket.</p> <p>Populistiske strømninger og økt konflikt.</p> <p>Forskjellene blant folk har økt, og vi-følelsen er ikke som den engang var. Utenforskap skaper uro og frustrasjon.</p>	<p>Fortsatt høy tillit i samfunnet</p> <p>Omstilling til et klimavennlig samfunn oppleves som rimelig og nødvendig. Økonomiske forskjellene mellom folk har holdt seg små.</p> <p>Teknologi bygger tillit mellom fremmede, distribuert tillit.</p>	<p>Tilliten i samfunnet er forvitret.</p> <p>Norge klarer ikke overgangen til et mer klimavennlig samfunn</p> <p>Fallhøyden er stor når teknologi og nye måter å arbeide sammen skal testes ut.</p> <p>Økte forskjeller og økt mistro. Konfliktlinjer i politikk og samfunn forsterkes.</p>

**Mindre økonomisk handlingsrom****På kjente stier**

Norges olje- og gassproduksjon er fremdeles lønnsom, men vi innstiller oss på at aktiviteten skal avta.

Offentlige budsjetter er redusert, men mindre enn forventet.

**Bakpå**

Usikre inntekter fra Olje og gass-sektoren.

Behov for prioritering, og effektivisering i offentlig sektor ga lavere inntekter.

**Spranget**

Etterspørselen etter norsk olje og gass falt dramatisk på kort tid.

Den norske velferdsmodellen var i ubalanse. Noe radikalt må gjøres.

**Spredning i laget**

Overgangen til et mer klimavennlig samfunn med lavere inntekter og høyere kostnader krever radikale endringer.

## Klimaendringer og klimarisiko

På kjente stier	Bakpå	Spranget	Spredning i laget
Begrenset endring. De store grepene blir ikke tatt.	Begrenset endring. Upopulære vedtak utsettes.	Klimaendringene tydeligere og mer kostbare.  Store samfunnsutfordringer tas tak i.	Oppmerksomheten om klimakrisen øker internasjonalt. Mangel på tillit vanskeliggjør overgangen til et mer klimavennlig samfunn.

## Endring i offentlig sektor, Innbyggernes rolle

På kjente stier	Bakpå	Spranget	Spredning i laget
<p>Offentlig sektor og innbyggerne har tilnærmet de samme rollene i velferdssamfunnet som i 2019.</p> <p>Bedre samarbeid mellom etater. Samfunnsfloker fremdeles vanskelig å løse.</p> <p>Innbyggernes forventninger vanskeligere å innfri.</p>	<p>Stadig skiftende prioriteringer, manglende kapasitet og kompetanse gjør at selv mindre endringer blir vanskelig å gjennomføre i offentlig sektor.</p> <p>Det som skjer er for lite, og det kommer for sent.</p>	<p>Kommuner og etater eksperimenterer med nye måter å samarbeide med innbyggerne, gründere, bedrifter og frivillige.</p> <p>Omfattende spredning av nye løsninger.</p> <p>Samfunns mål ble praktiske rettesnorer i det daglige arbeidet. Sektormålene ble mindre viktige.</p>	<p>Tester nye modeller og plattformen for samarbeid mellom innbyggerne, frivilligheten og privat sektor.</p> <p>Forebygging og persontilpasning sparer ressurser og gir bedre kvalitet i tjenestene.</p> <p>Pilotprosjektene forblir lokale initiativer.</p> <p>Fragmenterte løsninger med ulik kvalitet og geografiske forskjeller. Ingen tar ansvar for helheten. Sterke interesser tar seg til rette.</p>

## Teknologi og digitalisering

På kjente stier	Bakpå	Spranget	Spredning i laget
Effektivisering blir viktig. Deler av offentlig sektor er verdensledende på digitalisering og innovasjon.	Krevende å få effekter av investeringer i offentlig sektor.	Effektivisering og digitalisering for fullt.  Teknologien jobber for menneskene og ikke omvendt.	Høy teknologioptimisme både i samfunnet og i offentlig sektor. Automatisering og digitalisering.  Grunnleggende etiske regler er ikke på plass i de digitale systemene. Skandaler med data på avveie, misbruk og manipulasjon.

