

Balancen mellem tillid og kontrol

– undersøgelse af styringsrelationer i staten

Dansk resumé august 2021



Universiteit Utrecht

KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



forum
for fremtidens offentlige
styring & ledelse



Hvordan er balancen mellem tillid og kontrol i statens styringsrelationer?

Når ministerområderne leverer resultater, som i sidste ende er til gavn for borgere og brugere, er styringen af faglig kvalitet, ydelser og ressourcer helt afgørende. I relationen mellem *departementer og styrelser* eller mellem *ministerier og de selvejende uddannelsesinstitutioner* er de styringsværktøjer og -praksisser, som benyttes, afgørende for at skabe de bedst mulige resultater.

Når styringen er værdiskabende, opleves den som en tillidsfuld medspiller i at skabe resultater i både styrelser og institutioner – samtidig med, at den er balanceret i en passende mængde af kontrol og opfølgning. Det viser resultaterne i en undersøgelse af balancen mellem tillid og kontrol i staten.

Undersøgelsen, som beskrives i denne publikation, afdækker, om balancen mellem tillid og kontrol i de statslige styringsrelationer opleves som hensigtsmæssig for den lokale ledelsesopgave – og dermed om styringen lokalt er værdiskabende. Resultaterne stammer fra en spørgeskemaundersøgelse blandt de øverste ledere i statslige styrelser

og institutioner samt selvejende uddannelsesinstitutioner. Spørgeskemaet er suppleret af fokusgruppeinterviews.

Målet med undersøgelsen er at kvalificere den generelle debat om styring i den offentlige sektor og at formulere bud på, hvordan debatten om mere tillid og mindre bureaukrati i staten kan gøres konkret.

Fakta: Om undersøgelsen

Denne publikation bygger på undersøgelsen *Empirically informed perspectives for enabling form of steering of Danish agencies and educational institutions* (2021) af Thomas Schillemans, professor på Utrecht Universitet. Den er suppleret med resultater fra fokusgruppeinterviews, gennemført af Heidi Houlberg Salomonsen, professor på Aarhus Universitet.

Indhold

Undersøgelsens hovedresultater 4

1. Fakta og læsevejledning

Om undersøgelsen 6

Læsevejledning7

2. Overordnede resultater

Ledere i styrelser og statsinstitutioner ønsker mere tillid
og på nogle områder mindre kontrol 9

Ledere på selvejende uddannelsesinstitutioner er ikke så
tilfredse med styringsrelationen som ledere i styrelser og
statsinstitutioner 10

3. Styringsværktøjer og rammer for samarbejdet

Resultatmål skal i højere grad udvikles i fællesskab 12

Ledere oplever varierende frihed i opgaveløsningen
og deler et ønske om mindre detailstyring 13

Ledere oplever varierende grad af tillid til kvaliteten af
opgaveløsningen og har et ønske om større dialog om
formålet med tilsyn 14

Delkonklusion: Lederne anerkender behovet for
styringsværktøjer, men ønsker mere inddragelse og dialog 15

3.1 Praksisser i styringsrelationen

Ledere ønsker større fokus på fælles interesser
i styringsrelationen 17

Efterlyser større anerkendelse for de gode præstationer 18

Styringsrelationen opleves generelt som uformel, men
mere dialog og samarbejde ønskes 19

Lederne anerkender behovet for styringsværktøjer og
ønsker mere inddragelse og dialog 20

Delkonklusion: Styringsrelationen er uformel og
balanceret, men lederne har behov for mere dialog,
samarbejde og anerkendelse 21

4. anbefalinger og sammenligning med Holland

Anbefalinger: Bedre og mere effektive styringsrelationer 23

Danmark ønsker mere tillid i styringsrelationerne
end Holland 24

5. Bilag

Kategorier og spørgsmål fra spørgeskemaundersøgelse
i styrelser og statsinstitutioner 26

Kategorier og spørgsmål fra spørgeskemaundersøgelse
i selvejende uddannelsesinstitutioner 27

Undersøgelsens hovedresultater



Oplevelsen af balancen mellem tillid og kontrol varierer

Den øverste ledelse i styrelser, statsinstitutioner og på de selvejende uddannelsesinstitutioner oplever forskellige grader af balance mellem tillid og kontrol i styringsrelationerne. Denne forskel kan afspejle variationen i de styringsmæssige rammer og i forskelle i kulturer mellem ministerier og institutioner.

Styringsrelationer bør være mere tillidsprægede

Den øverste ledelse i styrelser, statsinstitutioner og på de selvejende uddannelsesinstitutioner deler et ønske om mere tillid i styringsrelationerne. Dette handler ikke så meget om mere autonomi, men om stærkere samarbejde. Større tillid skal altså udmønte sig i mere samskabelse og samarbejde mellem departement og styrelse eller mellem ministerium og institution.



Lederne på de selvejende uddannelsesinstitutioner ønsker mest tillid

Den øverste ledelse i styrelser og statsinstitutioner er generelt mere tilfredse med den nuværende styringsrelation end ledere på de selvejende uddannelsesinstitutioner. De oplever, at den kontrolbaserede styring er taget til i de senere år, hvilket kan afspejle de strukturelle forskelle på de styringsmæssige rammer for hhv. styrelser og statsinstitutioner, og for de selvejende uddannelsesinstitutioner.

Bedre ledelse og samarbejde er vigtigst for at skabe en effektiv styringsrelation

Måden at samarbejde på opleves som at have størst betydning for at sikre mere tillid i styringsrelationerne. Især kan en tættere og mere uformel samarbejdsform med fokus på fælles interesser, forståelse af forskelle i værdier og roller, opbygning af tættere relationer, ledelsesdialog, anerkendelse og feedback, være udslagsgivende for en effektiv og tillidsbaseret styringsrelation.



1. Fakta og læsevejledning

- Parterne bag undersøgelsen
- Undersøgelsens teoretiske ophæng
- Målgruppe og metode



Om undersøgelsen

Parterne bag undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i et partnerskab under ledelse af professor Thomas Schillemans på Utrecht Universitet, som har udarbejdet spørgeskema og analyser. Professor Heidi Houlberg Salomonsen, Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet, tilknyttet Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, har stået for fokusgruppeinterviews.

De øvrige deltagere i partnerskabet er Djøf, Forum for fremtidens offentlige styring og ledelse på Københavns Universitet og Økonomistyrelsen, som har stået for at koordinere og kvalificere analyse-design og resultater.



Teoretisk ophæng

Undersøgelsen tager afsæt i en teori om kontrolbaseret styring – principal-agent-teorien, og en teori om tillidsbaseret styring – stewardship-teorien. Lederne har svaret på, i hvilken grad de oplever, at både den eksisterende og optimale styring på nedenstående parametre er kendetegnet ved hhv. et kontrolbaseret/principal-agent-teoretisk eller et tillidsbaseret/stewardship-teoretisk forhold.

Kontrolbaseret styring

Fokus på egeninteresse
Performance indikatorer
Detaljerede kompetencebeskrivelser
Materielle belønninger
Detaljeret ekstern overvågning
Formel/hierarkisk styringsrelation

Tillidsbaseret styring

Fokus på fælles interesser
Samskabelse
Substantielle frihedsgrader
Faglige belønninger
Intern kontrol
Uformel/ikke hierarkisk styringsrelation



Målgruppe og metode

Undersøgelsens resultater bygger på data fra to kilder:

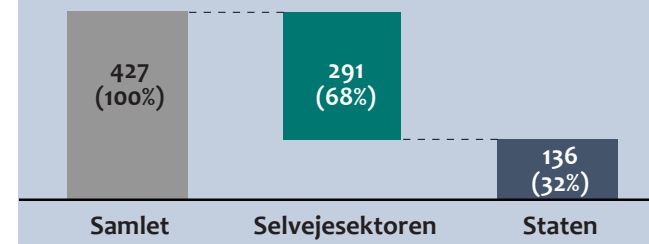


1. Spørgeskema til den øverste ledelse i styrelser, statsinstitutioner og selvejende uddannelsesinstitutioner. 826 ledere modtog spørgeskemaet med en svarprocent på 51,6 % i juni 2020.



2. Fokusgruppeinterviews med et udsnit af de ledere, der har besvaret spørgeskemaet. 12 fokusgrupper med 3-6 deltagere pr. gruppe blev gennemført i januar 2021.

Stikprøven for spørgeskemaundersøgelsen består af besvarelser fra 427 ledere, hvoraf ca. 1/3 er fra ledere i styrelser og statsinstitutioner, og 2/3 fra ledere i selvejende uddannelsesinstitutioner.



Læsevejledning

Resultaterne af undersøgelsen formidles i figurer og kommentarbokse. Deltagerne har svaret på, i hvilken grad de oplever, at styringen på flere parametre overvejende afspejler en kontrolbaseret eller en tillidsbaseret styringsrelation.

