

*DC*CCCCCCCC222222000

**STRATEGISK
UDVIKLING OG LEDELSE
PÅ DATACENTRALEN**

I/S DATACENTRALEN
af 1959

S T R A T E G I S K U D V I K L I N G
O G L E D E L S E P Å D A T A C E N T R A L E N

Rapport fra en arbejdsgruppe

Maj 1986

INDHOLD

Side

1.	Indledning	3
2.	Datacentralens strategiske situation	7
3.	Datacentralens idégrundlag	14
4.	Overordnede mål	16
5.	Overordnet markedsstrategi	19
6.	Strategi for produkter og ydelser	24
7.	Forudsætninger og konsekvenser	33
8.	Handlingsplan	46

Bilag A: Udviklingstendenser i omverdenen - teknologisk
 og markedsmæssigt:

A.1 Den tekniske udvikling 1985-2000 set fra DC

A.2 Udviklingstendenser i statsforvaltningen
 frem mod år 2000

A.3 Edb-markedet frem mod år 2000

Bilag B: Arbejdspapir om Datacentralens situation i dag

Bilag C: Arbejdspapir om Datacentralens strategiske
 udviklingsmuligheder

Bilag D: Baggrundsmateriale

1. INDLEDNING

Datacentralens direktion besluttede i marts 1985 at nedsætte en arbejdsgruppe med henblik på at udarbejde en rapport om Datacentralens udvikling frem mod år 2000. Gruppen fik følgende sammensætning:

Bo G. Flindt, marketingstaben
Flemming Jensen, teknikstaben
Per Johansen, økonomistaben
Kjeld Koushede, direktionssekretariatet (formand)
Pouel Pedersen, center 6
Klaus Ulrik Rasmussen, center 2

Som sekretær har først fungeret Erik Jepsen, der efter overflytning til center 6 fortsatte som medlem af gruppen. Sekretærfunktionen er derefter blevet varetaget af Peter Langballe Sørensen, direktionssekretariatet. I rapportskrivningsfasen blev etableret et sekretariatsudvalg bestående af Flemming Jensen, Per Johansen, Kjeld Koushede samt Peter Langballe Sørensen.

Ved sammensætningen af gruppen blev der lagt vægt på at samle en kreds af personer med indsigt i forskellige områder af centralens virksomhed, samtidig med at det blev understreget, at deltagerne i arbejdet skulle opfatte sig som personlige medlemmer og således ikke havde til opgave at repræsentere deres respektive afdelingers synspunkter.

1.1 Gruppens arbejde

Gruppens arbejde er i store træk forløbet i 3 faser:

En indledende 'perspektivfase', hvor gruppen drøftede forskellige scenarier for udviklingen frem til årtusindskiftet.

Derefter fulgte en 'analysefase', hvor gruppen undersøgte udviklingstendenserne i centralens omverden, dvs. primært teknologiske, forvaltningsmæssige og markedsmæssige fremtidsforventninger. Det

skete såvel i form af analyser udarbejdet af gruppemedlemmer (jf. bilag A.1, A.2 og A.3) som gennem drøftelser med en række inviterede personer.

Gruppen har således haft møde med direktør Allan Fischer Madsen, konsulentfirmaet Fischer & Lorenz, for at drøfte udviklingen på datakommunikationsområdet. Med planlægningschef Tom Togsverd, budgetdepartementet, drøftedes den forvaltningsmæssige udvikling set i et økonomisk-styringsmæssigt perspektiv. Afdelingschef Michael Christiansen, justitsministeriet, belyste en stor kundes forventninger og krav til Datacentralen i fremtiden. Med konsulent, forhenværende minister Poul Nielson drøftedes - med udgangspunkt i politisk/ledelsesmæssige vurderinger - fremtidige behov hos centralens kunder. Civilingeniør Christian Røvsing gav en bred orientering om sine forventninger til udviklingen på edb-området og Datacentralens muligheder i denne sammenhæng. Endelig drøftedes med systemchef Ole Tamborg markedsudviklingen, som den opleves i et center, hvor man kraftigt mærker skiftet fra de centralt baserede driftsopgaver til decentrale løsninger, hvor Datacentralens indsats overvejende bliver udviklingsarbejde.

I den tredje fase, 'rapportskrivningsfasen', har gruppen forsøgt at give en samlet og sammenhængende formulering af de mange oplysninger, ideer, visioner og synspunkter, som er fremkommet under arbejdet. Det er nok væsentligt at fremhæve, at rapportskrivningen således i sig selv har været en analyserende og kreativ proces, og ikke blot en afrapportering af hvad gruppen allerede var nået frem til. Da der tillige foregår strategidrøftelser i mange andre sammenhænge, f.eks. behandlingen af planlægningsnotatet og centrenes strategiovervejelser, dukker der løbende nye aspekter op, som så vidt muligt er søgt indarbejdet.

Dette forløb kan imidlertid indebære, at nogle af bilagene ikke er helt i overensstemmelse med hovedrapporten - simpelt hen fordi bilagene er skrevet undervejs i processen.

1.2 Tidsperspektiv

Som det fremgår startede gruppen med at diskutere, hvordan Datacentralens markedsbetingelser ville være på 10-15 års sigt. Efterhånden som arbejdet er skredet frem, er tidsperspektivet blevet kortere - nogle vil måske sige for kort.

Gruppen har imidlertid måttet erkende, at det inden for Datacentralens branche bliver meget "luftigt" at diskutere udviklingsmuligheder med så lang en tidshorisont. En strategidiskussion bliver først for alvor relevant, når den kan udmøntes i beslutninger, som skal tages i den nærmeste fremtid. Gruppen har således lagt vægt på, at overvejelserne bl.a. skulle resultere i et forslag til en handlingsplan indeholdende en række konkrete beslutninger og aktiviteter, som bør gennemføres inden for 2-3 år med henblik på at bringe centralen i stand til dels at nå de umiddelbart identificerbare mål og dels opnå den fleksibilitet, der er nødvendig for at tilpasse sig et samfund, der forandrer sig med stigende hastighed.

Gruppen har ikke forsøgt at opstille en form for 10-års plan ud fra den betragtning, at en sådan kvantitativ og tidsmæssig beskrivelse af udviklingen vil blive meget løst funderet. Gruppen har fundet det vigtigere at bidrage til at skærpe erkendelsen af centralens strategiske situation og de trusler og muligheder, der ligger heri samt at pege på nogle fundamentale valg og afvejninger, som centralens ledelse stilles over for.

Endelig skal fremhæves, at strategisk planlægning for Datacentralens vedkommende ikke består i med nogle års mellemrum at lave en ny 10-års plan el.lign. Det primære er gennem en løbende proces at sikre, at centralens ledelse 'tænker strategisk', og at centralen har et 'strategisk beredskab' i form af informationer, analyser, regelmæssige strategidrøftelser og høj tilpasningsevne. For at understrege processens vedvarende karakter samt dens store indhold af holdningsdannelse vil det være mere dækkende at tale om strategisk ledelse frem for strategisk planlægning, heraf rapportens titel.

