

DRIFT AF OFFENTLIGE VIRKSOMHEDER

Foredrag i Nationaløkonomisk Forening den 21. Februar 1922

Af Telefondirektør, Ingeniør **Fr. Johannsen.**

Det er ikke uden Betænkelighed, at jeg har imødekommet Nationaløkonomisk Forenings Anmodning om at indlede en Diskussion om Drift af offentlige Virksomheder. Ganske vist har jeg adskillige Gange maattet tage Stilling til Spørgsmaal af denne Art, men jeg har bestandig maattet gøre det paa Grundlag af rent praktiske Erfaringer; jeg frygter derfor, at mine Ord i en saa indsigtfuld Forsamling som den nærværende i høj Grad vil faa Præg af et Forsøg paa at trænge ind paa Omraader, hvor den nationaløkonomiske Videnskab maaske forlængst har bragt Klarhed, medens jeg kun har haft mit personlige Skøn at stole paa.

Naar jeg da skal udvikle mit Syn paa Sagen, maa jeg begynde med den Trivialitet, at det er Teknikens overordentlige Fremskridt, der blev Aarsagen til, at der opstod en Række Virksomheder: Vandværker, Gasværker, Jernbaner, Sporveje, Elektricitetsværker, elektriske Sporveje, Telegrafer, Telefoner, med eet Ord, hvad vi nu i Almindelighed forstaar ved offentlige Virksomheder,

hvad man i Amerika kalder „public utilities“. Desværre lod det sig ikke gøre at blive ved Tekniken. Kapitalen, Bureaukratismen og Politiken har efterhaanden bemægtiget sig Ledelsen. Jeg kunde hertil sige: slemt, værre, værst. Politikens Indflydelse er det værste, fordi derved de saglige Hensyn er skudt tilside for Partiinteresserne og herved al Diskussion forvandlet til politisk Interessekamp.

Naturligvis maatte der til Iværksættelsen af disse Virksomheder en Tilladelse eller Koncession fra det offentlige. De første Koncessioner blev givet med Glæde; de koncessionerede Selskaber bragte jo noget værdifuldt Nyt og løb jo ofte en ret betydelig Risiko. De udviklede sig imidlertid hyppigt til uventet Storhed, indtjente mange Penge og vakte stundom Misundere og Frygt for Udbytning. Resultatet deraf blev Indførelse af strengere Betingelser i Koncessionerne, mere indgaaende Kontrol fra Stats og Kommunes Side og i mange Tilfælde Overgang til direkte offentlig Drift af Virksomhederne.

En Hovedindvending imod Privatdrift af offentlige Virksomheder er disses Karakter som „Monopol“, hvilket jo efterhaanden er blevet et Slagord ligesaa stærkt som Kapitalisme og andre. Maa det derfor være mig tilladt, før vi gaar videre, at kaste et Blik udover Monopolbegrebet. Der er mange andre Monopoler end de koncessionerede Selskabers. Først og fremmest har vi det største af alle Monopoler, nemlig Arbejdernes, virkeliggjort igennem Fagforeninger og deres Sammenslutninger. Der er her etableret et stærkt ubrydeligt og af Samfundet anerkendt fuldkomment Monopol, der ikke er kontrolleret paa anden Maade end igennem Kamp,

og som har nødvendiggjort Sammenslutninger fra anden Side. Samtidig har den stærke Konkurrence, der efterhaanden som Samfærdselsmidlerne lettedes, har gjort sig mere og mere følelig, medført Nødvendigheden af Sammenslutninger blandt Grupper af Næringsdrivende igennem Karteller og Prisreguleringer. Vi er derigennem stærkt paa Vej til en Trustificering af det hele Samfund baade for Kapitalvirksomhedernes og Arbejdernes Vedkommende. Fabrikanternes og Grossisternes Iver for at faa deres Varer afsat har lettet Fremkomsten af et altfor stort Antal Detailhandlere, hvis Eksistensmulighed ofte er Overholdelse af Prisaftaler eller Prisforlangender fra Grossisternes Side, hvad der naturligvis maa virke stærkt fordyrende og tilside sætte enhver effektiv Konkurrence. Det er kun naturligt, at Samfundet og dets Organer, Statsmagten og Kommunerne, efter Evne søger at modvirke denne Monopolbevægelse igennem Kontrol, Prisregulering eller direkte Overtagelse af forskellige Virksomheder.

Vi skal her i Aften betragte Forholdet for de egentlige offentlige Virksomheders Vedkommende, men det vil dog formentlig være nyttigt forinden at kaste et ganske kort Blik paa Kommunernes Iver for ogsaa at kontrollere og overtage andre Virksomheder. Jeg skal her kun nævne Fiskehandel, Grønhandel samt Kommunens egne Virksomheder, Kørsel, Malerarbejde m. m. Naar dertil kommer Kommunens Overtagelse af en lang Række Virksomheder, saasom Sporveje, Vand-, Gas-, Elektricitetsværker o. s. v., saa ses det, at der derigennem vilde kunne udvikle sig et meget betydeligt Element i Befolkningen, nemlig de offentlige Funktionærer, hvis Tal allerede er steget

i en tidligere ukendt Grad. Ved den demokratiske Styrelse af Stat og Kommune maa dette Forhold spille en ikke ringe Rolle. Medens hidtil Stat og Kommune nærmest havde for Øje at beskytte Forbrugerne, saa kommer nu et Vælgerhensyn til, nemlig Varetagelse af Funktionærernes Interesse; men dette er selvfølgelig et fordyrende Moment, der virker ganske parallelt med Trusterne og modvirker Statens og Kommunens prisnedsættende Virksomhed.

