



AARHUS
UNIVERSITET
BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES
INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB

08 October 2015

POLITIK MED ANDRE MIDLER – BESTYRELSESSTYRING I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

JØRGEN GRØNNEGÅRD CHRISTENSEN





PROBLEM

HVAD ER LOGIKKEN BAG OG ERFARINGERNE MED
OFFENTLIGE BESTYRELSER?



EMNER

- › Hierarki eller klan?
- › Den klassiske bestyrelsesmodel
- › Den moderne – NPM – bestyrelsesmodel
- › Modellen i praksis
- › Erfaringer og effekter

HIERARKI ELLER KLAN?

- › Hierarkiet som den demokratikonforme styringsmodel
- › Markedet med konkurrence og privat ejendomsret som alternativet
- › Hver deres anvendelsesområder
- › Simple sondring ignorerer to ting:
 - › Der er masser af afvigelser
 - › Der er masser af motiver til at fravige de to idealmodeller
- › Her en teoretiker har indført KLAN-BEGREBET
- › Det er betegnelsen for en ledelses- og styringsmodel, hvor man lukker både demokratiets og markedets konkurrence ude
- › Og hvor man erstatter de forholdsvis åbne ledelsesstrukturer med strukturer, som kan lukke sig om sig selv
- › Vi kender det på områder, hvor f.eks. professioner har selvstyre og selvregulering
- › Men vi kan også få det, når man indskyder bestyrelser for at begrænse eller aflaste hierarkiet,

DEN KLASSISKE BESTYRELSESMODEL

- › Ikke slet så nyt
- › Vi kender modellen i to former:
 - › En korporativ-kollegial model i form af råd og nævn
 - › En bestyrelsesmodel: Offentlige selskaber/institutioner trukket ud af hierarkiet med egen bestyrelse
- › Den korporative model
 - › Vi kender den først og fremmest på de store reguleringsområder – erhverv, arbejdsmarked, miljø
 - › En model, der holder ved, men som også undergår forandring i form af modifikationer og modelskift
- › Bestyrelsesmodellen
 - › Altid været der – f.eks. i selvejende – og selvgroede – institutioner: Erhvervsskolerne et rigtigt godt og overlevelsedygtigt eksempel, de frie skoler et andet
 - › Den kommunale verden i form af kommunale fællesskaber i forskellige varianter: Affald, vand, klassiske elsektor
 - › Den statslige sektor med institutioner som Danmarks Radio, Det kgl. Teater og diverse forskningsinstitutioner
- › Ingen teori her – basal politisk praksis

DEN MODERNE BESTYRELSESMODEL

- › Den hviler på en form for teori – i hvert fald officielt
- › Den er tæt koblet sammen med den reformbølge, som startede i 80'erne, og som går under NPM-navnet
- › Der er i virkeligheden to varianter, begge kombineret med frit valg og 'marked':
 - › Den brugerdemokratiske: Skolebestyrelser, daginstitutionsbestyrelser
 - › Den professionelle selskabsmodel: Gymnasier, universiteter, forsyningsvirksomheder, selvejende institutioner og/eller selskaber i statsligt regi
- › Dermed også to logikker
- › Den brugerdemokratiske logik:
 - › Hierarkiet ikke tilstrækkeligt lydhørt over for brugernes ønsker og behov
 - › En brugervalgt bestyrelse vil sikre tilpasning af service til brugernes ønsker
 - › Og den vil kunne bryde tendens til de facto professionelt selvstyre
- › Den professionelle selskabsmodels logik:
 - › Logik 1: Det handler om relevant ledelsesmæssig kompetence: Statslige selskaber, universiteter
 - › Logik 2: Det handler om frigørelse fra politisk-korporativ styring og kontrol: Forsyningsreform, domstolsreform, Konkurrencerådet, Finanstilsynets bestyrelse har erstattet Det finansielle Råd

PRAKSIS

- › Praksis kan ikke sættes på en formel:
 - › Partierne – politikerne, evt. pr stedfortræder: Forsyningsselskaberne, Danmarks Radio, gymnasierne; DONG
 - › Selvsupplering: Universiteterne, gymnasierne
 - › Korporatisme (berørte interesser): Erhvervsskolerne
 - › Medarbejderrepræsentation: Generelt træk
 - › Ekstern sagkundskab: Finanstilsynets bestyrelse, det nye konkurrenceråd, Domstolsstyrelsens bestyrelse
 - › Blandede ejerformer – f.eks. nutidens DONG
 - › Brugerbestyrelser: Udviklingen sat i stå
- › Samtidig ofte udstrakt anvendelse af blandingsformer

ERFARINGER OG EFFEKTER

- › Erfaringerne er ikke entydige:
 - › Den brugerdemokratiske model har vist sig svag
 - › Adskillelsen fra politisk-administrative hierarki ikke uden videre effektiv
 - › Uklare repræsentationsforhold: Hvem repræsenterer det indsupplerede bestyrelsesmedlem i en universitets- eller gymnasiebestyrelse? Eller erhvervsmanden indsat i DONG af finansministeren?
 - › Selvsupplering kombineret med svag repræsentationsstruktur giver basis for ledelsens co-optering af bestyrelsen: Altså etablering af internt skjold mod demokrati og politik, marked og konkurrence
- › Effekterne er ikke vel-dokumenterede
 - › Effektivitet – omkostninger?
 - › Kvalitet – målopfyldelse, styrket fokus på kerneaktiviteter?
 - › Uafhængighed i forhold til politisk pres – ja, nok effekt i visse situationer?
 - › Uafhængighed i form af styring og ledelse baseret på sagkundskab: Vi ved det ikke