

Arbejde :  
Chefkonsulent  
Finansministeriet, Økonomistyrelsen  
Landgreven 4, 1017 København K.  
Tlf. 20 95 26 11 e-post : [nrf@oes.dk](mailto:nrf@oes.dk)

## Vejledning for bedømmelse

Udvalgte fag: Forvaltningslære. Skriftlig eksamen, juni 2010:

### Centraladministrationens organisation; ministerbetjening etc.

#### Spørgsmål 1

Gør rede for principperne i den model for den statslige centraladministrations opbygning, som Administrationsudvalget af 1960 (A-60) anbefalede og sammenlign A-60 med de modeller, som beskrives i "Centraladministrationens organisering – status og perspektiver", 2006. (Se bilag A).

#### Spørgsmål 2

Analyser Skatteministeriets organisation i lyset af modellerne, som behandles i spørgsmål 1. (Bilag B).

#### Spørgsmål 3

Diskuter hvorvidt forskellige ministerielle organisationsformer har betydning for ministerbetjeningen og for ministerens vilkår for at lede. (Inddrag bilag C og bilag D)

### Ad. Spørgsmål 1

Både redegørelse for A-60 og tværgående sammenligning kan bygges op over en enkel sammenstilling :

A-60-model	Bred model	Differentieret model	Smal model
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kun ét departement</li><li>• Fuld direktoratsdækning</li><li>• <b>Dep's opgaver:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Policy/ Planlægning</li><li>- Principssager</li><li>- Ny lovgivning</li><li>- Budget/Finanslov</li><li>- Ministerbetjening</li><li>- Klager i 2. instans</li><li>- Koordination</li><li>-</li></ul></li><li>• <b>Direktoraters/ styrelseres opgaver:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Implementering</li><li>- Driftsadministration</li><li>- Klager i 1. instans</li><li>-</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kun ét departement</li><li>- Delvis styrelsesdækning</li><li>• <b>Dep's opgaver :</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Policyudvikling</li><li>- Lovforberedelse</li><li>- Ministerbetjening</li><li>- Fuld overreference af styrelser i f.t. ministeren</li></ul></li><li>• <b>Styrelsernes opgaver:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Implementering</li><li>- Drift/ Administration</li><li>- klagesager</li><li>-</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kun ét departement</li><li>- Mindre grad af styrelsesdækning</li><li>• <b>Dep. og styrelser har begge del i opgaverne:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Policyudvikling</li><li>- Lovforberedelse</li><li>- Ministerbetjening</li><li>- I konsekvens heraf: Delvis overreference af styrelser i f.t. ministeren</li></ul></li><li>• <b>Styrelsernes opgaver :</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Jfr. ovenfor : Delagtig i departementale opgaver</li><li>- Alle arter driftsopgaver</li><li>-</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kun ét departement</li><li>- Fuld eller næsten fuld styrelsesdækning</li><li>• <b>Dep's opgaver:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Dele af ministerbetjening og policyudvikling</li></ul></li><li>• <b>Styrelsernes opgaver:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Lovforberedelse</li><li>- Ministerrettede sager færdigbehandles i styrelser</li><li>- implementering</li><li>- Drift og administration</li><li>-</li></ul></li></ul>

Den gode besvarelse inddrager ud over bilaget almindelig viden fra pensum og fra semestrets undervisning og trækker tværgående forskelle og ligheder frem sammen med en begrundet argumentation om fordele og ulemper (stærke hhv. svage sider) ved de forskellige organisatoriske former og principper.