1.3 Rapportens opbygning

I rapporten foretages indledningsvis, kapitel 2, en analyse af Datacentralens strategiske situation, idet der beskrives de fire væsentligste strategiske problemstillinger, som danner grundlag for gruppens videre overvejelser.

I de følgende kapitler, 3 og 4, analyseres i lyset heraf Datacentralens idégrundlag og overordnede mål.

I kapitel 5 diskuteres og fastlægges den overordnede markedsstrategi for Datacentralen. Dvs. der foretages en segmentering af markedet, en vurdering af hvilke muligheder centralen har på de enkelte delmarkeder og en prioritering af disse.

I kapitel 6 vurderes centralens udviklingsmuligheder på de produkt- og ydelsesområder, som antages at være mest interessante inden for de næste 10 år.

I kapitel 7 vurderes hvilke krav, de foreslåede strategier vil stille til centralen.

I det afsluttende kapitel 8 opstilles i form af en handlingsplan en række konkrete aktiviteter, der skal gennemføres som led i en realisering af strategierne.

2. DATACENTRALENS STRATEGISKE SITUATION

2.1 Baggrund

DC har i sine mere end 25 år løst en mængde store komplicerede edb-opgaver og derved erhvervet en stor viden om, hvordan sådanne systemer skal udvikles og drives med tilstrækkelig sikkerhed og ikke mindst om, hvordan det sikres, at de løbende kan vedligeholdes under anvendelse af nye udgaver af materiel og programmel og eventuelt af nye medarbejdere, som der altid er mange af i et firma i ekspansion.

Og centralen gjorde dette på et tidspunkt, hvor der ikke var ret megen hjælp at hente andre steder; man måtte gøre alle erfaringerne selv, og senere, da der blev hjælp at hente andre steder, fortsatte man i høj grad med at gøre det hele selv.

DC har derfor opbygget en stor (og tung) organisation, hvor der lægges megen vægt på at dokumentere systemer og aftaler i øvrigt og på at anvende de samme standarder overalt på DC. Det har været en fastslået politik, at kun tilstrækkeligt afprøvede elementer må indgå i en løsning, som så meget afhænger af. Eksperimenter med kundernes systemer har ikke været DC.

DC har derved skabt et værn mod nye tendenser. Centralens hårdt erhvervede viden om batch- og telesystemer skulle ikke generes af nye tiders lokale og distribuerede løsninger.

Centralen har været meget sen til at optage disse nye muligheder i sit produktsortiment.

Faktisk er verden godt på vej til at ændres totalt i forhold til den, centralen med så stort besvær er blevet en mester i.

De nye tekniske muligheder har ændret sigtet med edb-løsningerne. Hvor man før løste enkelt-problemer, løses nu en institutions samlede informationsbehov i en integreret sammenhængende netværksløsning. Kommunikation er en væsentlig del af ethvert system i dag.

De nye tekniske muligheder har også ændret de værktøjer, der bruges til at udvikle edb-systemerne med og gjort dette langt lettere. Så meget at noget af det, der før krævede måneders indsats af professionelle planlæggere og programmører, i dag kan laves af brugeren selv på et par timer.

Markedet er et helt andet. Nu findes der et utal af gode produkter deriblandt en række meget billige standardprodukter. Konkurrenterne behøver ikke ligesom DC at være verdensmester i skræddersyede systemer.

Leverandørerne er en langt større og mere broget skare. Og hvor før en enkelt leverandør kunne levere alt, hvad der var nødvendigt til et system, er selv simple systemer i dag sammensat af maskinel fra en række leverandører. Med deraf følgende problemer med at skabe tilstrækkelig sammenhæng.

Kunderne har også forandret sig. I dag ved de en masse om edb. På nogle områder mere end DC ved. Og de vil selv prøve en masse af de nye muligheder, de hører eller læser om - også for at spare penge.

Og politikere og embedsmænd har nu en mening, ikke bare om edb, men også om DC, og den er ikke altid lige positiv.

Næsten det eneste, der er uændret, er markedets fortsatte vækst. Generelt vil dette vokse 15-20% årligt over de næste 10 år, og intet tyder på, at centralens primære marked, den statslige sektors edb-behov, vil blive mættet indenfor samme horisont.

Og alt dette skal DC nu leve op til samtidig med, at den vigtigste ressource - de dygtige medarbejdere - bliver mere og mere efterspurgt og dermed sværere og sværere at fastholde. Prognoser for manglen på edb-folk i USA i 1990 svarer - direkte omregnet til danske forhold - til at der her i landet skulle mangle 50.000 edb-folk i 1990!

I de vilkår, Datacentralen skal fungere under, indgår tillige de såkaldt "bløde" edb-politiske problemstillinger såsom registersikkerhed, sårbarhed, arbejdsmiljø.

Det er vigtigt, at centralen kan håndtere disse områder rent fagligt, og det er helt afgørende, at centralen opfylder samfundets forventninger på disse områder. Det er imidlertid vanskeligt at forudse, hvorledes de politiske holdninger til disse spørgsmål vil udvikle sig, idet dette givetvis vil afhænge meget af, om der opstår konkrete sager, f.eks. alvorlige sikkerhedsbrist. Det er derfor væsentligt, at Datacentralen har så tætte kontakter til det politiske bagland, at man kan manøvrere sikkert i disse spørgsmål.

Denne situationsbeskrivelse understreger, at centralen står over for et omstillingskrav af meget betydelige dimensioner, som vil påvirke stort set alle hjørner af centralen, og som derfor kræver en meget stor indsats af hele DC's organisation - ikke mindst topledelsen.

I denne rapport har strategigruppen valgt at koncentrere sig om de umiddelbare ændringsbehov, sådan som de kan identificeres i lyset af dagens forventninger til udviklingen frem til år 2000, men det skal understreges, at den hastighed, hvormed ændringerne har fundet sted i det seneste ti-år, må forventes at stige fremover, hvorfor en løbende revision af centralens strategi kombineret med en stor ændringsparathed vil være en forudsætning for, at centralen fremover undgår så betydelige forsinkelser i sin udvikling, som er kendetegnende for den nuværende situation.

2.2 Centralens strategiske hovedproblemer

Strategigruppens analyser og handlingsplan tager udgangspunkt i de fire væsentligste strategiske problemstillinger, der kan udledes af situationsbeskrivelsen, dvs. et eksistensberettigelsesproblem, et kulturproblem, et personaleproblem samt et styringsproblem.

DC's eksistensberettigelse

DC's oprettelse var karakteriseret ved et objektivet behov for en samlet indsats med det formål, at bringe en ny teknologi i anvendelse. Hertil kommer - som en ligeså væsentlig faktor - en klar politisk vilje til at gennemføre dette teknologiske og administrative spring.

I dag er behovet for en statslig central ikke nær så indlysende samtidig med, at den politiske vilje til at støtte "projektet" i bedste fald kan kaldes tøvende. De store kunders politiske og administrative ledere ser DC som stor og bureaukratisk, men er formentlig - for de flestes vedkommende - indstillet på at leve med DC indtil videre, primært fordi man vanskeligt kan overskue konsekvenserne af at få opgaven løst i andet regie, endsige selv at påtage sig opgaven. Dette sidste hænger ikke mindst sammen med, at den statslige lønpolitik i vidt omfang hidtil har tvunget statsinstitutionerne til at anvende Datacentralen. En ændring af statens lønpolitik vil således kunne fjerne væsentlige dele af centralens eksistensgrundlag.

