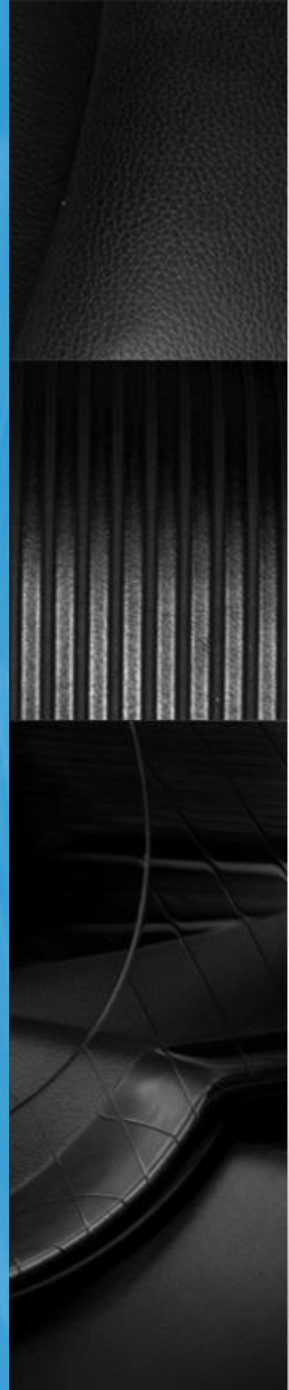


DFM konference 2014

Offentligt privat selskab – hvorfor og hvordan

Birgitte Dyrvig Carlsson, Akademiingeniør, MPG
DyrvigConsult ApS





Offentligt privat selskab – hvorfor og hvordan

- Hvorfor nye styringsformer i det offentlige?
- Tankerne i offentlig-privat selskabsdannelse – herunder L548
- Hvordan ledes transformationen af en styringside til en model, der kan besluttes
- Strategisk netværksledelse og mulighed for at skabe fælles merværdi,- også som værktøj for ledelse af FM.

Oplægget tager udgangspunkt i en konkret case fra vej- og parkområdet og analyser i forbindelse med masterprojekt i offentlig ledelse


Hvorfor nye styringsformer i det offentlige?

Det vi formidler

- Videreudvikle kommunens viden på innovativ måde
- Opnå bedre udnyttelse af de eksisterende ressourcer
- Sikre en mere effektiv drift
- Have medindflydelse på, hvordan opgaverne udføres
- Opnå besparelser

Det vi oplever

- I kølvandet på et ønske om forandring.
- Som følge af problematisering over en længere periode, hvor problemet ikke sås at kunne løses i eget regi.
- Risiko for legitimitetstab
- Ideer opstår i organisationer fordi der findes udviklingsarenaer, der profilerer styringsmodeller

