



Børsen Ledeshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledeshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2005
Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen
Ledeshåndbøger

Artikel trykt i

Offentlig Økonomistyring

Offentlig styring under forandring

af direktør, cand.oecon. Jørgen Søndergaard,
Socialforskningsinstituttet, js@sfi.dk,
direktør, cand.scient.pol. Jens Andersen,
Trafikstyrelsen, ja@trafikstyrelsen.dk og
salgsdirektør, cand.merc. Ole Dalsgaard, SAS Institute A/S,
ole.dalsgaard@sdk.sas.com

1. En øget styring

Formaliserede styringsredskaber

Styringen af den offentlige sektor går i en klar og tydelig retning i disse år: Styringsredskaberne bliver i stigende grad formaliserede, og stadigt flere områder bliver dækket af styringsværktøjer. Tendensen er ikke et isoleret dansk fænomen og ikke forbeholdt den offentlige sektor. Noget tilsvarende gælder den offentlige regulering af private selskaber (krav til regnskabsaflæggelse, revision, bestyrelsesarbejde osv.).

Den samlede offentlige styringskæde har med EU fået et fjerde led, så den nu består af kommune, region, stat og EU. Implementeringen af EU-bestemmelser i dansk lovgivning har yderligere bidraget til en mere formaliseret styring af den offentlige sektor. Eksempelvis med hensyn til offentlige licitationer og sektorregulering f.eks. på miljøområdet.

Ny dagsorden i den offentlige sektor

Ændringer af styringsformerne i det offentlige påvirker de offentlige ledere og hele feltet offentlig ledelse. Nye styringsformer og styringsteknologier – parret med en massiv udvidelse af mængden af styringsinitiativer – sætter en ny dagsorden alle steder i den offentlige sektor. Kontraktstyring er i fremdrift som en yndet styringsform.

Samtidig står den offentlige sektor midt i et "regimeskift". Tidligere var offentlige aktiviteter helt overvejende udbudsstyret. Men med den stadigt stigende markedsgørelse og udvidelse af borgernes frie valg er der kommet et element af

efterspørgselsstyring med i billedet. Da det offentlige i vidt omfang leverer ydelser gratis eller til priser langt under omkostningerne, er der en betydelig udfordring i at få efterspørgselsstyringen til at harmonere med den mere traditionelle udbuds- og kapacitetsstyring, som mange af de interne styringsværktøjer er rettet mod.

Endvidere befinder mange offentlige ledere sig i et krydsfelt, hvor decentralisering er en udtalt målsætning, men hvor der reelt sker en centralisering og ensretning via nye styringstiltag.

2. Formalisering og centralisering

Fra regler til mål og rammer

Den offentlige sektor har gennem 80'erne og 90'erne været igennem en proces, som ændrede den decentrale ledelses- og dispositionsret. Den centrale regelorienterede styring af decentrale enheder kombineret med en detaljeret regulering af bevillinger og aktiviteter blev afløst af styring gennem mål og rammer. På dette grundlag skete en delegation af ledelseskompetence til ledere af decentrale enheder i administration og på institutioner.

Filosofien bag hele denne moderniseringsproces var, at ledere og medarbejdere med den faglige indsigt og den tætte kontakt til brugerne skal gives frie rammer til at udvikle løsninger. Processen har frem for alt været drevet af ønsket om at skabe mere kvalitet, bedre lokalt tilpassede løsninger, øget effektivitet, større bevægelighed, hurtigere reaktionstider og mindre bureaukrati. Decentraliseringen sendte også signaler om en underliggende opfattelse af ledelse. Primært et tillidsfuldt signal til lederen af den decentrale instans. Med et givet mål og givne rammer giver decentraliseringen lederen tæt på "frontlinjen" et ledelsesrum.

Rammerne har virket

Ingen anfægter fordelene ved denne decentralisering, som fortsat er et af den offentlige sektors mest betydningsfulde og afbureaukratiserende træk. Rammestyringen er en succes som styringskoncept i forhold til de økonomiske rammer. Decentrale ledere og decentrale demokratiske organer overholder i al væsentlighed de økonomiske rammer, hvilket giver en langt bedre og mere præcis styring af de offentlige udgifter.

