Nasjonalt eierskap i praksis

Hvordan fungerer offentlig styring i samarbeidsland – og hva betyr det for institusjonssamarbeid?

Odd-Helge Fjeldstad

CMI CHR. MICHELSEN INSTITUTE

Kunnskapsbanken | 22. oktober 2026

Nasjonalt eierskap: mer enn støtte til et prosjekt



Forankring må kunne sees i den ordinære styringen.

Forstå styringskjeden – før vi kobler oss på



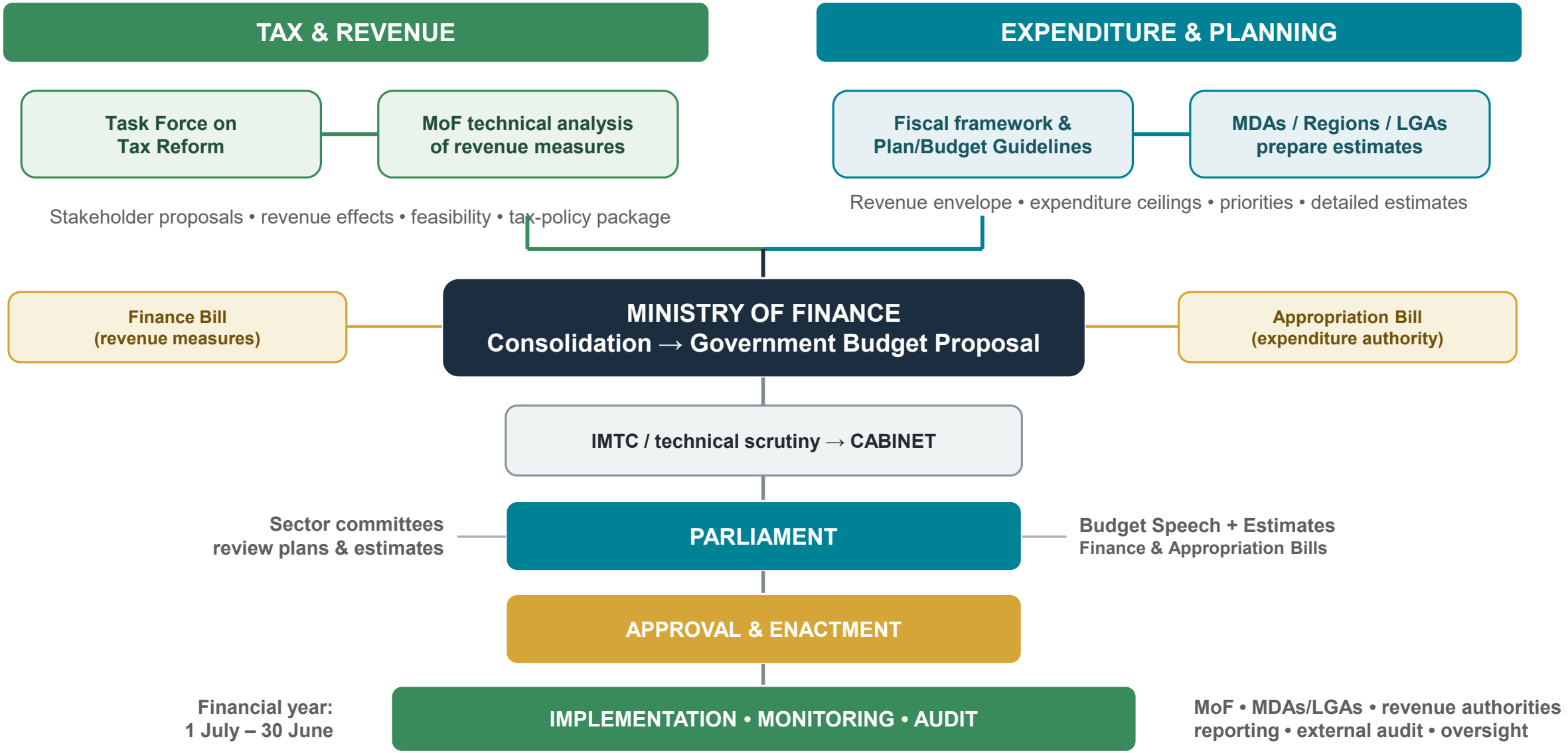
Tanzania Omfattende formelle systemer for planlegging, budsjett, resultatoppfølging og revisjon

Styringskjeden er også samspill: Finansdepartement ↔ skatteadministrasjon ↔ andre etater ↔ sentralt/subnasjonalt nivå

Trenger partneren et nytt system – eller trenger vi å forstå deres system bedre?

