

## Vejledning for bedømmelse

Udvalgte fag: Offentlig Forvaltning og Politik. Skriftlig eksamen, 20. juni 2016:

### Forvaltningspolitiske rationaler / New Public Management – NPM / Embedsmandens pligter

#### Spørgsmål :

- 1) Gør rede for det forvaltningspolitiske rationale, som ligger bag begrebet "New Public Management". (Inddrag analyseskemaet i Bilag A)
- 2) Analysér hvilke rationaler, der indgår i bilagene A – B – C – D - E.
- 3) Diskutér hvorvidt New Public Management kan hæmme eller fremme varetagelsen af embedsmandens pligter, jfr. Bilag F

#### Ad. Spørgsmål 1 (Forvaltningspolitisk rationale ; New Public Management - NPM)

Den gode besvarelse gør rede for hoveddimensionerne i analyseskemaet i Bilag A, herunder fremhæves :

- De to basale analysedimensioner, som stiller spørgsmålene :
  - Hvem , eller hvor, foregår ydelsesproduktionen ? dvs. hvordan organiseres produktionen ?
  - Hvem, eller hvorfra, varetages finansieringen af ydelsesproduktionen ? dvs. hvem betaler ?
- Den analytiske sontring mellem kerneydelser hhv. periferiydelser, dvs. spørgsmål ved :
  - Er nogle ydelser mere typisk « offentlige » end visse andre ?
  - Er nogle ydelser mere typisk « privatsektor-område » end andre ?
  - Hvordan udvikler de indbyrdes omfang sig over tid mellem « kerne-» hhv. « periferiydelser » ?
  - Hvordan varierer produktionen over tid i f.t. offentlig/privat produktion hhv. finansiering ?

Den gode besvarelse giver endvidere en nuanceret beskrivelse af de væsentligste træk ved NPM, herunder :

- At NPM er en art samlebetegnelse for forvaltningspolitiske tendenser gennem de seneste 25-35 år i de vestlige, angelsaksiske, demokratisk funderede lande, typisk kerne-OECD-lande
- At NPM blev italesat af forvaltningsforskeren Christoffer Hood i en artikel fra begyndelsen af 1990'erne
- At NPM identificerer især to tendenser/ ledetråde i moderne offentlig forvaltningsudvikling :
  - .. der hentes inspiration i **ledelsesprincipper** og **decentral ledelsespraksis** fra den private sektor
  - .. der lægges vægt på **økonomiske incitament**, herunder **konkurrence**, som redskab for **styring/ adfærdsregulering (markedsinspiration/ markedsimitation)**.

Dette indebærer samtidig på mange måder et opgør med de klassiske weberianske principper for rationelt bureaukrati/forvaltning.

#### Ad. Spørgsmål 2 (Forskellige forvaltningspolitiske rationaler)

##### Ad. Bilag A :

Analyseskemaet må i sig selv præsenteres som et tegn på en NPM-synsvinkel. Eller sagt omvendt, et sådant analyseskema ville ikke være synderligt relevant, hvis genstand (objekt) og analytiker (subjekt) helt igennem tog udgangspunkt i en klassisk Weber-tilgang. Analyseskemaet har med andre ord en transparent « bias » til fordel for analyse af NPM eller grader/varianter af NPM.

#### Ad. Bilag B :

Her argumenteres for, at et opgør er i gang med de forvaltningspolitiske træk, som har kendetegnet moderniseringsprocesserne i den offentlige forvaltning siden begyndelsen af 1980'erne. Der peges især på to grundlæggende nye centraliseringstræk : 1) Drivkraften til modernisering og effektivisering er på vej til at blive centraliseret alene i Finansministeriet. 2) Økonomiske incitamenters som styringsredskaber er på vej til at blive erstattet af centraliserede, detaljerede forskrifter for 'god økonomistyring', bogholderifunktioner og godkendelsesprocedurer etc. Spørgsmålet er med andre ord, om NPM-træk er ved at blive afløst af en ny bølge af « klassisk bureaukratisering » ?.

#### Ad Bilag C :

Her peges på, at der siden 1970'erne har været arbejdet med 'koncernstyring' samt siden begyndelsen af 1990'erne med 'kontraktstyring' i den offentlige forvaltning. Den interviewede giver imidlertid udtryk for, at ingen af de to instrumenter har været særligt vellykkede og i alt fald ikke har virket således som det var tilsigtet. Koncernstyring synes ikke at være blevet til andet end et passivt informationsforum, ligesom kontraktstyringen ikke har fremmet økonomisk mådehold, endsiige effekten på kerneydelserne. Spørgsmålet er således, om visse NPM-redskaber overhovedet nogensinde har fungeret efter hensigten ?

#### Ad. Bilag D :

I dette bilag fokuseres på regeringens Produktivitetskommissions anbefalinger for udvikling af offentlig forvaltning. Der peges på fire anbefalinger : 1) Der bør opstilles kvantitative mål for konkurrenceudsættelse, især af de kommunale velfærdsområder 2) Der bør afsættes ressourcer til støtte for kommuners gennemførelse af udbud 3) Der bør i kommunerne ske en kobling mellem udbud/priskonkurrence og frit valg for borgerne 4) Selve udbudsprocessen bør dereguleres/forenkles. Spørgsmålet er her ikke om NPM fungerer. Dette forudsættes uden videre, hvorefter der argumenteres for « meget mere NPM ».

#### Ad. Bilag E :

Her argumenteres til fordel for en større grad af udlicitering og privatisering i forbindelse med produktion af offentlige ydelser. Det fremhæves, at der gennem tiderne har været store samfundsfordele forbundet med at lade offentlige opgaver blive produceret i den private sektor. Centrale eksempler herpå er danske verdensførende rådgivende ingeniørfirmaer og it-selskaber såvel som f.eks. de internationalt opererende virksomheder ISS (rengøring) og Falck (redningsopgaver). Spørgsmålet er også i dette indlæg om en anden grænsedragning mellem offentlig og privat produktion vil indebære samfundsfordele. Debattøren er overbevist om, at øget privat produktion af offentlige ydelser vil være fordelagtig.

Den gode besvarelse ikke blot uddrager essensen – de enkelte rationaler - af de forskellige bilag, men foretager også en sammenligning af rationalerne under anvendelse af analyseskemaets sondringer i Bilag A.

### **Ad. Spørgsmål 3 (Samspil mellem New Public Management og « embedsmandens pligter »)**

Bilag F omhandler et nyt kodeks for embedsmænd – en generel rettesnor – for alle embedsmænd i deres daglige arbejde. Kodekset er nyt (2016) og må ses på baggrund af en række fejl og skandalesager i offentlig forvaltning inden for de senere år. Umiddelbart kan der argumenteres for, at der ikke er nogen specifik modsætning mellem de syv embedsmandspligter og de generelle træk i NPM (moderne ledelse hhv. økonomiske incitamenters). På den anden side flugter et « Kodeks med embedsmandspligter » forstået som en generel forskrift - bedre med en klassisk bureaukratisk tilgang og forståelse af offentlig forvaltning end med decentral, situationsbestemt ledelse i kombination med overordnet vægt på økonomiske incitamenters og økonomiske rationaler.

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.

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

Den gode besvarelse skal kvalificere sig ved tilstrækkelig paratvidens, fokuseret bilagsbehandling, argumentation, nuancering , gerne supplerende empirisk viden samt tværgående anvendelse af analyseskemaet i Bilag A.