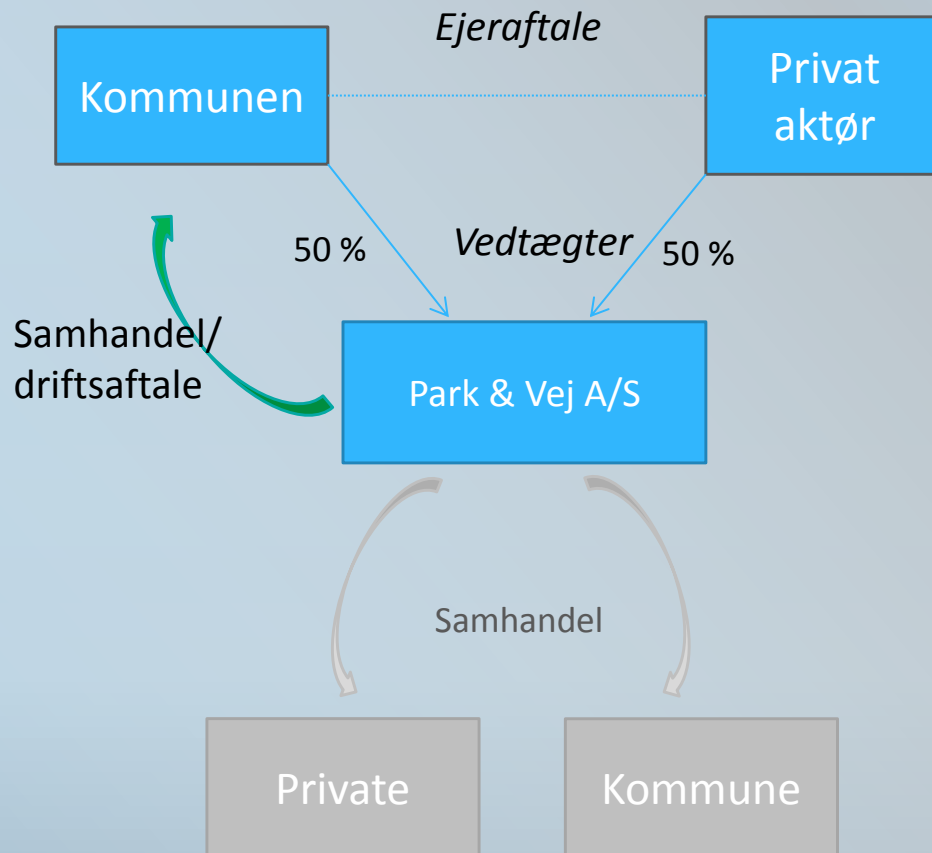


Mange styringsmodeller i forbindelse med FM –
her fokuseres på OPS selskab.

Drift og vedligehold

- Ren udførelse i eget regi
- Intern løsning kombineret med ekstern løsning
- Udlicitering delydelser inkl. medarbejderoverdragelse
- Udlicitering af FM inkl. medarbejderoverdragelse
- Partnerskab
- **Selskabsdannelse**
- Samlet udbud af anlæg og drift
- OPP

Et offentligt privat selskab i drift



Ledelsen af Park & Vej A/S:

- *Ejerne*, dvs. kommunen og den private aktør, på generalforsamlingen
- *Bestyrelsen* – f.eks. 3 fra kommunen, 3 fra den privat og én ekstern
- *Direktør*, som ansættes af bestyrelsen
- *Ejeraftale* styrer relation mellem parterne
- *Vedtægter* styrer selskabet
- *Parterne* får udbytte fra selskabet
- *Kan løse opgaver for andre*

Lov 548 Forudsætninger

- Selskabet skal drive virksomhed for at sælge produkter og tjenesteydelser, som bygger på kommunal viden oparbejdet i forbindelse med løsning af den kommunale opgave eller en videreudvikling af denne viden (§3)
- Opgaven, der skal udføres af selskabet, må ikke tidligere have været overladt til private, medmindre særlige omstændigheder taler herfor.
- Selskabet må sælge privat viden, der hænger sammen med den viden, der er oparbejdet ved den kommunale opgavevaretagelse, men må ikke derudover drive anden virksomhed. (§3. Stk. 2)
- Kommuner kan kun deltage finansielt og ledelsesmæssigt i aktieselskaber, anpartsselskaber og andre virksomheder med begrænset ansvar.
- De private ejere af selskabet skal som minimum besidde 25% af selskabets kapital og stemmerettigheder.
- Selskabets omsætning, der stammer fra salg til andre end kommuner/regioner, må højst udgøre 50% gennemsnitligt over 3 år.

