

Noget om fremtiden Quo Vadis?

Med de følgende artikler har forfatterne prøvet at se lidt ind i en ikke alt for fjern fremtid, men ud fra vidt forskellige indfaldsvinkler.

Formanden for Assurandør-Societetet, direktør *Bent Knie-Andersen*, tegner med en bred pensel branchens fremtid, mens direktør i KaosManagement *Marianne Siig* ser på morgendagens medarbejdere og kravene til disse. Fremtidens ledere og deres kvalifikationer har to cand.merc.'er – *Henrik Zahll Larsen* og *Anders Nørgaard* – beskrevet ud fra en spændende foranalyse.

Chefen for planlægning og strategi, afdelingsdirektør *Poul Mortensen*, har beskrevet en Business Process Reengineering – BPR – der tager Codan Forsikring A/S ind i år 2000.

Cand.scient.pol. *Mikael Bonde Nielsen* fra Finanssektorens Arbejdsgiverforening har set på Europa og Pensionerne – hvorledes den unge, kommende generation på arbejdsmarkedet skal bidrage til sikringen af de ældre.

Redaktør *Erik B. Johansen* har klippet i Forsikringsministeriets IT-politiske redegørelse, der er et bidrag til den fortsatte debat om Info-samfundets muligheder og problemer.

Et broget billede om en fremtid, der er startet. Fremtidens historie er også nutiden, for det er der, den altid tager sit udgangspunkt. Fremtiden er altså konsekvensen af nutidige beslutninger, og ikke kun kommende begivenheder.

Når nutidens unge i år 2040 skal på pension og skal fortælle børnebørnene om dengang de var unge, så vil de fortælle historien om dengang, der var tastatur på PC'eren, og gaderne ikke var overdækkede.

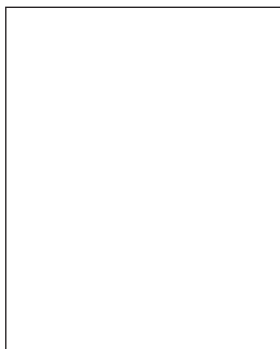
Barnebarnet: ”Hvad gjorde I så, når det regnede?”

Mormor: ”Det tænkte man ikke på dengang – sådan var det bare!”

Erik B. Johansen
Dansk redaktør NFT

Dansk forsikring ved årtusindskiftet

af adm. dir. **Bent Knie-Andersen**¹



Bent Knie-Andersen

Den finansielle sektor i Danmark har i de seneste år gennemgået en så markant udvikling, at det billede der i dag kan tegnes ikke alene af dansk forsikring, men også af de øvrige dele af den finansielle sektor, er væsentligt forskelligt fra det billede, der kunne tegnes for blot få år siden. Som et væsentligt element i udviklingsprocessen indgår, at de enkelte grene inden for den finansielle sektor – bank, realkredit og forsikring – i stadig stigende grad integreres og gennemløber en fælles udvikling. Den igangværende udviklingsproces er endnu ikke afsluttet, og det må forventes, at processen vil vare i endnu nogle år; men hertil kommer, at der er ved at melde sig nye udviklingstendenser, der formentlig vil tiltage i styrke efter årtusindskiftet og som i betydeligt omfang vil komme til at influere udviklingen af den finansielle sektor: en internationalisering der vel kan tage afsæt på nordisk plan.

Indledning

Dansk forsikring oplevede gennem 80'erne en periode med kraftig ekspansionslyst. Vækst var dagens løsen, og der fokuseredes både på indenlandsk og udenlandsk ekspansion, ligesom der gennem holdingselskabsstrukturer eksperimenteredes med grænseoverskridende virksomhed. Forventningen til effekten af EF's indre marked var stor, og rationaliseringer og økonomiske tilpasninger havde ringe fokus.

I begyndelsen af 90'erne ændredes dette markant. Den økonomiske krise satte ind og den likviditetsrigelighed, der havde eksisteret, forsvandt. Nedregulering af værdier af fast

ejendom, værdipapirer og andre investeringsaktiver fulgte, og salgs- og udlejningsvanskeligheder for fast ejendom opstod. Fokus rettedes mod rationaliseringer, tilpasninger og omkostningsbesparelser og lysten og økonomien til ekspansion og eksperimenter forsvandt.

På vej mod årtusindskiftet oplever dansk forsikring nu atter en kraftig udvikling, men denne gang især som en del af en fælles omstrukturering af hele den finansielle sektor. Bank, forsikring og realkredit er blevet sammenhængende elementer i et fælles udviklingsforløb, hvor der foregår betydelige

¹ Bent Knie-Andersen er cand. oec. og adm. direktør for Alm. Brand Koncernen; han er formand for Assurandør-Societetet.

strukturelle tilpasninger og hvor en internationalisering lurer lige om hjørnet.

Dansk forsikring

Hvis der skal laves et kort grundrids af dansk forsikring, så havde dansk forsikring i 1995, der er det seneste år, der findes statistisk materiale fra, en samlet omsætning på 56 mia. kr. Af dette beløb hidrører 25 mia. kr. fra direkte dansk skadesforsikring, 26 mia kr. fra livs- og pensionsforsikring medens 5 mia. kr. stammer fra indirekte forsikring.

Den samlede omsætning er delt på ikke mindre end 212 selskaber. Af disse er 160 skadesforsikringsselskaber og 52 livs- og pensionsforsikringsselskaber.

Mange af selskaberne er dog relativt små. Både inden for skades- og livsforsikring skriver de fem største selskaber eller koncerner sig for ca. 2/3 af den samlede omsætning.

En medvirkende årsag til det store antal selskaber, er også at dansk forsikrings- eller skattelovgivning foreskriver eller nødvendiggør opdeling af en koncerns aktiviteter i flere selskaber.

Af de 212 selskaber er 57 % aktieselskaber, 40 % gensidige selskaber, medens 3 % er udenlandske.

Af den samlede omsætning tegner aktieselskaberne sig for 87 %,

11 % stammer fra gensidige selskaber, medens 2 % af omsætningen hidrører fra udenlandske selskaber.

Det skal dog tages i betragtning, at f. eks. en række gensidige selskaber har datterselskaber organiseret i aktieselskabsform. Ved vurdering af de udenlandske selskabers markedsandel skal også erindres, at flere forsikrings-selskaber, der drives i aktieselskabsregi, er udenlandsk ejede.

Dansk forsikring 1995 – bruttopræmier med reserveregulering

Mill.kr	Aktie-selskaber		Gensidige selskaber		Udenlandske selskaber		Alle selskaber	
	Brutto-præmie	Antal selsk.	Brutto-præmie	Antal selsk.	Brutto-præmie	Antal selsk.	Brutto-præmie	Antal selsk.
Skadesforsikring								
Erhvervsforsikring	6.510		1.820		284		8.614	
Privatforsikring	4.248		1.127		53		5.428	
Personulykkesfors.	2.159		1.361		72		3.592	
Motorkøretøjsfors.	5.453		1.166		199		6.818	
Kredit- og kautionsfors.	497		2		0		499	
<i>I alt direkte forretning</i>	<i>18.867</i>		<i>5.476</i>		<i>608</i>		<i>24.951</i>	
<i>I alt indirekte forretning</i>	<i>4.734</i>		<i>147</i>		<i>234</i>		<i>5.115</i>	
I alt	23.601	71	5.623	83	842	6	30.066	160
Livforsikring								
Direkte	25.086		501		189		25.776	
Indirekte	609		0		0		609	
I alt	25.695	49	501	2	189	1	26.385	52
Dansk forsikring								
Total	49.296	120	6.124	85	1.031	7	56.451	212

Udviklingen i den finansielle sektor i Danmark

I løbet af de seneste år er der i den finansielle sektor i Danmark gennemført et betydeligt antal fusioner, sammenlægninger og overtagelser.

Det billede der i dag tegnes af den finansielle sektor er derfor markant anderledes end det billede, der tegnedes for få år siden.

Det må tilsvarende forventes, at der i løbet af de nærmestfølgende år frem mod årtusindskiftet vil ske yderligere væsentlige ændringer inden for den danske finansielle sektor.

Det er vanskeligt at forudsige hvor markante, disse ændringer kommer til at blive, men en række af de tendenser, der i øjeblikket præger udviklingen eller må forventes at komme til at præge den de næstfølgende år, kan dog med sikkerhed identificeres.

Dansk forsikring er i dag kendetegnet af en kraftig *konkurrence* mellem selskaberne, en markant *polarisering* af selskabsstørrelsen – de store koncerner bliver større og større, medens de små selskaber vedbliver med at være små, og de mellemstore selskaber forsvinder – samt en klar tendens mod udvikling af *finansielle koncerner*, d.v.s. koncerner med betydende markedsandele inden for både bank, forsikring og realkredit.

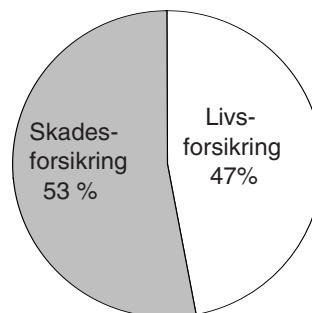
Marked for direkte forsikring – skade

Betragtes det samlede danske marked for direkte forsikring, er det omtrent ligeligt fordelt mellem skadesforsikring og livsforsikring.

Medens markedet for skadesforsikring i den seneste år alene har haft en vækst, der svarer til væksten i bruttonationalproduktet, er livsforsikringsmarkedet undergået en kraftigere vækst – bl. a. som følge af oprettelsen af arbejdsmarkedspensionsselskaberne.

Begge markeder er stærkt konkurrenceprægede.

Dansk forsikring 1995



Omsætningen på det direkte danske skadesforsikringsmarked på 25 mia. kr. svarer til ca 2½ % af bruttonationalproduktet målt i løbende priser. Dette forhold har gennem de seneste 10 år stort set været konstant – ved periodens start nåede skadesforsikrings-selskabernes præmievolume op på 2,7 % af bruttonationalproduktet, medens den stærke konkurrence mellem selskaberne ved periodens slutning atter reducerede procenten til 2,5.

Den stærke konkurrence skyldes en traditionel indædt kamp mellem skadesforsikrings-selskaberne. Konkurrencen er på det seneste skærpet yderligere som følge af de strukturelle ændringer af den finansielle sektor, der for tiden pågår.

Der er næppe udsigt til at denne konkurrence vil mindskes.

Antallet af skadesforsikrings-selskaber er i de seneste ti år reduceret. Reduktionen er sket som følge af overtagelser og fusioner, men også på grund af indførelsen af EU's indre marked, hvor der er indført hjemlandskontrol af forsikringstjenesteydelser over grænserne, så udenlandske forsikrings-selskaber ikke mere behøver at være registreret i Danmark.

De fem største skadesforsikrings-selskabers markedsandel udgør ca. 60 % af det totale skadesforsikringsmarked. Langt de fleste af de danske skadesforsikrings-selskaber er dog af beskeden størrelse. Således havde mindre

end 10 % af de 160 selskaber i 1995 en markedsandel på over 1 % hver.

Sammenlignet med de øvrige skandinaviske lande er markedsconcentrationen på det danske skadesforsikringsmarked dog stadig moderat. I både Sverige, Norge og Finland, er mere end 50 % af markedet koncentreret om 2-3 skadesforsikringskoncerner.

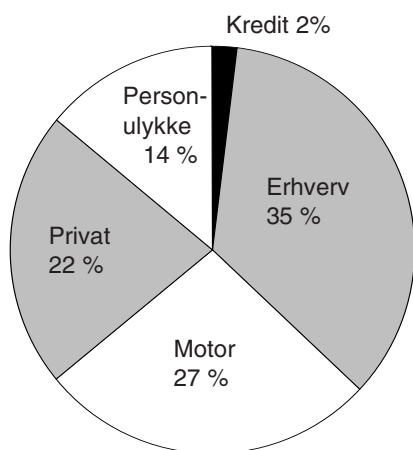
Så det må forventes, at polariseringen af det danske forsikringsmarked vil fortsætte – store forsikringsselskaber vil blive større, de små vedblive med at være små og de mellemstore vil have vanskelige tider.

De mindre selskaber finder enten geografiske eller produktmæssige niches, medens de mellemstore hverken kan opnå stordriftsfordele eller agere i niches, hvorfor deres lønsomhed bliver utilfredsstillende. De mellemstore selskaber står derfor over for en vanskelig periode, hvor sandsynligheden taler for at de bliver fusioneret med andre.

Markante forskydninger i markedsandele inden for de nærmeste år må forventes hovedsageligt at ville ske gennem opkøb eller fusioner og kun i mindre omfang stamme fra organisk vækst.

Rentabiliteten inden for dansk skadesforsikring har i de seneste år været dårlig.

Dansk skadesforsikring 1995



Combined ratio for dansk skadesforsikring er siden 1989 steget markant, hvilket kan tilskrives den stærke konkurrence mellem selskaberne og den deraf følgende reduktion i væksten i præmieniveauet.

På omkostningssiden er der i samme periode sket et fald i omkostningsprocenten fra et niveau på 30 % til et niveau på 25 %.

Den kraftige konkurrence vil fortsat sætte fokus på selskabernes omkostninger og dermed på opnåelse af stordriftsfordele ved kritisk masse.

Fortsat fokus på omkostningsreduktioner navnlig i de større forsikringskoncerner må forventes at resultere i yderligere faldende omkostningsprocenter i de kommende år.

Marked for direkte forsikring – liv og pension

På livsforsikringsområdet er antallet af livs- og pensionsforsikringsselskaber steget med 150 % inden for de seneste ti år.

Det stigende antal selskaber skyldes eksisterende livselskabers opsplitning i flere selskaber på grund af realrenteafgiten, pengeinstitutternes etablering af egne livs- og pensionselskaber samt tilkomsten af arbejdsmarkedspensionselskaber som følge af de mellem organisationerne aftalte arbejdsmarkedspensionsordninger.

Den samlede pensionsformue er i Danmark i perioden 1985 til 1995 tredoblet og afspejler en betydelig vækst i det danske livs- og pensionsmarked.

I 1995 udgjorde præmiebetalingerne på livs- og pensionsforsikringsområdet 26 mia. kr. og den samlede pensionsformue androg 840 mia. kr.

Væksten på arbejdsmarkedspensionsområdet er sket på baggrund af øgede indbetalinger fra såvel arbejdstagerne som virksomhederne. Pensionsmidlerne placeret i Arbejdsmarkedets Tillægspension (ATP) og i pengeinstitutterne har ligeledes oplevet en kraftig

vækst. Deltagelse i ATP-ordningen er lovpligtig, medens væksten i pengeinstitutternes pensionsordninger bl. a. må tilskrives vækst i de populære kapitalpensionsordninger.