Også centralens politiske ledelse må forventes at ville leve med DC, så længe man kan sandsynliggøre, at centralen er bare nogenlunde ligeså effektiv som alternativerne, primært fordi man ikke sådan uden videre kan nedlægge en arbejdsplads med over 1000 ansatte.

Den skitserede holdning er udbredt, men det er strategigruppens opfattelse, at den objektivt set er forkert. Behovet for en statslig central vil vise sig mindst ligeså stor som i 1959, men opgaven er en ganske anden. Nu skal DC forvalte resultatet og videreudbredelsen af edb-anvendelsen. Vi står i dag over for at etablere et samlet, vidt forgrenet kommunikationsapparat, som vil være et meget vigtigt redskab for ledelsen af samfundet, og hvor risikoen ved fejlinvesteringer er endnu større end i 60'erne.

Som statslig central skal DC derfor medvirke til at sikre den overordnede effektivitet i det offentliges (og samfundets) edb-anvendelse, dvs. være det offentliges Information Resource Manager. Behovet vil trænge sig stadig mere på i takt med, at edb-anvendelsen integreres i det administrative apparat. Derfor skal eksistensberettigelsesproblemet anskues som et formåls- og forklaringsproblem. DC skal forklare kunder og ejere behovet for en statslig central og derigennem opnå den nødvendige politiske støtte. Sideløbende hermed skal centralen forstærke sin indsats for at gøre alternativerne - privatisering eller opdeling af Datacentralen i ministeriespecifikke enheder - stadigt mindre tillokkende. Det betyder, at vi dels skal

udvise en effektivitet og faglig dynamik, som kan måle sig med private konkurrenters, dels skal tilbyde kunderne en indflydelse og sikkerhed, der er lige så god, som hvis de selv havde opgaverne.

Datacentralens kultur

At dette forklaringsproblem overhovedet har kunnet opstå, skyldes primært DC's historie og dermed kultur. DC har aldrig selv skullet forcere edb-anvendelsen. Kunderne har presset på, og DC har fulgt med og sikret jordforbindelsen, stabiliteten og sikkerheden på især de store statslige registersystemer. Dette har præget centralens kultur og gjort DC-medarbejderen og DC-lederen til en forsigtig person, som vidste, at kunden senere ville indse, at DC havde ret.

I 80'erne og 90'erne er denne tilbageholdenhed imidlertid uhensigtsmæssig. Komplexiteten har nået et omfang, hvor man ikke nødvendigvis bagefter vil kunne se, hvad der var rigtigt og forkert.

Derfor kan DC ikke længere passivt vente på kundens henvendelse. DC må selv gå i spidsen, pege på kundens problemer og vise, hvordan de løses. Centerstrukturen peger i den rigtige retning, men centralens kultur er fortsat en hæmsko.

Datacentralens personale

I en moderne servicevirksomhed er medarbejderne den altafgørende ressource. Maskiner, bygninger osv. er værktøjer og rammer, hvis økonomiske betydning daler og hvis betydning for virksomhedens strategiske potentiale stort set er forsvundet.

Derfor er risikoen for en stigende personaleomsætning et afgørende strategisk problem. Der er mange måder at løse det på, men lønniveauet vil naturligvis altid spille en vigtig rolle.

Denne problematik er udførligt behandlet i det efterfølgende, men indledningsvis skal det utvetydigt fremhæves, at en afgang af kompetente medarbejdere i det tempo, som vi har været vidne til det sidste år, vil - hvis den fortsætter blot et år mere - fjerne grundlaget for centralens potentiale og dermed for forslagene i denne

rapport. På længere sigt er hovedproblemet at sikre, at centralen allerede nu formår at rekruttere, fastholde og uddanne de profiler, som centralen næppe vil kunne rekruttere fra markedet i 90'erne.

Datacentralens styringssystem

Det ville være forkert her at gengive den påstand, man så ofte hører på DC, om at centralen arbejder uden styring. Efter alt at dømmes har centralens styringssystem indtil de senere år været rimeligt tilpasset styringsopgaven: Et i det store og hele hierarkisk opbygget styresystem, som fungerede hensigtsmæssigt langt ind i 70'erne i kraft af en kultur, der lægger stor vægt på repressiv tolerance.

Styringsopgavens økonomiske side var enkel, idet taksterne var baseret på det forventede udgiftsniveau (selvkostmetoden), efterspørgslen rigelig og monopolsituationen uanfægtet. Som følge heraf var projektstyringen ikke kritisk. Den hierarkiske organisation og en udbredt regelstyring sikrede, at ledelsens beslutninger, som primært var operative, forholdsvis hurtigt blev efterkommet. Den store tolerance bidrog sammen med en konstant vækst til, at systemet i det store og hele fungerede uden alt for dramatiske begivenheder.

Først på vejen ind i 80'erne begyndte dette pragmatiske styringsprincip at blive åbenbart utilstrækkeligt. Årsagerne var primært organisationens efterhånden betydelige størrelse samt ændrede efterspørgselsforhold og brud på monopolet. Hvis man hertil lægger den stigende kompleksitet i edb-anvendelsen og moderniseringstiltagene i den statslige sektor, bliver det åbenbart, at der er et stort behov for nye styringsprincipper, der på den ene side tilgodeser servicevirksomhedens krav om fleksibilitet og øget decentralisering af beslutningskompetencen og på den anden holder fast i stordriftsfordelene og sikrer effektiv udnyttelse af ressourcerne.

Dette behov er søgt tilgodeset med centeropdelingen, men på projektniveau forestår fortsat en stor indsats for at styre ressourceudnyttelsen. Hertil kommer, at en effektiv udnyttelse af den decentrale organisations totale størrelse stiller meget væsentlige koordineringskrav, som i dag ikke er opfyldt. Mens rammerne for styringen på

det taktiske niveau (kontraktstyring) således er på plads, forestår der fortsat en betydelig indsats på det operative niveau (projektstyring) og på det strategiske niveau (koncernstyring).

2.3 Rapportens udgangspunkt

Som konklusion på denne beskrivelse af centralens strategiske situation, der danner udgangspunktet for gruppens videre overvejelser, skal resumerende understreges,

- at centralens mest presserende problem er den store afgang af højt kvalificerede medarbejdere,
- at centralens mest grundlæggende problem er virksomhedskulturen, der kendetegnes ved bureaukrati, passivitet og selvtilstrækkelighed,
- at centralens største strategiske udfordring er at redefinere sin eksistensberettigelse, samt
- at centralens væsentligste ledelsesopgave er at organisere og implementere de styringssystemer, der er nødvendige for at understøtte den nye strategi.