Visse politiske Partier ønsker som bekendt en Socialisering eller Overtagelse til offentlig Drift af en Mængde private Virksomheder. Resultatet heraf vilde blive en ganske ubegrænset Tilvækst i Antallet af Funktionærer og en deraf følgende overmaade stærk Fordyrelse paa alle Omraader, en Fordyrelse, der atter vil nødvendiggøre Lønforhøjelser og saaledes videre, saalænge Samfundet overhovedet kan bære det. Saalænge der endnu levnes private Foretagender, der giver god Indtægt, og saalænge disse bevarer nogen Formue, kan Systemet jo udvikle sig. Det er imidlertid et Spørgsmaal, om vi ikke allerede er kommen til Grænsen af, hvad der kan tages fra den mere velhavende Del af Samfundet. Der skal ikke overdrevent meget til, at en Mand maa afgive mellem Halvdelen og Trediedelen af sin Indtægt i Skatter. Dette Forhold kan jo snart føre til, at en Opsamling af Formue overhovedet ikke længere lader sig gøre, men derved vil Landets finansielle Kraft gaa sin Ruin imøde.

Jeg skal ikke komme nærmere ind herpaa; jeg antager, at det her drejer sig om et Kapitel i Nationaløkonomiens Lærebøger, som jeg i min Uvidenhed

ikke kender, og jeg skal derfor ikke vove mig længere ud paa et Gebet, hvor jeg savner den videnskabelige Ballast, som er nødvendig for ikke at komme galt afsted i disse stormfulde Farvande. Jeg skal da indskrænke mig til nogle mere praktiske Bemærkninger om de forskellige Former, hvorunder offentlige Virksomheder drives.

Stærkt iøjnespringende bliver Forskellen mellem privat Drift og offentlig Drift, naar man fra England eller Frankrig kommer til Tyskland. Der ser man Statens store kostbare, imponerende Banegaardshaller, medens man tager langt beskednere derpaa ved de franske og engelske Privatselskaber, hvor man f. Eks. i England har taget fuldt saa praktisk paa Spørgsmaalet. Jeg tænker blot paa de mange Steder, hvor f. Eks. Droskerne kører op umiddelbart langs med Ankomstperronen. Vi erindrer ogsaa „Fremskridtene“ i Luksus og Bekvemmelighed ved Overgangen fra det sjællandske Jernbaneselskab til Statsbanerne.

Hovedforskellen imellem offentlig og privat Drift ligger i Stillingen overfor Økonomien, der for Privatdriften maa være, om ikke Alfa og Omega, saa dog Hovedretningslinien. En forstandig Privatdrift kan dog have en høj Grad af Moral i alt Fald i den Betydning, hvor jeg har set Ordet Moral angivet i et gammelt fransk-tysk Leksikon. Der stod nemlig: Moral: Sittenlehre; die Klugheit zu leben. En privat Virksomhed, som ledes med sund Moral, det vil sige Klogskab, holder sig Tietgens tilsvarende Ord efterrettelig, at „en Handel ikke er god, uden at den er til Fordel for begge Parter“. Dette er ikke en teologisk Professors Ord, det er Grundsætningen for enhver

fornuftig dreven Forretningsvirksomhed. Dette er den virkelige Handelsmoral i Modsætning til den populære kortsynede Opfattelse i vort overæstetiserede Land, udtrykt i „Den kære Familie“ med Ordene: „Den mere kloge narrer den mindre kloge“. De senere Aars Erfaringer efter Gullaschperioden har vistnok rettelig vist, at de, man til Tider ansaa for mere kloge, i Virkeligheden var mindre kloge. Jeg vover at paastaa, at den forstandige private Ledelse ved Siden af det absolute Paabud om Økonomien vil have et naturligt Hensyn at tage til, at den leverede Vare, hvadenten det nu er Ponderabilier eller Imponderabilier bliver af tilfredsstillende Art.

Imidlertid er Menneskene nu engang ikke saa gode og navnlig ikke saa kloge, som de skulde og burde være, og Moralens eller rettere Klogskabens Udvikling heller ikke tilstrækkelig høj. Derfor maa det anses for givet, at der med enhver privilegeret eller monopoliseret Virksomhed bør være institueret en Kontrol fra Samfundets Side. Saadan Kontrol er, især naar den er parret med Sagkundskab, overmaade nyttig; den kan ligesom sund Konkurrence virke inciterende og fordelagtig for alle Parter. Privatdriften af offentlige Virksomheder er efterhaanden gledet ind under en i de fleste Tilfælde særdeles effektiv Kontrol. De ældre Koncessioner indeholdt ikke ret mange Kontrolbestemmelser, men efterhaanden er disse blevet skarpere og skarpere. Saaledes fik A/S De københavnske Sporveje ved Elektrificering af Sporvejene en overordentlig strengt udformet Kontrakt paa Grundlag af G. A. Hagemanns Ord: „Kontrakten skal give Kommunen alle de samme Fordele, som om den selv havde

Driften“. Man var her vistnok paa Grund af Koncessionssøgernes Iver for at opnaa Koncessionen og Kommunalbestyrelsens Uvillie derimod kommen vel langt ud. Der skal saaledes nævnes, at naar Indtægten pr. Togkilometer kom op over 50 Øre, saa skulde 60% af Merindtægten tilfalde Kommunen. Dette hindrede en fuldt økonomisk Drift, modvirkede Anvendelse af store Vogne og Udnyttelse af Bivognstrafiken, et Punkt, hvor vi ser, at den kommunale Sporvejsdrift, der er befriet for dette Hensyn, ikke generer sig, altsaa et Tilfælde, hvor den private Drift var tvunget til at byde Publikum Fordele, som den offentlige kommunale Drift atter fratager det, maaske — og jeg tror det gerne — i en Situation af bitter Nød.

Telefonkoncessionen af 1898 indeholdt ikke ret mange kontrollerende Bestemmelser, men lagde dog paa et Hovedpunkt Selskabets hele Velfærd i Ministeriets Haand igennem Ministerens ubetingede Ret til at fastsætte Maksimal-Takster, men dette var forresten nok til at etablere en Situation, der tvang til den yderste Anspændelse og førte til Udviklingen af det særlige københavnske Telefon-System med billigere „Telefonbesiddelse“ end noget andet Sted.