Næringsutvikling			
På kjente stier	Bakpå	Spranget	Spredning i laget
<p>Tilgangen til åpne data åpnet nye muligheter som først og fremst de store internasjonale selskapene utnyttet.</p> <p>Store, internasjonale selskaper tilbyr innbyggerne gode, person-tilpassede tjenester på flere av offentlig sektors tjenesteområder.</p> <p>De offentlige tjenestene henger etter den teknologiske utviklingen.</p>	<p>Store grupper klarte ikke å tilpasse seg det nye arbeidslivet, med nye kompetansekrav.</p> <p>Motløshet og mangel på muligheter.</p>	<p>Reguleringer som sikret at data skulle behandles som en nasjonal ressurs</p> <p>Det offentlige, gründere, bedrifter og frivillige løser store samfunnsutfordringer. Start-ups tilførte nye ideer og nye jobber ble skapt.</p> <p>Bygging av nye, klimavennlige næringer.</p>	<p>Offentlig sektor fremmet eksperimentering, uten å klare å systematisere eller spre lærdommer.</p> <p>Grønn næringsutvikling lot vente på seg. Økt arbeidsløshet som følge av omstilling både i privat og offentlig sektor førte at flere opplevde at tryggheten var borte.</p>

**Tabell 1. Oppsummering av de fire scenarioene på sentrale områder**

# Ta scenarioene i bruk!

Offentlig sektor har en viktig rolle i samfunnet i dag, og skal ha det i framtiden. Det betyr at offentlig sektor må fortsette å endre seg i takt med endringene i samfunnet.

De som har vært involvert i arbeidet med stortingsmeldingen har beskrevet hvordan de ser for seg innovasjon i offentlig sektor framover, og disse beskrivelsene har likhetstrekk med scenarioene «På kjente stier» og «Spranget». I utviklingen av scenariofortellinger har vage antagelser og beskrivelser blitt utfordret, og med spørsmålene under kan dere diskutere videre.

Mange er opptatt av den høye tilliten som preger det norske samfunnet, og hvordan denne tilliten kan komme under press i en tid med sterke endringskrefter utenfor offentlig sektors kontroll. Scenariene «Bakpå» og «Spredning i laget» er fortellinger som beskriver negative utviklingsretninger mot et samfunn med lavere tillit. De setter også ord på en frykt for at offentlig sektor ikke lykkes med innovasjon fordi endringene blir for små og kommer for sent – eller fordi utviklingen kommer ut av kontroll.

Scenarioene blir nyttige når de blir tatt i bruk! Scenarioene skal være starten på en strategisk dialog, og ikke slutten på en. Scenarioene er

laget for å inspirere og provosere til diskusjon, både internt i offentlig sektor og i samtaler med private og frivillige aktører. Alle i offentlig sektor kan bruke dem som bakgrunn for å diskutere framtida, utfordre antagelser de har og trekke inn nye perspektiver. Forslag til spørsmål for diskusjon kan være:

- Hvordan vil det påvirke vår virksomhet og oppgavefelt at utviklingen beveger seg i retning av ett av scenarioene?
- Hva innebærer høy grad av endring i offentlig sektor?
- Hvor tydelig er opplevelsen av behov for endring i offentlig sektor?
- Hvor stor er evnen til og beredskapen for endring i offentlig sektor?
- Kan det offentlige, innbyggere og næringsliv ha andre roller enn i dag?
- Hvordan kan nye samarbeid påvirke måtene offentlig sektor arbeider på?
- Hva kan vi gjøre for å påvirke utviklingen?
- Hvordan bør muligheten for fall i tilliten påvirke de valgene vi tar framover?
- Hvem vil få det dårligere og hvem vil få det bedre i scenarioene?
- Hvilket scenario føles mest truende og hvorfor?
- Hvordan kan fortellingene utvikles videre?

God debatt!