Boks 1 viser et eksempel på spørgsmål fra spørgeskemaet. Spørgsmålene fordeler sig på parametre, som beskriver væsentlige elementer i styringsrelationen. Beskrivelserne er uddybet i forskningsrapporten.

I boks 2 ses et eksempel på de figurer, som præsenterer resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen. De indeholder altid en sammenligning af et enkelt eller flere kontrol- og tillidsbaserede parametre. Resultaterne af spørgeskemaet underbygges i publikationen med udsagn fra fokusgruppeinterviewene.

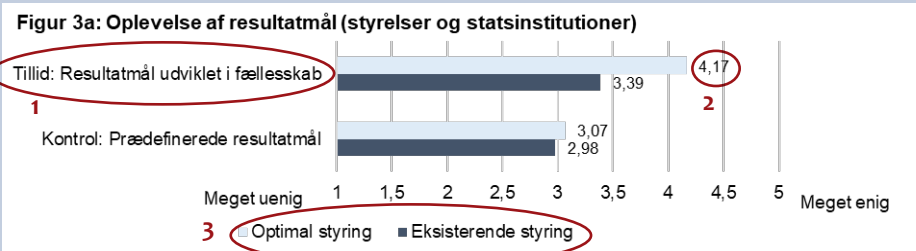
Spørgsmål i spørgeskemaet

Her vises et udsnit af spørgsmål fra spørgeskemaet. Der er stillet et kontrolbaseret (øverst) og et tillidsbaseret (nederst) spørgsmål for hvert parameter. De samlede spørgsmål kan ses i bilaget på side 26 og 27.

	Styringsværktøjer	Spørgsmål
Udvælgelse	Egeninteresse vs. fælles interesser	1. "Under forhandlinger med departementet har styrelsen/institutionen stor opmærksomhed på egne interesser"
		2. "I praksis har departementet og styrelsen/institutionen samme interesser"
Præferencer	Prædefinerede resultatmål vs. resultatmål udviklet i fællesskab	3. "Departementet styrer primært underliggende styrelser/institutioner på baggrund af resultatmål fastsat på forhånd"
		4. "Departementet og styrelsen/institutionen udvikler relevante resultatmål i fællesskab"
Procedurer	Detailstyring vs. metodefrihed	5. "Departementet fastsætter ret detaljeret, hvordan og inden for hvilke rammer opgaver skal løses"
		6. "Styrelsen/institutionen har stor indflydelse på, hvordan opgaver skal løses, så længe det skaber resultater"
Incitamenter	Materielle vs. immaterielle incitamenter	7. "Når styrelsen/institutionen gør det godt, er departementet mere tilbøjeligt til at belønne styrelsen/institution, fx bevillige ekstra midler eller involvere styrelsen/institutionen i attraktive arbejdsopgaver, end når styrelsen/institutionen ikke gør det godt"
		8. "Når departementet er tilfreds med den måde, hvorpå opgaver bliver løst, gør departementet opmærksom på dette over for både styrelsen/institutionen og relevante tredje parter"
Tilsyn	Detailret ekstern kontrol vs. intern kontrol	9. "Styrelsen/institutionen afleverer detaljeret til departementet på alle områder, så departementet kan kontrollere, hvad der er blevet gjort i praksis"
		10. "Departementet har tiltro til, at styrelsen/institutionen sikrer, at oplysningsindsamlingen er af høj kvalitet"
Styring af relation	Formel vs. uformel relation	11. "I samspillet mellem departementet og styrelsen/institutionen søges uformel kontakt undgået"
		12. "Forholdet mellem departementet og styrelsen/institutionen er karakteriseret ved forståelse og respekt for hinandens roller"

Figurer i undersøgelsen

Nedenfor ses et eksempel på en graf for resultatet af spørgsmål om, hvordan deltagerne oplever resultatmål. 1) Til venstre er spørgsmålet. I den røde markering er det spørgsmål "4" for parameteret "præferencer". 2) Den lyseblå bjælke viser resultatet 4,17 på en skala fra 1 (meget uenig) – 5 (meget enig). Respondenterne ønsker altså i højere grad resultatmål udviklet i fællesskab, selvom de overvejende også oplever, at det er tilfældet. Det viser den mørkeblå bjælke med resultatet 3,39. 3) I alle spørgsmål er der spurgt både til eksisterende og optimal/ønsket styring.



2. Overordnede resultater

- Sådan oplever ledere i styrelser og statsinstitutioner styringsrelationen til deres departement
- Sådan oplever ledere i de selvejende uddannelsesinstitutioner styringsrelationen til deres ministerium



Ledere i styrelser og statsinstitutioner ønsker mere tillid og på nogle områder mindre kontrol

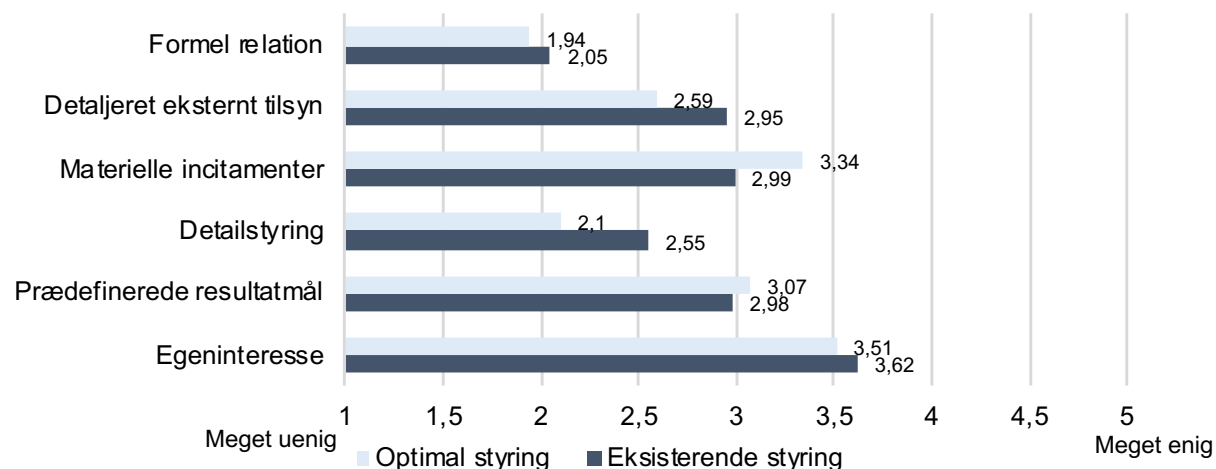
En bedre gensidig forståelse for roller og ansvar er med til at øge tilliden i styringsrelationen

Den øverste ledelse i styrelser og statsinstitutioner oplever styringsrelationerne til deres departementer som overvejende tillidsbaseret, selvom relationerne også er præget af kontrolbaserede elementer. Det fremgår af figuren til højre, hvor ”eksisterende styring” generelt scorer højere for den tillidsbaserede styring (figur 1b) end for den kontrolbaserede (figur 1a).

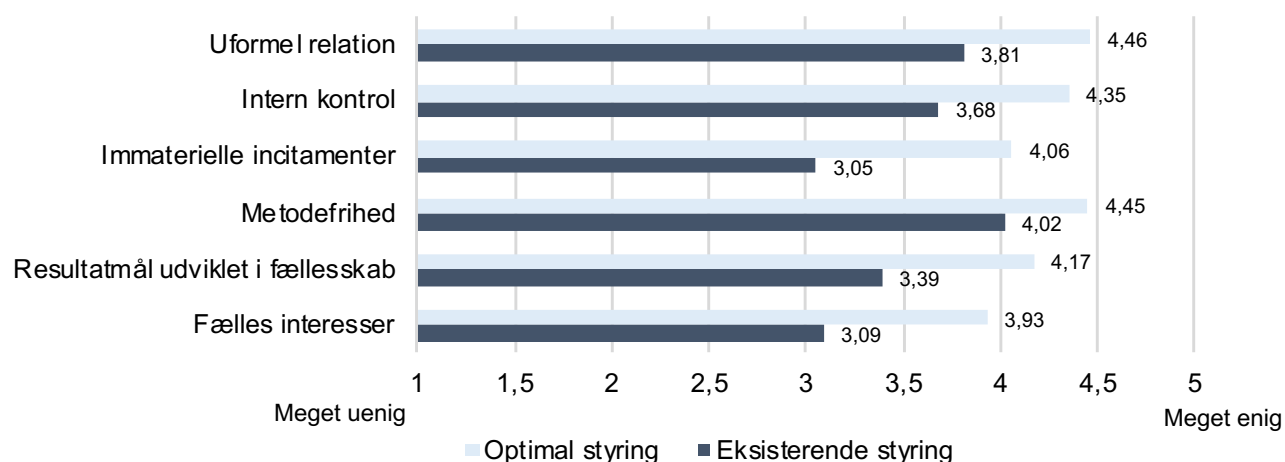
Den tillidsbaserede relation kommer især til udtryk i, at lederne oplever at blive inddraget i at udvikle resultatmål, som sætter rammen for opgaveløsningen. De oplever også at have indflydelse på, hvordan de realiserer målene. Det betyder ikke, at de ikke oplever detailstyring, men at de accepterer et vist niveau af detailstyring, som i højere grad synes at påvirke det økonomiske råderum end det faglige ledelsesrum. Samtidigt oplever lederne ikke, at departementernes tilsyn er for omfattende, hvilket bl.a. skyldes, at lederne oplever, at der er tillid til interne kontroller.

