

Om effektivisering af omstilling i den offentlige sektor samt strategiske udviklingsinitiativer i Vejdirektoratet

Af Johannes Sloth

Resumé

Kravene til trimning af den offentlige sektor er større end nogensinde. Med regeringens moderniseringsprogram ligger der en bred vifte af virkemidler, som bør tages i anvendelse af den ansvarlige ledelse i de offentlige virksomheder.

Hvis disse virkemidler anvendes som led i en strategisk udviklingsproces, kan det lykkes på én gang at effektivisere og udvikle en offentlig virksomhed til en spændende arbejdsplads.

I Vejdirektoratet, hvor vi har arbejdet med strategisk ledelse og planlægning i en årrække, synes vi, det er lykkedes, men det kræver mod og vedholdenhed, og man bliver aldrig færdig. Der er hele tiden nye signaler i omverdenen, som skal indarbejdes i nye strategiske mål.

1. Stigende fokus på effektiviseringen af den offentlige sektor

Med stigende styrke og lidenskab debatteres den offentlige sektors størrelse, struktur, produktivitet og effektivitet.

Den offentlige sektor har igennem 80'erne været et centralt debat område. Men med fortsatte økonomiske problemer og en massiv protest mod et højt skattetryk er den offentlige sektor i skudlinien i lige så høj grad, som da Glistrup i begyndelsen af 70'erne trådte ind på den politiske arena.

Men debatten er blevet bredere og mere nuanceret. Hvor der tidligere blev ført en primitiv hetz mod den offentlige sektors påståede

ineffektivitet, argumenteres der nu for en trimning af den offentlige sektor ud fra produktivitsanalyser og andre mere seriøse undersøgelser.

Viften af virkemidler til at løse problemerne er også blevet bredere. Hvor man tidligere hovedsagelig greb ind ved simple nedskæringer, ansættelsesstop m.v., griber man nu ind ved grundlæggende at ændre de systemer, der styrer den offentlige sektor.

Og debatten er også mere alvorlig – der er bred enighed om, at effektivisering af den offentlige sektor er nødvendig. At det er store krav, der stilles, fremgår af finansloven for 1990, hvor der budgetteres med en årlig nedskæring af statens personaleforbrug på 3.000 mand, svarende til en årlig produktivitsstigning på 2,5% i alle offentlige styrelser – et krav, som kun de færreste private virksomheder kan honorere indenfor det administrative område.

Efter min opfattelse er det derfor vigtigt, at den ansvarlige ledelse i alle offentlige virksomheder i samarbejde med personalet går ind i et positivt arbejde for at medvirke til, at denne effektivisering gennemføres på en hensigtsmæssig måde.

I denne artikel vil jeg indledningsvis med udgangspunkt i regeringens moderniseringsprogram give et overblik over de virkemidler, der kan tages i anvendelse for at effektivisere den offentlige sektor. Herefter omtales, hvordan vi i Vejdirektoratet har anvendt disse virke-

midler som led i en strategisk udviklingsproces til at effektivisere vores virksomhed, og hvordan vi fremover vil arbejde videre ad denne vej.

2. Mål og virkemidler i regeringens moderniseringsprogram

Grundlaget for den brede systematiske indsats for at effektivisere den offentlige sektor er det moderniseringsprogram, som Socialdemokratiet tog initiativ til, og som den nuværende regering videreførte og fremlagde et samlet program for i 1983.

Under overskriften »Fra vækst til omstilling« har moderniseringsprogrammet betydet en grundlæggende ændring i udviklingsperspektivet for den offentlige sektor.

Målsætningen for moderniseringsprogrammet kan sammenfattes i følgende 3 program-punkter:

Mål 1. At udnytte ressourcerne effektivt.