Mål- og resultatstyring har ikke slået igennem

Anderledes er det gået med den ledsagende **mål- og resultatstyring**, der ikke har fundet sin form som politisk ledelsesværktøj. Hverken i staten eller i kommunerne har mål- og resultatstyringen for alvor formået at slå igennem i den reelle politiske styring af – og tænkning i forhold til – den offentlige sektors opgaveløsning.

Årsagen kan være, at målene enten havner i den ene grøft og bliver så generelle og brede hensigtserklæringer, at det er meget vanskeligt at vurdere målopfyldelsen. Eller at målene havner i den anden grøft og sætter så specifikke krav til enkeltpræstationer eller indsatsområder, at de ikke tilfredsstillende omhandler selve kerneopgaven for den pågældende enhed. Det har generelt vist sig vanskeligere end forudset at etablere en kontinuerligt meningsfuld og målrettet relation mellem decentral faglig ledelse og central politisk styring.

Fra decentralisering til centralisering

I de seneste år er der derfor sket et pendulsving fra decentralisering mod centralisering, når det gælder styringen af indholdet i de enkelte sektors opgavevaretagelse. Der er – i fravær af mål for, hvordan indsatsen virker – kommet langt mere fokus på og centrale retningslinier for, hvordan opgaven løses gennem brug af formaliserede styringsværktøjer. Altså middel- og processtyring i stedet for resultat- og effektstyring.

Detaljerede krav til information og overvågning

I den offentlige sektor gælder formaliseringen både styringsforholdet mellem departement og styrelser i den statslige forvaltning, forholdet mellem stat og kommuner, og forholdet mellem centralforvaltninger og de udførende institutioner (skoler, hospitaler osv.) i kommuner og amter. Den mere formaliserede styring viser sig som flere og mere detaljerede krav til information og overvågning. Den stærke udvikling af informationsmængden, som teknologien giver, øger mulighederne for mere detaljeret styring, og selv om det ikke altid er fornuftigt, så er det givetvis fristende for den centrale instans at udnytte denne mulighed.

Mange nye styringsinitiativer som supplement

Tomrummet for den centrale politiske retningsgivning (målstyring) fyldes desuden ofte ud med specifikke supplerende styringsinitiativer, som i vidt omfang ikke retter sig mod de centrale mål for kerneaktiviteterne. Eksemplerne er mange:

- Ny detaljeret sektorlovgivning med væsentlige krav til decentral praksis, arbejdsprocesser osv.
- Centrale rammer og principper for løndannelse, kompetenceudvikling, ligestilling og arbejdsmiljø

- Centrale principper og processer for grønne regnskaber, etiske regnskaber og omkostningsbaserede regnskaber
- Centrale retningslinier for digitalisering
- Centrale modeller for virksomhedsplanlægning, webistes, medarbejderudviklingssamtaler, lederudviklingssamtaler, økonomistyring, administrative fællesskaber for bogholderi, løn, personale, it osv.

Hver for sig kan disse styringsinitiativer være velbegrundede. Især hvis de er implementeret i dialog med det decentrale niveau. Der er bare ikke tale om mål- og resultatkrav rettet mod den offentlige kerneydelse, men om krav til en række interne produktionsforhold, hjælpefunktioner o.l.

Dette pendulsving i den offentlige styring fra delegering og decentralisering til central regulering rummer ligeledes et underliggende signal om, hvad ledelse er og skal være. Centralisering signalerer ledelsesmæssigt elementer af manglende tillid til underliggende instanser og indskrænker ledelsesrummet ved "frontlinjen".

3. Årsager til forandring

Den styringstendens, som præger disse år, kan have mange årsager:

Ressourceknaphed og økonomistyring. Stadigt strammere økonomiske rammer og ressourceknaphed fører til behov for styring. Samfundet er ikke blevet fattigere, tværtimod. Men fordi vi kan mere, vil mere og forlanger mere, når skatetrykket en smertegrænse, der medfører ressourceknaphed.

De teknologiske muligheder. It giver mulighed for hurtige og præcise informationer om alt muligt. Og med muligheden for mere information og indsigt følger kravet om – og lysten til – at bruge informationen til styringsformål.