Spørgsmaalet om det rette Indhold af Koncessioner er internationalt, og man finder de samme Bestemmelser meget lidt varieret rundt omkring i amerikanske, engelske, danske, russiske og nu ogsaa polske Koncessioner. Et væsentligt Moment i alle disse er Reguleringen og Begrænsningen af det private Selskabs Udbytte. I mange Tilfælde anvendes en glidende Skala, enten saaledes at der med et forhøjet Udbytte bliver en stærkt stigende Indtægt til Koncessionsgiveren,

hvad der f. Eks. var Tilfældet ved De frederiksbergske Sporvejes Koncession eller Fastsættelse af en absolut Grænse for Udbyttet og deraf følgende eventuelle Nedsættelse af Priser eller Rabat for Forbrugerne, saaledes som det, ofte i Forbindelse med en Kulklausul, findes i en Række Koncessioner.

De fleste Koncessioner har Bestemmelser, der regulerer en fremtidig Overgang til offentlig Drift. Saaledes anvendes ofte en Bestemmelse, som Amerikanerne kalder „tramway terms“ efter de hyppige Sporvejs-overtagelser, det vil sige Overtagelse efter Vurdering til Priser i Udløsningsøjeblikket med Fradrag af Værdiforringelse paa Grund af Slid og Ælde. Disse Udtryk har været Genstand for mange Fortolkninger, men det har ved de i Praksis forekommende Tilfælde oftest vist sig, at der var fuldstændig Enighed om den tekniske Vurdering af Anlæggenes Ny-Værdi. Dette var saaledes Tilfældet ved Vurderingen af det store engelske National Telephone Co., ved Vurderingen af københavnske Sporveje og ligeledes ved Vurderingen af det store svenske Telefonanlæg i Warschau. Derimod opstod der i mange Tilfælde Vanskeligheder ved Fastsættelsen af Imponderabilierne, nemlig Byggerenter, Ingeniørhonorar, Entreprenørfortjeneste, Udgifter af forskellig Art, Oparbejdelse af Forretningen, tilfældige og uforudsete Udgifter m. m., og navnlig har der været betydelig Strid om den nødvendige Nedskrivning af Værdierne. Der har været Tale om Nedskrivning efter den rette Linie, altsaa Fradrag af visse Procenter Aar for Aar, efter Genstandenes formentlige Levealder eller Amortisationsfondsmetoden med Nedskrivning af en mindre Procent med Tillæg af Rente og Rentes Rente, men

begge disse Metoder, der kan være fortræffelige ved et løbende Regnskab af en Virksomhed, hvor man ser en Fremtid i Møde, viser sig ikke hensigtsmæssige ved Vurdering til Overtagelse. Her er man efterhaanden kommen ind paa at vurdere Værdiforringelsen efter Besigtigelse paa Stedet, altsaa paa en Bedømmelse af de forhaandenværende Genstandes virkelige Værdi udfra Undersøgelse af stedfundet Slid og Forældelse og efter den bedre eller daarligere Vedligeholdelsestilstand.

„Tramway terms“ kunde være ganske hensigtsmæssige i Tider, hvor Fluctuationerne i Material- og Arbejdspriser ikke var overdrevent store; iøvrigt er man mange Steder blevet enig om at lægge den virkelige Bekostning Bygningstiden igennem til Grund, hvor saadan har kunnet lade sig beregne dels efter de bogførte Værdier, og dels efter Vurderingen. Imidlertid indeholder Bestemmelser som tramway terms i Tider som de nuværende en ganske meningsløs Risiko for begge Parter og vil i mange Tilfælde fuldkommen umuliggøre en ønsket Overtagelse af det offentlige, og man er derfor i forskellige nyere Koncessioner under Forbehold af en effektiv Statskontrol kommen ind paa det samme Princip, som var Tilfældet ved De sjællandske Jernbaner og bl. a. ogsaa ved den oprindelige Frederiksbergske Sporvejs-Koncession, at Overtagelse skal ske ved Overtagelse af Aktierne med Tillæg af en nærmere fastsat Procent (25 à 30 %).

Vi har foreløbig talt om det rent private Selskab; imidlertid findes en Række Mellemløberer. Saaledes kan nævnes den nye Koncession for Københavns Telefon Aktieselskab, hvor Staten optræder som Med-ejer, idet den forbeholder sig Ret til at overtage Halv-

delen af den nye Aktieemission og allerede er i Besiddelse af 9 af Selskabets 36 Millioner Kr. Aktiekapital. Med Aktiekapitalen følger Tilforordning af Medlemmer i Bestyrelsen, et Forhold, der ogsaa i sin Tid var Tilfældet ved De frederiksbergske Sporveje. Det er en Selvfølge, at Statens Deltagere indenfor Bestyrelsen i Forening med Statstilsynets Indeseende med Regnskabets giver en meget effektiv Kontrol med hele Virksomheden. En lignende Form er efter dansk Mønster gennemført ved et nydannet Selskab, der skal overtage den lokale Telefonvirksomhed i alle de større polske Byer.

En anden Mellemløst mellem offentlig og privat Drift er etableret paa Fyn, hvor samtlige Kommuner i Forening ejer Telefonanlægene; disse drives under Privatselskabs-Form, saaledes at der kun ydes en forud fastsat Forrentning af Pengene. Endnu en Form for kommunal Medvirken findes ved Nordsjællands Elektricitets- og Sporvejs A/S, hvor Gjentofte Kommune og Københavns Amdsraad har overtaget den store Majoritet af Selskabets Aktier. Driftens Form er baade formelt og reelt Aktieselskabs-Formen, men selvfølgelig har den kommunalvalgte Majoritet i Bestyrelsen en overvejende Indflydelse.