Lederne giver også udtryk for behov for en mere gensidig forståelse for roller og ansvar mellem departement og styrelse/institution. Det er især nødvendigt, når politiske krav fra departementet møder fagprofessionalismen i styrelsen/institutionen. Samtidigt fremhæver lederne, at mere verbal anerkendelse i form af respekt og lydhørhed bidrager til en god relation.

Figur 1a: Oplevelse af kontrolbaseret styring (styrelser og statsinstitutioner)



Figur 1b: Oplevelse af tillidsbaseret styring (styrelser og statsinstitutioner)



Ledere på selvejende uddannelsesinstitutioner er ikke så tilfredse med styringsrelationen som ledere i styrelser og statsinstitutioner

Det kan skabe en mere tillidsbaseret relation, når der er dialog om rammerne for styringsrelationen samt mål og resultater

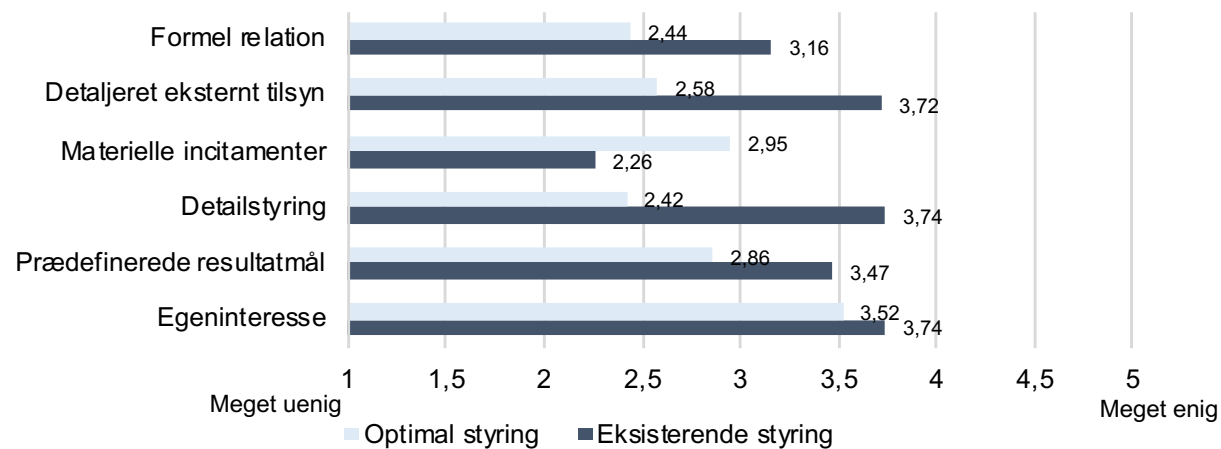
Den øverste ledelse i selvejende uddannelsesinstitutioner oplever styringsrelationen til deres ministerier som overvejende kontrolbaseret, og de er mere utilfredse med styringsrelationen end ledere i styrelser og statsinstitutioner. Det fremgår af figuren, hvor den eksisterende styring generelt scorer højere i figur 1c end i figur 1d.

For den øverste ledelse på de selvejende uddannelsesinstitutioner bør den optimale styring i højere grad bygge på tillidsbaserede styringspraksisser. Det fremgår af figuren, hvor den optimale styring scorer væsentligt højere i figur 1d end i figur 1c.

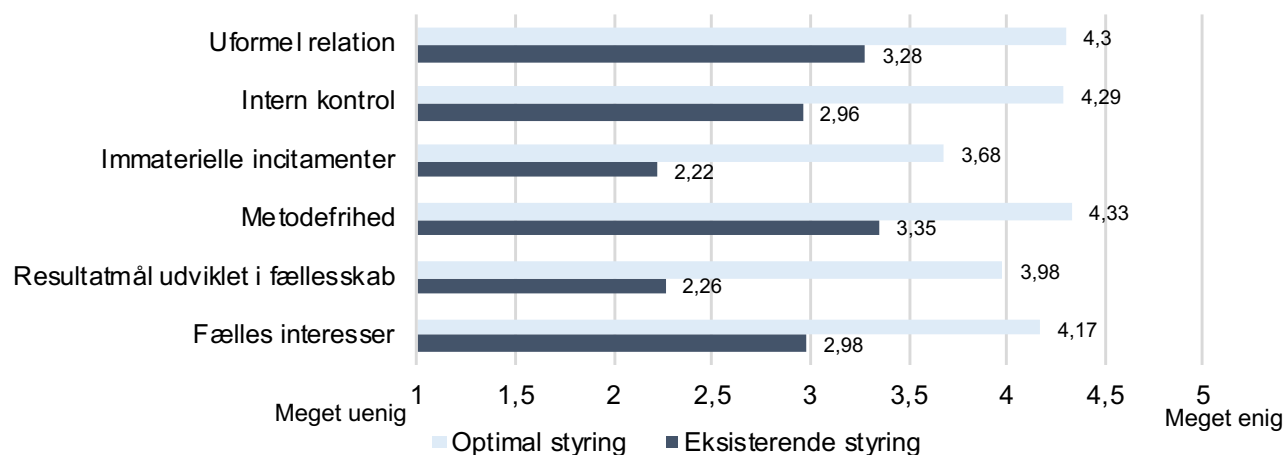
Lederne oplever, at kontrol kommer til udtryk i styringsrelationen når ministeriet detailstyrer, hvordan institutionerne skal løse opgaverne og samtidig fører kontrol med kvaliteten af dem. Sammen med en oplevelse af, at resultatmål overvejende fastsættes af ministeriet, skaber det grundlag for fokus på egne interesser frem for på fælles mål.

Lederne giver udtryk for, at de ønsker en mere uformel lærings- og dialogbaseret relation til de enkelte ministerier. Fokus bør være på at sætte de overordnede rammer for opgaveløsningen, så det lokale ledelsesrum styrkes. Udgangspunktet for styringsrelationen – at institutionerne er selvejende – tilskriver ministerierne et uomgængeligt tilsynsansvar, men det kan også forklare ønsket om mere lokalt ledelsesrum.

Figur 1c: Oplevelse af kontrolbaseret styring (selvejende uddannelsesinstitutioner)



Figur 1d: Oplevelse af tillidsbaseret styring (selvejende uddannelsesinstitutioner)





3. Styrings- værktøjer og rammer for samarbejdet

- Resultatmål skal i højere grad udvikles i fællesskab
- Ledere oplever varierende frihed i opgaveløsningen, men har et fælles ønske om mindre detailstyring
- Ledere oplever varierende grad af tillid til kvaliteten af opgaveløsningen – ønske om mere dialog i tilsyn
- Delkonklusion: Lederne anerkender behovet for styringsværktøjer, men ønsker mere inddragelse og dialog

Resultatmål skal i højere grad udvikles i fællesskab

Den øverste ledelse i styrelser og statsinstitutioner oplever overvejende at blive inddraget i at udvikle resultatmål, men ønsker mere samarbejde

Resultatmål er udtryk for den ønskede strategiske retning for opgaveløsningen. Når resultatmålene bliver udviklet i en samskabende proces mellem departement og styrelse/institution, afspejler de en fælles, strategisk retning for styrelsens/institutionens opgaveløsning.

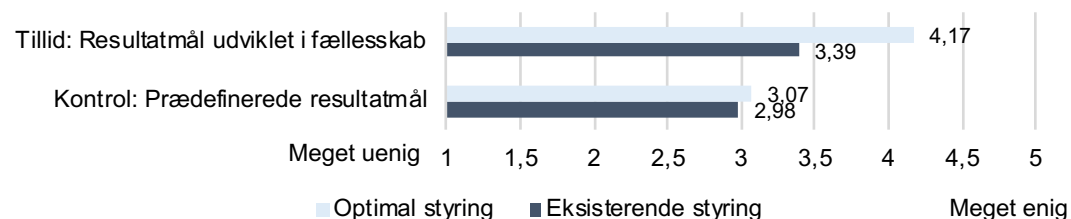
Figur 3a viser, at den øverste ledelse i styrelser og statsinstitutioner oplever, at resultatmål i højere grad bliver udviklet i fællesskab, end at de bliver defineret af departementet alene. Det fremgår af figur 3a, hhv. score 3,39 og score 2,98. Lederne har imidlertid et ønske om, at resultatmål i endnu højere grad end nu bliver udviklet i fællesskab (score 4,17). Det kan skabe enighed om den strategiske retning, og det kan også sikre, at målene er relevante. Det er væsentligt for, at de sætter retning og skaber mulighed for læring i praksis.