Klar ansvarsplacering. Behovet for at placere ansvar i et politisk ledet univers er blevet stærkere – især når noget "går galt". Sat på spidsen handlede ansvaret i den gamle bevillingsstyrede offentlige sektor overvejende om at overholde budgetterne og sørge for at ansøge om tillægsbevillinger, hvis budgetterne blev overskredet. I den moderne, komplekse og brugerrettede offentlige sektor er ansvaret langt mere facetteret.

Hånd i hanke med decentraliseringen. Kravet om at sætte ansigt på ansvaret i "den nationale landsby" er vokset markant. Ministeren eller borgmesteren stilles direkte til ansvar for konkrete ydelser til den enkelte borger – selv i et system med omfattende decentralisering af den offentlige serviceleverance til borgerne. Samfundet og medierne trækker ansvaret for detaljen op på det politiske niveau, hvilket formentlig er en væsentlig drivkraft bag den tiltagende centralisering af styringen. Politikeren slipper ofte ikke af sted med at henvise til den offentlige institution, der har leveret varen. Selv om det faktisk ville være rimeligt i den konkrete situation.

Den offentlige sektor bliver mere transparent

Fælles for disse faktorer er, at den offentlige sektor bliver mere transparent. Om denne transparens så fører til, at den også bliver lettere at overskue og forstå, er et mere åbent spørgsmål, for samtidig stiger kompleksiteten i de aktiviteter og processer, der foregår i den offentlige sektor.

4. Kontraktstyring

Kontrakter er fælles tilkendegivelse af mål og prioritet

Udviklingen i retning af formalisering af styringsformerne giver sig udslag i en række værktøjer, der delvist har lånt sin sproglige klædedragt fra erhvervslivet. Der laves "kontraktstyring", departementer og styrelser arbejder i "koncernledelse", og der "contolles".

Omdrejningspunktet i dette univers er kontraktstyringen. Kontraktstyring sigter her ikke til egentlige markedsbaserede kontrakter mellem bestiller og leverandør – f.eks. ved outsourcing af opgaver. Vi tænker på resultatkontrakter og udviklingskontrakter mellem en central myndighed (ministerium eller centralforvaltning) og underliggende organer i form af styrelser, institutioner o.l. Resultatkontrakter er et styringsværktøj, der matcher mål- og rammestyringsfilosofien. De er ikke bindende kommercielle aftaler i juridisk forstand. Kontrakterne er snarere fælles tilkendegivelser om målsætninger og prioriteringer i forhold til det underliggende organ.

Sprogbrugen vigtig

Fordelen ved at bruge det kendte sproglige begreb "kontrakt" er, at det giver en berettiget forventning om, at der foreligger et systematisk, synligt grundlag for styringen. Selve sprogbrugen fremmer en ønsket disciplin – både fra opdragsgivers og leverandørs side – altså både fra den overordnede og den underordnede.

Resultatkontrakter indeholder normalt ikke sanktioner, men det er relativt almindeligt, at lederen af styrelsen eller institutionen kan have en resultatlønskontrakt (der heller ikke er en egentlig kontrakt i juridisk forstand). Denne personlige kontrakt udløser en bonus i forhold til graden af målopfyldelse for institutionen.

Modstå fristelsen til at overstyre

Kontraktstyringen indebærer sammen med brugen af ledelsesinformationsværktøjer, controlling og andre redskaber, der samler information om det decentrale niveau, en betydeligt mere bredspektret overvågning af styrelser og institutioner end tidligere. Et helt centralt punkt i den forbindelse er at modstå fristelsen til overstyring. Det gælder om at overvåge de virkeligt vigtige indikatorer for institutionens opgaveløsning på kerneområdet. Selv om informationsteknologien kan måle det meste, så skal det ikke nødvendigvis controlles endsige anvendes til fastsættelse af nye krav.

5. Kontraktstyrings begrænsninger

Kontraktstyring kan rigtigt anvendt under de rigtige forhold være et nyttigt styringsværktøj. Når kontraktstyring ikke er produktiv i alle situationer, hænger det sammen med flere forhold.