Den kraftige vækst i pensionsformuen skyldes uden tvivl en voksende tilbøjelighed hos den danske befolkning til opsparing, delvis fremkaldt af de politiske indgreb mod gældsætning i slutningen af 1980'erne samt en stigende frygt hos mange for at folkepensionen i løbet af få år ikke vil kunne dække de fundamentale pensionsbehov.

Dette forhold skal ses på baggrund af en fortsat voksende ældrebefolkningsgruppe, der blandt andet vil medføre et voksende pres på de offentlige finanser i Danmark.

Det må derfor antages, at det danske livs-

og pensionsmarked også i de kommende år vil være i vækst.

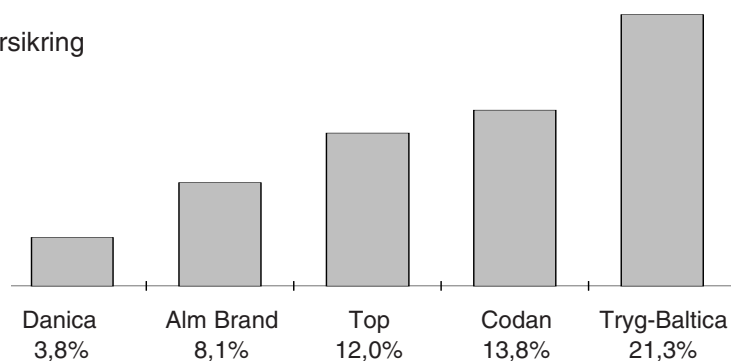
Pengeinstitutternes etablering af egne livsforsikringselskaber og den fortsatte rivalisering mellem livs- og pensionsforsikring og tilsvarende bankprodukter har bevirket, at konkurrencen også på det danske livs- og pensionsmarked er meget skarp og tiltagende i styrke.

De væsentligste konkurrenceparametre på markedet for livs- og pensionsforsikring er selskabernes evne til bonusafkast.

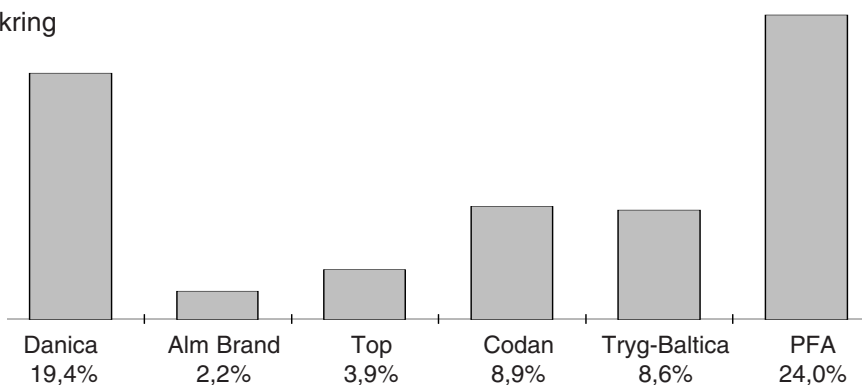
Bonusevnen hviler dels på evnen til formueforvaltning, dels på evnen til omkostningsstyring. Den skarpe konkurrence har medført, at selskabernes bonusrenter i dag kun afviger marginalt fra hinanden.

Dansk forsikring 1995 – markedsandele

Skadeforsikring



Livsforsikring



Distribution af produkter

En anden væsentlig parameter inden for den finansielle sektor er distributionen af produkter. Denne har forandret sig betydeligt gennem 1990'erne og er under stadig ændring.

Tidligere var udbudet af finansielle produkter og tjenesteydelser i høj grad præget af den klassiske danske distribution mellem banksektor, forsikringssektor og realkreditsektor. Disse sektorer holdt sig til hvert deres, veldefinerede område. Sektorerne havde hver deres distributionskanaler, der kun i begrænset omfang konkurrerede med hinanden.

Siden begyndelsen af 1990'erne er de "finansielle koncerner" imidlertid trængt frem. Der er opstået ikke alene i Danmark, men også på europæisk plan en række finanskoncerner, som selv udbyder produkter af alle tre typer – til dels ved brug af utraditionelle salgskanaler.

Flere forskellige faktorer har udløst denne udvikling.

Først og fremmest betød liberaliseringen af lovgivningen for den finansielle sektor, at det blev muligt for virksomheder i en finansiell gren, at eje virksomheder i andre grene, uden at skulle gå vejen over en kompliceret og vanskelig holdingkonstruktion.

Samtidig betød ønsket om omkostningsreduktioner, at de finansielle virksomheder blev fristet til at optage virksomhed på hinandens områder for på denne måde at tilvejebringe bedre omkostningsdækning.

For den finansielle sektor under ét betyder udviklingen naturligvis, at konkurrencen skærpes, idet der bliver flere udbydere til et uændret antal efterspørgere. Prisniveauerne kommer under pres og fortjenestmarginerne bliver smallere.

Det betyder imidlertid ikke det samme, som at alle parter ville være bedre stillet, hvis udviklingen ikke var sket.

Når en række forskellige virksomheder kan tilbyde nogenlunde tilsvarende produkter til

stort set ensartede priser, bliver den afgørende konkurrencefaktor *distributionen*.

De virksomheder, der står stærkest med hensyn til distribution, kan således erobre markedsandele fra de andre. I denne situation kan vinderne opnå en indtægtsfremgang som kombineret med en streng omkostningsstyring kan stille dem bedre, end hvis markedsforskydningerne ikke havde fundet sted.

En virksomhed, der står svagt med hensyn til distribution, kan derimod komme i en strategisk klemme.

Hvis tab af markedsandele giver faldende indtægter, kan virksomheden vælge at trimme sine omkostninger tilsvarende. Herved kan der skabes en ond cirkel, hvor svagere distribution betyder svagere salg, besparelser betyder yderligere svagere distribution, som yderligere betyder svagere salg, og så videre indtil selskabet reelt er under afvikling.

Det skal dog fremhæves at selskaber i denne situation kan opnå en udmærket lønsomhed, medens afviklingen står på.

Hvis den svækkede virksomhed vælger ikke at trimme sine omkostninger, men at opretholde distribution og administration uændret, vil dens lønsomhed til gengæld komme under stærkt pres.

Det samme vil ske, hvis virksomheden reagerer med en yderligere skærpelse af pris-konkurrencen.

I de senere år har det været en udbredt mening inden for den finansielle verden i Danmark, at det må forventes at den traditionelle bankdistribution vil overtage en betydende del af salget af forsikrings- og realkreditprodukter til privatkunderne.

Argumentationen herfor har været, at banker som helhed har en bedre kundekontakt med private kunder end forsikrings- og realkreditinstituttvirksomhederne har. Kunden er mere vant til at komme i bankfilialerne og til at modtage rådgivning dér, end til at komme på forsikrings- og realkreditinstitutt-kontorerne. Desuden er banker gennem

deres bedre kendskab til kundernes økonomi i stand til at sætte ind med et meget målrettet salgsarbejde.

De førende finansielle virksomheder

I dag har tre af de førende finansielle virksomheder placeret sig på det totale marked for udbud af finansielle ydelser. Det drejer sig om Den Danske Bank, Unibank og Nykredit.

Hvis der for at opnå stordriftsfordele skal være tale om, at udbyderne på hvert af områderne har en markedsandel på ikke under ti procent, så er der ifølge sagens natur kun plads til et par finansielle koncerner yderligere.

Det er naturligt at tænke, at disse vil have udgangspunkt fra forsikringssiden.

Ved siden af de finansielle koncerner må det dog antages, at der på både bank-, realkredit- og forsikringsområderne vil være plads til et eller flere større selskaber, der alene beskæftiger sig med eget område uden at søge ekspansion på tilgrænsende finansielle områder.

Inden for livs- og pensionsforsikring er PFA et eksempel på et sådant større selskab, der specialiserer sig på forsikringsområdet. Realkredit Danmark har inden for realkreditvirksomhed valgt en tilsvarende strategi, hvor man satser på at være et realkreditmæssigt alternativ til de finansielle koncerner. Jyske Bank har tilsvarende markeret at man ønsker at stå alene med pengeinstitutvirksomhed, uden aktiviteter på forsikrings- og realkreditområderne.

Af de større forsikringskoncerner – Tryg-Baltica, Codan, Topdanmark, Alm. Brand og Danica – er to (Danica og Topdanmark) allerede inddraget i finansielle koncerner. Hertil kommer PFA, der har valgt at specialisere sig inden for livs- og pensionsforsikring.

Betragtes koncernerne enkeltvis er Danica sammen med Den Danske Bank en fuldt ud-

bygget finansiell koncern med betydelige markedsandele inden for både bankvæsen, realkredit og forsikring – stærkest inden for livsforsikring og svagest på skadesforsikringsområdet.

Topdanmark er gået sammen med Nykredit og BG Bank i etableringen af en finansiell koncern. Ejerstrukturen er fra starten løs, men det må forventes, at der sker en fastere sammenknytning af virksomhederne i årene fremover.

Den tredje finansielle koncern, der er under udvikling, har udgangspunkt i Danmarks næststørste bank, Unibank. Unibank har etableret eget realkreditinstitut og eget livsforsikringsselskab og er gået sammen med det gensidige skadesforsikringsselskab Østifterne om at etablere et fælles skadesforsikringsaktieselskab.

Der er således tre øvrige forsikringskoncerner, der kan tænkes at danne udgangspunkt for etablering af yderligere finansielle koncerner. Det drejer sig om Codan, Tryg-Baltica og Alm. Brand.

Codan har pæne markedsandele på både skades- og livsforsikringsområdet og har etableret egen bank, der er under udbygning. En egentlig strategi om at blive en finansiell koncern er dog ikke udmeldt.

Tryg-Baltica har hidtil erklæret ikke at ønske at udvikle sig i retning af en finansiell koncern. Tryg var oprindelig med i et fællesskab med Unibank og Nykredit; fællesskabet skulle have været endt med en fusion, men samarbejdet ophørte, inden fusionen blev gennemført.

Alm. Brand har etableret egen bank og udbyder både forsikrings- og bankprodukter fra koncernens 40 "butikker", spredt over hele landet. Koncernen forventer at fortsætte udviklingen i retning af i eget regi at kunne tilbyde alle finansielle ydelser til privatkunder.

Udviklingen af finansielle koncerner i Danmark vil fortsætte og vil næppe være afsluttet før årtusindskiftet.

Udlandet – eller den nye dimension

I modsætning til hvad der var forventet, førte EU's indre marked på forsikringsområdet ikke til nogen større internationalisering af dansk forsikring.

Udenlandske forsikringsselskaber har ikke i nævneværdigt omfang optaget grænseoverskridende aktiviteter i Danmark, og tilsvarende har danske forsikringsselskaber ikke i noget videre omfang optaget grænseoverskridende aktiviteter i udlandet.

Kun hvor udenlandske forsikringsselskaber har opnået ejerskab af større danske forsikringskoncerner, synes indsatsen at have båret frugt.

Tilsvarende har danske forsikringsselskaber ikke haft videre held med opkøb eller opstart af forsikringsselskaber i udlandet.

På reassuranceområdet findes der dog danske genforsikringsselskaber, der driver verdensomspændende international virksomhed.

På samme vis opgav de danske pengeinstitutter og realkreditinstitutter, efter forsøg i 1980'erne på udenlandske etableringer, i begyndelsen af 90'erne disse forsøg.

Skabelsen af de større finansielle enheder og koncerner har dog i slutningen af 90'erne atter sat gang i udenlandsetableringerne. Denne gang startende på banksiden og denne gang formentlig med større succes.

Ligesom dannelsen af de finansielle koncerner i første omgang led skibbrud, for siden at blive til noget, kan det forventes at en internationalisering af den finansielle sektor gennem udenlandsetableringer denne gang finder fodfæste.

Hvis dette sker er der kun et lille spring til dannelsen af egentlige internationale finansielle koncerner.

Et sådant første spring kan meget vel komme til at finde sted inden for Norden, hvor en vis lighed mellem de finansielle markeder er til stede, og hvor et kulturelt og sprogmæssigt

fællesskab kan lette baggrunden for dannelsen af en egentlig nordisk finansiell koncern.

Baggrunden for at en internationalisering af den finansielle sektor i langt højere grad nu har chancen for at føre til succes, er den polarisering inden for de enkelte finansielle sektorer, der har fundet sted, kombineret med den øgede slagstyrke der opnås gennem dannelsen af finansielle koncerner.

Det pres mod etableringen af større enheder, der har domineret den nationale udvikling og således også udviklingen på dansk plan gennem de seneste år, er ikke afsluttet. I løbet af de følgende år vil der blive talt om dannelsen af finansielle enheder, der kan begå sig på nordisk plan eller på europæisk plan.

Dannelsen af en egentlig nordisk finansiell koncern vil dog næppe finde sted inden årtusindskiftet.

Afslutning

Dansk forsikring gik på mange måder gået styrket ud af de prøvelser, der kendetegnede 1990'ernes begyndelse. De ikke bæredygtige elementer er blevet siet fra, og der blev sikret et godt fundament for udbygningen af erhvervet.

Det hus der er ved at blive rejst på fundamentet er dog anderledes end de, man tidligere har kendt, for grænserne inden for den finansielle sektor er ved at blive udvisket. Store finansielle aktører med væsentlige markedsandele inden for dansk bank, forsikring og realkredit er under udvikling.

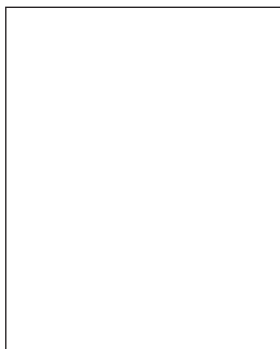
Selv om denne udvikling ikke er tilendebragt, vil byggeriet ikke slutte her. På basis af en fortsat kraftig teknologisk udvikling og på vej mod en stigende grad af internationalisering vil presset mod bygning af endnu større finansielle koncerner, der kan tage kampen op på nordisk og europæisk plan, fortsætte.

Et nyt årtusinde vil se ændrede vilkår for dansk forsikring, men vil også kunne skabe et væld af nye muligheder og udfordringer.

Morgendagens medarbejdere

Kan vi gribe tingene an på en anden måde?

af **Marianne Egelund Siig**, direktør i KaosManagement.



Marianne Egelund Siig

KaosManagement er et forsøg på sammen med Kaos-Piloterne at være med til at sætte nye standarder for udvikling og uddannelse i Danmark og resten af verden.