3. DATACENTRALENS IDÉGRUNDLAG

Datacentralen blev etableret med henblik på, at offentlige institutioner i fællesskab kunne udnytte et databehandlingsanlæg. På dette tidspunkt var disse anlæg så kostbare og havde så stor ydeevne i forhold til det forventede behov i de enkelte institutioner, at et sådant fællesskab ansås for nødvendigt for at sikre en effektiv udnyttelse af det offentliges udgifter til edb-anvendelse.

Formålsparagraffen i centralens vedtægter afspejler dette: "Interessentskabets formål er etablering og drift af en databehandlingscentral fortrinsvis til udførelse af opgaver henhørende under de enkelte interessenters egne områder samt fællesområder henhørende under to eller flere af interessenterne."

I centralens hidtidige levetid har den teknologiske udvikling reduceret betydningen af den fælles udnyttelse af maskinressourcer. Stordriftsfordelene på dette område er ikke længere så åbenbare. Til gengæld har andre stordriftsfordele fået stigende betydning: Datacentralen sikrer den datamæssige sammenhæng mellem institutionerne indbyrdes, jf. f.eks. CPR og Retsinformation, centralen danner det økonomiske og videnmæssige grundlag for en fælles produktudvikling, og centralen gør det muligt at stille et bredt spektrum af edb-specialister til rådighed for løsningen af institutionernes individuelle edb-opgaver.

Denne udvikling vil fortsætte, og det burde således ikke være vanskeligt at se et formål for staten i fortsat at have Datacentralen til rådighed som et instrument i statens interne teknologipolitik. Det forekommer åbenbart, at centralen har haft en sådan rolle tidligere, men meget tyder på, at det ikke længere fra politisk hold tillægges nogen særskilt værdi at have en fælles edb-central af en vis størrelse. Overvejelserne går snarere i retning af at sikre, at Datacentralen ikke opnår en for dominerende stilling. Centralens eksistensberettigelse bliver dermed alene betinget af dens evne til at klare sig i konkurrencen.

Når Datacentralen skal positionere sig i denne konkurrence, må udgangspunktet imidlertid fortsat blive, at centralen i kraft af sin størrelse, sin bredde og sit indgående kendskab til den statslige sektors særlige forhold kan tilbyde en række ydelser, som er unikke i forhold til konkurrenterne, når det gælder om at sikre en effektiv udnyttelse af edb-anvendelse i den statslige sektor som helhed.

Det anses for hensigtsmæssigt at ajourføre centralens formålsbestemmelse, og den forskydning i idégrundlaget, som er diskuteret ovenfor, er søgt udtrykt i følgende:

"I/S Datacentralen af 1959 har til formål at medvirke til at løse statsadministrationens informationsbehandlingsbehov ved hjælp af moderne informationsteknologi. Centralen er en servicevirksomhed, der fungerer på private forretningsmæssige vilkår og skal indrette sine økonomiske dispositioner herefter. Samtidig er centralen offentligt ejet, den skal opbygge og vedligeholde en særlig indsigt i den statslige forvaltnings behov og vilkår, den skal tilbyde en bred vifte af ydelser, og den skal opfylde de særlige krav til kvalitet, sikkerhed, stabilitet og sammenhæng, som offentlige informationsbehandlingsopgaver kræver."

4. OVERORDNEDE MÅL

Det ligger i sagens natur, at Datacentralens overordnede mål ikke kan være at give størst muligt økonomisk afkast. Som omtalt foran kan centralens mål formentlig heller ikke udledes af en rolle som teknologi-politisk instrument for ejerne.

Det overordnede mål for centralen må derefter være

at opbygge, videreudvikle og drive store registeropgaver, der er af vital betydning for den offentlige forvaltning,

at kunne medvirke i alle faser af løsningen af statslige informationsbehandlingsopgaver, under anvendelse af en til stadighed tidssvarende teknologi,

at sikre den forretningsmæssigt bedst mulige udnyttelse af centralens ressourcer i relation til de opgaver, som centralen efter sit idégrundlag skal løse, samt

at sikre at centralen udvikler sig i takt med markedets behov og således, at den konkurrencemæssige stilling fastholdes.

Disse mål indebærer, at

Datacentralen skal være den naturlige samarbejdspartner for statsinstitutionerne ved løsningen af informationsbehandlingsopgaver.

Datacentralen skal have en indtjeningsevne, der tåler sammenligning med konkurrenternes og er tilstrækkelig til at sikre centralens fortsatte udvikling.

Datacentralens relative andel af det statslige marked skal fastholdes.

Det er vigtigt at understrege, at denne indfaldsvinkel dybest set er den samme som ved centralens etablering i 1959, nemlig at bidrage til at sikre en effektiv udnyttelse af det offentliges udgifter til

edb-anvendelse. Blot har den teknologiske udvikling medført, at opgaven ikke længere er begrænset til udnyttelsen af de store edb-anlæg, men også omfatter den lokale edb-anvendelse og ikke mindst samspillet imellem lokal og central edb-anvendelse.

Det er her væsentligt at gøre sig klart, hvad den begrænsende faktor er. Som nævnt var dette oprindeligt maskinressourcer, dvs. i realiteten kapital, men nu er personaleressourcerne helt klart begrænsningen. Det er ikke muligt for centralen at ændre sit forretningsgrundlag, således at personaleforbruget bliver væsentligt mindre og f.eks. erstattes af maskinforbrug. Dette ville i princippet betyde, at centralen blev reduceret til en driftscentral, hvilket selvsagt ikke er en bæredygtig strategi på langt sigt.

Tilsvarende vil det være farligt for centralens overlevelse på langt sigt, hvis manglende mulighed for at skaffe de nødvendige personaleressourcer tvinger centralen ud i en lavvækststrategi. Centralens adgang til at skaffe sig og fastholde de rigtige personaleressourcer bliver afgørende for, hvor meget og hvor godt centralen kan producere og - på længere sigt - for om centralen videnskabsmæssigt og størrelsesmæssigt kan fastholde sin stilling på det statslige marked og dermed opfylde formålsbestemmelserne.

Denne problematik er en parallel til de forhold, der i sin tid var afgørende for det grundlag, hvorpå centralen blev etableret. Således havde centralen fra starten relativt frie hænder til at anskaffe ressourcer, såvel personale som maskiner, forudsat - naturligvis - at der kunne skabes indtægtsmæssig dækning for de hermed forbundne udgifter. Denne frihed er i dag hovedsagelig kun bevaret på maskinområdet, som ikke længere er den væsentligste konkurrenceparameter.

Det er således gruppens vurdering, at centralens strategivalg må tage udgangspunkt i, at knaphedsfaktoren er personaleressourcerne.

Uanset de forventede vanskeligheder ved at skaffe de nødvendige personaleressourcer har gruppen forudsat, at disse problemer kan løses i en sådan udstrækning, at der er grundlag for, at centralens langsigtede strategi formuleres som en vækststrategi, der sigter mod, at centralen fremover vokser med markedet. Det skal dog understreges,

at netop personaleomsætningen må betragtes som et særdeles alvorligt strategisk problem, som der ikke findes nogen nem løsning på. Problematikken er behandlet nærmere i kapitel 7, hvor der også peges på nogle løsningsmuligheder.