Mange "bundlinier"

For det første er det et grundvilkår for demokratisk ledede virksomheder, at slutmålet – "bundlinien" – næsten aldrig er fuldstændig klar, og i nogle tilfælde er den endog meget uklar. Det skyldes ikke nødvendigvis den politiske ledelse. Når en opgave løses af det offentlige, så er begrundelsen ofte, at samfundet ikke ønsker at have markedets entydige økonomiske bundlinie som den udslagsgivende parameter for styringen. Tværtimod er hovedreglen, at der med en given indsats forfølges adskillige mål på én gang. Kontraktstyringen må respektere den verden, den skal fungere i. Den må ikke være "firkantet i et rundt univers". Den skal kunne rumme flere mål og mål af mere kvalitativ karakter. Men det kan undertiden blive for vanskeligt, og i så fald er det bedre at undvære kontrakter.

Politiske mål

For det andet forstyrres målformuleringen i nogle situationer af politisk betinget "støj". F. eks. skabes der en uholdbar forventningsdannelse, når der formuleres mål, hvis formål er at beskytte ministeren eller borgmesteren, men som reelt er uopnåelige med den givne organisation og de givne ressourcer. Hvis denne mere politisk-symboliske anvendelse af

kontraktstyringen bliver udbredt, mister styringsredskabet sin styrings- og ledelsesmæssige værdi, rimelighed og troværdighed.

Manglende operationelle mål

For det tredje er kontraktstyringen afhængig af, at mål og resultater – evt. gennem indikatorer og evalueringer – sættes på en objektiv og operationel formel. Det er i sig selv positivt at blive tvunget ud i denne øvelse, men i nogle tilfælde er det praktisk umuligt at lave en operationalisering, der afspejler den ønskede målopfyldelse. Hvis man alligevel insisterer på kontraktstyring, fører det til, at man "hopper over, hvor gærdet er lavest". Man måler på det, der kan måles, i stedet for at måle på det, der er relevant. I værste fald er det værre end ingen målstyring, fordi det resulterer i et falsk billede af målopfyldelsen og skaber styring i en forkert retning. Det er knap så problematisk, hvis man – som den nemme løsning – måler på input og aktiviteter i stedet for output og mål. Men det giver kun relevant styring, hvis der er en faglig enighed om sammenhængen mellem input og aktiviteter på den ene side og de umålelige mål på den anden side. Målstyringen kræver med andre ord en stor portion modenhed, metodeforståelse og dialog for at undgå, at det bliver en styringsillusion eller en egentlig fejlstyring.

Manglende enighed om metode

Endelig er det et uafklaret spørgsmål, om det giver mening at kontraktstyre drifts-institutioner i områder, hvor der ikke er en alment anerkendt faglig metode til at nå målene. Ideelt set indebærer det ikke problemer, fordi resultatstyringen fokuserer på målene – ikke på midlerne. Men i praksis vil kontrakten rimeligvis også omfatte nogle af de centrale værktøjer til at opnå de ønskede mål. Midlerne bliver brugt som resultatindikatorer på vejen mod et langsigtet mål. Hvis der eksempelvis er enighed om centrale pædagogiske metoder til at opnå de ønskede færdigheder hos folkeskolens elever eller enighed om de bedste behandlingsmetoder, når sygehusvæsenet vil nedbringe dødeligheden, kan kontraktstyringen være nyttig. Hvis enigheden derimod er fraværende, skaber kontrakter med fokus på midler og metoder frustration og modvilje i de udførende led. Resultatkontrakter har i så henseende det samme karaktertræk som "rigtige", kommercielle kontrakter i den forstand, at uklarhed mellem opdragsgiver og leverandør om kontraktens indhold ved kontraktens indgåelse giver massive problemer efterfølgende, når kontrakten skal efterleves.

6. Meningsfuld kontraktstyring

Klare og entydige mål

Kontraktstyring kan være et egnet værktøj, når der er klare og entydige mål, når der er enighed om, hvad en god opgaveløsning er, og når der er enkle metoder til at vurdere målopfyldelsen. Så er der en række potentielle fordele ved kontraktstyringen – så giver den god mening. Den meningsfulde kontraktstyring er kendetegnet af fælles afstemte forventninger, mål- og resultatorientering, helhedssyn, ansvarlighed og gennemsigtighed.