Vi arbejder konsekvent med de menneskelige ressourcer – de bløde kvalifikationer – i forbindelse med fusioner, omstruktureringer, nye udfordringer, stagnationer, produktudvikling og meget mere.

Vi bakker op med teambuilding, communitybuilding, dvs. arbejde med hvilket fællesskab virksomhederne vil og skal bygge på, målsætningsarbejde, personlig udvikling og gennemslagskraft samt menneskelig resourcekortlægning, gruppedynamiske processer og kropslig træning. – Hvordan bliver vi bedre til at bakke hinanden op? Finde vores kreativitet og handlekraft.

Jeg vil forsøge at vende temaet "Efteruddannelse af uddannede" ud fra en tanke om, at der findes andre muligheder end dem, der arbejdes henimod på nuværende tidspunkt.

Uddannelse og udnyttelse af det menneskelige potentiale er det felt, de progressive og succesfulde virksomheder vinder kreativitet og markedsandele på.

I det lys hænger efteruddannelsesindsatsen fast i nogle forestillinger om, hvordan man lærer, hvorfor man skal lære og hvad der er vigtigt at kunne. Forestillinger, som godt kan komme til kort i fremtiden og vise sig at være utilstrækkelige i et globalt organiseret liv og være utilstrækkelige overfor nye generationer, der stiller andre krav, og har andre lyster end tidligere.

Er vi via vores nuværende uddannelsessy-

stem fra folkeskole til efteruddannelse i stand til at optimere de menneskelige ressourcer, så vi også reelt udnytter de muligheder, der er?

Hvornår lærer vi, hvordan lærer vi og hvorfor skal vi lære nyt?

Vi skal blive ved med at stille nogle basale og banale spørgsmål til uddannelsesområdet: Hvornår lærer vi, hvordan lærer vi og hvorfor skal vi lære noget nyt?

Hvis fornyelse, vækst og øget beskæftigelse er målet, så må hele apparatet ind og kigge på hvilke veje, der fører mod dette mål.

Måske er det ikke mere viden og informa-

Artikelen er en bearbejdet udgave af Marianne Egelund Siigs indlæg på den fælles konference "Efteruddannelse af uddannede", som Akademikernes Centralorganisation og Finanssektorens Arbejdsgiverforening holdt den 21. oktober 1996.

tioner, der er brug for. Er vi kommet til at skabe en verden så kompliceret, at det logiske – det der ligger lige for – næsten er blevet for avanceret for os?

Er det sådan, at jo mere vi ved, jo flere argumenter har vi, for at ingenting kan lade sig gøre? Gør al den viden os handlingslammede? Hvis det er tilfældet, så er det faktisk synd!

Det er statistisk anskueliggjort, at jo højere uddannede folk er, jo mindre aktive er de til at sætte nye ting i værk. Jo flere højtuddannede akademiske mennesker vi har i vores samfund, jo færre iværksættere.

Graden af innovative evner er simpelthen proportionelt faldende med stigende grad af uddannelse. Den cirkel skal vi bryde. Og det skal vi nu og her, for at det har en effekt på den fremtid, vi ønsker at skabe.

Vi skal give folk efteruddannelse i brug af det, de allerede ved

Vi kan bryde cirklen ved at begynde at se bredere, dybere, større og langt mere enkelt på uddannelse og udvikling. Vi skal turde koble tingene på ny måder. Vi har ikke brug for så meget mere viden – i form af informationer. Vi sejler rundt i en overflod af information.

Vi har, hvad der skal til eller er godt træende i at skaffe det, vi har brug for. Informationsteknologien giver os adgange til alverdens biblioteker og tanker, ord og informationer.

Hvis vi allerede nu brugte den ophobning af viden og informationer, der er om, hvordan mennesker lærer – hvordan vi bliver mere kreative og produktive, hvordan vi får mennesker til at arbejde bedre sammen osv., osv. så havde vi ganske enkelt et arbejdsmarked, der var mere spændende og i større fremgang, fleksibelt og innovativt.

Kort sagt, vi bør fokusere langt mere på værktøj til aktivering af viden end på at øge

mængden af informationer i vores små trætte hoveder. Vi skal fokusere på evnen til at anvende viden i praksis. Vi skal give folk efteruddannelse i brug af det, de allerede ved.

Udfordringen er derfor:

- at gøre afstanden kortere fra alt det vi ved, til det vi så gør
- at gøre afstanden kortere fra alle vores teorier, og så til at føre tingene ud i praksis
- at skabe nogle arbejdsprocesser, der tvinger os til at aktivere det vi ved
- at skabe nogle arbejdsprocesser, der gør, at vi er nødt til at lære hver dag.

Der er der, vi mangler viden. Der er det, vi skal efteruddanne hinanden i at kunne.

Med andre ord: Der er brug for nogle nye og mere alsidige kompetencer.

Det er ikke nok, at folk tager deres hoved med på arbejde og lader kroppen blive hjemme. Vi skal lære folk at være legende som glade børn og disciplinerede som soldater.

Vi skal lære at aktivere de evner og værktøjer, vi bruger, når vi navigerer i vores personlige liv, ind i vores professionelle liv. Oticons direktør, Lars Kolind, svarede engang således på spørgsmålet om, hvad Oticons hemmelighed omkring organisationsudvikling var: "... Tja, vi ansætter kun voksne mennesker... Ikke børn og dyr. Voksne mennesker kan nemlig gifte sig, få børn, købe og sælge huse, rejse jorden rundt. Kort sagt, de kan tage beslutninger og handle – og det får de lov til på Oticon...."

Dee Hock, stifteren af visakortet og dermed grundlæggeren af en milliardvirksomhed har engang udtalt: "... Hvis du giver mennesker de rigtige rammer, så kan de udrette langt mere end vi overhovedet kan forestille os, ja så kan ganske almindelige mennesker skabe fuldstændig ekstraordinære resultater..."

Det er udsagn som disse, der overbeviser mig om, at vi skal tænke i nye baner, hvis vi ønsker at arbejde seriøst med det menneskelige potentiale i vores institutioner og organisationer.

Gå utraditionelle veje

Vi må derfor gå utraditionelle veje, når vi definerer de discipliner, efteruddannelserne skal tilbyde. Et mål må være at tænke helheden ind i vores uddannelser og herunder efteruddannelser.

Prøv fx. at tænke tilbage på de sidste tre år, hvad har du lært? Hvordan lærte du det?

Spørg dig selv, hvilken ny læring du har fået de sidste år og hvordan. Var det, da du købte hus, du lærte om ejendomsskatter osv? Var det, da din mor blev indlagt på hospitalet, du lærte noget om sundhedssystemet? Var det, da dit barn begyndte i skolen, at du lærte om undervisningsminister Ole Vig's nye iværksætterbetænkning? Eller lærte du noget om at sætte grænser, da du fik tre nye direktører i løbet af et år?

Det handler om at organisere det, der i sportens verden hedder crosstraining. Ved at spille golf blive bedre til at spille tennis. Det handler om at blive udfordret.

Tænk også over, hvad du har lært på kurser og i hvilket omfang, det har ændret dit daglige arbejds mønster – dine vaner og din energi.

Hvis vi fokuserer på, hvad vi lærer og hvordan, er den samlede mængde ny viden langt mere omfattende, end vi tror.

Lære hver dag

Hvis vi skal følge tanken om en mere integreret helhedslæringsproces, stilles der nye krav til alle led i kæden. Vores ledere skal blive gode til at give nye roller, nye opgaver, nye funktioner og ansvarsområder til den enkelte medarbejder. Det kræver, at den enkelte medarbejder er villig til at dele med andre. Dele ideer. Dele viden. Dele opgaver. På tværs af faglighed, specialer og traditioner.

Vi skal sørge for konstant at udfordre vores eget potentiale. Stille høje krav til os selv og hinanden. Det kræver, at vi giver tillid og opbakning fremfor overvågning og påpegelse af

fejl og mangler hos den enkelte medarbejder.

Arbejdspladsen skal blive skolen for efteruddannelse. Den lærende organisation bliver stedet, hvor vi dygtiggør os. Det er slut med at tage på træningslejr og ture rundt om ta' selv bordet. Undervisningen skal ind i de organisationer og den virkelighed, vi agerer i til daglig.

Morgendagens medarbejdere vil ikke bare lære 14 dage om året eller ved en orlov hver femte år. De vil lære hver dag og udvikle sig personligt og fagligt hele tiden. De skal have udfordringer, der er tilpas store og samarbejds-konstellationer, der er tilpas spændende, og samtidig et arbejdsklima, der er tilpas trygt.

Hvis vi vil skabe lærende organisationer, skal de bygge på:

- en tro fra ledelsens side på, at medarbejderne kan klare langt mere end de selv og deres formelle kvalifikationer fortæller os
- at det, at reflektere over hvad man har lært, er systematiseret og betragtes som værdifuldt
- at det er accepteret at fejle.

Det handler om at have tryghed nok til at lære og udfordring nok til at ville lære.

Hvad, Hvordan og Hvorfor?

Som ledere og uddannelsesorganisationer skal vi være bedre til at finde ud af, hvorfor folk vil på kursus, og hvorfor vi vil sende dem på kursus.

Der er selvfølgelig helt kontante praktiske efteruddannelsesbehov. Ingeniører skal lære nye maskiner at kende, der kan måle betons spændvidde, og læger skal lære nye instrumenter at kende. Men det drejer sig jo blot om at følge med på sit felt og bruge rigtige værktøjer.

Men udover det, så må efteruddannelse ikke blive en tom rutine, man ikke forholder sig kritisk til, bare fordi alle jo principielt synes, at det er fint at blive klogere. Vi skal gentagne gange spørge hvad, hvordan og hvorfor.



Mere vil have mere. Men ved et kritisk eftersyn er det måske noget andet, der er brug for end vi umiddelbart forestiller os.

Biokemikeren ved måske nok – men er ikke god nok til at motivere sine medarbejdere til at arbejde for sig. Eller evner ikke at lytte til de nyansattes ideer og blokerer derved for en innovation på feltet.

Biokemikeren har måske helt konkret brug for rytmetræning for at løse op for denne situation. Banalt, men seriøst ment.

I vores iver efter at finde svar, tror vi måske at det er ren viden, at vi har brug for. I virkeligheden er det mere tid til at stille de rigtige spørgsmål.

Klods Hans, prinsessen og det halve kongerige

Men der skal også være mod til at kigge videre ud, kigge bredere, højere, dybere. Måske endnu acceptere, at det er nødvendigt

at turde miste horisonter af syne i et stykke tid, hvis man vil opdage nyt land.

Tør vi tro på Einstein, når han siger, at fantasi er vigtigere end viden? At det var hans træning af hans fantasi, der bragte ham resultaterne?

Gider vi lære af Dee Hock, Lars Kolind og de andre, som har gode erfaringer med lærende organisationer?

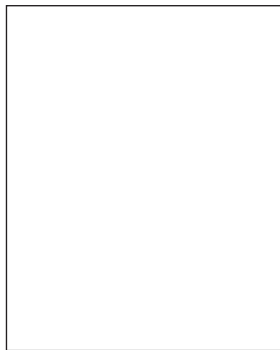
Har vi glemt, hvilke kvalifikationer, der skaffede Klods Hans prinsessen og det halve kongerige?

Jeg håber, at Danmark vil gøre det, alle snakker om. Blive bedre til at udfordre og udfolde det fulde menneskelige potentiale i vores organisationer, virksomheder, private og offentlige.

Vi skal op på gederne og afsted og virkelig tage det alvorligt, at de menneskelige ressourcer, de bløde kvalifikationer, er den allerhårdeste valuta, når vi ønsker at skabe en positiv udvikling i vores samfund.

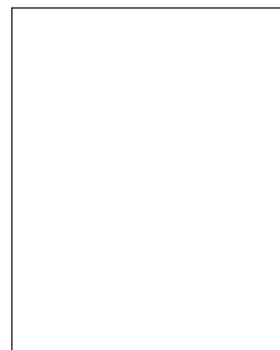
God og Dårlig ledelse – fremtidens ledere i dansk erhvervsliv

af cand.merc. **Heine Zahl Larsen**, Arthur Andersen Business Consulting
og cand.merc. **Anders Nørgaard**, Terma Elektronik A/S



Heine Zahl Larsen

Danske virksomheder har gennem mange år været stærkt påvirket af teoretiske funderinger fra hovedsagelig amerikanske ledelsesguruer. Således har mange danske lederes daglige adfærd og arbejde været influeret af ledelsesbegreber som *Total Quality Management, Business Process Reengineering, Human Resource Management* m.v. Denne påvirkning har ikke nødvendigvis været negativ,



Anders Nørgaard

men ulempen har typisk været, at danske ledere er blevet evalueret ud fra en udenlandsk målestok for, hvordan moderne virksomhedsledelse skal udføres. Problemet er – som ofte anført – at der er store kulturelle forskelle. Ikke mindst i ledelsens forhold til medarbejderne.

Dette har derfor medført, at enkelte danske ledere med jævne mellemrum portrætteres som værende "årets succesleder", som det blandt andet er tilfældet i bladet "Børsens Guldnummer". Mads Øvlisen, Poul Andreasen, Kjeld Kirk Kristiansen og andre ledere er på sådan vis blevet fremhævet for deres egen form for excellent ledelse. Desværre er disse lederportrætter typisk subjektivt funderet, og de kan derfor ikke anvendes som basis for, hvordan "god ledelse" i almindelighed bør udføres.

Vi gennemførte derfor i 1995 den hidtil største undersøgelse om ledelsesadfærd i større

danske virksomheder. Formålet var – på et empirisk grundlag – at identificere de egenskaber, der kendetegner gode ledere. Idet "god ledelse" kan måles på mangfoldig vis, ønskede vi at finde de personlige egenskaber, som sammen med det strategiske arbejde skaber excellent ledelse.

På baggrund af svarene fra mere end 100 ledere og 550 af deres medarbejdere kunne vi identificere nogle generelle træk, der sammen kan give en ledelsesprofil, som det vil blive beskrevet i det efterfølgende. Vi var samtidig i stand til at differentiere mellem gode og dårlige ledere, og på baggrund af

disse resultater kunne vi opstille de personlige egenskaber, som klart adskiller lederne superliga fra de øvrige ledere.

Konklusionen fra undersøgelsen viste imidlertid også, at de unge ledere – som i analysen er yngre end 50 – ikke umiddelbart ser ud til at være i stand til at overtage ledelsen af dansk erhvervsliv, når et forestående generationsskifte skal fuldbyrdes. Vores klare konklusion på dette er, at der bør ske en udvikling af såvel nuværende som kommende ledere. De skal ganske enkelt revidere deres egen ledelsesstil, hvis dansk erhvervslivs konkurrenceevne skal fastholdes eller udbygges fremover. Det er de yngre ledere simpelthen ikke i stand til på nuværende tidspunkt!