Endelig kan nævnes de danske Privatbaner, hvor Driften under Statens Tilsyn foregaar under meget frie Former.

En Sammenligning mellem offentlig og privat Drift lader sig ikke afgøre med et enkelt Ord eller efter en bestemt Formel. Der gives fortræffeligt ledede offentlige Virksomheder og slet ledede private Virksomheder — saalænge det gaar. En Udredning af alle Grundene til de stedfindende Forskelligheder vilde jo

føre meget for langt. Paa et enkelt Punkt vil der dog sikkert være Enighed, og det er, at overmaade stor Betydning maa det tillægges, hvem der er Leder af Virksomheden. Som Dreng lærte jeg i Skolen om Diogenes, der, naar han ikke laa i sin Tønde, gik omkring med en Lygte og ledte efter Mennesker. Jeg syntes, at Manden ikke var rigtig klog, men i mit senere Liv har jeg ofte erkendt, hvor vanskeligt det er at finde brugbare Mennesker, og jeg har mangfoldige Gange iagttaget, at man er gaaet omkring med Lygter for at finde den rette Mand som Leder af et Foretagende eller til Medhjælper i en ansvarsfuld Stilling.

I det private Forretningsliv viser Betydningen af Lederens Personlighed sig Gang paa Gang. Den virkelige Dygtighed kan i Privatlivet finde Mulighed for at oparbejde en betydelig Virksomhed, opnaa Velstand og ikke sjældent Rigdom. Det, som det kommer an paa, er Tilrettelægning af de ledende Principer og en nøje Viden om og Kontrol med, hvad der foregaar i Virksomhedens forskellige Grene. Et tysk Ord siger: *Des Herren Auge macht die Pferde fett.* Det er den nøje overordnede Kontrol, som spiller den største Rolle i økonomisk Henseende. Det er ikke enkelte Hovedpunkter, men overalt, hver Enkelthed, der maa vogtes paa. Det er som i den private Husholdning ikke noget enkelt Punkt, hvor der skal spares, det er over hele Linien. Det er det lille Lag over det hele, der giver Mængden; det er som ved Regnen et ganske tyndt Lag over hele Landet, der giver den store Totalsum.

Den private Drift, der jo staar det private Forret-

ningsliv nær, lægger den største Vægt paa Lederens Personlighed, stiller ham pekuniært gunstigt, og han gør alt for at udvælge dygtige og vellønnede Medhjælpere. Den private Direktør gaar ofte ind til en ret usikker Stilling, der gaar tabt i Tilfælde af økonomisk Uheld. Embedsstillingen er langt sikrere; mon det nogensinde er hændt, at en Generaldirektør er afskediget, fordi Virksomheden gav Underskud?

Et gammelt Ord, jeg erindrer at have hørt i min Barndom, er dette: Den, Gud giver et Embede, giver han ogsaa Forstand til at styre det, og skulde han ikke give ham Forstand, saa giver han ham en Fuldmægtig. Jeg vil ikke sige, at dette er Principet, hvorefter Statens og Kommunens Embeder besættes, men der er vistnok alligevel noget om det, ganske bortset fra den moderne Besættelse af høje Embeder med veltjente Politikere. Lord Salisbury har engang udtalt, at der var kun to eller tre Embeder i det britiske Rige, som krævede absolut 1. Klasses Personligheder; jeg tror, det var Premierministeren og Koloniministeren. De øvrige Embeder, sagde han, vilde altid kunne forvaltes igennem en rutineret og dygtig Mellemskab.

I det parlamentarisk styrede England har Spørgsmaalet om Embedsbesættelserne været Genstand for store Stridigheder. Den afgaaede Overingeniør for det engelske Telefon- og Telegrafvæsen, Major O'Meara, var under et Besøg her i Byen meget bitter og spurgte mig: Tror De, Mr. Johannsen, at den Omstændighed, at en Mand 25 Aar igennem har hamret med en

Telegrafnøgle giver ham særlig Adkomst til en overordnet administrativ Stilling.

To andre engelske Telefonmænd, som engang var herovre, nemlig Lederen af Londons Telefoncentraler, Mr. Preston, og den udmærket dygtige Ingeniør Martin kom i en heftig Disput om, hvorvidt der krævedes teknisk Indsigt hos Lederen af en større teknisk Virksomhed. De bad mig sige min Mening. Jeg svarede, at det vel ikke var en absolut Nødvendighed, men jeg mente, at det var meget ønskeligt bl. a. for at den paagældende kunde bremse Ingeniørerne, naar deres videnskabelige Iver førte dem for vidt. Vi er her maaske ved et Hovedpunkt. En usagkyndig Driftsleder, en usagkyndig Minister og en usagkyndig Rigsdag vil jo nok være i Stand til at beskære overdrevne tekniske Ønsker, men hvis den Person, der udøver Kritiken, er udrustet med teknisk Indsigt, selv om den ikke er speciel, vil der igennem en gavnlig Brydning kunne opnaas ikke et Kompromis, men derimod fortræffelige nye Kombinationer.

Jeg nævnede før nogle engelske Udtalelser og maa maaske have Lov til at supplere dem med en Udtalelse af selve den engelske Postmaster-General, som af personlig sørgelig Erfaring kendte det kolossale Underskud, der fulgte efter Statens Overtagelse af det engelske Telefonvæsen; noget tilsvarende skal vi nok faa at føle i Sønderjylland, saaledes som vi har set det mange andre Steder. Paa min Hjemrejse fra England i Fjor saa jeg et Nummer af Flyvertidsskriftet „Aeronauticus“, hvor han (Postmaster-General) paa Spørgsmaalet om Statsunderstøttelse til et Flyverselskab havde udtalt, at Statsunderstøttelse er det samme som

Statsindgreb, men Statsindgreb er den korteste og sikreste Vej til Fallit, til „the bankruptcy court“.