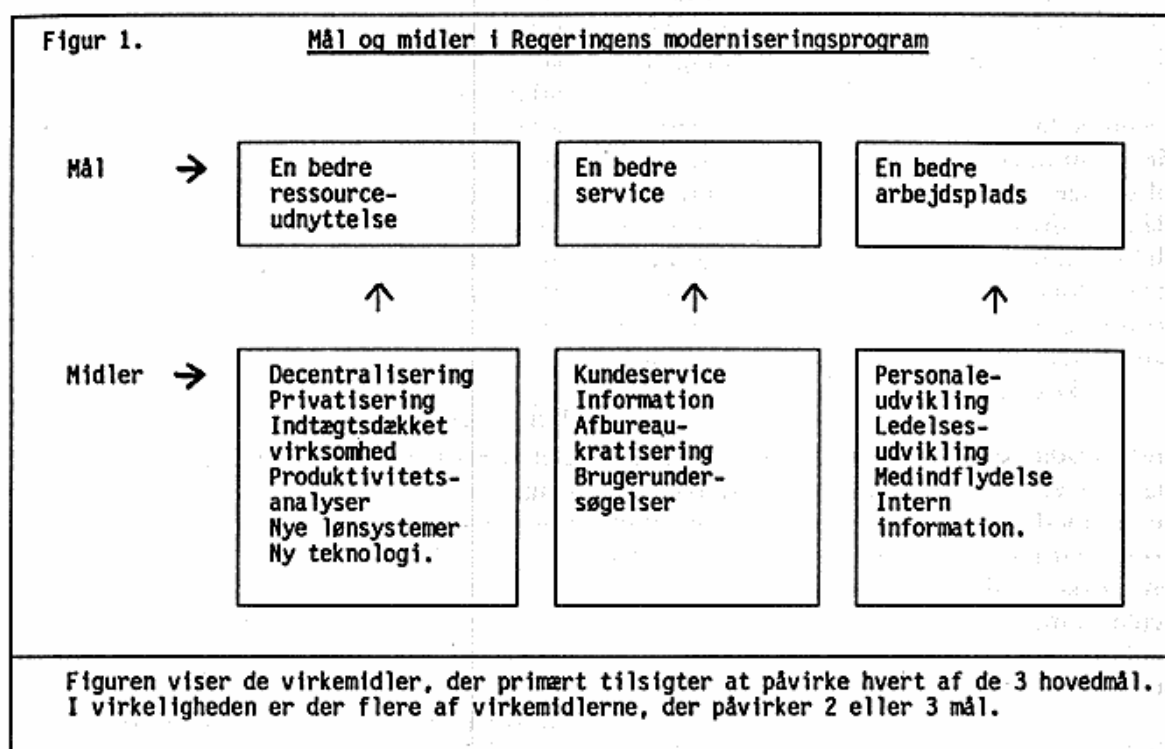
Mål 2. At yde den bedst mulige service over for borgere og virksomheder.

Mål 3. At skabe en spændende og udfordrende arbejdsplads for medarbejderne i den offentlige sektor.

Disse mål er det jo svært at erklære sig uenig i. Præcist de samme hovedmål er gældende for en veldrevet privat virksomhed.

Nok så interessant er det at se på, hvilke virkemidler regeringen har taget i brug for at fremme de formulerede mål. I figur 1 er vist en oversigt over disse virkemidler og sammenhænge mellem mål og midler.

Nedenfor er med udgangspunkt i de 3 mål givet en omtale af de virkemidler, regeringen primært har anbefalet taget i brug for at nå målene.



Mål 1. Bedre ressourceudnyttelse

Et nyt virkemiddel er *decentralisering*. Regeringen har på budgetområdet gennemført en omfattende decentralisering af budgetkompetencen. Hvert enkelt ministerområde får nu tildelt en rammebevilling, som det herefter er ministerens ansvar at fordele mellem forskellige sektorområder. Ydermere har man decentraliseret styrelsens muligheder for at prioritere mellem forskellige udgiftsarter, rejser, administrationsomkostninger m.v. Derfor er den periode, hvor vi brugte megen tid til formulering af aktstykker med ansøgning om ekstra bevillinger stort set forbi.

Privatisering indgår også som et centralt virkemiddel i regeringens moderniseringsprogram. Det er senest kommet frem i regeringens handlingsplan for afbureaukratisering, der blandt sine virkemidler foreslår en privatisering af adskillige offentlige institutioner. Filosofien er den enkle, at regeringen opfatter og tror, at privat producerede serviceydelser vil være billigere for samfundet end tilsvarende serviceydelser produceret i offentligt regi – det bliver spændende at følge udviklingen.

I samme familie findes *indtægtsdækket virksomhed*. Som noget nyt tillod regeringen fra 1985 offentlige virksomheder at drive indtægtsdækket virksomhed, dvs. producere serviceydelser på normale, forretningsmæssige betingelser. Ideen, som jeg i øvrigt finder særdeles fornuftig, er, at eksisterende offentlig viden kan bruges til udnyttelse på steder, der ikke var tænkt på i første omgang.

Indtægtsdækkede virksomheder betyder også, at vi får et tættere samspil og konkurrence med den private sektor, hvilket efter vore erfaringer i Vejdirektoratet har medført en række positive effekter – nemlig større omkostningsbevidsthed og større bevidsthed omkring betydningen af markedsføring og service.

Et fjerde virkemiddel til opnåelse af bedre

ressourceudnyttelse er *produktivitetsanalyser*, som regeringen nu stiller krav om, skal udarbejdes af de enkelte styrelser for at dokumentere produktivetsforbedringer. Disse produktivetsanalyser er efter min opfattelse en positiv nyskabelse, især fordi de er velegnede til en dialog både mellem personale og ledelse i en offentlig virksomhed, men også mellem den offentlige virksomhed og politikerne.