Det empiriske studie

Vi fandt som udgangspunkt for undersøgelsen de fælles træk, som typisk optræder på tværs af *management teorierne* og fandt frem til tre organisationstyper, som hver har deres særskilte fokusområder, men samtidig let kan kombineres på baggrund af et værdisæt, som skaber en indbyrdes samhørighed: *Den Kvalitetsorienterede Organisation*, *Den Lærende Organisation* samt *Den Kreative Organisation*, hvor *kvalitet* er det samlende fundament. Sammen med et begreb vi kaldte *Matching mellem leder og medarbejdere* udgjorde disse organisationstyper vores performancemål, udfra hvilket vi vurderede og rangerede hver enkelt leder. Ved hjælp af en referencegruppe bestående af otte topledere fra større danske virksomheder fandt vi derefter frem til en række personlige egenskaber, som beskrev ledere i såvel positiv som negativ retning.

Undersøgelsen omfattede 102 erhvervsledere samt 556 af deres medarbejdere. På baggrund af deres svar blev det muligt at prioritere mellem lederne og opstille en lederprofil for *ideal-lederen* i kvalitetsorienterede organisationer. Da vi ønskede at gå videre end blot at kortlægge en status, opbyggede vi en model,

som gør det muligt at *vurdere* en leder på de enkelte områder, *benchmarke* denne mod andre ledere, samt påpege eventuelle *indsatsområder*, som en leder bør forbedre i sit daglige virke. Til denne brug anvendtes et analyseapparat til behandling af resultaterne – *Quality Function Deployment (QFD)*, som oprindeligt er udviklet til udvikling og forbedring af produkter. Idet denne model muliggør en inkludering af kundens mening – i vort tilfælde medarbejderne – var det åbenlyst at anvende QFD som analyseværktøj. Den tilrettede model kaldte vi TQL – *Total Quality Leadership*.

Resultater fra undersøgelsen

Det viste sig muligt at kortlægge og generalisere de personlige egenskaber, således at det blev muligt at beskrive en leders adfærd ud fra otte ledertyper, der tilsammen giver en ledelsesprofil:

Anførerer virker troværdig over for sine ansatte. Lederen opnår denne troværdighed gennem en ærlig og aktiv dialog. Lederen er altid parat til at lytte til de ansattes meninger eller diskutere deres problemer. Det er en leder med stor åbenhed overfor sine omgivelser. Lederens styrke ligger specielt i at kunne motivere medarbejderne og få dem til at arbejde for de mål, der opstilles. *Anførerer* har en udviklet gennemslagskraft, som er opbygget gennem en stærk interesse for sine underordnede.



Den Kreative leder er fyldt med idéer, hvad enten det drejer sig om idéer til problemløsning eller løbende forbedringer. Lederen har et klart billede af, hvor virksomheden befinder sig i fremtiden og forstår at arbejde effektivt for at nå denne vision.

Den Kreative leder er fyldt med idéer, hvad enten det drejer sig om idéer til problemløsning eller løbende forbedringer. Lederen har et klart billede af, hvor virksomheden befinder sig i fremtiden og forstår at arbejde effektivt for at nå denne vision.



Lederen er modig og er ikke bange for at starte nye projekter, hvor der er en vis risiko for fiasko. Desuden har denne leder en tendens til at acceptere impulsive forslag frem for gennemanalyserede og rationelle forslag. Det er en leder, der er drevet af et højt ego-drive og en stor portion humoristisk sans.

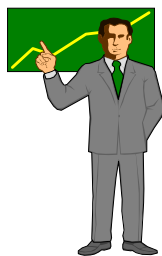
Team-builderen arbejder aktivt som coach og udnytter målrettet de muligheder, der ligger i gruppearbejde. *Team-builderen* formår



at planlægge de aktiviteter, denne påtager sig. Lederen sørger altid for at give medarbejderne feedback på deres arbejde og

indsats. Han/hun fokuserer på processerne fremfor på de enkelte dele. En svaghed ved denne leder er manglende beslutsomhed. Dette kan hænge sammen med det store engagement i opbygningen af selvstyrende teams.

Den Rationelle er klart økonomisk orienteret. Lederen mener, at succes skal måles på bundlinien, og lægger stor vægt på en analytisk indgangsvinkel til det daglige arbejde i organisationen. Desuden er *Den Rationelle* særdeles vedholdende. Når



en beslutning er truffet, skal den føres ud i livet. Den rationelle indstilling til arbejdet resulterer i, at han/hun har svært ved at tilgive fejl. Lederens tillidsforhold til en medarbejder påvirkes kraftigt i negativ



retning, hvis medarbejderen ikke lever op til lederens forventninger.

Medløberen er typen, der er med på de nye trends, miljøorienteret og har en høj forret-

ningsmoral. Lederen er tålmodig af natur og venter på, at andre tager initiativet til nye aktiviteter. Lederen følger dog gerne med på nye tiltag. *Medløberen* er særdeles nysgerrig, forandringsorienteret og risikovillig.

Den Konservative leder er kendetegnet ved en klar modstand mod forandringer. Det er eksperten, der inden for sit område har høj faglig kompetence. Lederen arbejder helst alene. *Den Konservative* er pedantisk og uninspirerende. Over for omverdenen udviser lederen ofte et roligt ydre og lader til at være i psykisk balance.



Humanisten har en god evne til at fornemme, hvilket humør de ansatte er i. Det er en person med god menneskelig forståelse. Lederen lytter gerne til medarbejderne, hvis de har problemer. Gennem



det store engagement i medarbejderpleje har denne leder et stort overblik over, hvilke opgaver medarbejderne arbejder på.

Lederens engagement kan dog resultere i, at vedkommende ikke er så villig til at uddelegere arbejde uden selv at deltage i dette.

Den Tolerante leder er den overbærende type, der forstår at se et problem fra flere sider. Idet der kun er to egenskaber, der indgår i denne faktor, er det svært at give nogen detaljeret beskrivelse af denne ledertype. Det skal samtidig bemærkes, at der i det følgende skal tages visse forbehold for tolkningen og brugen af denne faktor, netop grundet den sva-ge betydning, den har.



Ledertyper opdelt på erfaring og alder

	Ung	Ældre
Uerfaren	Den Rationelle (++) Humanisten (+) Team-builderen (-)	Medløberen (+) Den Kreative (-) Den Rationelle (-) Den Tolerante (- -)
Erfaren	Den kreative (+) Team-builder (-) Humanisten (-) Den Konservative (- -)	Team-builder (+ +) Den Konservative (+) Den Rationelle (- -) Medløberen (-)

Note: ++ betyder at ledertypen for den aktuelle gruppe er markant fremtrædende i forhold til alle lederne.

Med udgangspunkt i de 8 ledertyper som en generel beskrivelse af danske ledere er det muligt at sammenligne lederne på forskellige dimensioner. Der blev herved identificeret nogle klare forskelle blandt lederne, hvis man opdelte dem på alder og erfaring.

Kombinationen mellem alder og erfaring gør det muligt at foretage en detaljeret beskrivelse af fremtidens ledere. De unge uerfarne ledere er klart rationelt orienterede, og de fokuserer meget på resultater. De mangler ofte den menneskelige dimension i deres adfærd – eksempelvis findes *Team-builderen* kun sjældent i denne ledergruppe. Dette aspekt gælder også de unge erfarne ledere. Det er ledere, som hurtigt er kommet op gennem systemet, og man kan se, at de hverken besidder de personlige egenskaber, som kendetegner *Team-builderen* og *Humanisten*. Derimod synes de at være meget kreative og forandingsorienterede. De forstår at adaptere til mange situationer, hvilket sikkert har været en medvirkende faktor til, at de er blevet ledere i en ung alder.

De ældre uerfarne ledere er typisk ingeniører, som er stærkt fagligt kompetente. De mangler kreativitet og synes at være domineret af *Medløberen*. De er formodentlig blevet ledere som følge af deres viden og anciennitet, ikke som følge af deres ledelsesmæssige

kompetence. Det ses bl.a. af, at de i udpræget grad mangler tolerance. De ældre erfarne ledere synes at være gode team-buildere. De har udviklet deres egen lederstil gennem livs- og arbejds erfaring. Dette ses bl.a. af, at de er konservative – de behøver ingen gode råd – og at de kvaliteter, der kendetegner *Medløberen*, sjældent er repræsenteret i denne gruppe.

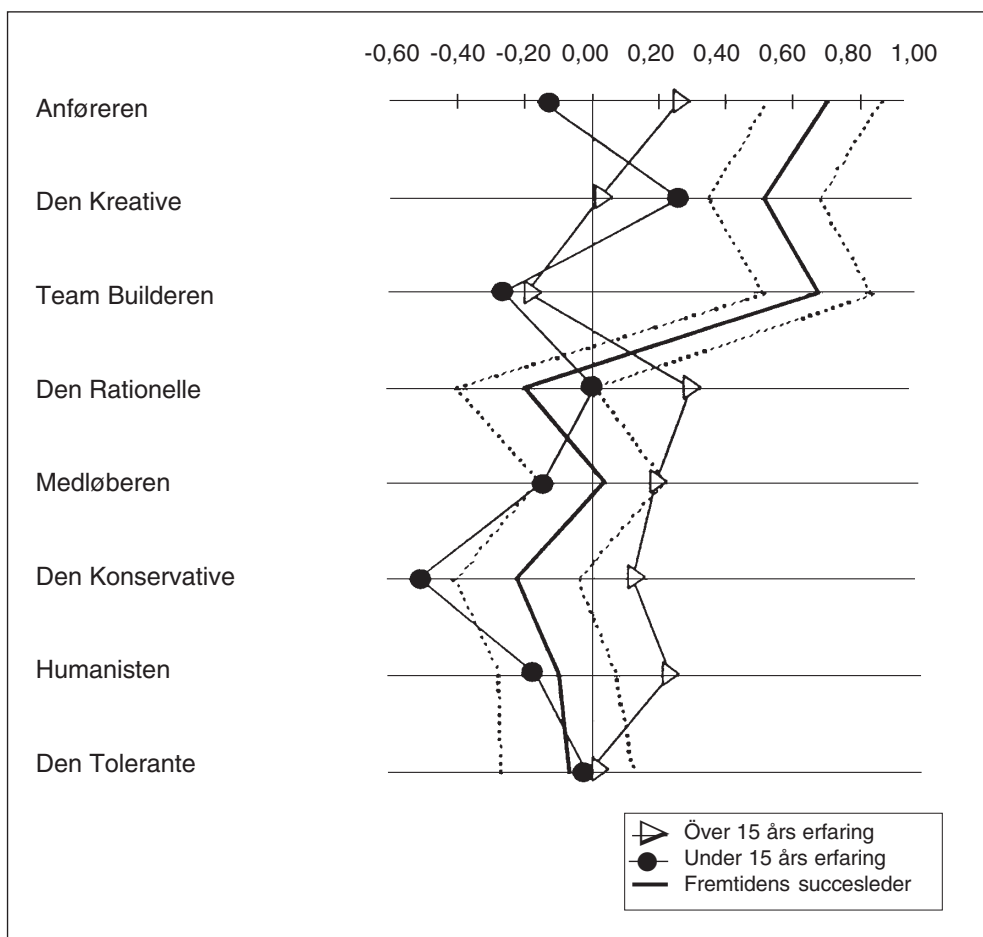
Det er bemærkelsesværdigt, at det er de ældre ledere, som besidder de egenskaber, der karakteriserer *Team-builderen*, hvorimod de unge ledere ikke har disse kvaliteter. De unge ledere er vokset op i en tid med stærkt fokus på gruppearbejde og team-orientering. En forklaring kan dog være, at man som ung leder forventes at skabe resultater, hvorfor man er mere resultatorienteret, indtil man har etableret sig i en ledelsesmæssig stilling.

Fremtidens succesleder

Det var målet med undersøgelsen at integrere lederadfærd og performancekriterier for derigennem at identificere fremtidens succesprofil inden for excellent ledelse, samt anvende et udviklingsmæssigt perspektiv. Ved anvendelse af TQL-modellen bliver dette muligt.

Vores resultater viser, at fremtidens succesfulde ledere er folk, der i deres ledelsesstil

De unge ledere og fremtidens lederprofil

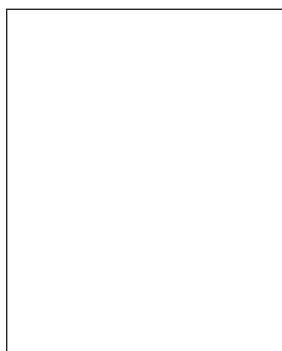


er gode *anførere*. De besidder de egenskaber, der kendetegner *Den Kreative* og *Teambuilderen*, hvorimod de personlige kvaliteter, der er gældende for *Den Rationelle* og *Den Konservative* skal holdes på et relativt lavt niveau. Det skal hertil siges, at undersøgelsen viste, at medarbejderne stadig ønsker ledere, der er i stand til at fokusere og skabe økono-

miske resultater – altså ledere, som besidder de mere traditionelle lederegenskaber. Det er således ikke kun et spørgsmål om, at lederen kan skabe en legeplads uden krav til medarbejderne. Det er derimod et krav, at fremtidens succesleder kan skabe en virksomhed, hvor såvel de økonomiske som de menneskelige aspekter er velfungerende.

BPR-projekter i Codan

af afdelingsdirektør **Poul Mortensen**, Afdelingen for Planlægning og Strategi,
Codan Forsikring A/S



Codan Forsikring har i 1996 gennemført tre BPR-projekter. De praktiske erfaringer viser, at uanset om projektet gennemføres i en forretningsorienteret eller administrativ del af organisationen, er det vigtigt, at såvel medarbejdere som topledelse involveres aktivt. Artiklen beskriver Codans erfaringer med at gennemføre BPR-projekter over en periode på 12 måneder og sammenfatter en række gode råd om organisering, ekstern konsulentinvolvering og procesforløb.

