

## Vejledning for bedømmelse

**Udvalgte fag: Forvaltningslære. Skriftlig eksamen, 27. juni 2014:**

### **Ledelse og beslutningstagen i offentlig forvaltning/opgavevaretagelse**

#### **Spørgsmål:**

1. Gør i hovedtræk rede for den klassiske bureaukratiske form for ledelse og beslutningstagen i en offentlig forvaltning. (Inddrag Max Weber i din besvarelse).
2. Analyser ved hjælp af analyseskemaet i Bilag A de forskellige synspunkter og handlinger vedrørende offentlig opgavevaretagelse, som kommer til udtryk i Bilag B, C, D, E. og F.
3. Diskuter – i lyset af spørgsmål 2 – udviklingstendenser i ledelsesopgaven i den offentlige sektor. (Inddrag Bilag G og H).

#### **Ad. Spørgsmål 1 (Ledelse/beslutningstagen)**

Den gode besvarelse gør rede for principperne i klassisk bureaukratisk ledelse og beslutning, herunder :

- Forudsætning om klar adskillelse af den politiske hhv. den administrative ledelse af forvaltningen
- Entydig hierarkisk organisering, med veldefinerede opgaver og fordeling af opgaveansvar
- Beslutninger og faktisk forvaltning sker altovervejende på baggrund af regler/regelstyring

Den gode besvarelse uddyber ved at inddrage Webers idealtipe for bureaukratisk, mål-rationel organisation og embedsmandsrolle og fremhæver før eller siden de ledelsesmæssige forhold:

- Beslutninger tages på basis af generelle regler
- Embedsmænd ansættes efter merit/ faglig kvalifikation
- Ansættelsen sker i livslangt, veldefineret karriereforløb, anciennitet afgørende
- Organisationen er hierarkisk, med éntydige over-/underordningsrelationer
- Klare og éntydige arbejdsdelinger, hvor den enkelte har velafgrænsede opgaver
- Embedsmanden varetager sin opgave/rolle upartisk, uden personlige præmisser, med fuld respekt for loven

Den gode besvarelse drøfter og begrundes, hvorfor og hvorledes den weberske model og embedsmandsrolle kan anses for særlig hensigtsmæssig i et repræsentativt demokratisk system, som forudsætter, at forvaltningen er et politisk neutralt værktøj for den politiske ledelse, der er valgt og kontrolleret i et politisk-parlamentarisk system – og som henter sin legitimitet i dette forhold (Den parlamentariske styringskæde). Den gode besvarelse inddrager embedsmandens rolle som leder: Fuldt dedikeret til en rationel målopfyldelse inden for éntydige rammer hvad angår organisation, processer/ regler, kommunikation/kommandoveje, beføjelser/kompetence. At gøre, hvad der bliver sagt (adlyde).

Også effektiviteten (den formålsrationelle handlen) må omtales som en styrkeposition i Webers bureaukratimodel, mens manglen på ressourcerationalitet og på fleksibilitet må drøftes som primære svagheder ved « Weberianism ». Kritisk realvurdering af Webers idealtypiske model indgår i den gode besvarelse, enten allerede her i spørgsmål 1 eller senere, ved besvarelsen af de følgende spørgsmål.

#### **Ad. Spørgsmål 2 (Offentlig opgavevaretagelse)**

Den gode besvarelse magter at uddrage essenser af de enkelte bilag, under anvendelse af analyseskemaets (Bilag A) tre hoveddimensioner : 1) Finansiering 2) Produktion 3) Opgavedefinering

**Bilag B :** Der findes offentlige kerneopgaver, som ikke kan og ikke bør prissættes i et marked, men løses i offentligt regi for at sikre udbud til alle og dermed social sammenhængskraft. Reel værdisættelse skal sikres gennem tæt samspil mellem den offentlige medarbejder (producenten) og borgeren som aftager. Resultatløs kontrol skal fjernes.

**Bilag C :** Der er tale om en opgave (serumproduktion), som hidtil er blevet anset for en offentlig kerneopgave (forsyningsikkerhed til danskerne), men som regeringen beslutter at privatisere, dvs. at lægge selve produktionen ud i det åbne, internationale marked. Stadig offentlig finansiering af vaccineindkøb.