Nye lønsystemer er en vigtig og nødvendig nyskabelse. – Her i 1990 har vi en større frihedsgrad til at aflønne medarbejderne efter fortjeneste, end vi havde for 6-8 år siden. Lønfastsættelsen er i højere grad decentraliseret, dvs. lønnen kan aftales på ansættelsestidspunktet og skal ikke altid igennem en større bureaukratisk procedure i Finansministeriet. Det, der tidligere tog et halvt år, kan nu gøres på få dage. Vi har også fået mulighed for i højere grad at individualisere lønnen, dvs. give løn efter fortjeneste.

Det sidste virkemiddel til forbedring af ressourceudnyttelsen er *ny teknologi*. Regeringen har opfordret styrelser og ministerier til at indføre ny teknologi og har ved forskellige låneordninger sikret, at finansieringsproblemerne ikke blev en hæmsko. Mange offentlige virksomheder har taget opfordringen op – også Vejdirektoratet, hvor teknologistadet illustreres ved, at vi har mere end 350 EDB-arbejdspladser til et personale på 550 personer.

Mål 2. Bedre service

Det andet hovedmål i regeringens moderniseringsprogram er bedre service overfor borgere og virksomheder.

Det primære virkemiddel for at nå dette mål er bedre *kundeservice*. Regeringen har via information, kurser og kampagner overfor de offentlige virksomheder med held, synes jeg, ændret holdningerne generelt og opnået, at den service, der ydes fra det offentlige, er

langt bedre end tidligere.

Et andet virkemiddel er *information* til borgerne og virksomhederne om det offentliges produkter og ydelser. Også dette virkemiddel anvendes i stigende udstrækning og også med betydelig succes. Det offentliges information er i dag efter min opfattelse både kvantitativt og kvalitativt afgørende bedre end for 5-10 år siden.

Afbureaukratisering er et tredje virkemiddel, som man trods statsministerens personlige engagement med mindre held har forsøgt taget i anvendelse. Problemet er ofte hensynet til den enkelte borgers retssikkerhed og den stadigt kraftigere politisering af enkeltsager. Skal det afgørende lykkes at gennemføre en afbureaukratisering, må arbejdsdelingen mellem politikere og embedsmænd grundlæggende ændres, således at enkeltsagsbehandlingen gennemgående fjernes fra det politiske niveau.

Brugerundersøgelser er et grundlæggende virkemiddel til at forbedre det offentliges service. Mange styrelser anvender nu helt naturligt brugerundersøgelser – også Vejdirektoratet, der løbende behandler en mængde ønsker, forslag og kritikpunkter fra trafikanterne.

Mål 3. En bedre arbejdsplads

Det tredje mål i regeringens moderniseringsprogram er at skabe en spændende og udfordrende arbejdsplads for ledere og medarbejdere i den offentlige sektor.

Et af midlerne hertil er *personaleudvikling*. Gennem et intensiveret arbejde fra Administrations- og Personaledepartementet har man med held fået mange offentlige styrelser til systematisk at arbejde med personaleudvikling, herunder uddannelsesprogrammer, rotationsordninger og udveksling med den private sektor. Bl.a. indførelsen af udviklingsamtaler i mange offentlige styrelser viser, at arbejdet er ved at bære frugt.

Ledelsesudvikling, som er et andet virkemiddel, parallelt med decentraliseringen, er taget i anvendelse også med en vis succes. Der er i dag en langt større forståelse for lederens opgave i de offentlige styrelser, ikke mindst for lederens opgave som personaleleder.

De to sidste virkemidler, der bør nævnes, er *medindflydelse* og *intern information* – to virkemidler, som egentlig blev taget i anvendelse, før moderniseringsprogrammet blev introduceret, og som nu vel kan siges at fungere fuldt tilfredsstillende på langt de fleste offentlige arbejdspladser.

Konklusion

Efter min opfattelse har vi med regeringens moderniseringsprogram fået en samlet epokegørende strategi for udviklingen af den offentlige sektor – en strategi, som fortjent også har vakt stor interesse i mange vestlige lande.

Programmet har da også allerede givet synlige resultater, men der er lang vej igen. Og for regeringen er det en balancekunst. På den ene side skal effektiviseringskravene administreres håndfast – på den anden side skal regeringen have »is i maven« og ikke forivre sig. I modsat fald kan det give bagslag.

3. Strategiske udviklingsinitiativer i Vejdirektoratet

Siden 1972, altså en halv snes år før moderniseringsprogrammets fremkomst, har vi i Vejdirektoratet arbejdet systematisk med strategisk ledelse som et led i bestræbelserne på løbende at omstille og effektivisere vores virksomhed. Vi har anvendt stort set alle moderniseringsprogrammets virkemidler.

Når vi startede så tidligt – vel før de fleste andre offentlige styrelser – skyldes det formentlig, at vi siden 1972 har betragtet Vejdirektoratet som en *virksomhed*, der i høj grad kunne og burde styres som en privat virksomhed. Medvirkende hertil har i høj grad været,

at direktoratets ledelse og medarbejdere i stort omfang var og er rekrutteret fra den private sektor.