Tankerne omkring et OPS selskab

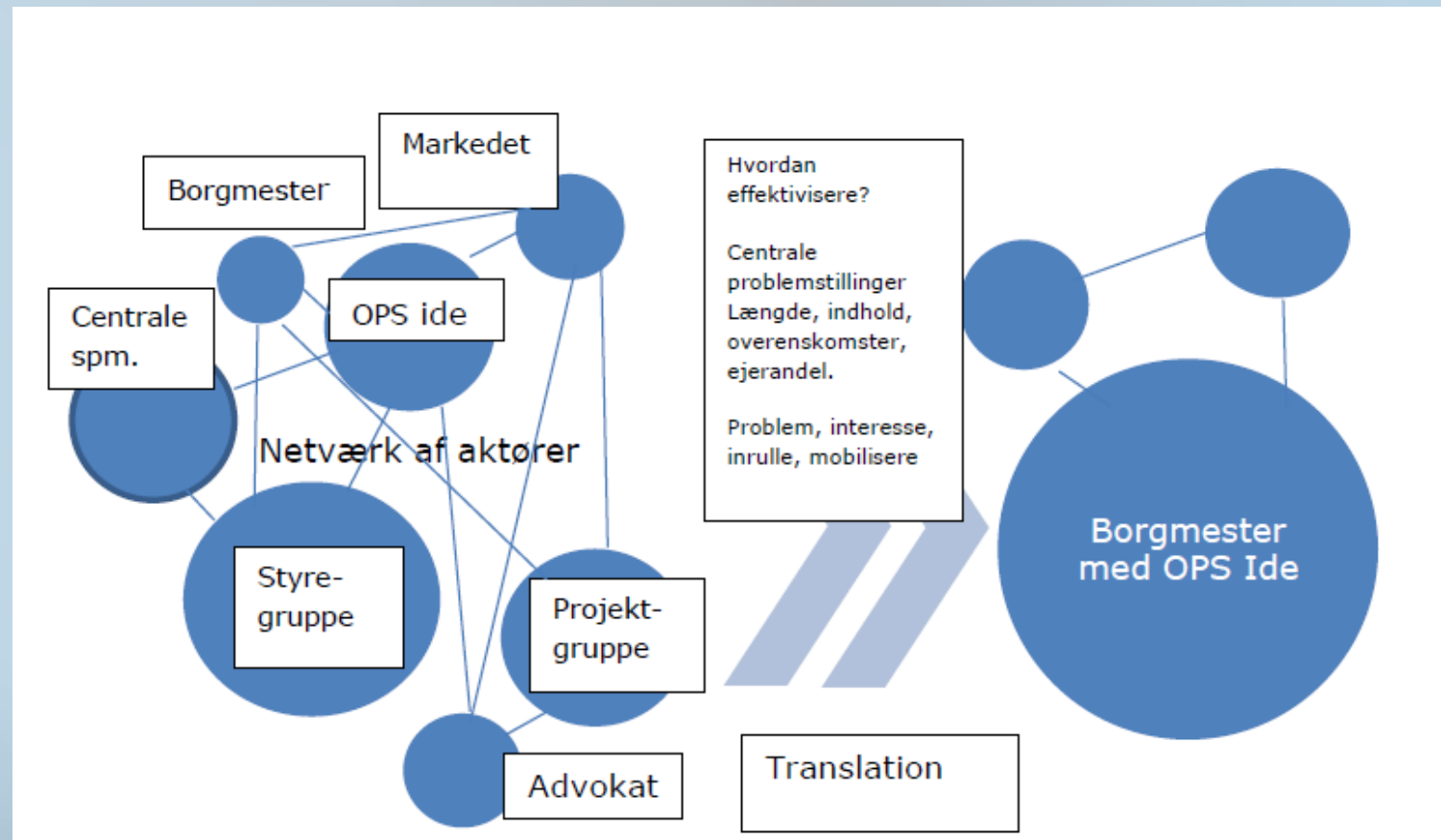
Potentiale i forhold til traditionel udlicitering

- Kommunen får styring via medejerskab
- Muliggør udvikling af viden, ydelser og processer i et fleksibelt samarbejde mellem en offentlig og privat part, hvor opgavevaretagelsen kan udvikle sig i takt med markedet
- Kultur og ånd i selskab er fælles (i modsætning til bestiller-udfører kontrakter)

Udfordringer

- Grundig forberedelse
- Den private kan risikere at skulle købe kommunen ud (omsætning for andre større end 50%)
- Evne og vilje til at udvikle samarbejdet
- Evne og vilje til kontinuert styring og opfølgning
- Centrale problemstillinger og ideologi

Netværkssamarbejde og styrkelse af ideer/budskaber



Ledelsesproces fra styringside til styringsmodel - et værktøj til netværksledelse

Problematiseringsfasen

Enighed om problem og mulig model. Hvad er obligatorisk for os at fokusere på hele vejen igennem (central problemstilling, personer, beslutninger, dokumenter mv.)

Ledelsesfokus: Fokus på at andre aktører skal styrke budskabet. Undgå at fastlægge løsninger for præcist. Legitimitet og forandringskontekst.

Interessekonstruktion

Central aktør skaber interesse hos andre,- fokus på egne præferencer og andres ideologi, strategi og black boxes.

Ledelsesfokus: Have øje for mange aktører og deres strategier. Evt. placer centrale spørgsmål i black boxes,- men sørg for at de kan tages frem igen.

Inrullering

Fastholde andre aktørers deltagelse. Styrkelse af magt hos central aktør.

Ledelsesfokus: Oprindelige overordnede mål skal fastholdes eller justeres i enighed.

Mobilisering

Central aktør skal opnå styrke til at kunne tale på vegne af andre (om styringsideen).

Ledelsesfokus: Vedholdenhed og engagement.

Væsentlige indsigter

- En organisation skal opfattes som legitim for at den kan handle.
- Institutionaliserede vaner kan medvirke at du har svært ved at forandre i eget regi.
- Strategi om dekobling,- giver måske luft en periode, -men stormen kommer senere.
- Mange ønsker at bidrage,- på hver sin måde ud fra hvert deres perspektiv.
- Placering af centrale problemstillinger i black boxes – for at opnå at dine partnere bliver interesserede,- kan medvirke til processens kollaps.
- Magt er noget du opnår via dialog og forhandlinger i processen.