5. OVERORDNET MARKEDSSTRATEGI

5.1 Afgrænsning

I sin analyse af centralens strategiske udviklingsmuligheder har gruppen taget udgangspunkt i en markeds/produkt-betragtning, der principielt omfatter alle markeder, dvs. det offentlige (staten og kommunerne), det private indenlandske marked og det internationale marked samt alle produkter inden for informationssektoren. Det generelle billede er, at edb-salgspotentialet p.t. er udnyttet 20%, og at der kan forventes en vækst på 15-20% årligt over de næste 10 år, jf. bilag A3.

For så vidt angår markederne er det gruppens konklusion, at det statslige marked alene i kraft af centralens status og kompetence samt dette markeds helt dominerende andel af omsætningen (ca. 90%) fortsat bør være centralens primære markedsområde. Hertil kommer, at analyser antyder, at den offentlige sektor som helhed har et teknologisk efterslæb i forhold til store private virksomheder.

Selvom således intet tyder på, at den statslige sektors edb-behov møttes i overskuelig fremtid, må det erindres, at ikke-teknologiske forhold kan påvirke udviklingshastigheden i netop denne sektor. Som et aktuelt eksempel herpå kan nævnes den siddende regerings planer om at gennemføre en teknologisk modernisering af statsadministrationen i de kommende år.

På det kommunale marked vurderes de politisk-administrative begrænsninger fortsat at ville spille en afgørende rolle, men - ikke mindst inden for skatteområdet - forventes centralens position at blive styrket i en sådan grad, at der skulle være basis for en pæn vækst, for så vidt angår træk på de centrale registre samt eventuelt kontorsystemer i store kommuner og amtskommuner.

For så vidt angår det private og det internationale marked er det gruppens konklusion, at disse primært bør betragtes som områder centralen vil interessere sig for, i det omfang aktiviteterne kan for-

bedre indtjeningsevnen markant. Dette er en naturlig følge af centralens store engagement på det statslige marked, som ikke ville være foreneligt med en mere risikobetonet satsning på andre markeder, i en situation hvor personaleressourcerne er en stadig større knaphedsfaktor.

5.2 Markedsstrategi for centralens primære marked

Med henblik på at udforme en detaljeret strategi for udviklingen af centralens primære marked har gruppen foretaget en detaljeret analyse af det statslige marked. Udgangspunktet har været en opdeling af markedet i "de 7 søstre" (Arbejdsministeriet, CPR, Forsvaret, Politiet, Statens Regnskabsdirektorat, Statsskattedirektoratet og Toldvæsenet) på den ene side (80% af den nuværende omsætning) og den resterende del af det statslige marked på den anden. Til den sidste del henregnes centralens nuværende (omsætningsmæssigt) små statslige kunder (ca. 10% af den nuværende omsætning) samt andre statsinstitutioner, som edb-mæssigt er på et tidligt udviklingsstadium.

På grundlag af vurderinger af disse to markedssegmenters potentiale kombineret med overvejelser vedrørende risikoen for at miste omsætning på den traditionelle drift af de store registersystemer er det gruppens konklusion, at centralens udviklingspotentiale på lang sigt er størst på den del af det statslige marked, der ligger uden for "de 7 søstres" område. Til illustration heraf skal nævnes, at den stigende terminal/PC-udbredelse inden for den statslige sektor vil forøge trækket på de centrale registre fra alle dele af den statslige sektor. Også den stigende tendens til, at brugerne selv udvikler programmerne, trækker i retning af et større behov for vejledning mv. i et stadig bredere udsnit af den statslige sektor. Denne udvikling er først nu begyndt at tage fart og understreger behovet for, at centralen positionerer sig inden for hele det statslige område i den aller nærmeste fremtid.

Som udgangspunkt for en sådan indsats skal centralen i fremtiden gennemføre to delstrategier på det statslige marked. Dels skal der etableres kundeforhold til institutioner, som med tiden kan udvikle sig til store kunder. Dette baseres på fremstilling af produkter til gentagelsessalg (FAA-produkter) og skræddersyede lokalløsninger, der

ambitionsmæssigt passer til nye edb-brugere. Dels skal centralen udnytte det potentiale hos de nuværende stor-kunder, der består i at gøre edb-teknologien til en mere integreret del af kundens forvaltningsmæssige udvikling. Dette bør ske gennem en målrettet investeringsindsats, hvor DC's viden om distribuerede systemer indgår i kundens videre udviklingsforløb.

Det vurderes at være vanskeligt for Datacentralen umiddelbart at skabe en tilfredsstillende indtjening på den første delstrategi, men betydningen af denne ligger i mulighederne for i tide at få etableret et varigt kundeforhold til de institutioner, der udvikler sig til at blive fremtidens storkunder.

Datacentralen får således i begge delstrategier et behov for at udvælge de kunder, man vil satse på. Dette bør ske ud fra:

- kunden skal have råd til investeringer i teknologi, ikke blot nu og her, men også på længere sigt
- ledelsen hos kunden skal have vilje og evne til at drive en udviklingsproces igennem

Datacentralen bør iværksætte en systematisk gennemgang af nuværende og potentielle kunder med henblik på at lokalisere de kunder - nye såvel som gamle - der indeholder de fleste muligheder.

Det skal derfor understreges, at centralens kundededikerede centre og sektioner bør være særligt opmærksomme på situationer, som

- f.eks. i forbindelse med chefskifte hos kunder - indeholder gode muligheder for beslutningsvillighed med hensyn til forslag om teknologisk modernisering. I givet fald skal centralen være i stand til at foretage fremstød, hvor der trækkes på alle relevante ressourcer, uanset hvor i organisationen de findes.

5.3 Markedsstrategi for centralens sekundære marked

En nærmere analyse af centralens sekundære marked har vist, at der bør opereres med to hovedstrategier. En, der omfatter produkter udviklet til det primære marked, men som kan finde afsætning på et

langt bredere marked, og en, der omfatter salg af større løsninger, og som derfor i alt væsentligt retter sig mod kunder, der ligner den statslige sektor, f.eks. finans- og forsyningsselskaber, samt den offentlige sektor i andre lande. Udgangspunktet for begge analyser er, at strategierne primært skal bidrage til at forøge centralens indtjeningsevne og sekundært give afledede benefits i form af nye impulser og udfordringer.

5.3.1 Strategi for salg på det kommunale og det private marked

Udgangspunktet for den strategi, som gruppen har opstillet, er, at det er muligt at opnå et lukrativt mersalg på det kommunale og det private marked af den produktudvikling, som centralen gennemfører med det statslige marked som det primære mål. Tankegangen er naturligvis, at lønsomheden af et sådant salg er baseret på "duplikatoreffekten" kombineret med, at den begrænsning i den indenlandske offentlige sektors bevillingsmæssige muligheder, som kan forudses, omvendt må give sig udslag i en styrkelse af efterspørgslen inden for den private sektor.

Dette fører frem til, at der over for denne del af centralens sekundære marked kan peges på følgende delstrategier:

- Salg direkte til det (amts-)kommunale marked anses for politisk vanskeligt, uanset at især det amtskommunale marked ligner det statslige mere end det primærkommunale marked.