Inden omtalen af det strategiske arbejde vil jeg give en kort præsentation af Vejdirektoratet for at give læseren en mulighed for bedre at forstå det strategiske arbejde.

Præsentation af Vejdirektoratet

Vejdirektoratet er en styrelse under Trafikministeriet med et samlet årligt budget på ca. 1,7 mia. kr. og en samlet personalestyrke omregnet til heltidsansatte på ca. 550 personer. Vejdirektoratet er i sin nuværende form etableret i 1972 under den vejlovsreform, der i forbindelse med kommunalreformerne blev gennemført i begyndelsen af 70'erne.

Vi opdeler i dag Vejdirektoratets opgaver, produkter og ydelser i 3 produktområder:

1. Vejbestyrelsesområdet (opgaver på hovedlandevejsnettet).
2. Vejsektorområdet (opgaver for hele vejsektoren).
3. Det forretningsmæssige område (kommercielle opgaver).

1. *Vejbestyrelsesområdet* omfatter driften og udbygningen af det statslige hovedlandevejsnet på 4.600 km, som Vejdirektoratet på Statens vegne har det økonomiske, tekniske og administrative ansvar for. På tilsvarende måde har hver amtskommune og primærkommune ansvaret for det lokale amtsvejnet og kommunevejnet. Indenfor dette produktområde arbejder vi med 4 hovedopgaver:

- Vi leverer det politiske/tekniske beslutningsgrundlag til minister og folketing.
- Vi er ansvarlige for udbygning og vedligeholdelse af hovedlandevejsnettet.
- Vi yder transportservice bl.a. med information via TV og radio.
- Vi yder vejledning og løser problemer for

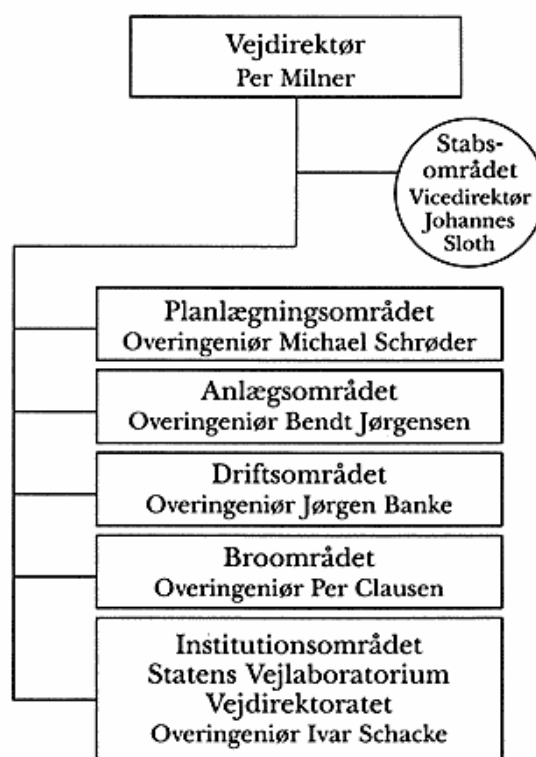
de borgere og virksomheder, der er nære til hovedlandevejsnettet.

2. *Vejsektorområdet* omfatter Vejdirektoratets opgave som sektormyndighed, hvor vi varetager hele den danske vejsektors interesser. Indenfor dette produktområde arbejder vi med følgende 4 hovedopgaver:

- Vi udarbejder vej- og trafikstatistik.
- Vi udarbejder regler for vejes udformning og vedligeholdelse.
- Vi driver en omfattende forskning og udvikling.
- Vi formidler viden gennem kurser, rapporter m.v.

3. *Det forretningsmæssige område* omfatter Vejdirektoratets kommercielle aktiviteter med salg

Vejdirektoratets organisation Hovedstruktur



Figur 2.

af ydelser mod direkte betaling såvel på det danske som det udenlandske marked. På hjemmemarkedet yder vi rådgivning til amter, kommuner og private virksomheder og leverer bl.a. serviceydelser i form af målinger af vejenes tilstand, beregninger på vores centrale EDB-anlæg og rekvireret forskning. De vigtigste produkter på eksportområdet er rådgivningsprojekter til andre offentlige styrelser og træning (uddannelse) af udenlandske ingeniører i vejbygning i bredeste forstand.

Vejdirektoratets organisation er funktionsopdelt i 7 funktionsområder, som vist på figur 2. Fysisk er Vejdirektoratets hovedkontor placeret i København. Forskning og udvikling foregår primært på Statens Vejlaboratorium i Roskilde og Vejdatalaboratoriet i Herlev. Projektering og anlæg af motorvejene varetages

af Vejdirektoratets motorvejskontor i Skanderborg, hvorunder hører en række lokale anlægskontorer. Budgettet for 1990 fremgår af figur 3.