Poul Mortensen

Et af de mest anvendte managementbegreber de seneste år er Business Process Reengineering eller BPR. Der er skrevet adskillige lærebøger om emnet, og alle virksomheder modtager formentlig løbende tilbud om diverse konsulentdrevne konferencer om emnet. Denne artikel beskæftiger sig *ikke* med teorier og mere akademiske overvejelser omkring det at gennemføre BPR-projekter i virksomheden, men opsummerer i stedet Codans praktiske erfaringer med gennemførelse af tre BPR-projekter, inden for hhv. bilagsbehandling (indbetalinger og omkostningsregistrering), policebehandling og skadebehandling. Projekterne har, som det vil fremgå, været meget forskellige, både med hensyn til metode, projektorganisering og resultat, men har alle dokumenteret, at der er

væsentlige effektiviseringsmuligheder ved at ændre de eksisterende arbejdsprocesser.

Med fare for at fornærme en række managementkonsulenter så indeholder BPR – ud fra en meget praktisk synsvinkel – dybest set ikke mange nye facetter. BPR-projekterne drejer sig grundlæggende om at effektivisere forretningsgange – en disciplin den finansielle sektor har arbejdet med i adskillige år. Af forskellige årsager er der noget, der tyder på, at traditionen for at drive effektiviseringsprojekter nok er kortere i forsikringssektoren i forhold til pengeinstitutsektoren, på trods af at behovet for omkostningsreduktioner har været markant i begge sektorer. Et par af forklaringerne kan være pengeinstitutternes typisk mere decentrale organisering med et (for) vidt forgrenet filialnet, hvor omkost-

ningsreduktion som følge af teknologi eller procesforbedringer giver mærkbar effekt, eller pengeinstitutternes lange tradition for vel-dokumenterede forretningsgange, der muliggør en hurtigere indsats i effektiviseringsprojekter.

BPR-begrebet i Codan

BPR-projekterne adskiller sig fra tidligere effektiviseringsprojekter på mindst to punkter: kundeorientering og den tætte fokus på opstilling af ideelle, sammenhængende arbejdsprocesser. Begge forhold må opfattes som 'nye krydderier i effektiviseringsretten'. I Codan har vi taget BPR-tankegangen om 1) lyt til kunderne og 2) opstil idealprocesser uden hensyn til eksisterende forretningsgange, meget alvorligt. Ved at lytte til kundernes krav og forventninger får vi identificeret kundernes fokusområder, hvilket er meget nødvendigt ved opstilling af idealprocessen, der skal være ideel for såvel kunde som selskab. Det karakteristiske ved opstilling af idealprocesser er fokus på reduktion i antallet af behandlende enheder for hver sag ('gør sagen færdig første gang'), fordi sagsvanding generelt indebærer overflødig arbejde. Derudover vil idealprocessen ofte medføre forøget anvendelse af informationsteknologi i sagsbehandlingen.

Ved en kort gennemgang af artikler og cases i de seneste års BPR-debat er det tydeligt, at BPR-begrebet bruges om meget forskelligartede projekter. Der tales om 'rene BPR-projekter' med radikale forbedringer og om projekter, der nok mere snerper i retning af TQM med mere løbende forbedring af effektiviteten. For os er det ikke afgørende, hvad projekterne kaldes, bare de opfylder de mål, vi opstiller.

Efter blot at have gennemført tre projekter kan det konstateres, at projekterne har været meget forskellige og de resultater, der er nået, mindst lige så forskellige – uagtet at værktøjet, interne og eksterne konsulenter, har været det samme.

Nogle fælles træk er der dog ved Codans BPR-projekter:

• vi fokuserer på *processerne* i virksomheden for netop at kortlægge sagers vandring mellem afdelinger,

• vi lægger vægt på at få *kunden* i fokus gennem systematiske kundeanalyser,

• vi forsøger at opstille radikale mål for projekterne.

Vi skelner imellem a) strategiske projekter, der som resultat kan medføre strategijustering, grundlæggende ændringer i virksomhedens organisering og dermed forbedre virksomhedens totale konkurrenceevne, og b) taktiske/operative projekter, der identificerer og opstiller løsninger for procesoptimering gennem grundlæggende ændring af arbejdsprocessen. Disse ændringer kan medføre justeringer af organisationen i lyset af den nye måde at udføre arbejdsprocessen på.

Codan har valgt den operationelle indgangsvinkel og tilpasset den til de behov, projekterne aktuelt har skullet opfylde i Codan.

Baggrunden for BPR i Codan

Beslutningen om at gennemføre en række BPR-projekter i Codan er baseret på en række omkostningsdrevne facts.

For det første har Codan som mange andre forsikringselskaber et grundlæggende omkostningsproblem, dvs. en omkostningsprocent omkring 30. Med en skadeprocent mellem 75 og 80 indebærer det, at der ikke tjenes penge på den egentlige forsikringsdrift.

Codans omkostningsproblem er imidlertid ikke af nyere dato, men er blevet skærpet i årene efter fusionen med Hafnia, grundet en bevidst bortsanering af ulønsomme kunder, kombineret med et markedsandelstab fremprovokeret af nødvendige generelle præmieforhøjelser. Codan har været igennem flere

runder med betydelige personalereduktioner for at tilpasse kapaciteten til det aktuelle forretningsvolumen og for at høste stordriftsfordelene efter fusionen. Det er imidlertid ikke muligt at forbedre omkostningsprocenten yderligere gennem generelle personalereduktioner. Forbedringen skal derfor ske gennem ændringer og forenklinger af de arbejdsprocesser, der anvendes i dag. Analyser har påvist, at omkostningsproblemet er generelt forankret i den måde, vi har indrettet vores produkter og forretningsgange på.

For det andet er der i de senere år kommet en række nye betydende aktører på det danske forsikringsmarked i form af de største pengeinstitutter. På trods af at det formentlig vil tage flere år at opbygge en forsikringsportefølje gennem organisk vækst, vil pengeinstitutternes salg af forsikringer kunne mærkes i markedet. Pengeinstitutterne sælger forsikringer på en anderledes måde, end traditionelle forsikringsselskaber gør, og marginalomkostningen ved salg af en forsikring gennem pengeinstituttets filialnet er formentlig lavere end et tilsvarende salg i det traditionelle distributionsnet i forsikringssektoren.

For det tredje forventer Codan efter en række år med porteføljenedgang nu en vækst i porteføljen. Sædvanligvis vil porteføljevækst udløse krav om øget tilførsel af ressourcer. Ved at omlægge arbejdsprocesserne nu sætter vi os i stand til at kunne håndtere den fremtidige stigning i porteføljen uden tilførsel af yderligere ressourcer. Vi forbereder med andre ord virksomheden til vækst.

Med udgangspunkt i det generelle omkostningsproblem i sektoren og Codans i særdeleshed, nye aktører på markedet samt Codans forventninger til vækst i porteføljen er det nødvendigt mere grundlæggende at se på virksomheden og den måde, virksomhedens arbejdsprocesser er indrettet på. Derfor har vi i Codan besluttet, at der i løbet af det næste år skal gennemføres BPR-projekter i hele virksomheden med henblik på at skabe fundamen-

tet til markant forbedring af omkostningsprocenten.

Målet med Codans BPR-projekter

Som det fremgår, er Codans BPR-projekter først og fremmest omkostningsdrevet. Omkostningsreduktioner indgår da også i den overordnede målsætning for alle projekterne. Da BPR-projekterne i Codan – i alt 10 – løber over flere år, har vi valgt at definere en samlet målsætning for alle projekterne og desuden målsætninger for det enkelte projekt.

Den samlede målsætning for alle projekterne skal være en ledestjerne, som alle efterfølgende løsningsforslag skal vurderes op imod. Løsningsforslagene fra de enkelte BPR-projekter skal således altid sikre:

- En forbedret serviceoplevelse for Codans kunder.
- Forøgelse af kundernes loyalitet over for Codan.
- Reduktion af ressourceforbruget i de analyserede arbejdsprocesser med mindst 20%.

Det er selvfølgelig en vanskelig balancegang på én gang at opfylde alle tre punkter. Men styrken ved BPR-projekter er jo netop, at der med udgangspunkt i kundens synspunkter tilrettelægges en arbejdsproces, der på samme tid varetager såvel kundens som selskabets interesser.

Rent praktisk er den samlede målsætning for alle projekterne diskuteret i og formuleret af den samlede topledelse i selskabet. Målsætningen for de enkelte delprojekter fastsættes af det enkelte projekts styregruppe. Her vil typisk sidde en til to repræsentanter fra topledelsen, således at der sikres beslutningsmæssig sammenhæng i forhold til den overordnede målsætning.

Vi har ikke fundet en entydig, god metode til få opstillet delprojektets mål. Hvert projekt starter med et møde, hvor styregruppe og

projektgruppe opstiller de ambitiøse målsætninger med udgangspunkt i deres konkrete viden på området. Der vil selvsagt være en tendens til, at ledere inden for det behandlede område trækker målsætningen over imod 'hvad der er realistisk'. Omvendt skal topledelsesrepræsentanter samt konsulenter (såvel interne som eksterne) skubbe målsætningen 'ud over kanten' af, hvad der anses for realistisk. Gennem disse – ofte slidsomme – diskussioner formes delprojektets mål.

Det er vanskeligt at generalisere omkring disse målsætninger, da målsætningerne varierer i såvel form som indhold fra projekt til projekt. Målsætningen fra et delprojekt skal fokusere på specifikke krav til arbejdsprocesserne, herunder antallet af behandlingssteder, sagernes gennemløbstider mv. Følgende eksempler på målformulering er taget fra gennemførte BPR-projekter:

- Antallet af sager, der skal afklares ved første henvendelse fra kunden, skal udgøre mindst 50%.
- Antallet af sager, der behandles telefonisk, skal mere end fordobles.
- Antallet af behandlingssteder pr. police/skade skal reduceres til ét behandlingssted.
- Data til behandling af en sag skal kun registreres én gang.
- Gennemløbstiden skal reduceres med 50%.

Hertil kommer et krav om, at det enkelte løsningsforslag selvfølgelig ikke må påvirke det forretningsmæssige resultat negativt, dvs. forringe porteføljens lønsomhed. Det vil f.eks. være meget enkelt at udarbejde løsningsforslag, der begrænser omkostningerne, men øger erstatningsudbetalingerne – et forhold der ikke vil være acceptabelt for selskabet.

Det er vores erfaring, at det er meget motiverende for deltagerne i de enkelte projekter at få lejlighed til at arbejde med egen målformulering, samtidig med at der ligger et sæt overordnede mål for projekterne.

Udvælgelse af indsatsområder

Første trin i Codans BPR-projekter bestod i – sammen med eksterne konsulenter – at få fastlagt hovedprocesserne i selskabet samt vurdere, hvor mange personaleressourcer de enkelte processer trækker. Alle selskaber har selvfølgelig styr på personaleressourcerne i forhold til de organisatoriske grænser, men ressourcefordelingen på tværs af disse i forhold til arbejdsprocesserne medfører ofte et mere broget billede. For Codan betød det et analysearbejde – der kan opfattes som 'fast arbejde med snuden ned i den store lommeregner'. Denne analyse gav os ny viden om, hvordan vi anvender vores ressourcer.

Analysen tjente to formål i prioriteret orden:

1. at prioritere vores indsats mod de processer med størst ressourceforbrug
2. at afgrænse de enkelte delprojekter, således at der blev synlige resultater inden for en overskuelig tidshorisont.

Resultatet blev formuleringen af en række delprojekter, der tilsammen sikrer, at alle væsentlige arbejdsprocesser i Codan reengineres inden for to år.

Følgende hovedprocesser er dækket af projekterne:

- Tilbud og nytægning (skade, liv & pension)
- Skadebehandling (herunder besigtigelse)
- Betalinger (ind- og udgående)
- Reassurance
- Regnskabsrapportering
- Personaleadministration
- Ejendomsadministration

Derudover findes en række mindre ressourcekrævende støtteprocesser, der ikke vil blive analyseret i første omgang – f.eks. omkring logistik, marketing mv.

Alle selskaber i den finansielle sektor anvender derudover betydelige ressourcer i edb-drift og -udvikling. Ud fra den betragning er

edb-sektoren en oplagt kandidat til et reengineeringprojekt. Vi har valgt i første omgang at gennemføre benchmarkinganalyser i disse områder og vil senere vurdere, om der er basis for reengineeringprojekter i de egentlige systemudviklingsafdelinger. På driftsiden har Codan netop indgået en meget omfattende aftale, der indebærer outsourcing af driften af det centrale anlæg, hvorimod driften af netværk mv. bibeholdes i Codan. På sin måde er der således gennemført et reengineeringprojekt omkring edb-driften.

Faser i et BPR-projekt

Codans BPR-projekter er kørt efter en metode, der overordnet indholder tre faser:

- Analyse
- Udvikling af idealprocesser
- Implementering

Analysefasen – der typisk varer op til to måneder – er inputtet til at udvikle nye forretningsprocesser (reengineering). Den kan bestå af flere forskellige typer analyser:

- grov- og detailanalyse af processerne
- kundeanalyse
- tids- og mængdeanalyse
- benchmarking

Grov- og detailanalyserne skal klarlægge de nuværende forretningsgange – hvordan udføres opgaverne i praksis, og hvilke problemer og uhensigtsmæssigheder er der? Projektgruppens medlemmer kortlægger – typisk via interview – de nuværende arbejdsprocesser. I første omgang på et meget overordnet niveau, der giver mulighed for at prioritere, hvilke dele af processen der indeholder det største forbedringspotentiale. Analyserne resulterer dernæst i en række flowdiagrammer over processerne og en liste over uhensigtsmæssigheder og i øvrigt gode ideer til den efterfølgende reengineering.

Et meget vigtigt input til udviklingen af de nye processer er viden om kundernes behov og forventninger til processernes slutprodukter. Kunderne vil selvfølgelig primært være de egentlige eksterne kunder, men begrebet kan også dække over interne kunde/leverandørforhold. Vi har i Codan dels brugt intern viden om vores kunders behov og dels brugt et analysefirma til at foretage kundeanalyser i form af gruppeinterviews af et mindre antal kunder, der udveksler synspunkter og krav til den service og kvalitet, Codan forventes at levere.

Det er naturligvis ikke hensigtsmæssigt at bruge stor energi på at udvikle en ny, effektiv forretningsgang på et område, der kun beskæftiger et lille antal mennesker. Tids- og mængdeanalyserne bruges derfor til at sikre, at vores indsatsområder og løsningsforslag er rettet mod den del af forretningen, som er mest ressourcekrævende, og hvor man kan opnå det største forbedringspotentiale.

Benchmarking går ud på at sammenligne sig med de bedste virksomheder på de processer, man vil udvikle. Man behøver ikke nødvendigvis at sammenligne sig med andre virksomheder i samme branche. Man overvejer måske at etablere en funktion, hvor et antal "phonere" skal besvare alle henvendelser fra kunder. Ved hjælp af benchmarking kan man søge oplysninger om, hvor stor en andel af deres tid, "phonere" fra andre virksomheder faktisk taler i telefon, og hvor mange omstillinger de foretager. Det giver nogle målepunkter at holde sin egen virksomhed op imod. Benchmarking kan også foregå ved, at man får lov til at besøge virksomheder, der er dygtige på det område, man er i gang med at analysere og udvikle.