Det er sagt, at Fordelene ved den private Drift nærmest hører hjemme i den mindre Forretning, der kan overses af den enkelte Driftsleder, men at Driften i større Aktieselskaber stærkt nærmer sig til den offentlige Drift; Muligheden for den omhyggelige Kontrol af alle de enkelte Led svinder bort og skiller sig ikke stort fra, hvad man har ved Statens eller Kommunens Drift. Selvfølgelig er der noget herom, men det er kun delvis rigtigt. De store amerikanske Forretninger fører en yderst nøjagtig Kontrol paa alle Punkter. Der føres en meget indgaaende Statistik, og Amerikanerne siger: There is money in it. Det er ikke en Statistik, som anvendes til at fylde Aarsberetninger med, men en særlig teknisk Statistik, som er i Haanden paa den daglige Driftsledelse og benyttes indgaaende af denne. At det her drejer sig om meget store Virksomheder forstaas, naar jeg nævner, at det amerikanske Telefonselskab har en Kapital paa 6 Milliarder Kroner og en aarlig Omsætning paa 2 Milliarder Kroner og beskæftiger $\frac{1}{4}$ Million Mennesker. Jeg har personlig lært meget af Forvaltningen af dette amerikanske System. Det har ført til Anvendelsen af et væsentlig forøget Opsynspersonale og til, at den hele Drift underkastes ingeniørmæssige Tidsmaalinger og Beregninger, der benyttes til Regulering og Sammenligning af de enkelte Afdelinger i Virksomheden, et tillempet Taylor-System, hvorved det opnaas, at Driften med passende Økonomi holdes paa en tilfredsstillende Højde — i alt Fald saalænge den fornødne Anlægskapital kan tilvejebringes.

Paa flere Omraader har det erfaringsmæssigt vist sig, hvor overordentlig stor Betydningen er af et nøje gennemført Kontrol-System, Tilsyn med at der ikke ødes med Materialer, at Arbejdstiden overholdes, og at den virkelig udnyttes. En Gartner paa Frederiksberg svarede engang paa Spørgsmaalet, om der ikke blev stjaalet en hel Del fra ham: Jeg ved godt, at der bliver stjaalet; men de, der stjæler, ved, at jeg ved det, og derved holder jeg alligevel Tyverierne indenfor en passende Ramme. Selvfølgelig bliver der drevet ved de fleste Virksomheder, men et effektivt Tilsyn holder Driveriet, eller om man vil, Dagtyverierne indenfor Grænser, man kender.

Ved offentlige Virksomheder vil der vanskeligt findes tilstrækkelig Interesse eller Spore til effektivt at gennemføre Systemer, som her er omtalt, ganske bortset fra Tilfælde, som jeg har truffet, f. Eks., at en nidkær yngre Ingeniør bebrejdede et Par Vejarbejdere deres altfor store Flegma; han fik en venskabelig lille Samtale med et fremstaaende socialdemokratisk Medlem af det Vejudvalg, under hvilket han arbejdede; det beroligede hans Tjenstiver. Jeg kunde anføre lignende Eksempler fra større Forhold.

Naar der her har været Tale om den strengere gennemførte Økonomi ved den private Drift, saa ligger deri paa ingen Maade, at Arbejderne eller Funktionærene skulde være daarligere lønnet ved Privatdriften. Tværtimod — i alt Fald indtil den seneste Tid har Lønningerne gennemgaaende været bedre ved den private Virksomhed end under Stat og Kommune. Det er paa ingen Maade selve Arbejdslønnen, der trykkes ved den private Virksomhed, eller som spiller

den største Rolle; det, som det kommer an paa, er Arbejdstempoet, at enhver gør eller holdes til at gøre sin Pligt, og at der intet spildes.

Med det her fremsatte vil jeg paa ingen Maade sige, at der ikke findes fortrinligt ledede offentlige Virksomheder, ikke mindst saadanne, som fra Privatdrift er overgaaet til offentlig Drift, og hvor den private Driftsleder og hans Stab vedblivende fungerer. Menneskeaanden er nu engang i Besiddelse af Inerti — Træghed hedder det med en uheldig tysk eller dansk Glose. „Beharrungsvermögen“ er bedre. Hvad man engang er vant til, det aflader man ikke fra, og dette er ogsaa Grund til, at Folk som Arbejdsformænd, der fra private Virksomheder er vant til nøje Paapasselighed, ogsaa vedligeholder denne Egenskab under den offentlige Drift. Naar der i vor udisciplinerede Tid alligevel kan findes baade Respekt og alvorligt Arbejde, skyldes det Familielivet, hvor den alvorlige og strenge Fader, hvor frisindet han end er, ofte kræver afgjort Lydighed, et Forhold, der ikke mindst gør sig gældende i den jævne og lavere Stand. — Det er overhovedet de gode Hjem, hvorpaa Samfundets Udvikling bygges op.

En direkte Sammenligning af Resultaterne af offentlig og privat Drift er ifølge Sagens Natur vanskelig at foretage. Første Gang, da jeg traf paa noget saadant, var, da jeg som Entreprenør var med til at anlægge Frihavnen. Havnevæsenet havde fundet, at vi forlangte for meget for et mindre Jordarbejde og udførte det derefter selv, naturligvis med Folk og Formænd uddanet af de private Entreprenører. Havnevæsenets Ingeniør meddelte glædestraalende, at Arbejdet var faldet langt billigere ud og foreviste os Regnska-

bet. Min afdøde Kollega Gluud gennemsaar dette, men savnede Udgiften til Trilleplanker. „Trilleplanker“, blev der svaret, „de er ført paa Havnens Plankekonto“. Ja, saaledes gaar det ofte med Sammenligningerne; det er ikke nemt at faa alle de Udgifter, som Privatdriften nødvendigvis maa dække sig imod, frem paa et offentligt Regnskab, der er mange „Plankekontoer“.