4. Et tilbageblik over det strategiske udviklingsarbejde i Vejdirektoratet

Vejdirektoratet i dag som beskrevet ovenfor adskiller sig væsentligt fra den virksomhed, jeg lærte at kende i 1972. Ingen drømte vel dengang om, at Vejdirektoratet i 1990 skulle optræde i TV-spots, være forhandler af kassettebånd med Mr. President, have 130 kinesere på kursus, gennemføre lederuddannelsesprogram for kvinder, deltage i biludstilling i Bella Centret eller have ingeniører stationeret som konsulenter i Thailand, Indonesien og Nicaragua.

Ændringerne er ikke tilfældige. De er et resultat af en meget bevidst strategisk planlægning i Vejdirektoratets ledergruppe, som siden 1972 løbende har drøftet, hvordan man kunne udvikle, effektivisere og tilpasse virksomheden til omgivelsernes udvikling.

Om resultatet er vellykket, må andre drømme om. Men jeg kan bekræfte, at professor Johnsens teorier om strategisk planlægning kan bruges i praksis, også i en offentlig organisation, når blot man er opmærksom på, at det er en lille smule mere spændende og måske også anstrengende at gennemføre øvelsen i praksis, end det man får indtryk af, når man læser teoribogen.

I det følgende vil jeg forklare, hvordan Vejdirektoratet kom fra situationen i 1972 til situationen i dag. Metoden har været at opstille en række skiftende strategiske hovedmål og herudfra vælge nogle få projekter fra projektporteføljen, som vurderes at have strategisk betydning for virksomhedens udvikling og så arbejde med disse indenfor en begrænset tidshorison, typisk 1-3 år. Det er samtidig vigtigt at sikre, at projekterne gøres synlige i virksomheden og ikke på noget tidspunkt

Vejdirektoratets budget 1990

	Mio. kr.
Opgaver på hovedlandevejssynet	1580
Planlægning og styring	125
Drift og vedligeholdelse	850
Veje	695
Broer	155
Forbedringer	70
Trafiksikkerhedsarbejder	40
Cykelstier	30
Anlæg	535
Projektering af motorveje	70
Motorveje	405
Øvrige hovedlandeveje	60
Opgaver for hele vejsektoren	85
Registrering af vej- og trafikdata, normer for vejes udformning, forskning og udvikling, videnformidling, trafikinformation, eksportfremme og anlæg af kommunale cykelruter	
Forretningsmæssige opgaver	
Service- og konsulenttydelser i Danmark og udlandet	
Udgifter	30
Indtægter	30
<u>Nettoudgifter i alt</u>	<u>1665</u>

Figur 3.

Figur 4. Oversigt over Vejdirektoratets strategiske mål.

- Mål 1. At skabe en enhedsorganisation
- Mål 2. At opbygge en professionel vejbestyrelse
- Mål 3. At gøre Vejdirektoratet til en servicevirksomhed
- Mål 4. At drive forretning
- Mål 5. Effektivitet gennem decentralisering
- Mål 6. Effektivitet gennem personaleudvikling, uddannelse og intern information
- Mål 7. At være en synlig virksomhed.

Oversigten viser de 7 strategiske mål som har været grundlaget for Vejdirektoratets omstilling i perioden fra 1972 til 1990.

mister ledelsens bevågenhed.

I det følgende vil jeg gennemgå syv strategiske hovedmål (se figur 4), som Vejdirektoratet har sat sig og gennemført fra 1972 til i dag.

Strategisk mål nr. 1:

At skabe en enhedsorganisation

Det første strategiske mål, vi satte os i 1972, var at skabe en enhedsorganisation. Det var ganske naturligt, at det blev første mål, idet Vejdirektoratet blev skabt ved sammenlægning af en del af Trafikministeriet, Statens Vejlaboratorium, vejdatalaboratoriet og motorvejskontorerne og samtidig bl.a. fik til opgave teknisk og økonomisk at styre hele hovedlandevejsnettet – en opgave, der tidligere stort set blev varetaget af amtskommunerne.

Recepten på den strategiske proces var enkel – men ny på det tidspunkt. De ledende medarbejdere blev trukket ud af de vante omgivelser og omplanted til en kursusvejendom, hvor vi diskuterede på livet løs.

Disse internatseminarer var typisk af 2 dages varighed og blev gennemført med ca. 8 måneders mellemrum. På »hjemmefronten« etableredes en ledelse, der mødtes ugentligt, og en chefgruppe bestående af de 30-40 deltagere fra seminarerne. Chefgruppen mødtes ca. hver anden måned, hvor den blev holdt tæt informeret om virksomhedens aktiviteter.

For at sikre fremdriften i organisationsudviklingsprojektet etablerede vejdirektøren sig med et sekretariat bestående af 3-4 medarbejdere. Det er vigtigt, at der hele tiden er et aktivt lokomotiv foran toget, så møder og eksternatkurser bliver godt forberedt og tæt fulgt op.