Vi har i Codan kun anvendt den sidste type benchmarking. Generelt kan referencebesøg i andre virksomheder anbefales, fordi det giver god inspiration til det videre projektarbejde.

Afslutningen af reengineeringfasen er

'mini-rapporter', der i korthed dokumenterer:

1. den idelle arbejdsproces inden for det analyserede område
2. løsningsforslag der beskriver, hvilke system- og procesmæssige ændringer der skal gennemføres for at komme så tæt på den ideelle arbejdsproces som muligt
3. de personalemæssige konsekvenser af løsningsforslagene
4. grovskitse til en implementeringsplan.

Når de skitserede løsningsforslag er vurderet i forhold til målsætningen, overgår projektet til implementering i linjeorganisationen.

Organisering af Codans BPR-projekter

Der kan opstilles mange modeller for, hvorledes BPR-projekter kan og skal organiseres. Som mange ved, må organiseringen afhænge af det enkelte selskabs virksomhedskultur og ledelsesform. Vi har ikke lagt en fast organiseringsmodel ned over alle projekter, men holder alligevel fast i to meget grundlæggende principper:

1. at projekterne skal være forankret i topledelsen
2. at projekterne skal involvere medarbejderne i de berørte områder generelt.

Det er afgørende i denne type projekter, at topledelsen signalerer engagement. Mange af de løsninger, der sidenhen skal implementeres, indebærer væsentlige ændringer af medarbejderantal og medarbejderkvalifikationer. Ofte gøres jobbene bredere, om end der bliver færre af dem. Desuden vil resultatet af et BPR-projekt ofte indebære væsentlige investeringer i ny teknologi. Derfor vil den efterfølgende implementering have større chance for succes, når topledelsen fra starten har været involveret og er overbevist om, at løsningsforslagene kan gennemføres.

Codans erfaringer er, at løsningsforslagene

skal komme fra medarbejderne. Det er medarbejderne, der besidder viden om, hvor arbejdsprocesserne i dag er uhensigtsmæssige, og det er medarbejderne, der oftest har de gode ideer til ændringer af processen.

Det er afgørende for den efterfølgende accept af løsningsforslagene, at disse ikke alene er udtænkt af konsulenter (det være sig såvel interne som eksterne) med relativ kort eller ingen erfaring i den konkrete arbejdsproces.

Anvendelse af konsulenter

Tit og ofte anvendes konsulenter i forbindelse med forandringsprojekter – på dette punkt er Codan ingen undtagelse. Vi har kørt projekter med såvel høj involvering af eksterne konsulenter (projektledelse og projektdeltagelse) som projekter, hvor eksterne konsulenter blev benyttet på rent konsultativ basis af styregruppen.

BPR-projekter kræver systematiserede analyser og god dokumentation. Begge krav indebærer, at valget af metode og værktøj til brug for projektet er vigtigt for at komme sikkert igennem et projektførløb. Denne erkendelse indebærer for Codan, at vi allierede os med PA Consulting Group med henblik på at få stillet metode og værktøjer til rådighed. Værktøjskassen kan dog ikke stå alene – tvivlen melder sig hurtigt om metoden og målene med de enkelte redskaber, hvorfor de eksterne konsulents erfaringsbase er meget værdifuld. PA blev desuden benyttet i den indledende formulering af projektomfanget.

Internt er der etableret en specialfunktion på fire personer med reference til direktionen med henblik på at gennemføre vores BPR-projekter. Funktionen er bemanded med medarbejdere, der alle har projekterfaring, og som tidligere har beskæftiget sig med organisationsudvikling, etablering af forretningsgange mv. Medarbejderne er rekrutteret internt, men har ikke forsikringsmæssig baggrund.

Disse interne projektkonsulenter udgør grundstammen i vores projektteams.

Etablering af den interne specialfunktion har medført, at anvendelsen af eksterne konsulenter har kunnet minimeres. Codans BPR-projekter er alle gennemført som et joint venture mellem interne og eksterne konsulenter. Vi har ingen erfaring med rent konsulentdrevne BPR-projekter, fordi vi ikke tror på, at disse projekter vil opleve den fornødne forankring i organisationen.

De eksterne konsulents roller har som nævnt været varierende i BPR-projekterne lige fra en tæt projektsstyring til en mere retningsgivende involvering. Vi har ingen facitliste til, hvilken form der er den bedste. Fordelene ved en tæt ekstern projektsstyring er bl. a. en strammere styring af tidsplan, en bedre inddragelse af de eksterne erfaringsdatabase og en mere upolitisk projektledelse. Ulemperne er prisen (det er dyrt), manglende forankring af ideer/forslag i organisationen og, at erfaring/viden fra projektet forlader organisationen ved projektets afslutning.

Som det fremgår ovenfor, er det i de fleste virksomheder afgørende, at starten på et BPR-forløb indeholder en grad af ekstern bistand. Viden, metoder og værktøjer retfærdiggør indsatsen. For os har det været vigtigt, at organisationen selv blev i stand til at tackle projekterne, dels ud fra et rent omkostningsmæssigt synspunkt (eksterne konsulenttimer er dyrere end interne konsulenttimer), dels fordi denne type forandringsprojekter altid vil være aktuelle i store organisationer.

Sådan organiseres BPR-projekter

Projektorganisationen skal på alle niveauer være repræsenteret af såkaldte 'professionelle projektmagere' (konsulenter) og repræsentanter fra de områder, der er udvalgt til reengineering. Det kan illustreres på følgende måde:

Styregruppe:

- Direktionen
- Områdechefer
- Personaleforeningsreps.
- Projektleder

Kontaktgruppe:

- Projektleder
- Ledere for områderne

Projektgruppe:

- Projektleder, 3-5 fuldtids interne eller eksterne projektkonsulenter, 1 fuldtids projektdeltager fra området

Ressourcegruppe:

- 2-4 mellemledere fra områderne
- 10-20 medarbejdere fra områderne

Styregruppen holder møder ved projektets opstart og undervejs i analyse- og udviklingsfasen, når aftalte milepæle er nået. Den endelige rapport med forslag til forbedringer og konsekvensberegninger afleveres til *Styregruppen*, der tager stilling til, om forslagene skal implementeres. I implementeringsfasen holder *Styregruppen* f.eks. møde hver måned for at følge op på, om de opsatte mål nås inden for tidsrammen.

Kontaktgruppen holder typisk møde hver 14. dag. Projektlederen orienterer om projektets forløb, og eventuelle problemer drøftes og løses. *Kontaktgruppen* har faglig indsigt i problemstillingerne og kan være med til at påvirke, hvilken drejning projektet tager.

I *Projektgruppen* foretages selve arbejdet med at analysere, rapportere, planlægge og gennemføre projektet. Projektgruppedeltagerne involverer medarbejderne i *Ressourcegruppen* i analyse- og udviklingsfasen. Der afholdes møder/interviews med gruppen, hvor flowdiagrammer og andet analysemateriale udarbejdes. Ressourcepersonerne deltager i gruppearbejder, hvor idealprocesserne udvikles, og medvirker desuden til at skaffe tids- og mængdedata fra områderne. Som tommel-

fingerregel har vi i projekterne angivet, at medarbejderne typisk må regne med at anvende 2-3 arbejdsdage pr. måned på projektet. Antallet af dage varierer over tid i projektet, med typisk lav belastning i starten og højere belastning, når idealprocesser skal opstilles og løsningsforslag udarbejdes. Det er vigtigt, at ressourcepersonerne rekrutteres blandt de medarbejdere, der udviser mest overblik og størst kreativitet.

Åbenhed og løbende information om BPR-projekterne til virksomhedens medarbejdere er vigtigt. Som hovedregel bør man informere bredt om projekternes forløb og overordnede mål, hvorimod kommunikationen omkring de personalemæssige konsekvenser af projekterne skal tilpasse den enkelte virksomheds tradition.

Implementering

Et BPR-projekt er først afsluttet, når løsningsforslagene er implementeret, og ikke mindst når gevinsterne er høstet. Og det er, når forslagene skal føres ud i virkeligheden, projektet står sin endelige prøve. At gennemføre analyser og komme med forslag til forbedringer af arbejdsprocesserne er relativt enkelt, sammenlignet med at skulle gøre det hele til virkelighed.

For at sikre forankringen af løsningsforslagene i den del af organisationen, der skal leve med konsekvenserne af forslagene, har vi valgt at lade implementeringen foregå suverænt i linjeorganisationen. Hvert løsningsforslag skal forud for implementering igennem en mere detaljeret cost-benefit beregning. Dette gøres for at sikre, at vi kun anvender vores knappe udviklingsressourcer, hvis de foreløbige konsekvensberegninger bliver bekræftet efter en detailspecifikation af løsningsforslagene.

I implementeringsfasen indgår også produktion af opfølgningsmateriale på de pro-

cesmål, der blev opstillet i forbindelse med løsningsforslagene. Procesmålene og opfølgningen på disse skal sætte organisationen i stand til løbende at følge effektiviteten i processen og skal derfor defineres ud fra de faktorer, der f.eks. omkostningsmæssigt er kritiske for den reengineerede arbejdsproces. Hvis for eksempel et af målene har været at øge den telefoniske behandling af sager for at nedbringe ressourceforbruget, skal der løbende følges op på, hvorvidt den telefoniske behandling fastholdes på det målsatte niveau.

Linjeorganisationens projektleder rapporterer på månedlige styregruppemøder, hvordan projekterne forløber.

Sådan sikres et godt resultat

Projekterne i Codan har kørt siden februar 1996, og de foreløbige resultater tyder på, at de enkelte projekter generelt når de mål, der er opstillet – dels i forhold til den overordnede målsætning for alle projekterne – dels i forhold til de delmålsætninger, de enkelte projekter har defineret.

Generelt er der dokumenterede løsningsforslag, der vil effektivisere arbejdsprocesserne i Codan med mellem 20 og 30 procent. Løsningsforslagene er koncentreret om: produktforenkling, der skal lette de administrative processer, introduktion af nye, pc-baserede værktøjer til såvel salg som sagsbehandling samt fjernelse af overflødige arbejdsrutiner.

Der forestår et stort implementeringsarbejde, specielt omkring produktforenkling og introduktion af ny teknologi.

Vores erfaringer kan samles i følgende observationer:

- Der findes et stort og ofte uudnyttet potentiale blandt medarbejderne til forbedring af eksisterende arbejdsprocesser.
- Medarbejdere i de områder, der analyseres, skal involveres mest muligt i udarbejdelsen

af løsningsforslag til forbedring af arbejdsprocessen.

- Medarbejdere i de områder, der analyseres, skal involveres mindst muligt i beregning af de personalemæssige konsekvenser af de fremlagte løsningsforslag for at undgå, at menige projektdeltagere bliver 'gidsler' i projektet.
- Mellemlederne skal involveres i projekterne på styringsniveau og ikke på projektniveau, fordi netop denne gruppe er ansvarlig for de nuværende arbejdsprocesser.
- De organisatoriske konsekvenser af løsningsforslagene skal udelukkende drøftes i Styregruppen, for at projektdeltagerne kan koncentrere indsatsen om at forbedre arbejdsprocesserne.
- Der skal afsættes ressourcer til, at projektværktøjer og metoder bliver godt indarbejdet i projektgruppen.
- Ethvert projekt skal holdes på under seks måneder for at undgå 'metaltræthed' i projektgrupperne.

Der ikke er nogen nem metode – heller ikke konsulentbaseret – til gennemførelse af BPR-projekter. Hver virksomhed må finde sin egen måde at køre et BPR-projekt på i praksis. Det afhænger af virksomhedens forudsætninger, behov og ledelsesmæssige forhold. Der er meget arbejde, og det koster betydelige inter-

ne ressourcer at gennemføre analyserne og dokumentere løsningsforslagene. Vi finder, det er nødvendigt at opbygge kompetence internt, der kan gennemføre og/eller matche de konsulenter, der typisk tilbyder at gennemføre BPR-projekter. Det er lykkedes for Codan at få etableret en intern afdeling, der i dag kan gennemføre effektiviseringsprojekter efter BPR-metoden.

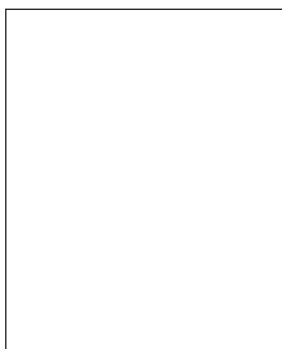
Vores erfaringer og dermed denne artikels konklusion er, at alle BPR-projekter skal håndtere følgende faktorer for at opnå succes:

Medarbejdernes involvering	
	x
Ledernes opbakning	
	x
Topledelsens engagement	
	x
Aktiv Styregruppe	
	x
Professionelle værktøjer	
	x
Kreativitet i processen	
	x
<u>Vilje til implementering</u>	
	= Resultat

Der ligger ingen prioritering af faktorerne i denne liste, men matematikkens regler siger, at hvis en af faktorerne i et multiplikationsstykke er "nul", bliver resultatet "nul"!

Europa og Pensionerne

af cand.scient.pol. **Mikael Bonde Nielsen**, Finanssektorens Arbejdsgiverforening



Mikael Bonde Nielsen

Fastholdes de skattefinansierede europæiske pensions-systemer, vil forsørgerbyrden for de kommende generationer udvikle sig til et økonomisk og fordelingspolitisk problem. Det er konklusionen i en ny rapport fra den europæiske pensionskasseforening. Derfor anbefales det, at de skattefinansierede pensionssystemer suppleres af fondsfinansierede pensionsordninger.

Det er ikke udtryk for snæver interessevaretagelse, når European Federation for Retirement Provision, EFRP, går til angreb på de skattefinansierede europæiske pensionssystemer. Kritikken af "pay-as-you-go"-systemer, hvor de udbetalte pensioner i et givet år skattefinansieres i det pågældende år, er såmænd ikke ny. Problemerne med denne finansieringsform er flittigt behandlet og diskuteret i den økonomiske litteratur¹. EFRP's rapport – *European Pensions Funds* – giver imidlertid en fyldestgørende beskrivelse af de praktiske problemer og muligheder, der er på det europæiske pensionsmarked².