Den øverste ledelse i selvejende uddannelsesinstitutioner oplever i mindre grad, at resultatmålene skaber værdi for opgaveløsningen

I modsætning til ledere i styrelser og statsinstitutioner oplever ledere på selvejende uddannelsesinstitutioner at blive styret på resultatmål, som ministeriet har fastlagt på forhånd, fx via lovgivning på området. Det fremgår af figur 3b med en score på 3,47 vs. 2,26. Fordi der er mindre dialog om målene, oplever lederne ikke altid, at målene har det rette fokus. De ønsker derfor, at resultatmål i højere grad bliver udviklet i fællesskab (figur 3b: score 3,98).

Lederne på de videregående uddannelsesinstitutioner oplever hovedsageligt, at ministeriet inddrager dem i at udvikle de rammekontrakter, der aftales. Alligevel er lederne udfordret i at gøre rammekontrakterne ambitiøse, fordi de risikerer at blive sanktioneret for ikke at opfylde målene. Det er derfor vigtigt at styrke dialogen om at udvikle og følge op på resultatmål for at gøre dem både relevante, værdiskabende og understøttende for institutionernes udvikling.

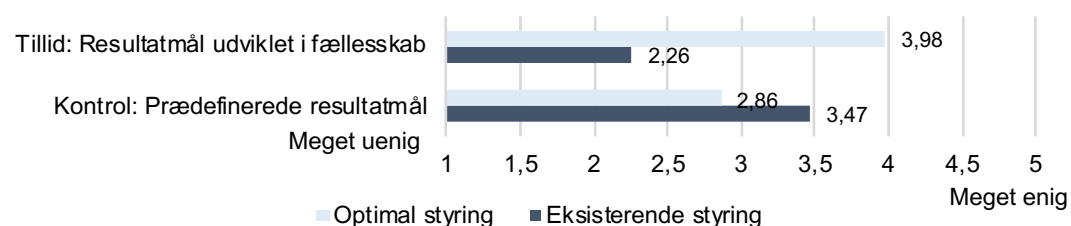
Figur 3a: Styrelser og statsinstitutioner: Oplevelse af resultatmål



” Hvis vi kigger ned i vores mål- og resultatkontrakt, så er det jo ikke alene resultatmål, der ligger. Der ligger også indsatsmål, så der er vi også meget tæt på departementet omkring, hvad er det for nogle greb, vi tager i det daglige.

Leder i styrelse

Figur 3b: Selvejende uddannelsesinstitutioner: Oplevelse af resultatmål



” Jeg oplever, at der i den grad godt kunne udvikles og blive bedre dialog mellem institutionslederen og styrelsen om, hvordan det bedste samarbejde ville være om denne opgave.

Leder på uddannelsesinstitution

Ledere oplever varierende grad af frihed i opgaveløsningen og deler et ønske om mindre detailstyring

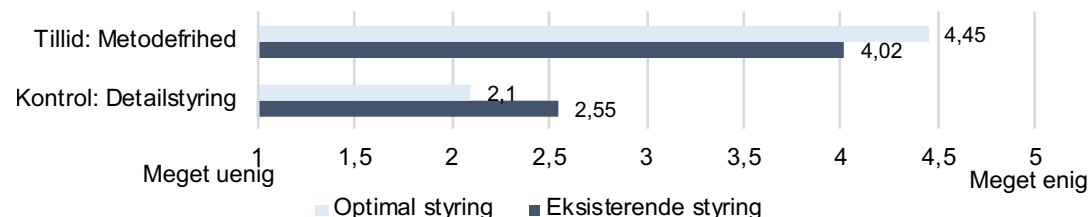
Den øverste ledelse i styrelser og statsinstitutioner oplever at have indflydelse på, hvordan de løser deres opgaver

Styrelser og statsinstitutioner oplever ikke at være underlagt meget detailstyring. Figur 3c viser, at den øverste ledelse i styrelser og statsinstitutioner oplever, at de har stor indflydelse på, hvordan de løser deres opgaver, så længe de skaber resultater, og at de kun ønsker marginalt mere frihed i opgaveløsningen. Det fremgår af figur 3c, hhv. score 4,02 og score 4,45. De accepterer samtidig rammerne for styringsrelationen, herunder regler og retningslinjer for opgaveløsningen (score 2,55). Det er vigtigt, at regler og retningslinjer oversættes igennem styringskæden, så ledere og medarbejdere kan se værdien af dem. Ellers kan de opleves som unødigt bureaukrati, som mindsker motivationen.

Den øverste ledelse i selvejende uddannelsesinstitutioner ønsker mindre detailstyring og større frihed i opgaveløsningen

Ledere på de selvejende uddannelsesinstitutioner oplever ikke den samme frihed i opgaveløsningen. Figur 3d viser, at de i højere grad oplever at være underlagt detailstyring fra ministeriet (score 3,74) end at have indflydelse på, hvordan de løser opgaverne (score 2,42). De ønsker samtidigt betydeligt mindre detailstyring, især fordi de i mindre grad kan se værdien i deres afrapporteringer til ministeriet (score 4,33). Det skaber en risiko for, at der er større fokus på at overholde regler og retningslinjer end på effekten af opgaveløsningen. I det omfang det er vigtigt at detailstyre institutionerne, har kommunikation om formålet stor betydning. Det er også vigtigt, at resultaterne er synlige og bruges til læring, der også kan understøtte institutionernes opgaveløsning.

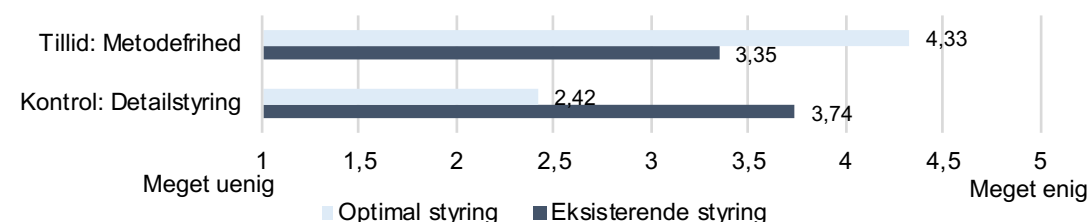
Figur 3c: Styrelser og statsinstitutioner: Oplevelse af detailstyring og metodefrihed



”Jeg tror også, det handler om lydhørhed fra begge sider, og det ikke blot er et diktat, det ville så være fra departementets side eller ministeriets side om, at I skal gøre sådan og sådan.

Leder i styrelse

Figur 3d: Selvejende uddannelsesinstitutioner: Oplevelse af detailstyring og metodefrihed



”Jeg kunne godt tænke mig, at vi var involveret i processen som skole, som skoleledelse, og jeg kunne også godt tænke mig, at der var mulighed for større metodefrihed i opnåelsen af de mål, som man nu engang måtte sætte.

Leder på uddannelsesinstitution

Ledere oplever varierende grad af tillid til kvaliteten af opgaveløsningen og har et ønske om større dialog om formålet med tilsyn

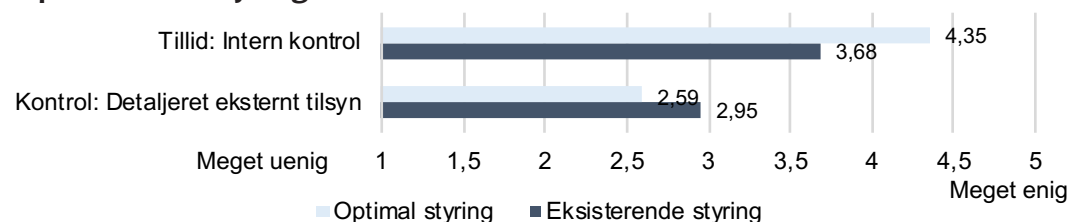
Den øverste ledelse i styrelser og statsinstitutioner oplever, at departementet har tiltro til kvaliteten af deres opgaveløsning

Den øverste ledelse i styrelser og statsinstitutioner oplever ikke at blive udsat for omfangsrig kontrol fra departementets side, men derimod overvejende at blive mødt med tiltro til, at styrelsen/institutionen selv fører tilsyn med kvaliteten af opgaveløsningen. Det fremgår af figur 3e, score 3,68. Når resultatmål udvikles i fællesskab, og der er enighed om rammer og mål for opgaveløsningen, kan behovet for detaljeret ekstern kontrol mindskes. De anerkender samtidig, at der er et behov for tilsyn på risikofyldte områder.