Sidste Gang, jeg paahørte en Diskussion om privat Drift contra offentlig Drift, var forleden i Folketinget ved Behandlingen af Loven om den jyske Telefon-Koncession. En Folketingsmand, der iøvrigt udmærker sig ved at være nøje inde i forskellige Regnskaber, udtalte da, at endnu saa sent som i 1915—16 gav Statsbanerne et meget smukt Overskud paa 9 Millioner Kroner. Jeg har gaaet Sagen nærmere efter. Det er ganske rigtigt; i Statsbanernes Driftsregnskab og i Statsregnskabet figurerer et Overskud paa 9 Millioner Kroner. Imidlertid viser det sig, at Dyrtidstillæget ikke var ført til Udgift paa Regnskabet, men derimod belastet Finansministeriets Dyrtidskonto med ca. 1 Million Kroner. Til Pension var opført Beløbet af de i Aaret virkelig udbetalte Pensioner og Understøttelser, men derfra var draget 800 000 Kr., som var Personalets Bidrag til deres Pensionering. Dette er ganske urigtigt. Personalet bidrager ikke i et Aar til dem, der bliver pensioneret i samme Aar, men til deres egen langt senere stedfindende Pensionering. Endvidere er det ikke nok at føre Aarets Pensionsudgift til Udgift for Pensionering; det mindste, der kan gøres, er at opføre Kapitalværdien af de i Aaret bevilgede Pensioner; saaledes forlanges det i alle Tilfælde i de

nye Telefonkoncessioner. Københavns Magistrat fik en Højesteretsdom over det københavnske Sporvejselskab, hvori det udtaltes, at det burde have baaret sig saaledes ad. Jeg tror ikke, at jeg regner fejl, naar Pensionsudgiften til Statsbanerne skulde sættes mindst 2 Millioner Kroner højere. Afskrivningerne var ganske vist paaført Statsbanernes Regnskab, men kun med et Beløb af 1 %. Jeg skal lade dette staa ved sit Værd, men bemærke, at der ikke var paaført Regnskabet nogen Renteudgift af Anlægskapitalen, som jo er tilvejebragt ved Statslaan, og som Staten jo maa forrente med en Gennemsnitsrente af mindst $3\frac{1}{2}$ % eller med en aarlig Renteudgift af 11 Millioner Kroner. Lægger vi nu 1 Million Kroner til Dyrtidsudgiften til 2 Millioner Kroner forøget Pensionsudgift til 11 Millioner Kroner Rente, faar vi 14 Millioner Kroner. I Stedet for at tale om et Overskud af 9 Millioner Kr., er Virkeligheden, at Statsbanerne i 1915—16 gav Statskassen et Tab paa 5 Millioner Kroner eller krævede et saadant Tilskud.

Jeg har ofte gjort baade Ministre og Rigsdagsmænd opmærksom paa denne misvisende Regnskabsopstilling, men har bestandig faaet Svar, at det vidste man nok, at Overskudet medgik til Forrentning. Jeg svarede hertil, at det burde klart og tydeligt fremgaa af Banernes Regnskab og af Statsregnskabet, hvorledes Forholdet i Virkeligheden var. Det viser sig nu altsaa, at selv regnskabskyndige Rigsdagsmænd kan tage saa grundigt fejl af Forhold som her angivet.

Hvorvidt det nu fra et Statshensyn er rigtigt eller urigtigt, at der gives et stort Tilskud til Statsbanedriften, skal jeg ganske lade staa hen. Der kan tale meget for, at

Staten yder Bidrag til urentable Baner, til Opdyrkning af Hedeegne, til Smør-, Kreatur- og Fisketransport, men Befolkningen har Krav paa at faa ren Besked. Tilskud til Statsvirksomhed har Bevillingsmyndighederne Ret til at give og til at tage ud af Skatteydernes Lommer, men disse bør kunne forlange klar og ren Besked. Det maa fremgaa af Regnskabet og ikke skjules ved mangelfuld eller urigtig Postering, hvad Skatteydernes Penge bruges til. Statsbanerne har ved for lave Takster, bl. a. ved urimelig lave Færgetakster, paaført vor mindre Skibsfart en ødelæggende Konkurrence. Den tidligere Trælastfart fra Sverige til jyske Havne har saaledes ganske maattet ophøre. Medens det vel er i sin Orden, at gammeldags Transportmidler maa vige for nye, saa er det dog næppe rigtigt, at Staten med Tab for sig selv paafører et af Landets gode naturlige Erhverv en ødelæggende Konkurrence. Ogsaa af denne Grund maa Regnskabet være saaledes affattet, at man kan se, hvad der virkelig foregaar. Ligesom de enkelte Statsborgere og Aktieselskaber i deres Bedrifter er underkastet Beskatning, saa bør ogsaa de offentlige Virksomheder udrede Skat (i disse Tider, hvor de giver Underskud, falder dette Spørgsmaal jo ganske vist bort). Der indvendes maaske herimod, at det vilde være en Versurpost at sætte disse Virksomheder i Skat, men er det da andet end en Versurpost, naar Stat og Kommune sætter sine Tjenestemænd i Skat.