Ved at sætte sig et mål om at etablere en enhedsorganisation lykkedes det at bringe virksomheden i bevægelse. Vi fik etableret en chef- og ledergruppe, der fik en fælles referenceramme i form af vores målsætningspapirer. Vi lærte også at arbejde strategisk. Så derfor var det første trin i processen afgørende vigtigt for, at de efterfølgende trin også kunne lykkes.

Strategisk mål nr. 2: At opbygge en professionel vejbestyrelse

Det andet strategiske hovedmål, vi satte os, var at skabe en effektiv vejbestyrelse. Målet blev accentueret ved et pres fra amtskommunerne, som lige siden vejlovsændringen i 1972 havde ønsket at få de afgivne hovedlandeveje tilbage til deres administration. Denne konkurrencesituation tvang os til at opbygge en velfungerende vejadministration, som kunne bevise, at en enhedsorganisation, hvor der er en tæt integration mellem planlægning, forskning og udvikling og praktisk vejbygning, er den mest effektive måde at drive det overordnede vejnet på.

For at opfylde målet satsede vi bl.a. på at etablere en overordnet planlægning og på at anvende informationsteknologien til at opbygge informations- og managementsystemer. Der blev opbygget en lang række af disse systemer, bl.a. en brodatabank indeholdende systematiske data om de 2.000 broers vedligeholdelsestilstand på hovedlandevejnettet, en belægningsdatabank indeholdende oplysninger om vejbelægningernes tilstand på de 4.600 km hovedlandeveje og en uheldsdatabank indeholdende en systematisk registrering af trafikuheldene på forskellige dele af vejnettet.

Disse og mange andre databaser blev sammenkoblet i Vejdirektoratets centrale Vejdatabank. Den er i dag grundlaget for, at vi har været i stand til at optimere prioriteringen af indsatsen på bl.a. vedligeholdelse og trafiksikkerhedsområdet, men den har også gjort det muligt at dokumentere de produktivets- og kvalitetsforbedringer, vi har gennemført.

Strategisk mål nr. 3: At gøre Vejdirektoratet til en servicevirksomhed

Det tredje strategiske mål blev formuleret i slutningen af 70'erne, hvor Vejdirektoratets

ledelse erkendte, at vi i for høj grad var teknikere, der orienterede os mod asfalten, medens trafikanterne stort set var overladt til sig selv. Målet blev at flytte virksomheden fra at være en teknisk anlægs- og vedligeholdelsesvirksomhed til at blive en servicevirksomhed, der driver et vejtransportsystem svarende til DSB's jernbanetransportsystem.

Der blev igangsat flere projekter. Et af de centrale var etableringen af en vejinformationscentral, hvorfra trafikanterne kunne få information både før og under rejsen, og hvortil de også kunne henvende sig efter rejsen.

I dag er vejinformationscentralen en professionel kommandocentral, som via radio, tekst-TV, TV og direkte pr. telefax løbende orienterer trafikanterne om vejforholdene i såvel ind- som udland - og som samtidig besvarer ca. 200.000 telefonopkald fra bilisterne årligt. Informationscentralen giver i dag oplysninger om vejafstande og køretider samt aktuelle oplysninger om bl.a. vejarbejder, kødannelser, færgebelægninger og glatføreproblemer.

Parallelt hermed udsender informationscentralen en række publikationer om vej- og trafikforhold, f.eks. Europaguiden, der indeholder vej- og trafikinformation om ca. 30 lande og sælges i ca. 30.000 eksemplarer om året.

Strategisk mål nr. 4: At drive forretning

I begyndelsen af 80'erne forsøgte Vejdirektoratet sig som en af de første offentlige virksomheder med salg af know-how på eksportmarkedet. Og i 1985 besluttede man med de nye regler om indtægtsdækket virksomhed at gå ind i forretningsmæssige aktiviteter også på hjemmemarkedet.

Der var flere grunde til at formulere dette strategiske mål om at ville drive forretning på

almindelige, markedsmæssige vilkår. For det første ville vi udnytte den viden, Vejdirektoratet allerede besad. At sælge denne viden på eksportmarkedet betyder øget valutaindtjening og på hjemmemarkedet, at Vejdirektoratets viden kan blive tilgængelig og brugt hos de mindre vejbestyrelser, som sidder med de problemer, Vejdirektoratet allerede har løst. Men gennem de forretningsmæssige aktiviteter bevarer og udbygges Vejdirektoratets aktiviteter også og medvirker til at fastholde en række nøglepersoner i virksomheden.

For det andet betød de forretningsmæssige aktiviteter også en træning af personalet i service og markedsføring overfor kunderne.

Hertil kom selvfølgelig, at man ved at drive den forretningsmæssige virksomhed på fornuftig måde kan skabe et overskud, der kan bruges til at investere i nyt materiel og til at forcere udviklingsaktiviteter, der ikke kan blive plads til indenfor de givne budgetter.