Den øverste ledelse i selvejende uddannelsesinstitutioner ønsker mere dialog om ministeriernes tilsyn

Den øverste ledelse i de selvejende uddannelsesinstitutioner oplever i højere grad at være underlagt kontrol og krav om dokumentation fra deres ministerier. Det fremgår af figur 3f, score 3,72. De ønsker mere tiltro til intern opfølgning – figur 3f, score 4,29. Ledere på ungdomsuddannelsesinstitutioner fremhæver særligt, at ministeriets tilsyn er omfangsrigt og tidskrævende og ikke altid værdiskabende. Tilsynet kan samtidigt udløses af enkeltstager, som vækker forøget politisk fokus. Lederne fremhæver imidlertid også positive sider af tilsynet, fx mulighed for at få information og sparring fra ministeriet. Det fremhæves også af ledere på de videregående uddannelsesinstitutioner, som samtidigt peger på et behov for en fælles dagsorden om læring på tværs af sektoren. Mere kommunikation om resultaterne af tilsyn kan skabe mere læring, mener de, ligesom løbende dialog kan understøtte tillidsbaserede og uformelle relationer.

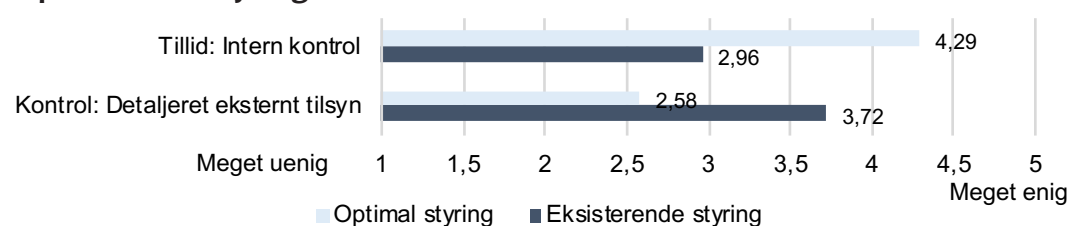
Figur 3e: Styrelser og statsinstitutioner:
Oplevelse af tilsyn og intern kontrol



”Oveni det, så accepterer jeg jo fuldt ud, at der er en tilsynsforpligtelse, der også skal være der, hvor man bliver kigget efter i kortene.

Leder i styrelse

Figur 3f: Selvejende uddannelsesinstitutioner:
Oplevelse af tilsyn og intern kontrol



”Nu er vi så heldige, at vi er blevet underkastet et prædikativt tilsyn, fordi vi havde et frygteligt årsregnskab, og det kunne man godt blive lidt nervøs over, men det er faktisk noget af det bedste, der er sket, fordi vi pludselig får noget information fra ministeriet, som vi kan bruge.

Leder på uddannelsesinstitution

Delkonklusion:

Lederne anerkender behovet for styringsværktøjer, men ønsker mere inddragelse og dialog

Lederne oplever styringsværktøjer og krav forskelligt

Dette afsnit har beskrevet, hvordan ledere i staten oplever nogle af de styringsværktøjer, der danner rammen om styringsrelationen. Her har lederne forholdt sig til tre styringsværktøjer: resultatmål, detailstyring og tilsyn. Undersøgelsen viser, at oplevelsen af styringsværktøjerne varierer meget mellem typer af institutioner: Ledere i styrelser og statsinstitutioner er generelt mere positivt stemt end ledere i selvejende uddannelsesinstitutioner.

” Hvis man har nogle særlige problemer, så er det oftest, at der bliver etableret nogle gode og effektive opgaveløsningsorienterede relationer, som man arbejder i mellem institutionen og departementet. Systemet formår at bevæge sig væk fra en armslængde afstand, som helst skal være i dagligdagen, fordi det nu engang er det bureaukratiske system, som vi har aftalt skal virke.

Leder på uddannelsesinstitution

Fælles udvikling af mål og enighed om den strategiske retning skaber grundlag for mere tillidsbaserede styringsrelationer

Lederne i styrelser og statsinstitutioner oplever overvejende, at resultatmål, fx i mål- og resultatplaner, bliver udviklet i en samskabende proces. Særligt ledere i ungdomsuddannelsesinstitutionerne oplever dog, at ministeriet definerer målene uden at inddrage dem. Samtidigt oplever ledere i de selvejende uddannelsesinstitutioner en større grad af detailstyring og tilsyn fra ministeriets side, end ledere i styrelser og statsinstitutioner gør det.

En del af forklaringen er selvejemodellen, hvor øget armslængde kan skabe et større behov for at følge op. Samtidigt kan usikkerhed eller uenighed om den strategiske retning og mål for opgaveløsningen betyde, at behovet for detailstyring og tilsyn med opgaveløsningen bliver større.

At udvikle resultatmål i fællesskab og udvide dialogen om mål, forventninger og krav til opgaveløsningen kan derfor være med til at skabe en bedre balance i styringsrelationen. På samme måde kan tilsyn og opfølgning på, om mål er nået, understøttes af dialog for at skabe udvikling og læring både i de enkelte institutioner og på tværs af sektoren.

” Hvis der er den lydhørhed, når man for eksempel skal lave en ”mål- og resultatplan” eller andre ting, så kan vi måske gå lidt på kompromis, fordi det her det er vigtigt for os, og vi ved også, at det her det er vigtigt for jer. Ved at arbejde sammen med vores departement på den måde, så tror jeg, vi kommer længst.

Leder i styrelse

” Jeg har erkendt meget tidligt i min karriere, at det man skal kunne i sådan nogle stillinger her, det er jo at forvalte den balance, der er. Det vil sige, at hvis der i udgangspunktet er modstridende interesser mellem det politiske ønske og det faglige synspunkt, jamen så handler det om at bygge bro.

Leder i styrelse

3.1. Praksisser i styringsrelationen

- Styringsrelationen er generelt uformel, men ledere ønsker mere dialog og samarbejde
- Ledere ønsker større fokus på fælles interesser i styringsrelationen
- Ledere efterlyser større anerkendelse for de gode præstationer
- En god balance mellem tillid og kontrol kræver både samarbejde, ledelse og organisatoriske rammer
- Delkonklusion: Styringsrelationen er uformel og balanceret med behov for mere dialog, samarbejde og anerkendelse



Ledere ønsker større fokus på fælles interesser i styringsrelationen

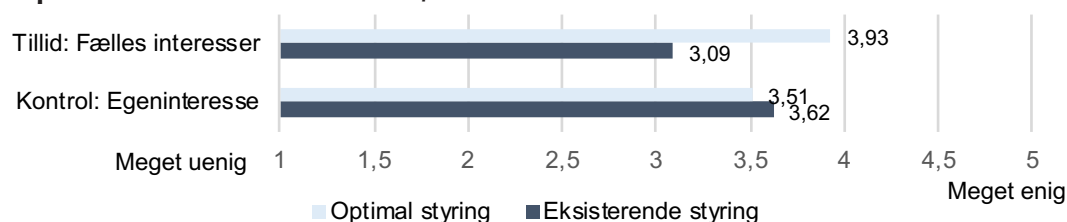
Den øverste ledelse i styrelser og statsinstitutioner oplever i nogen grad, at relationen til departementet rummer konfliktende interesser

Den øverste ledelse i styrelser og statslige institutioner er blevet spurgt om, i hvilken grad de oplever, at styringsrelationen til departementet har fokus på egne eller fælles interesser, dvs. om opgaveløsningen i styringsrelationen tager udgangspunkt i konflikt eller fællesskab. Lederne oplever overvejende, at de hver især har fokus på egne interesser, fremgår det af figur 4a, score 3,62. Figuren viser også, at de anerkender nødvendigheden af et fokus på egne interesser, fordi det lægger tæt på det optimale. Lederne fremhæver imidlertid, at konfliktende interesser i styringsrelationen kan gøre det svært at realisere de overordnede mål. Derfor er det vigtigt at fokusere mere på de fælles interesser og ikke lade interessekonflikter overskygge fælles mål og værdier.

Den øverste ledelse i selvejende uddannelsesinstitutioner oplever i højere grad, at relationen til ministeriet rummer konfliktende interesser

Lederne på de selvejende uddannelsesinstitutioner oplever også konfliktende interesser i styringsrelationen. Det viser figur 4b, score 3,74. Lederne efterlyser et større fokus på fælles interesser – figur 4b, score 4,17. En forklaring kan være de grundlæggende institutionelle forskelle på styrelser og selvejende institutioner, hvor afstanden til ministeriet pr. definition er større for de selvejende institutioner. En forklaring på de konfliktende interesser kan også være ministeriernes fokus på den tværgående, politiske dagsorden sat over for institutionernes fokus på den løbende drift. Der kan altså være behov for at fokusere på de områder, hvor den politiske og den faglige interesse er sammenfaldende – det, der binder ministeriet sammen som helhed – for at skabe mest mulig værdi samlet set.

