

## Vejledning for bedømmelse

**Udvalgte fag: Offentlig Forvaltning og Politik. Skriftlig re-eksamen, 19. august 2016:**

### Offentlig styring

#### **Spørgsmål 1**

Gør rede for begrebet offentlig styring

#### **Spørgsmål 2**

Analysér styringsopfattelserne i bilagene A – B – C – D - E

#### **Spørgsmål 3**

Diskutér fordele og ulemper ved anvendelse af målstyring i den offentlige forvaltning

### **Ad. Spm. 1 Gør rede for begrebet « offentlig styring »**

Den gode besvarelse gør rede for begrebet offentlig styring ved bl.a. at fremhæve/nuancere følgende :

- At offentlig styring som begreb ikke uden videre er et éntydigt begreb, men netop må defineres
- At begrebet ofte defineres ganske abstrakt og at offentlig styring er meget vanskelig at optimere
- At en mulig definition har fokus på processer, hvor man gennem brug af styringsinstrumenter søger at få den offentlige sektor til at virkeliggøre et eller flere mål for den offentlige sektors virksomhed
- At offentlig styring ikke er et resultatmål i sig selv, men derimod en resultatorienteret proces. Og her ligger store dilemmaer gemt : Målkonflikter, informationsasymmetri, målforskydning, ringe målbarhed etc.
- At der er tale om en mangfoldighed af potentielle styringsinstrumenter med en vis permanens og som kan anvendes ex ante eller ex post – eller begge dele over tid. Instrumenterne vil ofte være principielt forskellige typer såsom incitament, regulering, organisering, eller blødere midler fx. akkreditering
- At der oftest er tale om en mangfoldighed af aktører, som styrer eller har interesse i styringen og at et principal-agent-perspektiv derfor kan være nyttigt at anlægge som grundlæggende synsvinkel.
- At både uklare/overlappende mål og multiple aktører/principaler nødvendiggør omfattende indsats for offentlig koordination (samordning), som kan tilrettelægges såvel vertikalt som horisontalt, og være negativ (afværge konflikt) eller positiv (skabe fælles mål og samvirke om at nå målet)

### **Ad. Spørgsmål 2 (Analysér de forskellige styringsopfattelser)**

#### Ad. Bilag A :

KORA- analyse af offentlig målstyring. Målstyringen forsvares. Ganske vist problemer, men man må arbejde på at forbedre den gennem bedre målformulering, bedre måleredskaber, klarere prioritering af kernefaglige mål, aktiv risikoanalyse, bevidsthed om begrænsninger samt skræddersyning af målstyring til det givne område

#### Ad. Bilag B :

Analytiker fra KORA : Målstyring/ resultatbaseret styring på velfærdsområdet virker ofte ikke efter hensigten. Indsatsen kommer til at fokusere på de nemme mål (lavthængende frugter...) snarere end de væsentligste mål. Der bliver tale om « målmylderscenarier » og pleasing af beslutningstagere (principaler) snarere end fokus på godt arbejde (agent-vilkår). Men evidens/måling er nødvendig

#### Ad Bilag C :

Prof. O.K.Pedersen hævder, at mange offentligt ansatte og deres organisationer (agenter) melder deres egen kage snarere end at tage ansvar for den gode opgaveløsning, som politikerne (principalerne) ønsker. En fagperson/fagprofessionel (psykolog) melder hus forbi og skyder på overdreven og ubrugelig registrering/måling/dokumentation, som sker på bekostning af kvalitet. Er bevidste om ressourcebegrænsninger og dermed vilkårene for offentlig virksomhed

#### Ad. Bilag D :

KL-repræsentant argumenterer til fordel for fortsat målstyring gennem decentralisering og delegation. Flere politiske resultatmål og øgede dokumentationskrav har ikke ændret på dette perspektiv. Der skal være respekt for de fagprofessionelle (« der er mange veje til et givet mål »), men disse kan på den anden side ikke gøre krav på individuel autonomi i opgaveløsningen. Her skal faglige standarder respekteres og ledelse i fællesskaber prioriteres.

#### Ad. Bilag E :

Privatsektor-virksomhedsleder taler til fordel for styring alene på et strategisk niveau, mens den enkelte leders og medarbejders arbejde skal være meget mere frit og netværksbaseret. Man skal undgå måleri (KPI'er) og til gengæld holde fokus på de dybere formål. Medarbejderudvikling og kreativitet skal fremmes på bekostning af styring oppefra.

Den gode besvarelse ikke blot uddrager essensen – hovedsynspunkterne - af de forskellige bilag, men foretager også en sammenligning af argumenter og anvisninger i de enkelte bilag.

### **Ad. Spørgsmål 3 (Diskutér fordele og ulemper ved målstyring i den offentlige sektor)**

Diskussionen kan foretages ved at fokusere på fordele hhv. ulemper for principal hhv. agent, i denne retning :

Fordele for principal :

- Kan koncentrere sig om målformulering/ politiske og overordnede formål/ mål
- Kan evt. spille på konkurrence mellem mulige alternative agenter ; hersk og del
- Kan rammestyre omkostningssiden som en administrativt enkel forudsætning for aftale med agenten

Fordele for agent :

- Kan koncentrere sig om at udtænke midler og fremgangsmåder for at sikre den givne opgaveløsning
- Kan med sit 'front-kendskab' påvirke principalens virkelighedsbillede, måske med bias
- Kan evt. budgetoverskride bevidst i tiltro til politisk sårbarhed for leverancesvigt på velfærdsområder

Ulemper for principal :

- Informationsasymmetri. Manglende indblik i reale problemer med udførelse/implementering
- Svagt grundlag for realistiske omkostningsvurderinger pga manglende in-house driftserfaring
- Kan være afhængighed af agentens virksomhedsøkonomi, evt. risici for agentkonkurs (udlicitering)

Ulemper for agent :

- Usmidig kommunikation med principal, idet relationen typisk vil være kontraktligt baseret
- Vil kunne gøres til umiddelbar « syndebug » ved manglende mål-/kvalitetsopfyldelse
- Vil kunne sættes fra bestillingen diskretionært ; ren og skær politisk beslutning ; delegation tilbagekaldes

Den gode besvarelse af spm. 3 løfter perspektivet op, og drøfter udviklingstendenser på baggrund af hele opgaven, altså under inddragelse af stoffet i alle tre spørgsmål og besvarelsen af hver af disse. Spørgsmålet er, om man kan konkludere entydigt med hensyn til måling/vurdering af styringens evne til målopfyldelse hhv. ressourceudnyttelse/omkostningseffektivitet?! Hvilke former for evidens kan tilvejebringes mht. resultater hhv. effekt?!

### **Sammenfattende om den gode besvarelse af hele opgaven:**

Den gode besvarelse skal kvalificere sig ved tilstrækkelig paratviden, fokuseret bilagsbehandling, argumentation, nuancering , gerne supplerende empirisk viden, evt. eksempler, samt evne til tværgående analyse.