Resultaterne i dag er lovende. I 1989 nåede den forretningsmæssige omsætning op på knap 40 mio. kr. og gav beskæftigelse til ca. 70 medarbejdere, der lønnes over de indtægtsdækkede aktiviteter.

Som en sidegevinst ved det forretningsmæssige område har vi fået en mere sund indstilling til omkostninger, omkostningskalkulation og resultatberegninger. Man kan sige, at den forretningsmæssige virksomhed har bidraget til at få Vejdirektoratet ind i en positiv spiral, idet personalet gennem nye udfordringer vokser og også bliver bedre til at løse de hjemlige opgaver.

Strategisk mål nr. 5: Effektivitet gennem decentralisering

I midten af 80'erne blev det strategiske mål at øge effektiviteten gennem decentralisering. Vejdirektoratet indførte vel nok den mest centrale form for økonomistyring i den offentlige sektor og introducerede parallelt

hermed et avanceret økonomisystem, hvor samtlige udgifter konteres på art, afdeling og formål. De centrale elementer i økonomistyringssystemet er mål- og rammestyring og styring på aktiviteter i stedet for på omkostningsarter. Ydermere er det lykkedes at sammenkoble den strategiske planlægning med det løbende budgetarbejde. Det har ikke været – og er ikke – problemfrit, men lærerigt.

Udgangspunktet for de enkelte afdelingers budgetlægning er en overordnet strategisk udmelding fra ledelsen om, hvilke satsningsområder Vejdirektoratet i de kommende år vil arbejde med. På baggrund heraf afleverer hver afdeling en målsætnings- og handlingsplan for de kommende år med tilhørende budgetforslag. Med udgangspunkt heri giver ledelsen hver afdeling en samlet budgetramme, som afdelingen frit kan disponere over under forudsætning af at afdelingen samtidig når de konkrete mål, der er fastlagt.

Strategisk mål nr. 6: Effektivitet gennem personaleudvikling, uddannelse og intern information

Personaleudvikling, uddannelse og intern information er strategiske mål, som flere gange siden 1972 har været højt prioriteret.

Som eksempel på strategiske projekter kan nævnes, at Vejdirektoratet for fem år siden parallelt med introduktionen af den forretningsmæssige virksomhed og decentraliseringen introducerede et systematisk lederuddannelsesprogram. Det omfattede 20 moduler, som en udvalgt gruppe af potentielle og eksisterende ledere gennemgik over 3 år.

Lederuddannelsesprogrammet blev efterfulgt af et lederuddannelsesprogram for kvinder, der blev startet i 1988, og som forhåbentlig resulterer i, at vi vil se flere kvindelige ledere, end tilfældet er i øjeblikket. Og netop nu køber vi et ledertræningsprogram i generel ledelse for ca. 50 ledende medarbejdere – et

program, hvor lederens rolle som personaleleder og personaleudvikler er i centrum.

Også gennem en intern information har vi forsøgt at øge effektiviteten.

Endvidere udsender direktionen i begyndelsen af et nyt år et nyhedsbrev, der gennemgår og præsenterer resultaterne i det forløbne år samt mål og arbejdsopgaver for de to kommende år.

Hver uge eller hver fjortende dag udkommer der en intern nyhedsavis »Set Indefra«, der fortæller hele personalet, hvad de andre afdelinger arbejder med.

Filosofien er, at et velfungerende personale er et velinformeret personale. Den interne information har derfor stor vægt.

Strategisk mål nr. 7:

At være en synlig virksomhed

Det er Vejdirektoratets opfattelse, at den, der lever skjult, lever kort. Vi lavede for fire år siden en pressetjeneste, der skulle arbejde med at gøre Vejdirektoratet kendt i medierne og arbejde journalistisk professionelt med redigering af de rapporter og tryksager, Vejdirektoratet udgiver.

Vi formulerede en pressepolitik og presseafdelingen fik til opgave at etablere gode samarbejdsrelationer til den danske presse. Vi udsender systematisk pressemeddelelser – både direkte til bladene og over Ritzaus Bureau. Vi skriver artikler til fagtidsskrifter, i aviser osv.

Udstillinger er en ny måde at vise sit visitkort på, i hvert fald for offentlige virksomheder. Vejdirektoratet har siden slutningen af 80'erne været repræsenteret ved flere større udstillingsarrangementer, der har med vej og transport at gøre.

I Vejdirektoratet stiller vi også gerne op som

foredragsholdere. Det være sig ved konferencer og tekniske møder, men også med foredrag ved virksomhedsbesøg og hos forskellige klubber.