De vanskelige Tider, vi har gennemgaaet, har næsten overalt bragt store Tab til Statens og Kommunens Foretagender, og det er intet Under, at der blandt Skatteyderne har rejst sig stærke Stemmer imod at fortsætte med den offentlige Drift. Saaledes har

Skatteydernes Forening i Sverige, som det vil være bekendt, opfordret en tysk sagkyndig, Understatssekretær H. Franke, til at foretage en Undersøgelse af de svenske Statsbaners Finanser og Organisation. Efter den svenske Rigsdagsmand, Ingeniør Lübek skal jeg nævne de vigtigste af de 12 Hovedpunkter, hvori Franke resumerer sine Hovedresultater:

1. Grundlaget for Jernbanernes Økonomi er som Følge af Krigen forrykket mere eller mindre i de fleste Lande. Derved fremtræder flere Svagheder i Statsbanesystemet, som tidligere ikke gjorde sig stærkt gældende, særlig en Mangel paa Smidighed i Spørgsmaalet om Udgifternes Tilpasning efter Variationerne i Trafiken og fremfor alt en Mangel paa Ansvarlighed, som særlig træder stærkt frem i Sammenligning med private Foretagender, og som har ført til Udgifter uden Dækning og følgelig til Underskud paa Skatteydernes Bekostning.
2. Dette gælder ogsaa Sverige. Udgifter, hvis Størrelse var afgørende for Budgettets Ligevægt, blev besluttet uden at Spørgsmaalet om Dækning var løst.
3. Disse Omstændigheder saavel som den Omstændighed, at de svenske Privatbaner har undgaaet disse Farer, peger i den Retning, at Farerne for Fremtiden undgaas ved at nærme sig Privatdriftens Former.
4. Derfor bør det økonomiske Grundlag fastsættes saa klart som muligt, og af Hensyn hertil er det nødvendigt, at Statsbanerne gøres finansielt selvstændige.
5. Den finansielle Uafhængighed maa opbygges med stor Forsigtighed, særlig overfor Fastsættelsen

af Anlægskapitalen for Kulturbaner, som ikke kan ventes at forrente sig.

6. Financiel Uafhængighed forudsætter en Jernbanelov, som fastsætter Jernbanegælden, dens Forrentning og Amortisation, Dannelsen af Fornyelses- og Udjævningsfond.
7. Forudsætningen for en finansiell Nyordning er den største Sparsommelighed i Forvaltningen, Tilbageholden overfor Nybygninger og alle Kapitaludgifter samt Undersøgelse af Takstsystemet fra et forretningsmæssigt Synspunkt. Saalænge en finansiell Stilling er usikker, vil hverken en almindelig Takstforhøjelse eller Takstnedsættelse være heldig.
8. Under Generaldirektionen bør der indrettes et Finanskontor med fuldt Ansvar, saaledes, at der faas et sikkert Overblik over den hele Situation, for at Udgifterne kan afpasses efter Trafikvariationerne.
9. Der bør skabes en Direktion, som med fuld Ansvarlighed bestemmer Retningslinierne for Forvaltningen, og hvis Medlemmer foruden Generaldirektøren bør være Personer med Erfaring vedrørende Forvaltning og Økonomi; navnlig er intim Kontakt med praktisk Næringsliv Forudsætning for enhver økonomisk Ledelse.
10. Organisationen af de Myndigheder, der er underlagt Generaldirektøren, bør ændres saaledes, at ogsaa de har en bestandig Oversigt over den finansielle Stilling, hvorved der skulde opnaas stor Bevægelighed i Forvaltningen og unødvendige Melinstanser bortfjernes.
11. Den særlige Malmbane ved Gelivare bør ganske udskilles fra Statsbanerne.

12. Regeringens og Rigsdagens Kontrolmyndighed overdrages en permanent sagkyndig Korporation med det Formaal at tilvejebringe mere effektive Kontrolmuligheder.

Der er næppe Tvivl om, at Frankes Udtalelser for den største Del kan passe ogsaa for vore Statsbaner. En Overgang til Privatdrift af disse eller endogsaa af de tyske Rigsbaner, hvorom der har været talt en Del, ligger dog sikkert udenfor de praktiske Muligheder, men meget vil utvivlsomt naas ved, som Franke foreslaar, at give Banerne større Uafhængighed af Rigsdagen.

En Hovedting er ogsaa, at Regnskaberne bør stille Sagerne i det rette Lys, saaledes f. Eks. ogsaa Tilskuddene til Privatbaner. Rentefri Laan til Havne og andre Foretagender er i Virkeligheden Gaver, der ikke bør tilsløres i Statsregnskabet. Staten har jo ikke rentefri Laan og faar ved saadanne en Udgift, der ikke bør skjules.

Foruden Statsvirksomhederne findes der meget betydelige kommunale Virksomheder, ganske særligt her i Kjøbenhavn. Det maa her til Ros for Kjøbenhavns kommunale Forvaltning siges, at Regnskabet for disse, synes anlagt i en tilfredsstillende Form. De i Anlægene anbragte Kapitaler forrentes med 5 % p. a. Der foretages betydelige Afskrivninger, 3, 4, 5 % aarlig, og der henlægges store Beløb til Pension, ca. 10 % af den udbetalte faste Løn foruden Personalets 2½ % Bidrag.

Endelig kan jeg ikke tilbageholde den Bemærkning, at Ledelsen af vore Samfærdselsmidler lider under Manglen af en effektiv saglig og initiativrig Centralstyrelse. Der mangler i og for sig ikke Grundlag der-

for. Vi har f. Eks. en Overvejsinspektør, og Ministeriet for offentlige Arbejder har f. Eks. i sin Haand at give eller nægte Koncessioner paa Privatbaner og Sporveje. Nu staar imidlertid den parlamentariske Minister uden umiddelbar teknisk kyndig Støtte og har derfor ikke Kraft nok, hvor det gælder at tage Initiativ eller dømme imellem de forskellige Myndigheder, saasom Statsbaner, Privatbaner, Havnevæsen og Kommuner. Jeg har for nogle Aar siden gjort et Eksempel herpaa til Genstand for en lille Opsats i „Ingeniøren“ med Overskriften: „Rangerbanegaard, Havneanlæg, Strandpromenade, Villakvarter, Kloakudløb og Badeanstalt“.