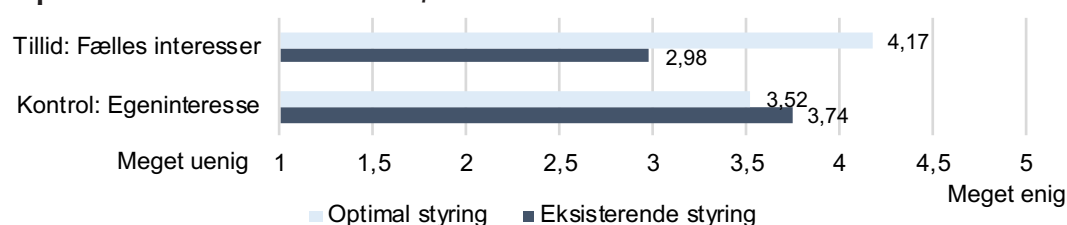
Figur 4a: Styrelser og statsinstitutioner:
Oplevelse af interessekonflikt/-sammenfald



” *Men jeg savner, i styringsrelationen, savner jeg [departementet] på de mere strategiske elementer i, hvordan vi udvikler vores organisation.*

Leder i styrelse

Figur 4b: Selvejende uddannelsesinstitutioner:
Oplevelse af interessekonflikt/-sammenfald



” *[D]en er stadigvæk ikke der, hvor der er sammenfald mellem det, der er styringsrelevant internt [...] og det der måske er styringsrelevant for ministeriet. Så vi styrer som regel mere efter vores egen strategi og vores egen målsætning. Og så har vi rammekontrakten ved siden af, som tilgodeser ministeriets behov.*

Leder på uddannelsesinstitution

Efterlyser større anerkendelse for de gode præstationer

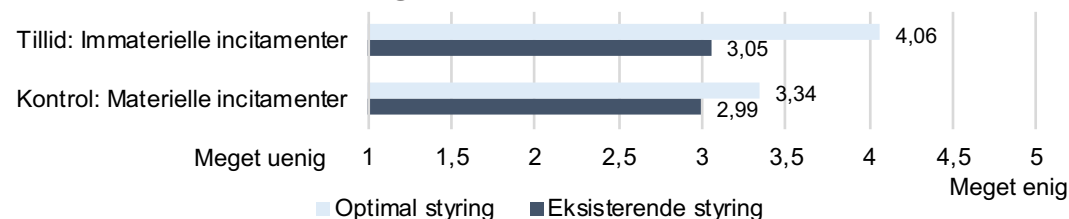
Den øverste ledelse i styrelser og statsinstitutioner ønsker mere verbal anerkendelse for de gode præstationer

Ledere i styrelser og statsinstitutioner er blevet spurgt til, hvordan de oplever, at deres institution (ikke den enkelte leder) bliver anerkendt materielt eller immaterielt for gode præstationer. Den materielle anerkendelse kan fx være af økonomisk karakter, hvor den immaterielle fx kan være verbal anerkendelse eller nye opgaver. Ledere i styrelser og statsinstitutioner oplever begge former for anerkendelse i styringsrelationen, fremgår det af figur 4c, score 3,05 og 2,99. Men de ønsker især mere immateriel anerkendelse, viser scoren 4,06. Lederne fremhæver, at det ikke handler om at få 'ros' af departementet, men om lydhørhed og inddragelse frem for en ren bestiller-udfører-relation.

Den øverste ledelse i selvejende uddannelsesinstitutioner ønsker generelt mere anerkendelse for gode præstationer

Ledere på selvejende uddannelsesinstitutioner ønsker ligeledes mere anerkendelse, især verbalt, viser figur 4d, score 2,22 vs. 3,68. Dog oplever de generelt, at der gives mindre anerkendelse fra ministeriet til institutionerne. På den baggrund efterlyser de både mere materiel og immateriel anerkendelse. Begge grupper af ledere ønsker altså oftere verbal anerkendelse for de gode præstationer, end de får nu. Det kan handle om, at rollen som faglig rådgiver og den dybe faglige ekspertise, der ofte kendetegner styrelser og institutioner, i højere grad anerkendes og får mere vægt i det daglige. I praksis skal det balanceres med fx overordnede, politiske mål og deadlines. Den verbale anerkendelse kan dog være en vigtig del af olien, der smører og dermed skaber smidige samarbejdsrelationer i styringskæden.

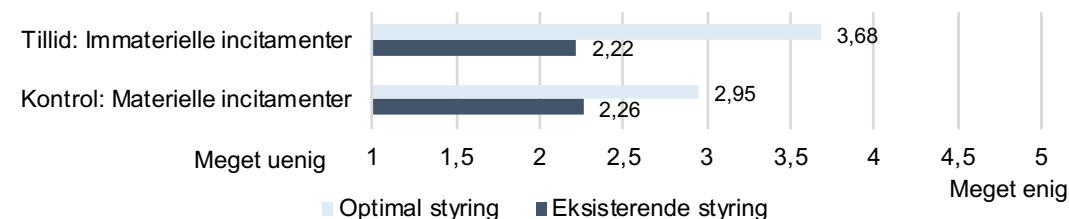
Figur 4c: Styrelser og statsinstitutioner:
Oplevelse af incitamenter og anerkendelse



”Og det at vi kan levere på den måde, det gør jo så også, så får vi respekten, også inde i departementet, til, at når de beder os om noget, ved de jo godt, at vi kan levere, og så kan vi gå på kompromis i forhold til hinanden, og vi kan være lydhøre over for hinanden.

Leder i styrelse

Figur 4d: Selvejende uddannelsesinstitutioner:
Oplevelse af incitamenter og anerkendelse



”Men ellers så har de sådan set en intention om at belønne god performance, men gør det de facto ikke.

Leder på uddannelsesinstitution

Styringsrelationen opleves generelt som uformel, men mere dialog og samarbejde ønskes

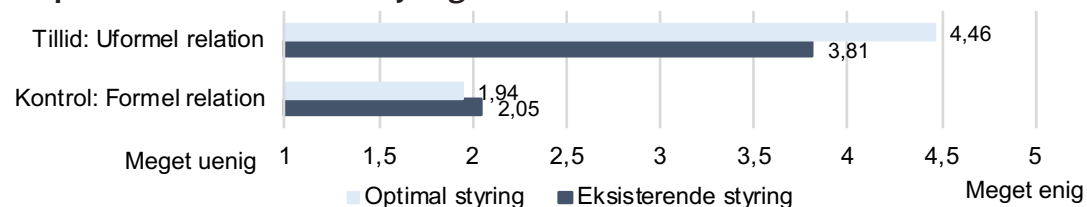
Den øverste ledelse i styrelserne oplever ikke, at styringsrelationen er for formel

Den øverste ledelse i styrelser og statslige institutioner har svaret på, i hvilken grad de oplever, at styringsrelationen til departementet er formel. Af figur 4e, score 2,05 fremgår det, at lederne ikke oplever styringsrelationen som formel. Samtidig har de et stort ønske om, at de uformelle relationer fastholdes og opdyrkes yderligere, jf. Figur 4e, score 3,81 vs. 4,46. Oplevelsen af at styringsrelationen er uformel kommer til udtryk i, at lederne løbende er i dialog med departementet om både konkrete sager og overordnet retning for opgaveløsningen. På den måde kan de også løbende afstemme forventningerne om substantielle forhold, som i mange tilfælde er med til at sikre, at fx sagsbehandling, bestillinger eller problemløsning i højere grad kan afklares uden gnidninger og med lavere transaktionsomkostninger.

Den øverste ledelse i selvejende uddannelsesinstitutioner oplever i højere grad styringsrelationen som formel

Lederne på de selvejende uddannelsesinstitutioner oplever i højere grad end ledere i styrelser, at styringsrelationen til ministeriet er formel. Det fremgår af figur 4f, score 3,16. De ønsker også, at uformelle relationer opdyrkes yderligere, jf. samme figur score 3,28 vs. 4,3. Den løbende dialog med både telefonopkald og fysiske besøg/møder med ministeriet fremhæves som fremmende for en uformel relation. Det udfordres naturligt af styringsmodellen og især antallet af selvejende institutioner under hvert ministerium. Det kan gøre det vanskeligere at opdyrke uformelle relationer. Resultaterne indikerer dog, at der er et stort potentiale i at fokusere mere på den uformelle relation, da den kan styrke en gensidige forståelse for hinandens roller og sænke transaktionsomkostningerne.