Tanzania: Budsjettprosessen – to spor som møtes i statsbudsjettet

Tax & Revenue-policy feeds into the broader expenditure and fiscal-planning process



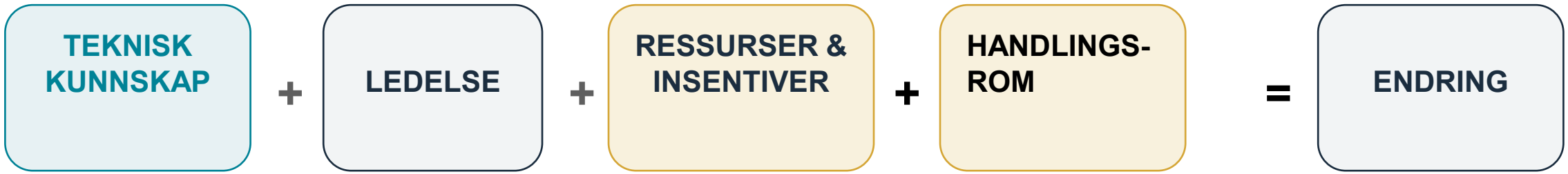
Kjernepoeng: Skattepolitikken er ett spor i budsjettprosessen – inntekter og utgifter møtes i Finansdepartementets samlede budsjettforslag.

Formelle systemer ≠ faktisk styring

PÅ PAPIRET		I PRAKSIS
Strategisk plan		Politiske prioriteringer
Vedtatt budsjett		Faktisk tilgjengelige midler
Resultatindikatorer	⟷	Hva ledelsen følger opp
Formelle ansvarslinjer		Hvor beslutningsmakten ligger
		Hvilke insentiver ansatte møter
		Hvordan informasjon faktisk flyter

Vi må forstå begge kartene.

Tanzania: Fra ekspertise til institusjonell endring



Revisjon • transfer pricing • risikobasert kontroll • digital økonomi

Kompetansebygging ≠ institusjonell endring

Når konteksten endrer seg

Ikke all uro betyr det samme



INSTITUSJONELL TURBULENS

Ny ledelse • nøkkelpersoner flyttes
• møter/avtaler glipper

REFORANKRE
Bygg bredere eierskap



DEMOKRATISK TILBAKEGANG

Mindre åpenhet • mer sentralisering
• ansatte blir forsiktige

REVURDER
Beskytt handlingsrom og partnere



ALVORLIG AUTORITÆR UTVIKLING

Risiko for ansatte • alvorlige brudd
• repressiv kapasitet styrkes

ENDRE / FRYS
Vurder statlig samarbeid på nytt

Robust samarbeid må kunne overleve sine opprinnelige «champions».

Fire spørsmål – før og under samarbeidet

1. **Hvem eier endringen nå?**
2. **Hvem kan faktisk beslutte?**
3. **Har ansatte reelt faglig handlingsrom?**
4. **Hvem bærer risikoen?**

Reforankring og «do no harm» må være del av samarbeidet.

Fem budskap å ta med hjem

1. Bruk nasjonale systemer – men forstå hvordan de faktisk virker.
2. Bygg eierskap bredere enn rundt enkeltpersoner.
3. Start med partnerens mål – ikke vårt tilbud.
4. Teknisk kapasitet krever ledelse, insentiver og reelt handlingsrom.
5. Eierskap må kontinuerlig vurderes og reforankres.

Hvem har ansvar – og har de fortsatt handlingsrom til å ta det?