

- § Endelig bør driftsledelsen opstille en klar kommunikationsplan. Denne kunne omfatte en serie møder med en lille gruppe nøglepersoner indenfor organisationen kombineret med målrettet generelle oplysninger. Formålet hermed skulle primært være at opbygge en større forståelse for behovet for ændring, og forhåbentlig samtidig dæmpe interne spændinger i organisationen samt finde veje til at bygge broer indenfor de mest kritiske områder. Et andet formål ville være at "aktivere" relativt positive, men i øjeblikket passive, magtcentre indenfor organisationen.

Vi vil gerne understrege, at under de rette omstændigheder vil vi være yderst interesserede i at hjælpe Dem med et projekt, der helt klart er vigtigt og yderst relevant. Når betingelserne for projektet er mere gunstige, kunne vi udføre et projekt med følgende struktur:

- § Vi ville udføre en diagnose, som ville kortlægge de vigtigste forbedringsområder baseret på et sådant analytisk grundlag at det ville vinde forståelse og accept i organisationen. En sådan første fase ville formentlig tage 3-4 måneder.
- § Baseret på resultatet af en sådan diagnostisk vurdering ville vi fremlægge forslag til et program for, hvorledes disse muligheder kunne gribes an. Vor erfaring fra lignende problemer i andre kreative institutioner sandsynliggør at arbejdet med at udvikle specifikke anbefalinger og at afprøve og iværksætte dem, kan tage adskillige år. Vor aktive medvirken vil dog formodentlig være begrænset til periodisk, relativt korte opgaver, mens kontinuiteten og hovedansvaret for en effektiv implementering skulle lægges i hænderne på en intern gruppe, som vi ville støtte så længe De synes dette er nødvendigt.

Som konklusion er vi af den opfattelse, at der findes meget væsentlige muligheder for at forbedre DRs effektivitet, men at betingelserne for et McKinsey projekt endnu ikke er tilstede. Ikke desto mindre er det afgørende, at driftsledelsen påbegynder et handlingsprogram, som kan tage fat på nogle af de mest åbenlyse forbedringsmuligheder. Samtidig må ledelsen udvikle et mere positivt internt klima for at gennemføre de forandringer, der er nødvendige for at udvikle DR til en effektiv institution af højeste kvalitet.

Med venlig hilsen

McKinsey & Company, Inc.

DANMARKS RADIO

PROGRAMDIREKTØREN TV

19. marts 1981
HJJ/HA/hf.Fortroligt indtil 8. april 1981.

Kun til tjenestebrug.

GENERALDIREKTØREN (FU)Aktionsplan for TV med det mål at øge og forbedre egenproduktionen og gennemføre rationaliseringstiltag efter eventuelt afslag fra McKinsey-Consultants.

De følgende vurderinger og konklusioner bygger på den antagelse, at McKinsey-Consultants forundersøgelse resulterer i et nej fra firmaet til at gå ind i en udviklingsproces af TV-mediet med henblik på øget og forbedret egenproduktion.

Som det vil huskes, blev McKinsey-Consultants forundersøgelse igangsat på min indstilling af 28. oktober 1980 til Generaldirektøren og dannede sidste led i en kæde af analyser og vurderinger af TV-mediets egenproduktionsproblemer, pågået siden 1975. Senest forud lå rapporten fra BBCs Controller for Planning and Resource Management, Michael Checkland, afgivet juli 1980. Heller ikke Michael Checkland så sig i stand til at gå ind i et nærmere rådgivningsarbejde for DR/TV.

De to her nævnte og seneste engagementer med konsulenter udefra har været forsøg på fra min side at bringe en neutral funktion, med kendskab til TV, ind i en central rolle som formidler i den komplicerede DR-situation, der gennem år har været præget af spændinger mellem magtstrukturens forskellige lag.

Udviklingen 1975-80.

Udviklingen i TV-mediets samarbejdsformer, medarbejderdeltagelse i beslutningsprocesserne og forståelsen for vort ansvarssystems principper havde i tiden fra 1975 og indtil årsskiftet 80/81 efter min vurdering ikke nået et punkt, hvor vi ville være i stand til ved egen hjælp at nå væsentligt videre med en produktivitetsudvikling.

Parallelt hermed gav heller ikke ressource-udviklingen eller Radiorådets beslutninger iøvrigt efter min opfattelse udsigt til, at ledelses-aktioner med produktivitetsudvikling som mål ville have rimelige chancer. Jeg erindrer her om RR-beslutningen så sent som oktober sidste år, hvor produktiviteten forringedes med 180 timer.

Situationen i dag.

Situationen i dag er ændret på væsentlige punkter:

Forretningsudvalg, Radioråd og Folketing har nu også stillet krav om større og bedre egenproduktion og øget produktivitet i det hele taget.