På det (amts-)kommunale marked vil centralens salg derfor næstmest ske enten gennem de statsinstitutioner, der har et forvaltningsmæssigt samspil med (amts-)kommunerne, eller gennem 3. part - f.eks. maskinelleverandører o.l. - der arbejder på dette marked.

- For så vidt angår finans- og forsyningsselskaber (banker, forsikringsselskaber og f.eks. HNG) er sammenhæng, sikkerhed og totalsortiment ligeså væsentlige faktorer som i den statslige sektor. Over for denne sektor vil centralen kunne sælge rådgivning og uddannelse samt mandtid til udvikling af store individuelle systemer.

5.3.2 Strategi for salg på det internationale marked

Udgangspunktet for denne strategi er, at det er muligt at opnå et betydeligt dækningsbidrag ved at udnytte centralens traditionelle know-how, kombineret med store forventninger til afsætningsmulighederne i kraft af Danmarks meget høje udviklingsniveau for så vidt angår registersystemer i offentligt regi og centralens nære tilknytning til den offentlige sektor i et udenrigspolitisk, forholdsvis ukontroversielt land. Den afgørende parameter for succes i en sådan strategi skønnes herefter at være salgsapparatet, som må styrkes og professionaliseres.

6. STRATEGI FOR PRODUKTER OG YDELSER

Forventningen til markedet er, at brugerne vil kræve, at fremtidige edb-løsninger bygger på lokale løsninger. Tendensen på længere sigt vil således være, at simple databehandlingsopgaver løses lokalt, idet dette bl.a. er billigere end på store centrale anlæg. De centrale anlæg vil primært få til opgave at støtte og supplere de lokale løsninger. Det drejer sig om opgaver som overvågning og fejlsøgning mv., drift af store databaser og drift af store, komplekse programsystemer. Det er dog gruppens vurdering, at de centrale driftsydelser ikke fortsat vil aftage i betydning under forudsætning af, at Datacentralen evner at tilpasse ydelserne til udviklingen.

Brugeren vil fortsat efterspørge en bred vifte af ydelser omfattende rådgivning og bistand i planlægningsfasen, leverancer af hardware og software (eventuelt som samlede systemer), kommunikationsløsninger, brugerstøtte samt drift på centrale anlæg.

Datacentralen bør heroverfor formulere et totalløsningskoncept, hvori centralens forskellige ydelser, rettet mod decentrale løsninger, præsenteres som et samlet hele, hvoraf den enkelte kunde kan udvælge de ydelser han har behov for ("A la carte"-princippet).

Den stigende orientering mod slutbrugerne og det stærkere engagement fra slutbrugernes side i udformningen og anvendelsen af informationsteknologien stiller øgede krav til, hvad man kan kalde den informationsteknologiske infrastruktur.

Hovedelementerne heri er netværk, databaser og brugerstøtte.

Derudover skal Datacentralen levere programmel, rådgivning, uddannelse og driftsydelser.

Grundideen i Datacentralens produktmæssige profil er, at centralen skal udbygge en position som det offentlige Information Resource Manager.

6.1 Udvikling og drift af store registre

Det har været Datacentralens stærkeste speciale i over 20 år. Centralen besidder en viden og et maskinelt produktionsapparat, som også i fremtiden vil kunne sikre centralen en førende stilling på området opbygning, vedligeholdelse og drift af store offentlige registre.

Det er vigtigt at fastholde denne stilling, idet en række af disse registre også i fremtiden vil være en vigtig del af informations-teknologi-infrastrukturen, jf. pkt. 6.3. Situationen er imidlertid, at efterspørgslen efter nye store registersystemer på det statslige marked har nået et mætningspunkt på det nuværende niveau, således at den ønskede omsætningsfremgang må findes på andre produktområder. Den nødvendige teknologiske modernisering af de eksisterende store registersystemer vil dog kunne give en yderligere efterspørgsel efter centralens know-how på dette område.

Derudover bør der være forretningsmuligheder i den betydelige viden om drift af store IBM-installationer, centralen råder over, i form af at Datacentralen leverer Facilities Management ydelser og andre former for bistand i relation til kundens lokale anlæg.

6.2 Netværk

Datacentralen skal videreføre den linie, der er lagt med FAA-udmeldingerne, i form af at anbefale standards, som sikrer hensigtsmæssige netværksløsninger, der modsvarer brugernes behov, efterhånden som disse øges. Det er vigtigt for Datacentralen, at brugeren fortsat kan komme i kontakt med de centrale databaser og informationstjenester på Datacentralen. Datacentralen bør derfor sikre sig rollen som leverandør af væsentlige dele af netværket, f.eks. ved at Datacentralen på kortere sigt stiller faciliteter til rådighed for sine kunder, der dækker datakommunikationen mellem kunden og DC. Det forudsættes, at DC herved vil kunne tilbyde sine kunder pris- eller servicemæssige fordele. På længere sigt kan centralen eventuelt udbygge disse datakommunikationstjenester.

I den forbindelse skal Datacentralen være særligt opmærksom på den udvikling af generelle datakommunikationsfaciliteter i centraladministrationen, der er igangsat med administrationsdepartementets net-op afsluttede foranalyse. Datacentralen må nøje analysere mulighederne for at deltage i etableringen og driften af disse faciliteter. Umiddelbart peges i denne sammenhæng på, at det ville være en naturlig opgave for Datacentralen at etablere en såkaldt fil- og dokumentudvekslingstjeneste (af nogle betegnet en "etb-central"), som i foranalysen foreslås oprettet.

Det kan i øvrigt undre, at Datacentralen ikke markedsfører et generelt elektronisk postsystem for centraladministrationen, som alle har mulighed for at tilslutte sig - enten ved hjælp af fast opkoblede terminaler eller pr. opkaldsforbindelse.

Centralen må endvidere styrke sin rådgivningskompetence på kommunikationsområdet gennem uddannelse af særlige kommunikationskonsulenter.

6.3 Databaser

Informationsteknologiske arbejdspladser kræver adgang til information, hvilket bl.a. må imødekommes ved adgang til eksterne databaser og informationstjenester. Datacentralen har et godt udgangspunkt for at levere denne ydelse såvel teknisk som datamæssigt (CPR, Retsinformation mv.).

Datacentralen må udbygge denne position med nye databaser og informationstjenester, som vurderes at være nyttige for informationsteknologiske arbejdspladser. Centralen har hidtil holdt sig til rollen som operatør. På længere sigt vil det formentlig også være forretningsmæssigt interessant at optræde som sælger af information, f.eks. ved at etablere en informationssøgningstjeneste.

I forbindelse med informationsservice er brugergrænsefladen afgørende for, hvor meget tjenesten bliver udnyttet. Derfor må Datacentralen fortsætte bestræbelserne på at udvikle brugervenlige adgangssystemer ved at udvikle eller implementere ekspertsystemer til dette formål.

Erfaringerne viser - jf. den belgiske regerings informationssystem, BISTEL - at netop det at lave en enkel og ensartet brugergrænseflade har en afgørende betydning for brugernes accept af at anvende informationsdatabaser.