Kontraktstyring kan skabe forventningsafstemning

Rigtigt brugt giver kontraktstyringen et klart aftalegrundlag mellem den, der styrer og den, der styres – mellem central og decentral instans. Her tænkes ikke så meget på kontrakten som dokument, men mere bredt på at kontraktstyringen giver en klar, eksplicit og systematisk ramme for at afstemme forventninger til ydelsen – både under udarbejdelsen af kontrakten og under den lige så vigtige løbende kontraktopfølgning. Kontraktstyringen tvinger både den styrende og den styrede til at tænke mere systematisk og helhedsorienteret over formål, berettigelse, prioritering og resultatorientering. Kontraktstyring fremmer outputbevidsthed mere end den traditionelle bevillingsstyring, der fokuserer ensidigt på input-siden.

Rigtigt brugt kan kontrakten også være et middel til at nå målet om at decentralisere. Når kontrakten fokuserer på resultater og mål, kan der gives større frihedsgrader til at disponere ressourcerne inden for en samlet totalramme. Samtidig er mulighederne for tillægsbevilling gradvist blevet strammet, og derfor handler ansvaret nu om at nå målene og overholde totalrammen for udgifterne.

Kontraktstyring kan skille realitet fra efterrationalisering

Kravet om at kunne placere ansvaret i den store offentlige butik bliver stadig mere intenst og stadig oftere sat på dagsordenen. Hvis der skal placeres et ansvar for målopfyldelse eller mangel på samme, så bør der ligge et grundlag for det ansvar, der skal forvaltes og bedømmes. Kontraktstyringen kan rigtig anvendt og ikke misbrugt være med til at skille realitet fra efterrationalisering.

Kontraktstyringen giver også omverdenen et bedre indblik i, hvad der præsteres, og hvad der forventes af den offentlige institution, der leverer varen. Gennemsigtigheden er ikke bare en demokratisk fordel, men også en fordel for de offentlige institutioner selv, når der er klart formulerede forventninger til, hvad der skal leveres. Alternativet er at være

afhængig af usikre og konfliktende vindstød fra forskellige verdenshjørner i omverdenen.

7. De it-mæssige muligheder

Katalysator for nye styringsinitiativer

Udviklingen inden for it-teknologi har gjort, at det i praksis kan lade sig gøre at intensivere styringskravene i det omfang, som der er redegjort for. Hvor kompleksiteten og de økonomiske og teknologiske krav til it-understøtning tidligere satte en naturlig begrænsning for, hvor omfattende et styringssystem, der kunne etableres, er mulighederne inden for it i dag snarere blevet en katalysator for nye styringsinitiativer.

Datagrundlaget for en effektiv styring er til stede

Dokumentationskravene i den offentlige sektor gør, at et betydeligt, historisk datagrundlag er til stede. Dette gælder ikke blot inden for økonomi- og aktivitetsstyring, men også inden for områder som sagsbehandlingstider, tidsforbrug, kvalitet, fejl/klager, bruger-/borgertilfredshed etc. Den datamæssige forudsætning for styring på mange forskellige parametre er således til stede.

En række områder inden for it-udviklingen har særligt haft betydning for markant øget udbredelse af informations- og styringssystemer:

Samkøring af data. Muligheden for automatisk at sammenkøre data fra mange forskellige teknologier og datakilder gør, at styringen er blevet løftet fra "silostyring" – dvs. styring inden for enkelte fagsystemers område – til styring, der bredt dækker organisationens styringsopgaver. Det klassiske eksempel er samkøring af sagsdata, tidsregistreringsdata og økonomi-/løndata med henblik på at kunne fastsætte produktivitet og enhedsomkostninger.

Internet og Intranet. Udbredelsen af web-teknologien gør, at informationer enkelt og billigt kan distribueres "uendeligt" bredt. Hvor tidligere adgangen til information krævede installationer og individuel opkobling fra de enkelte pc'er, sker adgangen til styringsinformation i dag meget enkelt via web-browseren.

Intuitiv brugergrænseflade. Endelig gør en stigende fokus på enkle og intuitive brugergrænseflader, at ledelses- og styringsinformation ikke længere blot er for de få "styringseksperter", men bredt anvendeligt for hele organisationen – og

i nogle tilfælde også tilgængeligt for relevante bruger- og interessegrupper uden for organisationen.