Øget medarbejder-deltagelse i beslutningsprocessen, en klarere definition af delegerings-principperne og et bedre informationssystem er ved årsskiftet indført gennem bestemmelserne for Samråd og Delegering i alle led af DRs struktur. Vi har hermed skabt den væsentligste forudsætning for, at institutionen kan bevæge sig.

Og på det seneste har Generaldirektøren - med udgangspunkt i en aktuel program-sag - skabt forståelse for vort centraliserede ansvarssystems beføjelser og delegeringens problemer.

Disse forhold, sammenhængende med den vanskelige økonomiske situation som nu også DR befinder sig i, giver mig grundlag for den opfattelse, at driftsledelsen nu kan og skal tage initiativet, hvis Mc-Kinsey-Consultants melder fra.

Aktionsplan 81/82.

I det følgende fremlægges fundamentet for et sådant driftsledelsesinitiativ i form af en aktionsplan.

Den er en udfordring til de bundne kræfter i TV-mediet og den professionelle vilje til at ville videre, den søger konstruktivt at skabe fremgangsmulighed for produktivitet og kvalitet, sigter mod at løse op for produktionshæmmende normer og rutiner og peger mod metodeforbedringer og styringsredskaber, der gør nødvendigheden af en stærkere koordination og klarere ledelse forståelig.

Som angivet i mit forslag til HP I 82 sigter vi mod en opskrivning af egenproduktionen med 120 timer i forhold til det nuværende niveau. Med baggrund i de seneste FU-drøftelser af driftsledelsens oplæg til HP I 82 og den deraf følgende reducerede driftsudgiftsramme vil det - hvis McKinsey-Consultants melder fra -være nødvendigt at iværksætte aktionsplanen umiddelbart efter rådsbehandlingen af HP I 82. Kun derved vil vi kunne skabe grundlaget for de omprioriteringer og systemændringer, som er forudsætningen for at nå det opstillede mål for 1982 i respekt af de afstukne rammer.

Aktionsplanen bygger på en kritisk vurdering af de hidtidige planlægnings- og styringsmekanismer og resultaterne heraf, både når det drejer sig om programmerne gang gennem systemet, tildelingen af faciliteter og økonomi, og når det drejer sig om programmedarbejderindsats eller øvrige træk på vore samlede ressourcer.

1. Budgetgennemgang og omkostningsanalyse.

Det er en kendsgerning, at vor viden om det enkelte programs totaludgifter i kroner og ører er utilfredsstillende og i for høj grad centreret omkring den ofte mindste del af programmets udgifter: De direkte udsendelsesomkostninger. Programmets udgifter til teknik (faciliteter) kendes og styres alene gennem et timeforbrug (kvotetimer). Og der er ikke fastlagt normer for programafdelingernes medarbejderindsats ved det enkelte program.

Disse omstændigheder giver dårlige styringsmuligheder, ringe omkostningsbevidsthed, og de har været medvirkende til forståelige mytedannelser, både mellem medarbejdere og mellem chefer, i Radiorådet og i offentligheden.

Der vil derfor - med udgangspunkt i en igangværende omkostningsanalyse - blive iværksat en tilbunds gående gennemgang og vurdering af de enkelte programarters totalomkostninger, herunder mandskabsforbrug i kroner og ører, ligesom TV-mediets ressourceforbrug iøvrigt gennemanalyseres punkt for punkt med henblik på besparelses- eller omprioriteringsmuligheder. Arbejdet hermed må forceres og vil derfor kræve ekspert-hjælp udefra.

2. Budgetansvaret samles og placeres.

Der etableres på basis af ovenstående analysemateriale et økonomi-styrings-system, som gør det muligt at vurdere de totale omkostninger ved hver enkelt programproduktion, inden produktionen sættes i gang. Ansvar for det enkelte programs indhold, direkte udsendelsesomkostninger og øvrige ressource-træk samles i een person - producenten - med ansvar overfor programchefen. Dette indebærer, at producentfunktionen, som på forsøgsbasis er i gang i TV-Teaterafdelingen, gennemføres i andre programafdelinger i en nærmere fastlagt rækkefølge, afpasset de enkelte programgenrer.

3. Fastsættelse af normer.

Der fastlægges normer for det totale ressourceforbrug, differentieret på de forskellige programtyper. Normerne fastsættes ved Programdirektørens foranstaltning i samarbejde med Teknisk direktør. Normerne justeres for hvert handlingsplanår og skal tjene to formål. Øge produktiviteten og sikre, at sammenlignelige programtyper produceres på ensartede vilkår.

Normfastsættelsen vil være ensbetydende med, at visse tilvante normer reduceres.