## Hvordan scenarioene ble utarbeidet

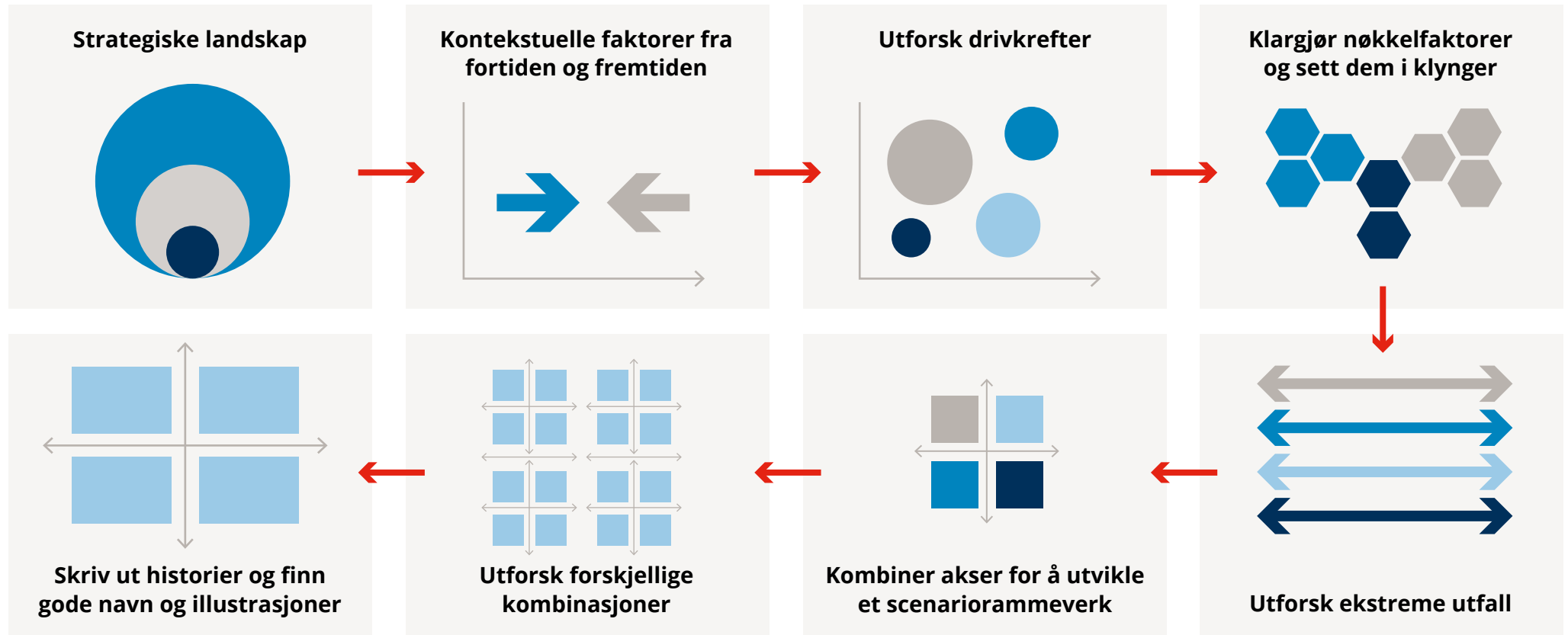
Mange ulike metoder innen strategisk framsyn har utviklet seg over de seneste tiårene<sup>13</sup>, og interessen for strategisk framsyn og scenarioanalyse har økt i kjølvannet av de uforutsette hendelsene 11. september 2001 og finanskrisen i 2008.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har i arbeidet med scenarioanalysen benyttet klassisk deduktiv metode for scenario-utvikling<sup>14</sup>. Metoden setter fokus på kritiske usikkerheter og bidrar til at scenarioene sammen dekker mulighetsrommet. Metoden baserer seg blant annet på mange års erfaringer med scenarioanalyse hos pioneren innenfor området, Royal Dutch Shell.

Arbeidet med scenarioanalysen har bestått av innsamling og analyse av drivkrefter, trender og utviklingstrekk kombinert med utforskning og læring. Over 30 ledere og medarbeidere fra ulike deler av offentlig sektor har deltatt i arbeidet. Det er lagt vekt på å fasilitere strategiske samtaler hvor de som er med i prosessen deler innsikt, lærer av hverandre, og sammen får økt kunnskap.

Proessen har gitt deltakerne økt oppmerksomhet om endringer i omgivelsene, og bidratt til forbedre evnen til å håndtere usikkerhet i beslutnings- og planleggingsprosesser.

Rambøll Management Consulting har vært faglig rådgiver og prosessleder i arbeidet.



Figur 4 Deduktiv scenarioutviklingsmetode, oversikt

## Aktiviteter i framsynsprosessen

1. Undersøkelser av det strategiske landskapet og utforskning av drivkrefter. Gjennomgang av litteratur om politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og legale drivkrefter, trender og utviklingstrekk (PESTEL-analyse). Vedlegg 1 viser en oversikt over drivkreftene og vedlegg 2 viser kildene. I den fullstendige drivkraftanalysen hadde hver av drivkreftene et sett med kjennetegn, basert på informasjonen i kildene.
2. Framsyns-intervjuer med utvalgte eksperter. Vedlegg 3 viser oversikt over aktører som er intervjuet og vedlegg 4 viser spørsmålene de ble stilt.
3. Scenarioutvikling, gjennom tre samlinger med 30 utvalgte ledere og medarbeidere fra ulike deler av offentlig sektor. Vedlegg 3 viser oversikt over organisasjoner som har deltatt i samlingene i scenario-arbeidet.
4. Internt arbeid i departementet med ekstreme utfall, aksekors og scenariofortellinger og diskusjoner med eksterne ressurspersoner om utkast til scenariofortellingene.

