

Absurd målstyring

Med alvor og humor tok tidligere forsvarssjef Sverre Diesen for seg New public management på Overlegeforeningens vårkurs i april.

– Det er vanskelig, om ikke umulig, å få gehør for at kanskje det rett og slett ikke lar seg gjøre å måle effekten av tjenesteyting i offentlig sektor med et mål som er både aggregert nok til å være interessant og presist nok til å være gyldig, antyder Diesen.

Tolv år etter foretaksmodellen og innføringen av New public management (NPM) i offentlig sektor, tar stadig flere til orde for at reformen ikke virker etter hensikten. Mål- og resultatstyring – og rapportering – tar ressursene bort fra kjerneoppgavene, noe som igjen fører til demotiverte medarbeidere.

Utgangspunktet for NPM er hypotesen om at offentlig virksomhet er ineffektiv fordi den mangler privat sektors incentiver for økonomisk effektiv adferd. Fraværet av en økonomisk bunnlinje og et overskudd

som kriterium på måloppnåelse, søkes derfor erstattet av et antall *styringsparametere* som i sum skal være et representativt uttrykk for virksomhetens produksjon eller ytelse.

To alvorlige svakheter

– Metodisk har tilnærmelsen to alvorlige svakheter, påpeker Diesen.

– For det første kan ikke en kvalitativ helhet måles som en sum av kvantitative enkeltheter, uten at det oppstår alvorlige feil. Metoden er altså ikke valid. Når organisasjonens samlede virksomhet flises opp til en sum av enkeltbidrag eller delaktiviteter der resultatet av hver enkelt skal maksimeres til enhver tid, går også nødvendigheten av å prioritere tapt. For det andre fører feilene til at målinger påvirker atferden til ansatte og ledelse på en

rekke andre måter enn den som ganger virksomheten som helhet.

Viser absurditeten

En annen sentral komponent i NPM er såkalt *horisontal samhandel*, også kjent som internfakturering. Her er grunntanken at det skapes større kostnadsbevissthet i organisasjonen ved at de ulike enheter eller avdelinger må kjøpe tjenester av hverandre fremfor bare å rekvirere dem. Den tidligere forsvarssjefen viser absurditeten i systemet med følgende ille eksempel:

– I et skytefelt på Østlandet hvor det kan være svært kaldt vinterstid, er det oppført et antall varmebuer der mannskapene under skyting kan oppholde seg i pausene. Men varmebuene er ikke, som tidligere, den lokale avdelingens eiendom, men leies ut av Forsvarsbygg. I eksempelet krevde derfor forvaltningsmyndigheten betaling for både å låse opp buene og for strømforbruk til å varme dem opp noen timer. Dette dreier seg om reelt sett neglisjerbare kostnader, men regningen som ble forespeilet avdelingssjefen var likevel over det som kalkylen tilsa var rimelig, at han takket nei. Skytingen måtte derfor gjennomføres uten noen mulighet for oppvarming på en dag som ble riktig så kald.

Alle som har vært i et skytefelt med en militær avdeling under slike forhold, vet at når det blir tilstrekkelig surt og kaldt, vil det føre til at konsentrasjonen hos mannskapene gradvis forskyves fra å treffe det de skyter på, til å lure på hvordan de skal få tilbake varmen i fingre, tær og etter hvert resten av kroppen. Det blir etter noen få timer den type skyteøvelse der treningseffekten er så lav at det i Forsvarets sjargong kalles «konvertering av ammunisjon til støy og messing», det vil si tomhylser. Da nærmer vi oss poenget: Ingen regnet på hva de faktiske kostnader ved å åpne og varme opp et antall varmebuer var sammenliknet med prisen på den ammunisjonen som i løpet av dagen ble skutt bort til ingen nytte.

Knut E. Braaten

knut.braaten@legeföreningen.no
Samfunnspolitisk avdeling



Sverre Diesen er ikke nådig i sin kritikk av New public management. Foto Taral Jansen, Forsvaret