Den statslige grundpension vil også i fremtiden være grundstenen i sikringen af de ældres indkomstgrundlag, når de trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet. Men de europæ-

iske lande kan ikke vedholdende ignorere den forsørgerbyrde, som følger af den voksende ældreandel i befolkningen. OECD's prognoser for befolkningsudviklingen i de europæiske lande har tidligere vist, at ældreforsørgerbyrden – målt som forholdet mellem ældre, der er fyldt 65 år, og aldersgruppen mellem 15-64 år – vil fordobles fra 21,4 pct. i 1990 til 42,8 pct. i år 2040³. Denne alarmerende udvikling er imidlertid rensset for en række demografiske, økonomiske og adfærdsmæssige faktorer, der kan øge forsørgerbyrden yderligere. Den europæiske pensionskasseforening peger bl.a. på højere middellevetid, aftagende fødselsrate, udbredt arbejdsløshed, tidligere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet og længere uddannelsesperioder⁴.

Kombinationen af disse faktorer indebæ-

rer, at ældreforsørgerbyrden er meget større end OECD's tal umiddelbart indikerer. EFRP opererer således generelt med mere realistiske beregningsforudsætninger i relation til den erhvervsaktive periodes begyndelse og ophør. De unge europæere begynder først deres erhvervsaktive karriere i starten af 20'erne og de ældre europæere trækker sig typisk tilbage omkring de 60 år. Derfor er det ikke rimeligt at opgøre ældreforsørgerbyrden som andelen af personer, der er fyldt 65 år, i forhold til en erhvervsaktiv aldersgruppe fra 15-64 år.

På baggrund af den korrigerede beregningsmetode anslår EFRP, at ældreforsørgerbyrden i de europæiske lande allerede lå på 36 pct. i 1990. Den ventes imidlertid at stige til 59 pct. i år 2040, hvis de demografiske, økonomiske og adfærdsmæssige skøn holder.

Ældreforsørgerbyrden i EU

Personer over 60 år som pct. af aldersgruppen 20-59 år

	1990 pct.	2040 pct.	Stigning pct.
Belgien	37,8	58,8	55,56
Danmark	36,2	57,5	58,84
Grækenland	35,2	61,2	73,86
Finland	32,8	55,1	67,99
Frankrig	35,2	56,1	59,38
Holland	31,7	59,5	87,70
Irland	31,4	47,3	50,64
Italien	37,2	64,8	74,19
Luxembourg	37,2	63,6	70,97
Portugal	34,5	56,9	64,93
Spanien	34,8	58,1	66,95
Storbritannien	38,8	55,2	42,27
Sverige	43,5	57,0	31,03
Tyskland	35,2	61,2	73,86
Østrig	36,4	62,2	70,88
Vægtet EU gennemsnit	36,17	59,01	63,15

Note: Den korrigerede forsørgermodel er endvidere baseret på antagelser om udviklingen inden for middellevetid, ledighed, tilbagetrækningsmønster, uddannelsesperiodernes længde, nye arbejdsformer, arbejdstid mv.

Kilde: Verdensbanken og EFRP

Selv om forsørgerbyrden varierer mellem de forskellige europæiske lande, må der imødeses et voldsomt fiskalt stress i alle skattefinansierede pensionssystemer. De stigende offentlige udgifter til ældregenerationens pensioner er en belastning, som i den sidste ende skal bæres af de kommende generationer af erhvervsaktive skatteydere. Men det er også en belastning, der påvirker de europæiske landes økonomiske vækstpotentiale.

Afledte effekter giver væksttab

Den manglende sammenhæng mellem skat og pensionsudbetalinger, der er selve kernen i den løbende pensionsfinansiering, kan side-stilles med en subsidiering af fritid. En forøgelse af indkomstskatten vil således reducere de erhvervsaktives disponible realløn og gøre fritid mere attraktivt i forhold til arbejde. Den afledte effekt er et mindre arbejdsudbud og et større effektivitetstab for samfundsøkonomien. Dette effektivitetstab lader sig ikke eliminere ved større kollektiv fondsfinansiering af grundpensionerne. Det centrale problem er netop, at der ikke eksisterer en direkte aktuarisk sammenhæng mellem den enkeltes skatteindbetalinger og de optjente pensionsrettigheder.

Derfor har den enkelte borger kun et ringe incitament til at blive på arbejdsmarkedet, når den lovbestemte pensionsalder indtræder. Det vil kun resultere i en afkorting i de offentlige pensionsydelse, hvis den enkelte borger vælger at blive på arbejdsmarkedet, da der ikke opnås en højere pensionsydelse ved senere tilbagetrækning.

Økonomisk teori har i flere omgange behandlet sammenhængen mellem den private opsparing og valg af pensionssystem⁵. Når opsparingen er så vigtig, er det fordi den omsættes i udbygning af produktionskapaciteten og dermed sikrer en høj økonomisk vækst. De teoretiske og empiriske landvindinger på dette område er imidlertid besked-

ne, hvilket understreges i EFRP's rapport. Forfatterne er tilsyneladende grebet af det paradoks, at lande med en relativ stor individuel og fondsdækket pensionsfinansiering, fx USA og Storbritannien, har en forholdsvis lav privat opsparing sammenlignet med lande med en relativt beskedne individuel og fondsdækket pensionsfinansiering. Men indebærer det, at de skattefinansierede pensionssystemer er fremmede for privat opsparing?

Set ud fra en livsløbssammenhæng er det ikke en holdbar konklusion. Et skattefinansieret pensionssystem vil, alt andet lige, svække de erhvervsaktives motiv til at spare op, idet deres forbrugsbehov i alderdommen dækkes af de offentlige pensionsydelse. Endvidere vil den højere skattebelastning svække deres opsparingsevne. Det er to forhold, der entydigt trækker i retning af lavere privat opsparing. I det omfang de erhvervsaktive oprettholder deres private pensionsopsparing, får de omvendt råd til en tidligere pensionering, fordi det offentlige på et tidspunkt træder til med en grundpension.

Selv om EFRP ikke drager nogen egentlig konklusion af disse afledte effekter, må den lavere opsparingstilbøjelighed antages at dominere i et skattefinansieret pensionssystem⁶. Den relativt høje private opsparing i lande, der primært støtter sig til denne form for løbende finansiering, er snarere udtryk for, at den reelle skattebelastning for de offentlige velfærdsydelse undertrykkes gennem en ganske betragtelig gældsfinansiering, fx Belgien, Italien og Grækenland. Derfor har borgerne i disse lande også en relativ høj opsparingssevne og opsparingstilbøjelighed end borgere i andre lande⁷.

Bedre opsparing

EFRP peger imidlertid på en interessant og noget overset problemstilling i debatten om opsparing og valg af pensionssystemer. Det er således slående, at USA historisk set har

været en mere succesfuld vækstdynamo end nogle af de europæiske lande, når det betænkes, at den amerikanske opsparing er relativt lavere.

EFRP leverer selv den plausible forklaring, at de opsparede midler forvaltes langt mere effektivt i USA⁸ end i Europa. Den institutionaliserede investeringstradition indebærer således, at amerikanerne kan leve efter devisen: "Save less but better".

Problemet i Europa er med andre ord ikke opsparingen *per se*, men snarere den omstændighed, at de opsparede formuer ikke arbejder i vækstens tjeneste. Derfor anbefaler den europæiske pensionskasseforening, at der skabes gunstigere betingelser for en kraftig udbygning af den anden søjle i det europæiske pensionssystem – de fondsdækkede pensionsordninger. EFRP's målsætning er, at udbetalingerne fra de fondsdækkede pensionsordninger i Europa skal øges fra de nuværende godt 7 pct. til 25 pct. af de samlede pensionsudbetalinger inden år 2020.

EFRP's målsætning for fondsdækkede udbetalinger i år 2020 i procent af de totale pensionsudbetalinger i EU

	Nuværende udbetalinger	EFRP's målsætning
Første søjle		
Skattefinansierede pensionsordninger	88,8	68,0
Anden søjle		
Fondsdækkede pensionsordninger	7,0	25,0
Tredie søjle		
Personlige pensionsordninger	0,9	4,0
Øvrige ordninger		
Behovstestede pensionsordninger	3,9	3,0
Totale udbetalinger	100,0	100,0

Kilde: EPRF

De skattefinansierede pensionsordninger skal altså stadig være omdrejningspunktet på det europæiske pensionsmarked – et sikkerhedsnet for de grupper, der ikke omfattes af den anden søjle, fx fordi de savner tilknytning til arbejdsmarkedet. Men styrkelsen af den anden søjle, de fondsdækkede pensionsordninger, skal både ske gennem større pensionsudbetalinger og større dækningsgrad.

EFRP opererer således med et scenario, hvor udbetalingerne på 25 pct. af de samlede pensionsudbetalinger refererer til en dækningsgrad på 60 pct. af arbejdsstyrken. Der forudsættes endvidere et netto-cash flow (bidrag + investeringsafkast – udbetalinger) på 9 pct. p.a. Hvis denne antagelse holder, vil aktiverne i de europæiske pensionsfonde stige fra de nuværende 1,074 mia. ECU til 10,183 mia. ECU i år 2020, hvilket svarer til 71,4 pct. af EU's totale BNP.

Det virker umiddelbart optimistisk, at de europæiske pensionsfonde i år 2020 skal råde over pensionsformuer, der i dagens priser svarer til 71,4 pct. af EU's samlede årlige produktionsresultat. Men målsætningen er allerede opfyldt i Holland, Schweiz og Storbritannien, hvor pensionsfondene i 1993 rådede over formuer, der svarede til mellem 80 og 88 pct. af BNP.

EFRP er imidlertid opmærksom på, at den

kraftige ekspansion i de fondsdækkede pensionsordninger, kun kan ske ved en gennemgribende holdningsændring. Der er således flere barrierer, der skal ryddes af vejen, før de europæiske pensionsfonde kan forfølge den fælleseuropæiske målsætning om et udbetalingsniveau på 25 pct. af de samlede pensionsudbetalinger og en dækningsgrad på 60 pct.

Større investeringsfrihed

Pensionsfondenes succes vil altid være betinget af det afkast, som de er i stand til at generere for pensionsopsparerne. Her er den europæiske pensionskasseforening tilsyneladende befriende kontant, idet der efterlyses en større grad af professionalisme på investeringsområdet. Det er således EFRP's opfattelse, at nogle pensionsleverandører har været helt eller delvis bundet af vanetænkning i relation til deres investeringer. De har derfor ikke i alle tilfælde har tilgodeset kravet om størst muligt afkast. Men er denne kritik berettiget?

Grundlaget for kritikken er bl.a. en afkastanalyse for et repræsentativt udsnit af pensionsleverandører i de europæiske lande. Selv om EFRP erkender, at det er vanskeligt at foretage landesammenligninger, mener man alligevel at have fundet et mønster af forskelle,

Pensionsfondenes gennemsnitlige afkast p.a. 1984-1993*

	<i>Indenl. oblig.</i>	<i>Udenl. oblig.</i>	<i>Indenl. aktier</i>	<i>Udenl. aktier</i>	<i>Likvider</i>	<i>Gennemsnit. pensionsfond</i>
Belgien	9,82	10,22	18,32	10,55	9,08	11,80
Danmark	9,75	10,84	6,71	11,17	10,37	9,99
Holland	9,83	9,93	14,08	10,23	7,19	9,53
Irland	11,14	14,50	18,23	14,81	10,68	14,04
Spanien	13,82	13,96	23,20	14,31	5,49	13,82
Storbritannien	13,06	14,81	18,79	15,17	11,38	15,48
Sverige	13,86	15,48	15,48	15,84	12,06	14,45
Tyskland	8,82	9,96	12,45	10,30	6,74	9,38

* Det gennemsnitlige afkast er beregnet på basis af sammensatte tal.

Note: Tabellen udtrykker alene det nominelle afkast før beskatning. Der er ligeledes ikke taget højde for lovbestemte investeringsrestriktioner.

Kilde: EFRP

der i et vist omfang kan tilskrives pensionsleverandørernes suboptimale investeringsstrategi.

Som det fremgår af tabellen har de danske, tyske og hollandske pensionsfonde i gennemsnit haft et lavere afkast end fx de britiske, svenske og irske fonde i den observerede periode. Retroaktivt havde de tyske og hollandske pensionsfonde således opnået et større afkast, hvis de havde investeret mere i indenlandske aktier i stedet for indenlandske obligationer. Det kan samtidig konstateres, at de danske pensionsfonde havde opnået et større afkast, hvis de havde investeret mere i udenlandske aktier i stedet for indenlandske aktier.

Den historiske bagklogskab mister imidlertid noget af sin tyngde, når der korrigeres for forskelle i lovbestemte investeringsrestriktioner. Det er således næppe en tilfældighed, at britiske, svenske og irske pensionsfonde i gennemsnit opnåede et større afkast end de tyske og danske pensionsfonde.

Der er fx en entydig positiv sammenhæng mellem graden af investeringsfrihed og afkast. Der synes til gengæld ikke at være nogen sammenhæng mellem investeringsfrihed og risiko. EFRP kan derimod i en række tilfælde påvise, at pensionsfonde i lande med skrappe investeringsrestriktioner, fx Tyskland og Danmark, er langt mere risikodisponerede end pensionsfonde i lande med fuld eller delvis investeringsfrihed, fx Storbritannien og Sverige. Investeringsrestriktioner, der skulle yde pensionsopparerne beskyttelse mod risikosøgende adfærd, er i disse tilfælde alene en overflødig barriere for optimal porteføljepleje.

Enestående afgift

Det er i de fleste europæiske lande et knæsat princip, at supplerende pensionsopsparing tjener et vigtigt formål og derfor bør have en særlig skattemæssig status. Princippet efterlevs dog ikke altid i praksis, hvilket Dan-

mark er et iøjnefaldende eksempel på. Her har der udviklet sig en beskatningstradition, som ikke genfindes i noget andet europæisk land.

Kritikken retter sig forståeligt nok mod realrenteafgiften, der blev indført i juni 1983. Det politiske sigte med loven var at begrænse det gennemsnitlige reale formueafkast af pensionsopsparinger⁹. Konsekvensen er, at danske pensionsopparere kun kan gøre sig forhåbninger om en årlig real-forrentning på 2,5 – 3 pct. Det har også den konsekvens, at danske pensionsfonde får en uberettiget ringe placering i det europæiske afkast-hierarki¹⁰.

Selv om EFRP er kritisk over for afgiften, kan der samtidig spores en vis forundring over, at afgiften ikke har reduceret udbredelsen af de obligatoriske og fondsdækkede pensionsordninger på det danske arbejdsmarked, eller for den sags skyld fondenes kapitalakkumulering. Det er måske den eneste reelle brist i EFRP's rapport.