## Tema på scenariosamlingene

### Samling 1: Analysere og sortere drivkrefter.

Hvilke har størst og minst påvirkning?  
Hvilke er sikre og usikre?

### Samling 2: Bygge scenariofortellinger.

Gruppen ble presentert for et aksekors og ble bedt om å beskrive slutt-tilstand i 2040 for hvert av de av fire ulike scenarioene.

### Samling 3: Hendelser og navn.

Gruppen ble bedt om å beskrive hendelser og milepæler som ledet fram til slutt-tilstanden i 2040 for de fire scenarioene. De ble bedt om å foreslå navn på de fire scenarioene.

## Vedlegg 1 Oversikt over drivkrefter

Politiske	Økonomiske	Sosiokulturelle	Teknologiske	Miljømessige	Juridiske
1. Redesign og transformasjon	4. Lavere offentlige inntekter	8. Mangfold	13. Maskiner løser flere oppgaver	17. Klimaendringer	20. Regulering av personvern
2. Politisk polarisering	5. Nye forretningsmodeller	9. Økte forventninger fra innbyggere	14. Store datamengder	18. Bærekraftige løsninger	21. Regulering av nye teknologier
3. Ønske om velferdsstat	6. Flere eldre og flere som ikke er i arbeid	10. Mer utenforskap	15. Teknologisk endringstakt	19. Klimatilpasning	
	7. Globalisering	11. Urbanisering	16. Samhandling menneske- maskin		
		12. Tilgang til kompetent arbeidskraft			

## Vedlegg 2 Kildeliste for drivkraftoversikten

EU-kommisjonen (2018): [Analytical Report: Innovation in Public Administration](#)

Finansdepartementet (2016): [Perspektivmeldingen 2017](#)

Menon Economics (2017): Framtidens forsknings- og innovasjonspolitik: innovasjon i offentlig sektor

OECD (2018): [Embracing Innovation in Government: Global trends 2018](#)

OECD (2017): [Embracing Innovation in Government: Global trends 2017](#)

Teknologirådet (2018): Teknotrender for Stortinget for 2018 – og driverne bak dem

Teknologirådet (2017): Denne gangen er det personlig: Det digitale skiftet i offentlig sektor

World Economic Forum (2018): [10 things you –and your government –should know about competitiveness in the Fourth Industrial Revolution](#)

ACCA (2016): [Professional accountants –the future: 50 drivers of change in the public sector](#)

Teknologirådet (2017): Hvilken helserevolusjon vil vi ha? Sluttrapport for scenarioprojekt

Produktivitetskommissjonen (2016): [Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi](#)

Kompetansebehovsutvalget (2018): [Framtidige kunnskapsbehov 1 –kunnskapsgrunnlaget](#)

Tidsskriftet for den norske legeforening (2015): [Vil framtidens eldre være friskere?](#)

European Agency of for Safety and Health at work (2017): [Key trends and drivers of change in information and communication technologies and work location](#)

IPCC (2018): Special report on global warming of 1,5 C. Summary for policymakers

Teknologirådet: Dette er trendene for personvernet 2018

Aftenposten 18.11.2018: [Sunn patriotisme som motvekt til Europas nasjonalisme](#)

Aftenposten 18.11.2018: [Det er mulig at liberale demokratier vil kollapse](#)

SSB (2016): [Befolkningsframskrivinger, 2016-2021](#)

Rambøll for KS (2017): Har vi avfall i 2030?

[Lov om selvkjørende kjøretøy](#)

International Working Group on Data Protection in Telecommunications (Berlingruppen) (2018): [Working paper on connected vehicles](#)

Teknologirådet (2018): Personvern 2018. Tillit og følelser

## Vedlegg 3 Deltagere og ressurspersoner

### Aktører som er intervjuet

Selvstendig bedriftsrådgiver på teknologi  
IKT Norge  
Cicero  
Oppstartsbedrift  
Kirkens bymisjon  
NAV  
Seema AS  
Teknologirådet  
Trondheim kommune  
Klimaetaten Oslo kommune  
Frivillighet Norge

### Deltagere på scenariosamlingene

Kommunal- og moderniseringsdepartementet  
Arbeids- og sosialdepartementet  
Finansdepartementet  
Kunnskapsdepartementet  
Helse- og omsorgsdepartementet  
Direktoratet for beredskap og sikkerhet (DSB)  
Utlendingsdirektoratet (UDI)  
Kompetanse Norge