4. Ressource-tildelingen tilpasses programindholdet.

Sideløbende med normfastsættelsen videreudvikles handlingsplanssystemet efter sin hensigt, således at al ressource-tildeling i fremtiden sker på grundlag af motiverede handlingsplaner, d.v.s. konkretiserede programideer i første række til større, ressourcekrævende enkeltudsendelser, magasinprogrammer eller

serier af ensartede programmer indenfor en bestemt programgenre, f.x. TV-Avisen, Kultur-Revyen o.lign. Hermed sikres, at ressourceanvendelsen tilpasses program-indholdet. Hidtil er de enkelte programafdelingers andel af sendetid, økonomi og faciliteter stort set blevet fastlagt ved en mekanisk fremskrivning af det foregående års afdelingssendetid og ressourceforbrug. Programdirektørens overordnede koordination, prioritering og styring har været for svag, og resultatet er blevet en fastfrysning af en række normer, der er blevet styrende for programproduktionen år efter år, hvor handlingsplanssystemet havde som forudsætning, at programideerne skulle styre ressourceforbruget i det nærmest følgende år. Omlægningen indebærer, at de motiverede handlingsplanforslag prioriteres og principgodkendes i Programkollegiet, hvor Programdirektøren træffer den endelige afgørelse. For i det videre detailplanlægningsforløb at fastholde princippet om ressourcefordeling tilpasset programindholdet gennemføres aktionsplanens næste led:

5. Produktionsplanlægningen frigøres fra sæsonplanerne.

Den nuværende stive produktionsplanlægning, som er bundet til sæsonplansprocedurernes opdeling af året i tre fire-måneders blokke, opgives. Med udgangspunkt i de motiverede og godkendte handlingsplanforslag gennemføres for produktionstilrettelæggelsen forskellige planlægningshorisonter, afpasset de enkelte programtypers krav. For de "tunge" og stærkt facilitetskrævende produktioner imødekommes behovet for en længere og mere grundig forberedelsestid og planlægning, mens mindre - og ofte aktualitetsprægede - produktioner gennemføres med en kortere planlægningsperiode. For at ændringen kan få optimal virkning må den hidtidige sæsonplanforelæggelse i PU formentlig justeres.

6. Fleksibilitet.

En væsentlig hindring for at aktionsplanens første fem elementer kan få fuld gennemslagskraft på produktiviteten og skabe en programmæssig fornyelse, er den fastlåsnings, der er sket af medarbejderstaben med barrierer mellem afdelinger og medarbejdergrupper. Det vil være nødvendigt med accept af en holdningsændring i alle led i hierarkiet med sigte på øget fleksibilitet, så medarbejdere på tværs af de nuværende afdelings- og faggrænser kan gå ind i nye grupperinger - afpasset de programmæssige målsætninger, der løbende træffes beslutninger om. En sådan fleksibilitet må ske som et resultat af en overordnet vurdering - hvor hensynet til den enkelte må afpasses til institutionens behov.

Til forberedelse af initiativer på dette område vil der blive gennemført en detaljeret gennemgang af TV-mediets bemanning - i samarbejde mellem Programdirektøren/TV og Teknisk direktør og med bistand af eksterne konsulenter.

7. Øget specialisering.

Det er en kendsgerning, at der ikke i fornødent omfang er taget hensyn til de specielle krav, TV-mediet stiller til en specialisering af TV-programmedarbejderstaben. Derved er den situation opstået, at der i for ringe grad er prestige forbundet med de mere "anonyme" funktioner, som f.eks. producentfunktionen, producerarbejdet, researcharbejdet og redigeringsarbejdet, hvorimod skærmarbejdet - som ikke alle er født eller uddannet til at kunne klare - tiltrækker de mange. En hensigtsmæssig arbejdsdeling med rimelig hensyntagen til den enkelte men også baseret på institutionens behov må med udgangspunkt i bemandingsgennemgangen gennemføres og følges op af en dertil afpasset efteruddannelse.

Aktionsplanens 7 elementer kan umiddelbart sættes i værk med sigte på gennemslag i forbindelse med HP II 82.

Denne første fase forudsætter ikke ændringer i TV-mediets nuværende organisationsstruktur.

Efter direktionsbehandling forudsætter jeg følgende orienteringsforløb:

TV-Programkollegiet, Teknisk kollegium, Generaldirektørens chefmøde, Samarbejdsudvalget og Forretningsudvalget.

Der kan naturligvis herudaf komme inspiration til videregående initiativer, men det er hensigten umiddelbart herefter at sætte aktionsplanen iværk. Til brug herfor må jeg kunne udpege og etablere, som et stabsorgan, en rådgivnings- og gennemførelsesgruppe, bestående af nogle få (3-4) DR-medarbejdere. Endvidere vil der som nævnt blive behov for ekspertbistand udefra til gennemførelse af enkeltelementer i aktionsplanen.

I et samarbejde med Teknisk direktør vil jeg - efter det første og korte orienteringsforløb - gennemføre en mere detaljeret informationsrunde i kollegierne, samtlige programafdelinger og de tekniske afdelinger om aktionsplanens mål og midler.

Med venlig hilsen

Hans Jørgen Jensen