Den nuværende Ordning giver ikke Overledelsen nogen samlende Magt og giver heller ikke de enkelte Administrationer fornøden Frihed i deres Dispositioner. Ministeren og Rigsdagen bebyrdes med altfor mange Detailler. I Norge tales der om en Generaldirektør for Kommunikationsvæsenet. Dette var maaske en Tanke ogsaa for os. Vi trænger til en Lov, der kan tilvejebringe Retningslinier for fremtidige Trafikmidler, til en Byplanlov og andre Bestemmelser til Regulering af en hensigtsmæssig Udvikling.

Naar jeg til Slutning skal resumere min Opfattelse om offentlig eller privat Drift, da er det, at hvor det gælder en effektiv Økonomi, vil den private Driftsform være overlegen. I Overensstemmelse hermed bør de offentlige Virksomheder stilles saa nær Privatdriften som muligt, det vil sige uden de politiske Forsamlings Indblanding i saglige og forretningsmæssige Spørgsmaal og med et Regnskab ført efter fuldt moderne forretningsmæssige Principer. Jeg tror, at baade

Rigsdagen og ikke mindst de enkelte Rigsdagsmænd vil føle sig lettede ved at kunne vise talrige lokale Krav eller særlige Klassekrav fra sig.

I faa Ord, Programmet for offentlig Drift bør være: Bort fra parlamentariske Indgreb og frem med ærligt forretningsmæssigt Regnskab.

Efterskrift.

Først efter at ovenstaaende Foredrag var holdt, er jeg blevet bekendt med Frankes udførlige Erklæring, hvorefter jeg da tillader mig at gengive følgende Uddrag:

„Den Enhed og Maalbevidsthed i Ledelsen, som et stort økonomisk Foretagende ikke kan undvære, er sværere at opnaa i et Statsforetagende end i et privat Foretagende. En privat Person eller et Aktieselskabs Bestyrelse har det fuldstændige udelte Ansvar; han bærer Risikoen for sit Foretagende, som svinder bort, om det arbejder med Tab og fortærer Kapitalen. I Statsdriften forsvinder denne fuldstændige og udelte Ansvarlighed. Ledelsen af Statsforetagendet har ikke Ansvaret alene, men deler det med Regeringen og er afhængig af Rigsdagens Majoritet, som igen ikke er ansvarlig, men afhængig af Vælgerne. Lederen af Statsforetagendet bærer ikke det fulde Ansvar, saaledes som den private Driftsherre, som nødes til at holde Finantserne i Orden, da i andet Fald Foretagendet gaar ud af Hænderne paa ham. Denne Tvang bortfalder for Statsforetagendet, idet den Mulighed forefindes — i Stedet

for at holde Ligevægt imellem Udgifter og Indtægter — at gøre Gæld og vælte denne over paa Skattebetalerne. Denne Statsdriftens Særegenhed indeholder saa meget større Risiko, som den strenge Forskel imellem Arbejdsgiver og Arbejdstager udjævnes med den fremadskridende Demokratisering af Statsforvaltningen. Naar de tyske Privatforetagender i de senere Aar ikke kom ud for Kæmpetab saaledes som Statsbanerne, Postforvaltningen og andre, idet f. Eks. Berliner Hoch- und Untergrund-Baneselskabet opretholdt normal Trafik og afgav $5-5\frac{1}{2}\%$ Udbytte, medens samtidig de kommunale Sporveje i Berlin ikke engang kunde dække Driftsudgifterne, saa ligger Grundaarsagen til denne Forskel i den højere Grad af Ansvarlighed og større Elasticitet, som udmærker Privatdriften.

En anden stærkt fremtrædende Ejendommelighed ved Statsdriften er en vis Udvidelsestendens, idet enhver Myndighed viser Tilbøjelighed til at forøge sine Formaal og udvide sit Omraade

For de svenske Statsbaner fattedes der Beslutninger om betydelige Udgifter, uden at der forefandtes Dækning, saaledes i Efteraaret 1918 og i Juni 1920. Man kan vel uden videre vove at antage, at Statsbanerne, om de havde været forvaltet som et Privatforetagende, i begge disse Tilfælde skulde have gjort Udgiftsbeslutningen afhængig af en Forhøjelse af Indkomsterne, idet jo et Privatforetagendes Ledelse som ovenfor bemærket bærer det udelte Ansvar for Foretagendets økonomiske Resultat og iøvrigt ikke ejer Muligheden for at falde tilbage paa Skattebetalerne. Den, som tvivler om Betydningen af disse Forskelligheder mellem Privat- og Statsdrift, vil finde Spørgs-

maalet skarpt belyst i Kapitlet Takstpolitik i den officielle Statistik for 1919, Spalte 91—96. Jernbanestyrelsen skildrer her med erkendelsesværdig Aabenhed og paa anskuelig Maade, hvorledes man trods de i Efteraaret 1918 bevilgede Dyrtidstillæg, først 1. August opnaaede en Takstforhøjelse, som kunde dække de et Aar tidligere besluttede Merudgifter. Jernbanestyrelsen tog ikke Initiativet til Dækningsspørgsmaalets Løsning og beraaber sig paa, at Rigsdagen om Efteraaret 1918 og endog det følgende Aar bevilgede Midler uden at kræve Takstforhøjelser, og at nogen Tilbøjelighed for Takstforhøjelser ikke var at finde hos Regeringen. Da altsaa hverken Regering eller Rigsdag tog det paagældende Initiativ, blev Dækningsspørgsmaalet udsat til Juni 1919. Den private Driftsform levner ikke Plads for nogen tilsvarende planløs Forskydning af Ansvaret. Her synes altsaa et af de Punkter at være tilstede, hvor Statsbanesystemet maatte reformeres gennem en Tilnærmelse til de private Driftsformer.

Den ogsaa i Tyskland for Statsdriften karakteristiske og stærkt fremtrædende Fare at overbelaste sig med Personale har de svenske Statsbaner ikke helt undgaaet . . .“