Miljødirektoratet  
Fylkesmannen  
Husbanken  
Direktoratet for IKT og (Difi)  
Medietilsynet  
Direktoratet for E-helse  
Oljedirektoratet  
Direktoratet for økonomistyring (DFØ)  
Kystverket  
Fylkerådmenn  
Nordre Follo kommune  
Tønsberg kommune  
Nye Kristiansand kommune  
Trondheim kommune

**Ressurspersoner** som har vært involvert enten som foredragsholdere eller i diskusjoner om utkast til scenariofortellingene

- Fredrik Gulowsen, Nyby
- Vegard Kolbjørnsrud, BI
- Tore Tennøe, Teknologirådet

## Vedlegg 4 Intervjuspørsmålene

### Om utviklingen de siste 20-25 årene

- Hva har overasket deg positivt eller negativt om innovasjon (eller endring) i offentlig sektor i løpet av de siste 20–25 årene?
- Dersom vi ser 20–25 år tilbake i tid. Hva ser du som viktige hendelser eller vendepunkter som har formet situasjonen slik den er i dag?

### Utfordringer framover

- Om du hadde hatt muligheten til å snakke med et orakel fra 2040 som visste alt om innovasjon i offentlig sektor, hvilke tre spørsmål ville du stilt?
- Hva er de største utfordringene offentlig sektor kommer til å møte de neste fem årene?
- Vær realistisk men optimistisk: hvordan vil du beskrive resultatene av en positiv utvikling for innovasjon i offentlig sektor?
- Dersom det går dårlig med innovasjon i offentlig sektor, hva ville du bekymre deg for?

### Endringer

- Hva er det behov for å endre (systemer, relasjoner, beslutnings-takningsprosesser, kultur etc.) for at din beskrivelse en positiv utvikling for innovasjon i offentlig sektor skal realiseres?
- Hvis alle hindringer var fjernet, og du kunne bestemme, hva ville du gjøre?
- Er det noe vi har glemt å snakke om eller som du mener det er viktig at jeg vet?
- Er det noe du hadde forventet at jeg spurte om som jeg ikke har spurt om?

### Avslutning

- Hva er det viktigste vi har snakket om?

## Referanser

- 1 Regeringskansliet, Sverige. Strategisk framsyn. <https://www.regeringen.se/sveriges-regering/statsradsberedningen/uppdrag-framtid/strategisk-framsyn/> Lest 8.10.18
- 2 IPCC (2018) [Special report on global warming of 1,5 C. Summary for policymakers](#)
- 3 Aftenposten 20.6.2018. Nesten en av ti i Norge får uføretrygd. <https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/9mdbm9/Nesten-n-av-ti-i-Norge-far-uforetrygd--Nav-tror-okningen-vil-fortsette>
- 4 Levekårsundersøkelsen 2015. <https://helsenorge.no/psykisk-helse/isolasjon-og-ensomhet#Fakta-om-ensomhet-i-Norge>
- 5 Frivillighetsbarometeret 2018. <https://www.frivillighetnorge.no/filestore/Dokumenter/Frivillighetsbarometeret/Frivillighetsbarometeret2018.pdf>
- 6 NAV (2019). [Omverdensanalyse 2019](#)
- 7 NOU 2019:2 (2019) [Framtidige kompetansebehov II, Utfordringer for kompetansepolitikken \(Kompetansebehovsutvalget\)](#)
- 8 Finansdepartementet (2019) [Nasjonalbudsjettet](#)
- 9 SSB (2018) Sysselsetting, registerbasert. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsys/aar>
- 10 Dag Wollebæk (13.jan 2013) Truer innvandringen tilliten? Aftenposten, <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/BRGww/Truer-innvandringen-tilliten> (lest 28.4.19)
- 11 NHH (2018) [Felleskapet er under press i Norge.](#)
- 12 Meld. St. 13 (2018-2019) Muligheter for alle – fordeling og sosial bærekraft. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-13-20182019/id2630508/>
- 13 Government Office for Science (2017). The Futures Toolkit. Tools for Futures Thinking and Foresight Across UK Government. Edition 1.0.
- 14 Van der Heijden (2005). The art of the Strategic Conversation, John Wiley & Sons, Ltd, 2nd ed.; og Ramirez & Wilkinson (2016) Strategic Reframing, Oxford University Press



Utgitt av:  
Kommunal- og  
moderniseringsdepartementet

Publikasjonskode: H-2447 B  
Design: Miksmaster Creative