**Bilag D :** Udbudsrådet peger på, at hovedparten af kommunerne undlader at udbyde offentlige (kerne ?)-opgaver som ældrepleje og rengøring til den private sektor, idet man tvivler på den økonomiske fordel og samtidig mener at kvaliteten vil blive forringet og offentlig kompetence på området vil gå tabt. Transaktionsomkostningerne betones.

**Bilag E :** Vidensgrundlaget om effekten af udlicitering/konkurrenceudsættelse af offentlige opgaver er utilstrækkeligt. Derfor iværksætte af et forskningsprojekt, som skal give et ordentligt grundlag for beslutninger om indretningen af den fremtidige velfærdsstat. M.a.o. spørgsmålet om definering af « tunge serviceområder » og hvem, der skal producere.

**Bilag F :** Handler om udredning af, hvilke konkrete offentlige velfærdsserviceområder, som vil kunne udliciteres med fordel, såvel mht. kvalitet som omkostninger. Men også om de sociale konsekvenser (« opsplitning af befolkningen »). Altså fokus på størrelse og indhold i offentlige kerne- hhv. periferiydelser og produktionens placering.

Sammenfattende kan aktør- eller interessentaspektet drøftes nærmere. Hvem tegner hvilke grundsynspunkter?

### **Ad. Spørgsmål 3 (Udviklingstendenser i den offentlige ledelsesopgave)**

Den gode besvarelse bygger videre på progressionen fra besvarelsen af spm. 1 og 2, idet bilagene inddrages konkret og diskuterende med hensyn til udviklingstendenser og forventninger til varetagelsen af ledelsesopgaven i den offentlige sektor. Samtidig inddrages aktørperspektivet og dermed betydningen af forskellige interesser bag synspunkterne i bilagene.

**Bilag G :** Det skelsættende og nye er her, at der tales om udlicitering af (dele af ) selve ledelsesfunktionen, altså udlicitering af (noget af) den allerinderste offentlige kerneopgave (ledelse af reformimplementering). De offentligt ansatte er imod og en liberal politiker er for. Klare modstående holdningspositioner.

**Bilag H :** Det centrale er her, at varetagelsen af den offentlige ledelsesopgave kan blive beklikket, hvis rollerne for Principal (bestilleren) hhv. Agent (udfører) ikke holdes nøje adskilte. Her kræves en stærk forvaltningsetik for at undgå sammenblanding eller glidning i interesser (i offentligretlig forstand risiko for magtfordrejning ; inhabilitet).

Den gode besvarelse 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. Fra den klassiske bureaukratiske ledelsesform og stil over mod den borger- og 'kunde'-orienterede ledelsesform. Generel tendens : Fra bureaukrati til netværk ? fra Government til Governance ?

Her er for så vidt frit slag til at inddrage adskillige aspekter fra fagområdet (forvaltningslære) i det hele taget, f.eks. påpege og diskutere New Public Managements (NPM's) orientering mod markedslignende styrings- og ledelsesformer, brug af incitamenter, forudsætninger om modstående interesser (« low trust ») og begrænset loyalitet, effektivitets-hensyn på delvis bekostning af retssikkerhed etc.etc. Også gerne spørgsmålet om vi er på vej mod « New Public Governance » og/ eller « Public Sector Value Management » eller lignende udviklingspåstande (« koncepter » ?) vedrørende offentlig forvaltning.

### **Sammenfattende om den gode besvarelse :**

Der er ingen udtømmende « facitliste » til opgaven som helhed, men klart et fagstof, som er uundgåeligt både på baggrund af fagets pensum og i lyset af bilagene til opgavens spørgsmål. Besvarelsen skal kvalificere sig ved tilstrækkelig paratviden, fokuseret bilagsbehandling, argumentation, nuancering , gerne supplerende empirisk viden samt evt. teorianvendelse om aktørers magt og interesser, som kan bidrage til forståelse eller forklaring.