Datacentralen bør som første skridt etablere et fælles adgangssystem til centralens "egne" databaser. I senere faser kan udbygges med standardiseret dialog, særligt lettilgængelig dialog samt mulighed for at få adgang til eksterne databaser via Datacentralens brugergrænseflade.

Udviklingen af fælles, brugervenlige adgangssystemer rummer yderligere det perspektiv, at de kan danne basis for udvikling af såkaldte 'borgersystemer'. Dvs. systemer hvorved den enkelte borger kan få adgang til databaser og beregningsfunktioner, f.eks. skatteberegninger. Terminaludstyret kan være fremtidige avancerede telefonapparater o.l.

Det er blevet påpeget og bl.a. konstateret i forbindelse med den aktuelle atomkraftulykke, at regeringen og regeringsapparatet ikke besidder informationsteknologiske værktøjer, der er på højde med f.eks. pressens. Det er f.eks. et spørgsmål, hvor længe det fortsat er acceptabelt for myndighederne ikke at kunne filtrere og nyttiggøre nyhedsbureauernes informationsstrøm lige så hurtigt som de lokale nyhedsmedier. Datacentralen bør undersøge nærmere, om der ligger en forretningsmulighed her.

6.4 Brugerstøtte og slutbrugerudvikling

Slutbrugernes kraftigere involvering i udviklingen af edb-løsninger, f.eks. ved at disse bruger PC'er, 4. generationssprog, rapportgeneratorer etc., fordrer en betydelig brugerstøtte. Datacentralen bør markedsføre en sådan service, f.eks. i form af et serviceabonnement.

Slutbrugerne kan endvidere støttes ved at etablere brugerklubber, hvorigennem der kan organiseres erfaringsudveksling vedrørende anvendelse af f.eks. PC'er, bestemte typer PC-programmer samt bestemte

4. generationssprog. Datacentralen kan tage initiativ til disse klubber, være ramme for møder og sørge for udsendelse af medlemsblade etc., men aktiviteten bør i øvrigt styres af brugerne selv.

Det er tvivlsomt, om Datacentralen kan tjene penge på disse aktiviteter, som imidlertid er væsentlige som "periferiservices" i centralens totalleverancekoncept og som led i markedsføringen af centralens hovedprodukter.

6.5 Programmsalg

Salg af programmel kan være baseret på udvikling af skræddersyede applikationer, udvikling af rammesystemer eller forhandling af standardprogrammel.

6.5.1 Skræddersyede applikationer

Udvikling af kundespecifikke systemer vil fortsat være et af centralens væsentligste aktivitetsområder, men systemerne vil i stigende omfang være udformet til lokal drift og vil ofte være nøglefærdige løsninger.

Det bliver forsat mere udbredt, at opgaverne skal opnås gennem deltagelse i udbudsforretninger. Dette stiller øgede krav til sikkerheden i tilbudsgivning og projektstyring samt til effektiviteten og kvaliteten i systemudviklingsarbejdet, som bl.a. skal opnås gennem øget anvendelse af maskinelle design- og programudviklingsværktøjer.

Datacentralen må desuden bidrage aktivt til at sikre den nødvendige teknologiske fornyelse af de eksisterende store systemer, således at disse understøtter en hensigtsmæssig udvikling af brugerinstitutionens organisatoriske, administrative og styringsmæssige funktioner, og således at systemerne fortsat udviser en forsvarlig driftsøkonomi. Datacentralen skal sammen med kunden planlægge denne fornyelse med et langt tidsperspektiv. Så vidt muligt bør kunden finansiere fornyelsen, men Datacentralen bør kunne tilbyde at medvirke ved finansieringen mod, at der indgås langtidskontrakter om driften af opgaverne.

"Systemfornyelse" kommer herved til at konkurrere med andre projekter om centralens ressourcer og må således indgå i en samlet prioritering.

6.5.2 Rammesystemer

Datacentralen skal udvikle rammesystemer til det primære markedsområde under forudsætning af, at der er det fornødne markedsgrundlag, og at det er muligt at udvikle et produkt, der klart distancerer sig fra dansk eller udenlandsk produceret standardprogrammel. Datacentralen skal næppe gå ind i generel produktion af standard-/rammesystemer, men skal holde sig til den niche, der hedder den danske statsforvaltning. Her er det til gengæld vigtigt, at Datacentralen viser evnen og viljen til at levere produkter, som modsvarer forvaltningens særlige behov (herunder særlige revisions-, sikkerheds- og bevaringsmæssige krav), og som ligger på et kvalitetsniveau, institutionerne er villige til at betale for. Specielt bør der sættes ind på at udvikle de rigtige værktøjer til sagsbehandlerfunktioner og (top)lederkonstruktioner. Da markedet er meget specielt, bør der ske en risikominimering ved, at systemerne som hovedregel udvikles i forpligtende samarbejde med én eller flere aftagere.

6.5.3 Forhandling af programmel

Det vil være et nyttigt supplement til centralens hovedstrategier at forhandle et sortiment af standardprogrammel såvel til PC'er som til større datamater. Dels er det et led i totalløsningskonceptet, at centralen kan levere en række nøgleprodukter til PC'er. Dels kan der være programmeltyper, hvor det er vigtigt for Datacentralen selv at finde frem til markedets bedste produkter, hvilket kan indebære, at det vil være nærliggende for centralen at opnå forhandlerrettigheder for de pågældende produkter.

6.6 Rådgivning

Det forventes, at også rådgivningsmarkedet generelt set vil være stærkt stigende i de kommende år. Området er imidlertid vanskeligt for Datacentralen, fordi centralen har svært ved at blive opfattet

som uafhængig rådgiver. Datacentralen skal da også afstå fra forsøg på at ophæve "tyngdeloven" og i stedet markedsføre en kompetent rådgivning, som primært sigter mod at give brugeren ekspertbistand på såvel de forskellige edb-faglige områder, såsom planlægnings-, udviklings-, implementerings- og driftsopgaver som inden for organisatoriske discipliner.

Datacentralen må i den forbindelse søge at styrke sine rådgivningsressourcer - især inden for planlægning, organisationsudvikling og teknologivurdering.

6.7 Uddannelse

Det forventes, at markedet for edb-uddannelse fortsat vil vokse, hvilket Datacentralen i den eksisterende uddannelsesafdeling har et godt udgangspunkt for at udnytte. Centralen bør således betragte uddannelsesområdet som et selvstændigt forretningsområde samtidig med, at området er vigtigt såvel for udviklingen af centralens personaleressourcer som for centralens øvrige markedsføring.

Udbuddet af edb-relateret uddannelse bør styrkes inden for de organisations-, planlægnings- og ledelsesorienterede emner.

6.8 Maskinelsalg

Endelig vil salg af maskinel være et forretningsområde for Datacentralen, hvis maskinellet indgår som en del af en mere omfattende ydelse, som f.eks. et nøglefærdigt system, eller hvis salget af maskinellet er baseret på anvendelse af rammesystemer, som Datacentralen har udviklet. Datacentralen bør udnytte disse indtjeningsmuligheder, idet man samtidig må se i øjnene, at dette yderligere forringer mulighederne for at blive opfattet som upartisk rådgiver.