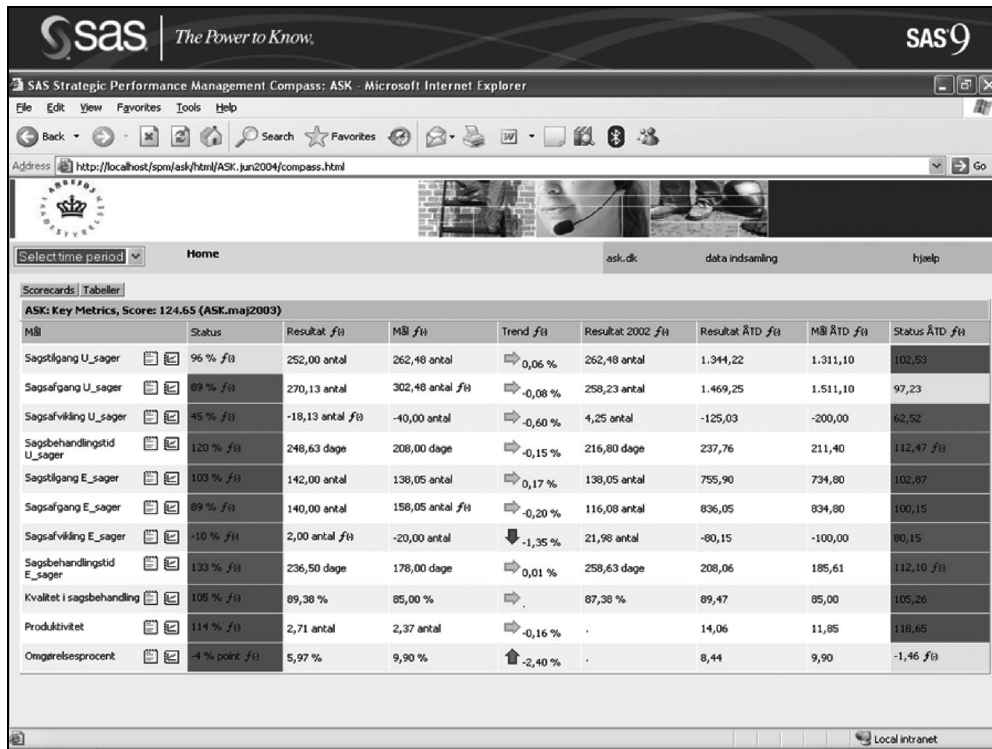
Sammenholdt med en stigende fokus på fælles standarder er det i dag muligt relativt hurtigt at etablere it-mæssig understøtning af nye styringsopgaver.

8. Eksempler på it-understøtning

Nedenfor er angivet en række eksempler på, hvordan offentlige organisationer har valgt at understøtte deres styringsopgaver:

Arbejdsskade- styrelsen

Arbejdsskadestyrelsen, der "producerer myndighedsafgørelser", anvender et balanced scorecard lignende informationssystem til at følge op på resultatkontrakterne. Ved at fokusere balanceret på sagsafgørelserne i arbejdsskadesagerne kan styrelsen sikre, at der sker en løbende opfølgning på såvel produktivitet som kvalitet i myndighedsafgørelserne. Samtidig anvender styrelsen løsningen til at benchmarke sig internt kontorerne imellem med henblik på at lære af hinandens gode resultater. Endvidere skaber informationssystemet et klarere billede af sammenhængen mellem midler og mål, hvorfor løsningen også understøtter ledelsens mere strategiske overvejelser om prioritering af indsatserne.



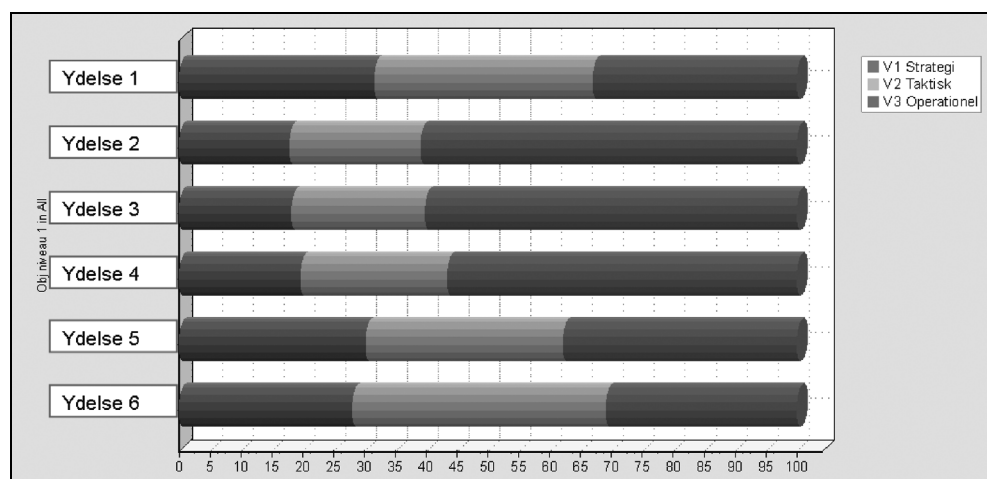
Figur 1.