For det første er det ikke muligt for den enkelte pensionsopparer, at justere sit bidrag inden for kollektive og obligatoriske arbejdsmarkedspensioner. Derfor udtrykkes individuelle opsparingselasticiteter af en given skattepåvirkning aldrig i handling. For det andet er det umuligt at godtgøre, at realrenteafgiften ikke har påvirket kapitalakkumuleringen. Det kan fx ikke udelukkes, at bidragene til pensionsfondene – og dermed formuerne – havde været større, hvis realrenteafgiften ikke eksisterede. Hvis der a priori kan udledes noget som helst, så er det, at en fjernelse af afgiften, alt andet lige, vil anspre til en større kollektiv bidragsvilje.

Den europæiske pensionskasseforening har, hvis der ses bort fra denne misforståelse, begået en rapport, der bør give anledning til en fornyet debat om fremtidens ældreforsørgelse i Europa. Rapporten er en både afbalanceret og nøgtern beskrivelse af de problemer, som følger af skattefinansierede pensionssystemer. Det er også en rapport, der anviser en farbar vej ud af disse problemer.

Noter

- ¹ Se fx O.J. Blanchard & S.Fischer, Lectures on Macroeconomics, cpt. 3: *The Overlapping Generations Model*, MIT Press: Cambridge, 1990, pp. 91-154.
- ² Koen de Ryck, *European Pension Funds: Their Impact on European Capital Markets and Competitiveness*, European Federation for Retirement Provision, 1996, Bruxelles.
- ³ B. Fischer & H. Reisen, *Pension Fund Investment From Aging to Emerging Markets*, OECD Policy Brief, No. 9, 1994, Paris: OECD Development Centre og H. Reisen, *On the Wealth of Nations and Retirees*, OECD Report, 1994, Paris: OECD Development Centre.
- ⁴ Finansministeriet opererer med en lidt mere realistisk demografi i forhold til den erhvervsaktive gruppe (18-59 år), men ministeriet tager imidlertid ikke højde for uddannelsesperiodernes længde, der effektivt reducerer den erhvervsaktive gruppe, se *Pensionssystemet og fremtidens forsørgerbyrder*, Finansministeriet, marts 1995. Se endvidere *Finansredegørelse 96*, Finansministeriet, december 1996.
- ⁵ For en dansk diskussion, se J.H. Petersen, *Pensionsfinansiering i vækstsammenhæng*, Nationaløkonomisk Tidsskrift 1986, Nr. 3, pp. 304-315.
- ⁶ Se fx M. Feldstein, *International Differences in Social Security and Saving*, Journal of Public Economics, 1980, Vol. 14, pp. 225-244 og P.H. Sturm, *Determinants of Saving: Theory and Evidence*, OECD Economic Studies, 1983, nr. 1 pp. 147-197.
- ⁷ Denne forklaring er i overensstemmelse med det Ricardianske ækvivalensteorem. Tesen er, at borgerne forudsættes at besidde en sådan grad af økonomisk indsigt, at de i store træk kan forudsige konsekvenserne af underbudgettering. Hvis borgerne betragter gældsfinansiering som udskudt skat, vil de således spare op med henblik på at møde et eventuelt skattekrav i fremtiden. Se R.F. Barro, *Are Government Bonds Net Wealth?*, Journal of Political Economy, 1974, nr. 82, pp. 1095-1117.
- ⁸ Se fx W.E. Shipman, *Retiring with Dignity: Social Security versus Private Market*, i Social Security Privatization, Cato Institute, Washington, 1995.
- ⁹ Loven indebærer, at al realrenteafgiftspligtigt afkast ud over inflationen plus 3,5 pct. beskattes med 100 pct.
- ¹⁰ Se *Pensionsfonde bedre end rygter siger*, FA Orientering, nr. 4, Finanssektorens Arbejdsgiverforening, oktober 1996,

Info-samfundet for alle – den danske model

af redaktør **Erik B. Johansen**



Erik B. Johansen

Redaktør Erik B. Johansen har klippet i Forskningsministeriets IT-politiske redegørelse, der er et bidrag til den fortsatte debat om Info-samfundets muligheder og problemer.

- Et *socialt ansvar* for, at alle får mulighed for at komme med, så Info-samfundet reelt bliver for alle.
- En bred dialog – hvorefter hver især påtager sig sin del af *ansvaret for handling*.
- En *fremsynet infrastruktur* som realiseres netop ved effektiv handlen på grundlag af en bred dialog.

Det er de tre hovedelementer i "Info-samfundet for alle – den danske model", som er kernen i regeringens strategi for at realisere informationssamfundets muligheder i Danmark.

Info-samfundet for alle

Info-samfundet sætter dagligt sit præg på aviserne og er emnet for utallige debatmøder. Men det bliver ikke ved debatten. Danskerne har også i praksis taget Info-samfundet til sig. Inden året er gået, vil over halvdelen af danske husstande råde over mindst een pc i hjemmet. Herved har vi muligvis overhalet USA som det land i verden, der har den største udbredelse af pc'er i hjemmene. Internettet stormer frem i Danmark som i en række andre lande. Næsten alle danske funktionærer bruger dagligt edb på deres arbejde – og andre medarbejdergrupper følger godt med.

Der er en påtrængende risiko for, at informationsteknologien gør de stærke i samfundet endnu stærkere og de svage endnu svagere. At

vi får opdelt danskerne i et informations-teknologisk A- og B-hold, alt efter om man bruger og behersker den nye teknologi eller ikke.

Info-samfundet må være et samfund, hvor alle kan deltage – og hvor alle får mulighed for at tilegne sig de nødvendige kvalifikationer og få et naturligt og uimponeret forhold til anvendelsen af IT.

Danskerne på nettet

Mindst 40.000 privatpersoner er i dag koblet til Internettet i Danmark, og antallet stiger i en takt, der betyder, at det fordobles på trekvart år. For mange danskere er nettet allerede ved at blive en naturlig del af dagligdagen. Snart kan en internetforbindelse blive en naturlig

del af et tele- eller kabel tv-abonnement.

De nye muligheder for kommunikation på tværs af tid og sted og den eksplosive vækst i adgangen til information medfører en udvikling, som vi endnu kun aner konturerne af. En udvikling, der radikalt – og på meget kort tid – kan ændre ved nogle grundlæggende forhold i vores dagligdag.

Vi får fra vores dagligstue umiddelbar adgang til mere information end nogensinde før, og vi får redskaber til automatisk at finde, sortere og prioritere i de enorme informationsmængder. Vi får mulighed for at kommunikere på helt nye måder med mennesker fra nær og fjern, som vi aldrig var kommet i kontakt med uden nettet.

Nettet vil aldrig kunne erstatte den direkte menneskelige kontakt, men det vil udvide vore menneskelige netværk. Med arbejdspladsen, offentlige tjenester og indkøbsmuligheder on-line får vi mulighed for en langt mere fleksibel fordeling af fritid og arbejde til gavn for familie og miljøet.

Hvad denne udvikling vil medføre, kan vi kun vanskeligt forudsige – men det vil i høj grad blive afgjort af vore egne til- og fravalg. Især er det afgørende, om den halvdel af danske husstande, der i dag har pc, vælger at supplere den med udstyr og tilslutning til nettet.

Fremsynet infrastruktur

Virksomhederne må gå foran i anvendelsen af teknologien ikke blot til at effektivisere arbejdsgangen, men også – og især – til at udvikle nye produkter og produktionsprocesser. Vækst og beskæftigelse må sikres gennem optimal udnyttelse af de globale elektroniske netværk. Danske virksomheder har her en enestående mulighed for at realisere en spydspids-vision og "Netværksvirksomheden Danmark", hvor store og små virksomheder er bundet sammen med relevante samarbejdspartner i udlandet og i Danmark i et omfattende

elektronisk netværk, der styrer handel, produktion og udveksling af forretningsdokumenter.

Fagbevægelsen bør udnytte den unikke styrke, der ligger i et stort og veludviklet organisationsapparat, til offensivt at sætte ind for at fremme forståelsen for Info-samfundet og bidrage til at sikre de nødvendige uddannelses- og udviklingsmuligheder for medlemmerne. Og man må allerede nu forholde sig til udbredelsen af hjemmearbejdspladser og dermed udsigten til ændrede arbejds- og ansættelsesforhold.

Den enkelte borger har i holdning og handling et ansvar for sin egen fremtid. Den enkelte må selv udvise positiv opmærksomhed over for Info-samfundets muligheder og benytte de tilbud, der findes i uddannelsessystemet, på bibliotekerne osv.

Et afgørende træk ved "Den danske model" er, at vi uden store, forkromede planer men netop ved bred dialog og effektiv handlen er i stand til hurtigt at realisere den nødvendige infrastruktur og fjerne forhindrende barrierer.

I finanssektoren har man tilsvarende igennem de sidste 20-30 år udviklet en elektronisk infrastruktur med betalingsformidling i form af PBS, Værdipapircentral, Dankort og senest Danmønt, som er enestående i internationalt perspektiv.

I de nærmeste 2-3 år står vi over for at virkeliggøre en række omfattende infrastrukturprojekter, som kun kan realiseres i et kompliceret, men effektivt samspil mellem den private og den offentlige sektor og med involvering af mange beslutningstagere, der må trække på den samme hammel:

- *Liberaliseringen af telesektoren* skal på en gang føre til kraftig udvikling af nye og bedre teleydelser, herunder effektiv integration med IT-anvendelser – samt til markant faldende priser. Herunder skal
- *Internettet* udvikles, så det bliver en ligeså let tilgængelig og anvendelig del af vor

infrastruktur som det almindelige telefon-system.

- *Sikkerheden* i nettet skal sikres gennem bl.a. en lovbaseret udbredelse af digital signatur ("elektronisk underskrift") og udbredelsen af sikre kommunikationsnøgler (kryptering), ikke mindst i form af chipkort som Borgerkortet, samt udvikling af et effektivt betalingsformidlingssystem via nettet.
- *EDI* (Electronic Data Interchange): En hurtig fastlæggelse af såkaldt Edifact-baserede standarder for udveksling af forretningsdokumenter og udvikling af virksomhedernes interne IT-infrastruktur til håndtering heraf kan give danske virksomheder et spring frem i konkurrenceevneforbedring.
- *CVR-nummer* for virksomheder – som parallel til CPR-nummeret for personer – kan få en langt mere gennemgribende betydning for både den private og den offentlige sektor end det kendte CPR-nummer.

Umiddelbart kan disse infrastrukturprojekter måske virke noget teknokratiske. Men betydningen af en hurtig, effektiv og konsekvent gennemførelse heraf kan næppe overvurderes. Først og fremmest kan det i internationalt perspektiv give Danmark en i flere henseender ønskværdig førerposition. Hertil kommer, at der er en indbyrdes sammenhæng, hvor projekterne gensidigt støtter hinanden, hvorved summen bliver langt større end enkeltelementerne.

Info-samfundets virksomheder

Info-samfundets centrale kendetegn er netværk. Elektroniske netværk betyder, at udveksling af information kan foregå samtidigt – og uafhængigt af hvor i verden, man befinder sig. Det muliggør helt nye og tættere samarbejdsrelationer, hvor store og små virksomheder, nationalt og internationalt, kan styre handel og produktion på tværs af geo-

grafiske grænser. Den globale netværkssvirksomhed vinder frem.

Netværkssvirksomheden er kendetegnet ved, at virksomhedens aktiviteter – forskning og udvikling, produktion, markedsføring mv. – placeres der, hvor viden, kapital og erhvervs-mæssige rammebetingelser er mest fordelagtige, uanset om det er i Danmark eller i udlandet.

I netværkssvirksomheden stilles ledelse og medarbejder over for nye udfordringer. Skal potentialerne udnyttes, er det vigtigt, at der ikke blot sættes strøm til eksisterende organisationsstrukturer og arbejdsgange. I stedet må IT's muligheder for at understøtte produkt- og procesinnovation udnyttes.

Et hovedelement i netværkssvirksomheden er EDI. EDI er elektronisk dokumentudveksling fra edb-system til edb-system, fra virksomhed til virksomhed. EDI har hidtil først og fremmest været betragtet som et effektivt rationaliseringsværktøj. Men EDI er meget mere end det. Det er også et strategisk værktøj, der kan få væsentlig betydning for Danmarks konkurrenceevne.

Info-samfundets arbejdsliv

IT er også en udfordring i arbejdslivet. Den stigende konkurrence og nye former for organisering af arbejdet i virksomhederne øger kravene til medarbejdernes kvalifikationer. Det gælder både faglige kompetencer og bredere, personlige kvalifikationer som f.eks. samarbejdsevne og initiativlyst.

I dag forældes viden hurtigere end nogensinde tidligere. Den hastige udvikling gør, at ingen – hverken kort- eller langtidsuddannede – kan regne med, at den uddannelse, de gennemgår ved arbejdslivets begyndelse, vil være tidssvarende resten af livet. Livslang uddannelse er derfor vigtig for alle.

IT ændrer på mange forhold i arbejdslivet. Teknologien rummer en risiko for en forarmelse af arbejdslivet men giver også mulig-

hed for at forbedre arbejdsforholdene. IT kan således medvirke til at realisere det udviklende arbejde. Det stigende indhold af teknologi i arbejdet betyder i mange tilfælde, at dette kvalificeres: Rutineopgaver forsvinder, jobindholdet bliver bredere, og man får et arbejdsliv med større ansvar og beslutningskompetence for den enkelte. Der opstår også mulighed for nye former for samarbejde.

Nye jobtyper, ny teknologi og muligheder for telearbejde kan føre til ændrede ansættelsesforhold. Den enkelte kan arbejde for flere virksomheder på samme tid, og flere freelance-job og selvstændige enkeltmandsvirksomheder kan vinde frem. Det er vigtigt, at vi tager hånd om disse udviklingstendenser og ikke sætter de vilkår og rettigheder, arbejdstagerne har opnået, over styr.

Vi skal ikke ukritisk lade os trække med af udviklingen men træffe en række valg, så vi sikrer et Info-samfund, hvor mennesket er i centrum, og hvor det er hensynet til det enkelte individ og til fællesskabet, der styrer udviklingen, og ikke teknologisk fascination.

*Publikationen kan hentes på
Forskningsministeriets web-server:
<http://www.fsk.dk/>*

*Udgivet af:
Forskningsministeriet
Bredgade 43
1260 København K
Tlf. 33 92 97 00, Fax 33 32 35 01
E-post, Internet: fsk@fsk.dk
E-post, X.400: S=fsk; P=fsk; A=dk400; C=dk*