Der er ingen tvivl om, at denne strategi er lykkedes. I dag optræder Vejdirektoratet med stor hyppighed i dagspressen, i faglige tidsskrifter, ved udstillinger med foredrag og med kronikker og artikler i dagbladene. I stigende omfang forbindes Vejdirektoratet med vejtransporten i Danmark. Det var også meningen.

5. Fremtidens strategiske overvejelser

Transportsektoren er inde i en rivende udvikling. Det er derfor nødvendigt, at Vejdirektoratet hele tiden analyserer tendenser i omverdenen med henblik på at justere sine planer og strategier for fremtiden.

Hvis vi et øjeblik ser i krystalkuglen, er det let at få øje på nogle *megatrends*, som givetvis vil påvirke hele transportsektoren og dermed også Vejdirektoratet. For det første er det givet, at *Brundtlandrapporten* om miljøproblemerne vil få meget stor betydning for transportsektoren i 90'erne. Der vil ganske givet ikke blive givet tilladelse til at udføre vej anlæg i 90'erne, som har en negativ miljøeffekt.

Tilsvarende gælder for *trafiksikkerheden*. Vejdirektoratet har en lang tradition for at arbejde med sikkerhedsproblemer, men der er stigende fokus på sikkerhedsproblemet. Det er givet, at løsningen af de ambitiøse mål, der er formuleret for trafiksikkerheden på de danske veje, vil stille store krav til Vejdirektoratet.

Det tredje hovedproblem er *finansieringen* af infrastrukturen. Anlægssektoren har været udsat for et stigende pres op gennem 70'erne og 80'erne. I dag står vi med et akut finansieringsproblem, som ganske enkelt ikke kan klares traditionelt over finansloven. Betalings-

veje eller andre mere sofistikerede former for brugerbetaling må sikkert indføres.

En fjerde megatrend er udviklingen i *teknologi*. Vi har allerede i flere år set, hvordan elektronikken har vundet indpas – først på kontorerne i form af EDB-maskiner, herefter i udstyr i vaskemaskiner osv. Nu er denne teknologiske udvikling på vej over i bilen og vejtransporten. Tankegangen er, at den nye teknologiske indbygning i bilerne og installation langs vejene kan medvirke både til en forbedring af miljøet og af trafiksikkerheden.

Dette fører direkte over i den femte megatrend, jeg vil omtale, nemlig det *internationale samarbejde*. Der er ingen tvivl om, at vi er på vej ind i en situation, hvor samarbejdet bilateralt mellem landene, men også i større sammenhæng indenfor EF vil udvikle sig meget kraftigt, bl.a. i form af en europæisk standardisering på transportområdet.

Som et sidste punkt er det vel nødvendigt også at påpege udviklingen på *arbejdsmarkedet*. I 90'erne vil konkurrence om arbejdskraften

blive intensiveret, specielt hvad angår den højt kvalificerede arbejdskraft. Vi ser, hvordan private firmaer i stigende omfang tilrettelægger strategier, der skal gøre disse virksomheder attraktive for de bedste hoveder, der udklækkes fra de højere læreanstalter. Vi kan kun tage udfordringen op, hvis vi kan konkurrere på løn, uddannelse, udfordringer, avancementsmuligheder og arbejdsmiljø.

Vejdirektoratets satsningsområder 1990-91

Med udgangspunkt i disse megatrends har vi i Vejdirektoratet vedtaget og formuleret en række satsningsområder, som vi skal arbejde på og med i 1990 og 1991. I figur 5 er vist de 8 satsningsområder sammen med de 6 megatrends.

6. Et par afsluttende råd til de, der arbejder med strategisk ledelse i offentlige organisationer

Lad mig slutte af med et par gode råd til de, der vil arbejde med strategisk planlægning i

Figur 5. Megatrends og satsningsområder i Vejdirektoratet.

<u>Megatrends</u>	<u>Satsningsområder</u>
A. Brundtlandrapporten	I. Planlægningssystemet
B. Trafiksikkerheden	II. Kvalitetsstyring
C. Finansieringen	III. Brugerservice
D. Teknologien	IV. Netværksetablering
E. Internationaliseringen	V. Internationalisering
F. Arbejdsmarkedet	VI. Forretningsmæssige område
	VII. Informationsteknologi
	VIII. Organisationsudvikling

offentlige virksomheder.

Først og fremmest gå i gang – strategisk tænkning, ledelse og planlægning er et effektivt værktøj til at effektivisere, men også udvikle og revitalisere en offentlig organisation.

Gå frem i etaper – dvs. få aktiviteter samtidigt. Gør målene synlige i virksomheden bl.a. ved information og ledelsesengagement.

Vis mod og giv ikke op, men prøv grænserne af – tilgivelse er bedre end tilladelse.

Fortsæt – man bliver aldrig færdig. Der er hele tiden nye signaler i omverdenen, som skal indarbejdes i nye strategiske mål.

Hvis og når I gør det – og gør det rigtigt og energisk – ja, så vil I se, at man *kan* flytte det uflyttelige.