## Ad. Spørgsmål 2

Analyse af Skatteministeriets organisation må ske i lyset af hele spørgsmål 1's bredde, dvs. inkl. A-60 :

Skatteministeriet 2006-09	Nyt Skatteministerium fra 2010	Reference til Spm. 1-drøftelsen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enhedsorganisation i form af én dep.chef</li><li>• Dog en slags dobbelt-departement (Dep+Skat)</li><li>• Satsning på stordrift</li><li>• Synergi ; specialisering</li><li>• IT/ Digitalisering</li><li>• Funktionalisering uden geografisk tilhørsforhold</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forstærket, silonedbrudt enhedsorganisation</li><li>• Vertikal integration af departementale og styrelsesmæssige funktioner</li><li>• Helhedstækning på opgave-løsning</li><li>• Vidensdeling på tværs</li><li>• Inddragelse af medarbejdere og borgere, virksomheder,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ny SKAT er ikke som A-60</li><li>• Ny SKAT er heller ikke blot én af de øvrige modeller</li><li>• Minder principielt mere om en flad, projektorienteret organisation, hvor fokus er på løsning af opgaven under inddragelse af diverse forskellige kompetencer og viden.</li><li>• Kortslutning af de traditionelle hierarkiske relationer og former</li><li>• Intet fokus på ministerbetjening</li></ul>

## Ad. Spørgsmål 3

Den gode besvarelse behandler bilagene C og D samtidig med, at der trækkes linjer til besvarelsen af spørgsmål 1 og 2 samt inddrages almindelig viden fra pensum og fag gennemgangen i semesterforløbet.

**Bilag C:** Tre tidligere dep.chef, som hidtil har været imod, taler nu for indførelse af viceministre (= juniorministre / statssekretærer/ politiske rådgivere) i den danske statslige centralforvaltning. Argument:

- Ministrenes ressortområder og dermed ansvarsfelter er blevet for store og uoverkommelige
- De 'upolitiske' dep.chef/ øverste embedsmænd bliver presset ind i en politiseret rolle
- Rollefordelingen mellem dep.chef og personlige rådgivere for ministeren er uklar

**Bilag D:** Dep.cheferne er de facto gået over grænsen mellem politik og forvaltning og fungerer nu - også - som politiske rådgivere for ministeren. Det betyder bl.a. :

- Bistand til det taktisk-operative arbejde med at gennemføre politiske initiativer
- Bistand til langsigtet politikudvikling og egentlige forhandlingsopgaver
- Men stadig ikke et partipolitisk tilhørsforhold for dep.chef, som forbliver ved regeringsskifte
- Fordele: Fortsat énstregen ledelse, dvs. effektivitet, i kontrast til f.eks. den svenske model

**Diskussionstemaer** kan f.eks. være følgende:

- Formodning for at det smalle departement er mere orienteret mod ministerbetjening end et bredere departement, hvis opmærksomhed i højere grad må deles med drifts- og administrationsspørgsmål. Her kan det ny SKAT være eksempel, idet ministerbetjeningen slet ikke spiller ind i overvejelserne !!!
- Dilemmaet som kommer til udtryk i bilag C og D: På den ene side risiko for 'politisering' af embedsværkets øverste lag (Dansk situation) og på den anden side, hvis indførelse af viceministre, en risiko for manglende enhed og manglende énstrenghed i ledelsen (Svensk situation).

### **Sammenfattende:**

Den gode besvarelse af alle spørgsmål må for en stor del være baseret på (parat-)viden om empiriske forvaltningsmæssige forhold – ud over bilagsoplysningerne - og evne til analytisk strukturering. Den gode besvarelse udnytter kumulativt den substantielle progression i spørgsmålene og behandler – og udnytter – bilagene optimalt. Den gode besvarelse har fokus på ansvar, ressortområder, funktioner og koordination, og demonstrerer evne til at diskutere på et analytisk, argumentatorisk grundlag, som ikke har nogen «facitliste ».

Besvarelsen skal alt i alt for at være god kvalificere sig ved argumentation, nuancering, empirisk viden og indsigt samt en analytisk indsats, som bidrager til forståelse og forklaring. Opgaven giver som helhed mulighed for både selvstændighed og variation i besvarelsen.

Niels Refslund