

"Privatiseret" offentlig virksomhed

Johnsens Klumme

Af Erik Johnsen

"Privatiseret" offentlig virksomhed, Muligheder og konsekvenser er titlen på en bog fra Handelshøjskolens forlag på 146 sider (november, 2001) forfattet af tre forhenværende direktører i netop "Privatiserede" offentlige virksomheder. Det er Jørn Hansen, (forhen A/S Em. Z. Svitzer), Erik Schäfer, (forhen Københavns Havn) og Preben Schou, (forhen NESA A/S og I/S Sjællandske Kraftværker). Det, der gør denne fremstilling særlig interessant er at forfatterne med vægt kan udtale sig om deres erfaringer med de særlige ledelsesproblemer som denne selskabsorganisering giver anledning til. Erfaringer der kalder på eftertanke m.h.t. fremtidige former for offentligt ejede selskaber, der har til opgave at virke med effektiv produktion i velfærdssamfundets tjeneste.

Det er velbegrunder at forfatterne har sat "Privatiseret" i citationstegn. Det hænger sammen med at privatisering normalt ikke gennemføres fuldt ud, men at "Det offentlige" bevarer indflydelsen på de nye selskaber gennem en offentligt udpeget bestyrelse, ofte bestående af folkevalgte politikere og offentlige embedsmænd. Hvis indsigt i virksomhedsledelse - efter forfatternes erfaringer - er af begrænset omfang.

Ved en "privatiseret" offentlig virksomhed forstår forfatterne en virksomhed, som er et selskab under de privatretlige regler gældende for sådanne, men hvori det offentlige vedbliver at have enten majoriteten af ejerskabet eller en på anden måde lovfæstet majoritetsindflydelse. Et væsentligt formål for arbejdet bliver dermed at

"sætte fokus på de særlige forhold, der er gældende for bestyrelsesarbejdet samt samarbejdet imellem bestyrelse og direktion i virksomheder af den nævnte art". Det gør forfattertrioen så ved - baseret på en lang række cases - at gå i detaljer med

- det demokratiske problem,
- bestyrelsens kvalifikationsproblem og
- det bundne mandats problem.

Det demokratiske problem ved en "Privatiseret" offentlig virksomhed består i at "Offentligheden" ikke får den indsigt i driften og udviklingen af virksomheden, som man normalt forventer at man som medejer og finansist er berettiget til. Det ligger i at selskabets bestyrelse har tavshedspligt. Bestyrelsens forhandlingsprotokoller er således ikke offentligt tilgængelige og hensynet til virksomhedens forretningsforhold vil normalt række ind i den offentlige administration bag virksomheden. For statsligt ejede "Privatiserede" selskabers vedkommende vil der være en naturlig tendens til at opfatte disse som en integreret del af statsforvaltningen med præcedens for lukkede generalforsamlinger med henvisning til alene det trykte regnskab. Ansvarspådragelse for ofte forekommende udvidelse af aktiviteterne baseret på et effektiviseringsargument kommer i praksis til at svæve.

Rekrutteringen af bestyrelsesmedlemmer med kvalifikationer til at foretage den overordnede ledelse i en "Privatiseret" offentlig virksomhed er naturligvis af afgørende be-

tydning for løsning af bundne offentlige opgaver og forpligtelser. Man kan her konstatere at de udpegede medlemmer ofte har en anden baggrund end i private virksomheder. Det vil hyppigt være folkevalgte politikere eller offentlige embedsmænd der indsættes som repræsentanter for ejerne.

Der kan i denne forbindelse peges på en forskel mellem rekrutteringsmønstret i det statslige og det kommunale regi. Staten har haft en tendens til at udpege fremtrædende erhvervsledere med politisk tæft til specielt formandsrollen, medens man i de kommunalt og amtskommunalt ejede selskaber udpeger en borgmester som formand og iøvrigt bemander bestyrelsen med kommunalpolitikere. Og i mindre selskaber kommunalpolitikere med et islæt af kommunale embedsmænd eller administrative ledere af andre kommunalt ejede selskaber. Det er forfatterens opfattelse at de offentligt valgte bestyrelsesmedlemmer, som er politisk udpegede, ofte vil mangle ledelsesmæssig baggrund og vil have vanskeligheder med at vurdere de forretningsmæssigt ofte komplicerede problemstillinger, der forelægges af direktionen. I det omfang dette måtte være tilfældet, har man et kvalifikationsproblem med hensyn til driften af den "Privatiserede" offentlige virksomhed. Analysen af en lang række cases fra de senere år støtter forfatterens opfattelse.

Det bundne mandats problem ligger i det enkelte bestyrelsesmedlems opfattelse af sin loyalitet overfor den eller dem, der har

udpeget ham/hende. Forfatterne hælder til den anskuelse at konsekvensen af det bundne mandat kan omdanne bestyrelsen fra at være en handlekraftig beslutningstagende enhed til at fungere som et parlamentarisk forum uden samarbejde om at skabe en effektiv virksomhed. Eller sagt på anden vis: Man kan ikke blive enige om hverken mål eller midler.

I det omfang velfærdsproduktionen ønskes udført i offentligt regi under hensyntagen til parlamentarisk kontrol, driftsmæssig effektivitet, servicekrav, kvalitetskrav, miljøkrav, forsyningsikkerhed, koordineret infrastruktur og socialpolitiske krav er der skabt mulighed for at den også kan organiseres i "Privatiserede offentlige virksomheder". Og vi har nogle erfaringer hermed som giver forfatterne ammunition til at foreslå en lang række forbedringer af de konditioner, hvorunder sådanne selskabsformer kan fungere (kapitel 5). Det gælder såvel det demokratiske aspekt som det kvalifikationsmæssige og det mandatmæssige.

Endelig skal man ikke glemme at egentlig privat virksomhed er en mulighed i produktionen af velfærdsydelser. Og at offentlige virksomheder kan omdannes hertil. En tendens der styrkes af erhvervslivets voksende erkendelse af socialt ansvar og ledelsesbevidsthed.

Jørn Hansen, Erik Schäfer & Preben Schou, "Privatiseret" offentlig virksomhed, Handelshøjskolens Forlag, København, 2001.