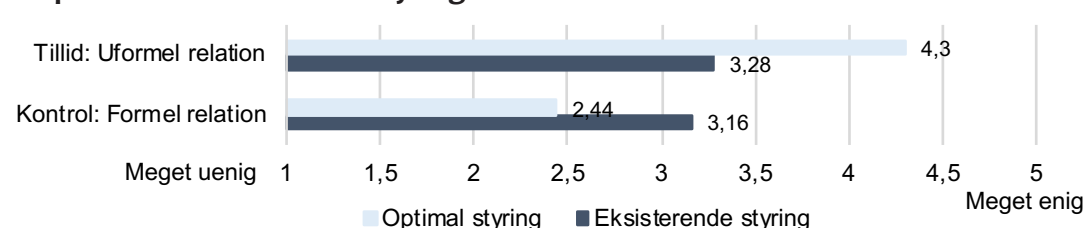
Figur 4e: Styrelser og statsinstitutioner:
Oplevelse af formalitet i styringsrelationen



”Jeg ser et behov for en mere uformel og en mere tillidsbaseret tilgang, hvis den verden, der bliver mødt ude i styrelsen, er præget af en stram kontrolbaseret tilgang og snævre rammer for opgaveløsningen, så får man også en organisation, der agerer efter det.

Leder i styrelse

Figur 4f: Selvejende uddannelsesinstitutioner:
Oplevelse af formalitet i styringsrelationen



”Den her corona-tid kan være med til skabe [det]. Jeg har faktisk tænkt mig at sige, at de store møder vi har [...]. Jeg håber virkelig, at det her er en form vi kan bibeholde fremadrettet, fordi det vil fremme oplysningerne for dem der skal sidde og træffe beslutningerne.

Leder på uddannelsesinstitution

Lederne anerkender behovet for styringsværktøjer og ønsker mere inddragelse og dialog

Hyppige forandringer på person- og organisationsniveau skaber dårlige betingelser for at opnå mere tillidsbaserede relationer

De aspekter af styringsrelationen, der er beskrevet på de foregående sider, handler om brugen af styringsværktøjer og praksis i relationerne.

Undersøgelsen viser imidlertid også, at organisatoriske forhold, som danner rammen om styringsrelationen, spiller en væsentlig rolle.

Lederne fremhæver især, at hyppige forandringer, fx skiftende departementschefer eller ressortomlægninger, er barrierer for at opnå mere tillidsbaserede relationer.

Personudskiftninger betyder, at relationen skal opbygges fra ny, og at styringen i en rum tid er mindre effektiv og har højere transaktionsomkostninger. Omstruktureringer betyder også, at ledere i både departement og styrelser skal redefinere deres roller. Disse forandringer er vilkår, som er svære at ændre.

” *Man skal ikke underkende det med at skifte departementschef mange gange, og det med at bygge styrelser om, både geografisk og at lave ressortoverflytninger. Det er hver gang med til at skubbe til styringsrelationen.*

Leder i styrelse

Tættere samarbejde, ledelsesdialog og fælles, langsigtet retning

Lederne fremhæver, at mangel på gensidig rolleforståelse mellem departement og styrelse eller mellem ministerium og institution udfor-

drer relationen. Det skaber fx udfordringer, hvis departementer har fokus på at realisere politiske mål uden at have blik for den faglighed, styrelserne repræsenterer.

De ministerielle strukturer og hierarki opleves også som begrænsende for et tættere samarbejde. Fælles ministerielle strategier og fora for

” *(...) kapaciteten og kompetencen til at absorbere sådan større og have tålmodighed i langvarige relationer og visioner, og vejen mod det at holde den er simpelthen strukturelt vanskeligt.*

Leder i styrelse

løbende drøftelser af strategi, mål og opgavevaretagelse kan fremme samarbejdsmodeller frem for bestiller-udfører modeller og dermed opbygge mere effektive og tillidsbaserede styringsrelationer.

” *Men jeg synes der er meget, meget lidt ledelsesdialog på tværs i staten, mellem ministeriet, altså det er noget, der kører isoleret oppe omkring afdelingscheferne, departementschefer, der er meget, meget lidt dialog på tværs (...).*

Leder i styrelse

” *Jeg kunne forestille mig, at der skulle være en bedre kommunikation mellem departementet og aktørerne ude på institutionerne. Der er for mange gaps og mangler samarbejde og mere kommunikation.*

Leder på uddannelsesinstitution

Delkonklusion:

Styringsrelationen er uformel og balanceret, men lederne har behov for mere dialog, samarbejde og anerkendelse

De relationelle aspekter i styringsrelationen er den olie, der smører og dermed skaber smidige samarbejdsrelationer

Dette afsnit har beskrevet, hvordan ledere i staten oplever de mere relationelle aspekter af styringsrelationen. I undersøgelsen har lederne forholdt sig til, hvordan de oplever interessefælleskab og -konflikt, anerkendelse, samt hvor formelt styringsrelationen foregår. Disse elementer er ofte ikke så synlige som fx styringsredskaber og -krav, men er en vigtig faktor i at sikre en smidig styringsrelation med lave transaktionsomkostninger.

” *Jeg tror, vi skal have en forståelse for, at vi sidder med nogle forskellige formål, og derfor er det også godt, man forstår, hvilke behov de har og vi har. Det kræver en tillidsbaseret relation, at man ikke kun sidder og argumenterer for sine egne synspunkter, men også har en vis forståelse for, at modparten har måske nogle andre formål.*

Leder på uddannelsesinstitution

” *De sidste års skandaler rundt omkring i statsadministrationen, har også peget på, at vi er et meget vel-fungerende samfund i Danmark, og det er et samfund, der formår at være tillidsbaseret langt hen ad vejen, så er det også nødvendigt med kontrol.*

Leder i styrelse

Styringsrelationen opleves som uformel og balanceret med variationer på tværs af institutionstyper

Lederne oplever overordnet, at der er en god balance mellem tillids- og kontrolbaseret styring i de relationelle dele af samarbejdet mellem departement og styrelse eller med selvejende institutioner. Den øverste ledelse i styrelser og statsinstitutioner oplever dog en mere balanceret styringsrelation end lederne på de selvejende uddannelsesinstitutioner. De uformelle relationer mellem institutionerne

” *Ros er sådan set et element, når man gerne vil styre, uanset om man styrer ved tillid eller kontrol, så det, at man formår at rose den der leverer varen. Det har en større betydning, end man lige umiddelbart tror.*

Leder i styrelse

” *Problemet for mig at se ligger egentligt ikke i, at de indimellem kræver at se, hvordan vi bruger pengene. Det synes jeg er i orden. Problemet er, at når vi kan se nogle problemer, kunne vi så ikke i en dialog få noget af det her løst og så sammen få målopfyldt i højere grad.*

Leder på uddannelsesinstitution

skal dyrkes mere, fordi det kan bidrage til bedre styringsrelationer og opgaveløsning.

Større fokus på at minimere konflikter og på at anerkende mere

Lederne på de selvejende uddannelsesinstitutioner oplever som de eneste styringsrelationen som konfliktfyldt, og de modsatrettede interesser i styringsrelationerne kan virke kontraproduktive. Derfor skal fokus i højere grad være på fælles mål og værdier, ligesom gode præstationer skal anerkendes.

4. Anbefalinger og sammenligning med Holland

- Anbefalinger til bedre og mere effektive styringsrelationer
- Danmark ønsker mere tillid i styringsrelationerne end Holland



Anbefalinger:

Bedre og mere effektive styringsrelationer



1. Inddrag i højere grad styrelser og institutioner i at udvikle mål og rammer for opgaveløsningen

At inddrage styrelser eller institutioner i at udvikle mål og rammer kan skabe en oplevelse af større ejerskab over egne mål og at kunne se sig selv i rammerne for opgaveløsningen. Målene bliver mere relevante for styrelsen eller institutionen og det er derfor mere sandsynligt, at de bliver realiseret og skaber værdi. Samtidig kan en fælles forståelse for den strategiske retning mindske behovet for kontrol med styrelsens eller institutionens opgaveløsning og opfyldelse af mål.



2. Fokuser på at opbygge gode, uformelle relationer baseret på gensidig forståelse for roller mellem departementet/ministerium og styrelse/institution

Uformelle relationer på tværs af styringskæden sikrer, at styringen er relevant og værdiskabende. Tættere samarbejde og løbende dialog om både konkrete sager og strategisk retning bidrager til gensidigt at forstå roller og ansvar mellem eksempelvis departement og styrelse. Det sikrer også, at opgaveløsningen sker mere effektivt og med lavere transaktionsomkostninger. Især har omstruktureringer negativ effekt på at opbygge uformelle relationer og kræver særlig opmærksomhed.



3. Før et dialogbaseret tilsyn med styrelser og institutioner, som fokuserer på de mest risikofyldte områder

Tilsyn kan opleves som unødigt kontrol og tage tid væk fra kerneopgaven i styrelser og institutioner. Hvis tilsyn skal opleves som værdiskabende, skal de fokusere på risikofyldte områder og områder, som ikke dækkes af interne kontroller i styrelser og institutioner eller af ekstern revision. Tilsynene skal samtidigt understøttes af dialog om formål og resultater, så de kan bidrage til læring og til bedre at kunne løse kerneopgaven i fremtiden.



