



## Fredagskronikken

Ola Kvaløy, dekan og professor i samfunnsøkonomi, Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger



# Ola Kvaløy Hva slags tillitsreform får vi?

Arbeiderpartiets strateger drev frem den forrige tillitsreformen – «new public management» og de tilhørende målstyringsprinsippene. En ny tillitsreform må ikke kaste barnet ut med badevannet.

● **Styring** og organisering av offentlig sektor kan nok aldri bli den helt store valgkampen. Det er rett og slett grenser for hvor spennende byråkrattdebatter kan bli for den jevne velger. I år lå imidlertid alt til rette for at vi skulle få en slik debatt.

Opposisjonen har samlet seg om krav til en «tillitsreform», som peker mot «mer tillitsbasert styring og ledelse av offentlig sektor».

Når den store debatten uteble kan det skyldes at innholdet i reformen er uklart. Likevel må en regne med at tillitsreformen blir sentral i den regjeringsplattformen som Jonas Gahr Støre meisler ut etter at han med all sannsynlighet vinner valget på mandag.

Tillitsreformen uttrykkes gjerne som et angrep på «New Public Management – NPM» (som ikke er så ny lenger). Herunder finner vi kritikk av overdriven målstyring og rapportering i offentlig sektor, samt ønske om å redusere bruken av markedsmechanismer, incentiver og konkurranse i sektoren.

Jeg tror det kan være behov for å redusere antall mål i offentlig sektor. Dokumentasjons- og rapporteringstrykket bør også ned.

Men hvis en tillitsreform skal handle om tillit, er det en del forhold en bør være oppmerksom på:

→ For det første: NPM og målstyringsreformene som kom utover 1990-tallet og tidlig 2000-tallet var i realiteten en tillitsreform drevet frem av Arbeiderpartiets strateger, herunder Støre, som stabssjef og statssekretær under Stoltenberg I. **Min erfaring** er en tillitsmodell for arbeidsfolk.

Mens man for opererte med svært detaljerte budsjetter og instruksjoner, ga man nå offentlige etater og virksomheter større frihet til å løse oppgavene slik de selv fant mest hensiktsmessig – gitt at de leverte på noen klare mål. Disse målene er delvis blitt



← NPM og målstyringsreformene ble drevet frem av Arbeiderpartiets strateger, herunder Jonas Gahr Støre, som stabssjef og statssekretær under Stoltenberg I, skriver Ola Kvaløy. Foto: Gunnar Lier

incentivet gjennom stykkprisfinansiering og økt konkurranse om offentlige midler.

Men til tross for innføring av incentiver, var det nye resultat- og målstyringsregime i realiteten en avbyråkratiserings- og tillitsreform som gikk bort fra overvåkning og direkte kontroll, til «frihet under ansvar».

→ For det andre: Noe av kritikken mot målregime går ut på at vi ikke har godt nok formulerte mål. Vi måler ikke kvalitet, sier det, men bare det som kan telles. Denne observasjonen kan ha noe for seg. Men løsningen på problemet er ikke triviell.

Hvis man kan velge mellom et nøyaktig, kvantitativt mål som ikke viser den fulle og sanne verdiskapingen, og et riktigere eller «sannere» mål som er mer usikkert og diffust, så kan det første være å foretrekke, viser forskning blant annet utført av kollega Trond Olsen og meg.

Selve måleproblemet har også en tendens til overdrives. Det er generelt mye enklere å måle en gruppe av menneskers samlede resultater, enn hvert enkelt gruppe-medlems prestasjon. Derfor bør en også være forsiktig med direkte bonusordninger på individnivå i offentlig sektor. Men på gruppenivå, det vil si avdelings-, etats- eller virksomhetsnivå, kan man måle resultater relativt presist, enten det handler om produktivitetsindikatorer eller brukeropplevelser.

→ For det tredje: Med måling følger åpenhet og konkurranse. Offentlige virksomheter, som sykehus og universiteter, kan sammenligne seg med hverandre, lære av hverandre og konkurrere mot hverandre. Man skal ikke undervurdere den kilde til motivasjon og samhold som ligger i slike konkurranse. Kravene til åpenhet og transparens som følger av måling og konkurranse, virker også tillitsvekkende. Her kan alle se hverandre i kortene.

Disse forhold til tross, dagens mål- og

resultatstyringsregime kan forbedres. Sannsynligvis har vi fått for mange mål og for omfattende rapportering. Man setter måltall på enkeltaktiviteter som skal lede til de overordnede målene. Og ledere og medarbeidere rapporterer ikke bare på mål, men på de virkemidler, aktiviteter og tiltak som er gjort for å nå de overordnede målene.

Dette er unødvendig og i strid med selve ideen om målstyring. Gjennom et overdrevent rapporterings- og kontrollregime risikerer man å underminere den tilliten som målstyringen bygger på.

Men en eventuell «tillitsreform» må ikke kaste babyen ut med badevannet.

Hilde Singsaas, direktør i Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ), sa i Klassekampen i fjor at dagens styringsprinsipper i offentlig sektor er «basert på tillit til de som sitter nærmest problemet er best i stand til å løse det. Slik sett er mål- og resultatstyring til forveksling likt det som gjerne kalles tillitsbasert styring – og som mange ønsker å erstatte målstyringen med.»

Støre bør lytte til Singsaas når tillitsreformen skal konkretiseres.

→ Mer debatt side 36-39

... mål- og resultatstyring til forveksling likt det som gjerne kalles tillitsbasert styring

Debattansvarlig: Vidar Ivarsen  
Telefon: 22 00 10 59  
Sentralbord: 22 00 10 00  
Epost: debatt@dn.no

Hovedinnlegg/kronikk:  
Inntil 4500 tegn med mellomrom  
Underinnlegg/replikk:  
Inntil 1500 tegn med mellomrom  
Løgg ved portrettfoto

Allt stoff som leveres til Dagens Næringsliv må produseres i henhold til vår varsom-plakaten. Dagens Næringsliv betinger seg retten til å lagre og utgi alt stoff i avisen i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere. Redaksjonen forbeholder seg retten til å forkorte innsendte manuskripter. Debattinnlegg honoreres ikke.