Udlændingestyrelsen

Udlændingestyrelsen har to primære arbejdsopgaver: At træffe afgørelser om udlændinges ophold i Danmark og at sikre asylindkvarteringsystemet. For at sikre en effektiv styring af omkostningerne, er der etableret en it-løsning, der efter principperne i ABC (Activity Based Costing) nedbryder og synliggør alle omkostninger og deres variabilitet på enkelttydelser. Netop variabiliteten er afgørende at kende, når konsekvenserne af en stigende eller faldende aktivitetsmængde, som er et grundvilkår på udlændingeområdet, skal beregnes. Herved kan disse informationer indgå i ledelsens budgetmæssige overvejelser, ligesom der meget præcist kan gives svar på, hvilke økonomiske konsekvenser evt. lovændringer vil have. Da såvel asylafgørelser som asylindkvartering varetages flere steder, giver løsningen samtidig en god mulighed for at identificere best practice til glæde for hele organisationen.

Nærværende graf illustrerer, hvorledes variabiliteten ofte er forskellig i forhold til hvilke ydelser, virksomheden leverer. Eksempelvis ved et fald i efterspørgslen vil nogle ydelser have aktiviteter og omkostninger, som ikke umiddelbart

bortfalder. Nogle ændringer i markedet vil således kræve, at topledelsen tager en strategisk beslutning for at opnå den ønskede effekt. Grafen viser f.eks. at et givet fald i ydelse 6 kræver, at topledelsen forholder sig til de bagvedliggende aktiviteter, og bevillingerne reguleres herefter.



Figur 2.

Situationen afhænger af placering i organisationen

Risiko for understyring og underledelse

9. De ledelsesmæssige konsekvenser

Hvordan er det at udøve ledelse i en offentlig sektor med den beskrevne udvikling i styringsformerne? Det afhænger givetvis meget af, hvor man befinder sig i organisationen. Den offentlige sektor er stor og vidtforignet, og derfor er det under alle omstændigheder en utrolig stor udfordring at skabe dialog mellem de respektive niveauer – en dialog, der på den anden side er meget væsentlig for, at den offentlige sektor kan levere høj kvalitet på en økonomisk effektiv måde. Medarbejderne i de offentlige institutioner er generelt højt uddannede, og deres engagement beror på, at der er konsistens mellem deres faglige viden om arbejdet og de krav, de udsættes for ovenfra. På det punkt kan den tiltagende centrale og formaliserede styring af, hvordan arbejdet skal udføres, risikere at virke modproduktivt.

Det er med andre ord styringens indhold, der sammen med omfanget af central styring kan skabe problemer for ledelsen på det udførende niveau. Det er forudsigtligt, at de økonomiske rammer bliver stadigt strammere. Derfor skal der udfoldes megen kreativitet på de enkelte institutioner for at få ressourcerne udnyttet bedst muligt. Det forudsætter, at

der er dygtige ledere med et relevant ledelsesrum på de udførende institutioner. Hvis styringen har et passende omfang og en retning, der giver mening på institutioner, vil det understøtte denne vigtige ledelsesopgave. I modsat fald risikerer den offentlige sektor at komme til at lide af "overstyring" og "underledelse".

Kilde

Denne artikel bygger i væsentligt omfang på det arbejde, der er udført i Tænk tanken Public Governance, der er initieret af SAS Institute og Copenhagen Business School, og hvor alle 3 forfattere har medvirket. Resultatet af dette arbejde er offentliggjort i rapporten "Den offentlige leder og den demokratiske bundlinie", som kan downloades fra www.sas.com/dk/publicgovernance.