4. Anerkend de gode resultater

Når ledere og medarbejdere oplever, at deres styrelse eller institution bliver anerkendt for gode resultater, vokser motivationen til at løse kerneopgaverne bedst muligt. Det væsentlige er ikke udpræget materiel anerkendelse, fx økonomisk, men at blive anerkendt for faglighed, ekspertise og de resultater, det skaber. Denne anerkendelse bidrager samtidig til at opbygge gode relationer og gensidig forståelse.

Anbefalingerne er sammenskrevet fra rapporten *Strengthened stewardship - Empirically informed perspectives for enabling forms of steering of Danish agencies and educational institutions (Schillemans et. al. 2021)*.

Danmark ønsker mere tillid i styringsrelationerne end Holland

Hvordan styringsrelationer opleves, er undersøgt i både Danmark og i Holland

I 2019 blev der gennemført en undersøgelse af styringsrelationerne i Holland med samme metode, som er brugt i denne danske undersøgelse. Den hollandske undersøgelse er imidlertid baseret på oplevelsen af styringsrelationer hos medarbejdere i styrelser, mens den danske undersøgelse afdækker oplevelsen hos den øverste ledelse i både styrelser og selv-ejende uddannelsesinstitutioner.

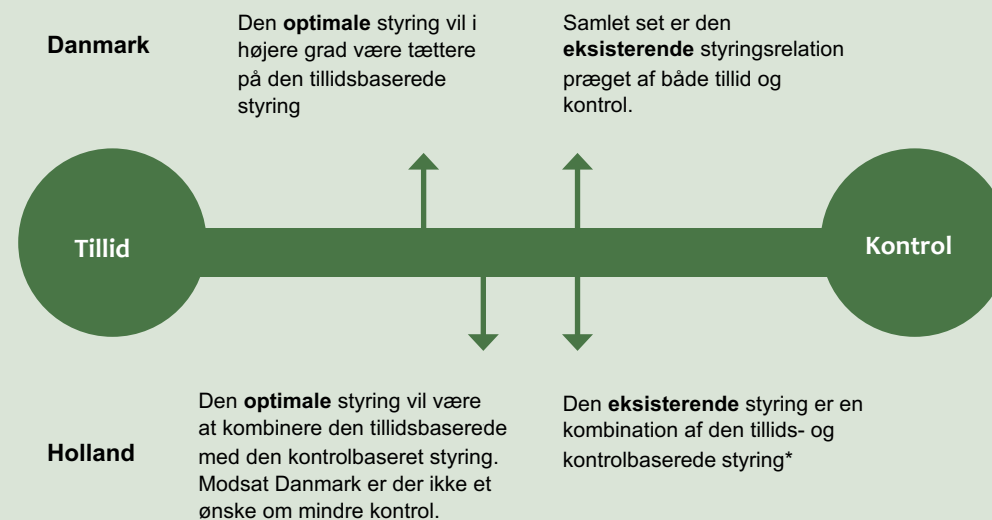
I begge lande ønskes mere tillid i styringsrelationerne, men i Holland ønskes de kontrolbaserede elementer opretholdt

Der er flere fællestræk i resultaterne af de to undersøgelser: Først og fremmest oplever deltagerne i begge undersøgelser, at de eksisterende styringsrelationer er karakteriseret ved både tillids- og kontrolbaseret styring. Begge undersøgelser afdækker også et ønske om en højere grad af tillid i styringsrelationerne til ministeriet/departementet.

De to undersøgelser adskiller sig imidlertid i oplevelsen af det optimale omfang af kontrolbaseret styring. I den hollandske undersøgelse indebærer ønsket om mere tillid ikke en bevægelse væk fra kontrolbaseret styring, da deltagerne – i modsætning til den danske undersøgelse – er tilfredse med omfanget af kontrol i styringsrelationerne. Den mest effektive styringsrelation i Holland vil således være mere kontrolbaseret end i Danmark, hvor der er et ønske om mindre kontrol og mere tillid, især når det handler om eksternt tilsyn og metodefrihed.

Sammenligning af oplevelser af styringsrelationerne i Holland og Danmark

Figuren illustrerer oplevelserne af balancen mellem tillid og kontrol i styringsrelationerne for hhv. Danmark og Holland. Den øverste del viser, hvor den optimale og eksisterende styring i Danmark ligger i forhold til tillids- og kontrolbaseret styring. Den nederste del viser tilsvarende resultater for Holland.



Kilde: Schillemans, T., and K. H. Bjurstrøm (2019), *Trust and verification. Balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies*, *International Public Management Journal* (vol. 23 (3), 2019).

5. Bilag

- Kategorier og spørgsmål fra spørgeskemaundersøgelse i styrelser og statsinstitutioner
- Kategorier og spørgsmål fra spørgeskemaundersøgelse i selvejende uddannelsesinstitutioner



1a. Kategorier og spørgsmål fra spørgeskemaundersøgelse i styrelser og statsinstitutioner

	Styringsværktøjer	Spørgsmål
Udvælgelse	Egeninteresse vs. fælles interesser	1. "Under forhandlinger med departementet har styrelsen/institutionen stor opmærksomhed på egne interesser" 2. "I praksis har departementet og styrelsen/institutionen samme interesser"
Præferencer	Prædefinerede resultatmål vs. resultatmål udviklet i fællesskab	3. "Departementet styrer primært underliggende styrelser/institutioner på baggrund af resultatmål fastsat på forhånd" 4. "Departementet og styrelsen/institutionen udvikler relevante resultatmål i fællesskab"
Procedurer	Detailstyring vs. metodefrihed	5. "Departementet fastsætter ret detaljeret, hvordan og inden for hvilke rammer opgaver skal løses" 6. "Styrelsen/institutionen har stor indflydelse på, hvordan opgaver skal løses, så længe det skaber resultater"
Incitamenter	Materielle vs. immaterielle incitamenter	7. "Når styrelsen/institutionen gør det godt, er departementet mere tilbøjeligt til at belønne styrelsen/institution, fx bevilge ekstra midler eller involvere styrelsen/institutionen i attraktive arbejdsopgaver, end når styrelsen/institutionen ikke gør det godt" 8. "Når departementet er tilfreds med den måde, hvorpå opgaver bliver løst, gør departementet opmærksom på dette over for både styrelsen/institutionen og relevante tredjeparter"
Tilsyn	Detaljeret ekstern kontrol vs. intern kontrol	9. "Styrelsen/institutionen afrapporterer detaljeret til departementet på alle områder, så departementet kan kontrollere, hvad der er blevet gjort i praksis" 10. "Departementet har tiltro til, at styrelsen/institutionen sikrer, at opgavevaretagelsen er af høj kvalitet"
Styring af relation	Formel vs. uformel relation	11. "I samspillet mellem departementet og styrelsen/institutionen søges uformel kontakt undgået" 12. "Forholdet mellem departementet og styrelsen/institutionen er karakteriseret ved forståelse og respekt for hinandens roller"

1b. Kategorier og spørgsmål fra spørgeskemaundersøgelse i selvejende uddannelsesinstitutioner

	Styringsværktøjer	Spørgsmål
Udvælgelse	Egeninteresse vs. fælles interesser	1. "Under forhandlinger med ministeriet har institutionen stor opmærksomhed på egne interesser" 2. "I praksis har ministeriet og institutionen samme interesser"
Præferencer	Prædefinerede resultatomål vs. resultatomål udviklet i fællesskab	3. "Ministeriet styrer primært underliggende institutioner på baggrund af resultatomål fastsat på forhånd" 4. "Ministeriet og institutionen udvikler relevante resultatomål i fællesskab"
Procedurer	Detailstyring vs. metodefrihed	5. "Ministeriet fastsætter ret detaljeret, hvordan og inden for hvilke rammer opgaver skal løses" 6. "Institutionen har stor indflydelse på, hvordan opgaver skal løses, så længe det skaber resultater"
Incitamenter	Materielle vs. immaterielle incitamenter	7. "Når institutionen gør det godt, er ministeriet mere tilbøjeligt til at belønne institutionen, fx bevilge ekstra midler eller involvere institutionen i attraktive arbejdsopgaver, end når institutionen ikke gør det godt" 8. "Når ministeriet er tilfreds med den måde, hvorpå opgaver bliver løst, gør ministeriet opmærksom på dette over for både institutionen og relevante tredjeparter"
Tilsyn	Detaljeret ekstern kontrol vs. intern kontrol	9. "Institutionen afrapporterer detaljeret til ministeriet på alle områder, så ministeriet kan kontrollere, hvad der er blevet gjort i praksis" 10. "Ministeriet har tiltro til, at institutionen sikrer, at opgavevaretagelsen er af høj kvalitet"
Styring af relation	Formel vs. uformel relation	11. "I samspillet mellem ministeriet og institutionen søges uformel kontakt undgået" 12. "Forholdet mellem ministeriet og institutionen er karakteriseret ved forståelse og respekt for hinandens roller"