6.9 Nye teknologiområder m.v.

Datacentralen skal fortsætte og eventuelt styrke indsatsen inden for den såkaldte "grundforskning", dvs. eksperimenterende og videnskabende projekter omkring nye teknologier eller nye anvendelsesområder. Der bør fastsættes klarere mål og rammer for denne indsats, som skal skabe grundlaget for 90'ernes nye produkter.

De vigtigste områder er:

Geodata har allerede i nogle år været et grundforskningsområde og bør inden for en årrække kunne få et gennembrud som egentlig produktlinie. De igangværende overvejelser om ændret organisation af statens kortmyndigheder samt matrikeldirektoratets moderniseringsplaner bør resultere i styrkede afsætningsmuligheder.

Billedlagring ved hjælp af f.eks. optiske diske er en teknologi med store fremtidsperspektiver i relation til arkiveringsopgaver o.l. Det er vigtigt, at Datacentralen fortsætter den igangværende vidensopbygning og forsøgsvirksomhed. Den mest nærliggende administrative anvendelse af billedlagring er formentlig arkivfunktioner i tilknytning til journalsystemer. I en fremtidig omlægning af tinglysningsopgaven til edb må billedlagring forventes at blive en bærende teknologi.

Ekspertsystemer, kunstig intelligens (AI) m.v., er inde i en kraftig udvikling for tiden og finder allerede anvendelse i praksis. Det forudses, at det i den nærmeste fremtid også vil blive almindeligt at anvende ekspertsystemer i tilknytning til traditionel databehandling.

Der kan nævnes en række områder, hvor Datacentralen snarest bør gå i gang med at anvende AI-systemer:

Inden for hjælpeværktøjer til systemudvikling, prototyping mv. samt ved konstruktion af systemer, der til stadighed ændres f.eks. på grund af ændringer i lovgivningen.

Inden for databaseområdet vil der være rige anvendelsesmuligheder i forbindelse med komplicerede forespørgsler og udtræk fra net af databaser. Her vil ekspertsystemer kunne anvendes som intelligente "front-end"-spørgsmålsstillere, således at brugeren f.eks. kan benytte noget nært naturligt sprog.

Opbygningen af og udtræk fra store videnbaser, f.eks. hele lovområdet, store regnskabs- og økonomisystemer er iøjnefaldende anvendelsesområder. Det er ofte både vanskeligt og kostbart at etablere

"utraditionelle" søgninger med de traditionelle datasystemer, og AI-systemet vil her kunne gøre god fyldest.

Inden for området styring af telesystemer og driftsafvikling vil det givet kunne betale sig at etablere overvågnings- og diagnosesystemer ved hjælp af såkaldte ekspertsystemer.

Til billedbehandling med mønstergenkendelse er AI-systemer velegnede, og også her vil der snart ses en interessant udvikling. Eksempler er fingeraftryk og forbryderalbum.

På Datacentralen ligger således den store interesse i AI-systemer i, at der her er mulighed for et gennembrud på området brugergrænseflade. Det er fortsat det store problem med informationsteknologien, at den er for vanskeligt tilgængelig som værktøj for mennesker.

I den forbindelse skal Datacentralen endvidere arbejde med udvikling af toplederens og mellemlederens arbejdsplads med henblik på at give departementschefer, kontorchefer og sagsbehandlere netop de værktøjer, der gør, at de kan og vil udnytte informationsteknologien direkte. Det, der efterspørges, er en kombination af hardware, software og brugergrænseflade, der gør, at værktøjet glider ind som et supplement til (eller erstatning for) håndbøger, manuelle arkiver og personafhængig viden og bliver et lige så naturligt redskab som telefon og diktafon.

7. FORUDSÆTNINGER OG KONSEKVENSER

7.1 Ejerforhold

Datacentralen blev i sin tid oprettet som et interessentskab, hvorved centralen ikke blev en del af den offentlige forvaltning, men blev en erhvervsvirksomhed med det særkende, at den ejes af staten og kommunerne, at staten hæfter for alle virksomhedens forpligtelser, samt at den helt overvejende del af omsætningen er placeret hos offentlige institutioner.

Fra starten fik centralen en række frihedsgrader - sammenlignet med den offentlige sektor - for så vidt angik lønninger og andre ansættelsesvilkår. Disse frihedsgrader er gradvist blevet mindre. Dette skyldes ikke ændringer i centralens formelle status, men er en følge af, at bevarelsen af frihedsgraderne gennem årene ikke i tilstrækkelig grad har haft ledelsens opmærksomhed og ejernes støtte.

Som anført andet steds er det nødvendigt, at Datacentralen i fremtiden atter får bedre muligheder for at skaffe sig de nødvendige personaleressourcer, hvilket forudsætter nogle frihedsgrader, som centralen ikke har i dag.

I det hele taget er det nødvendigt, at centralens funktionsvilkår tilpasses de fortsat skærpede konkurrencevilkår. Dermed bliver varetagelsen af centralens forretningsmæssige udvikling en opgave af stigende betydning for centralens bestyrelse, hvilket bl.a. kan give anledning til overvejelser om bestyrelsens sammensætning.

I kraft af Datacentralens ejerforhold og opgaver er det formentlig uundgåeligt, at bestyrelsesmedlemmerne ofte må balancere mellem flere forskellige "roller": Der er for det første den politiske tilsyns- eller kontrolopgave, som er begrundet i tilknytningen til den offentlige sektor. Dernæst må kundeinteresser formentlig indgå med en vis vægt, idet i hvert fald nogle af bestyrelsesmedlemmerne repræsenterer store kundeområder. Endelig er der opgaven at varetage centralens virksomhedsmæssige interesser.

Grundlæggende er dette forhold en følge af centralens særlige status og kan derfor ikke forventes ændret radikalt, hvilket dog ikke skulle hindre, at man søger at justere afbalanceringen af de forskellige hensyn til fordel for de forretningsmæssige.

Med henblik herpå foreslås at supplere bestyrelsen med 1-2 personer, der har erfaringsmæssig baggrund fra bestyrelsesarbejde i private erhvervsvirksomheder - så vidt muligt forenet med kendskab til den statslige sektors forhold. En sådan sammensætning kendes allerede fra DONG's bestyrelse.

For at mindske kundeinteresserne i bestyrelsen er det af betydning at styrke repræsentantskabets muligheder for at varetage kundehensyn, idet dette organ netop er tiltænkt den rolle. Efter de nuværende vedtægter er de statslige bestyrelsesmedlemmer også medlemmer af repræsentantskabet, hvilket i sig selv bidrager til uklarheden omkring rollefordelingen. De pågældende pladser burde i stedet besættes med egentlige kunderepræsentanter. Dette indebærer, at statslige bestyrelsesmedlemmer fortsat udpeges blandt departementernes topchefer, medens repræsentantskabsmedlemmerne som hovedregel bør være brugerinstitutionernes chefer.

Endvidere vil det - i kraft af repræsentantskabets rolle - være rimeligt, at fordelingen mellem statslige og kommunale medlemmer justeres således, at der gives plads for en bredere repræsentation af de større statslige kunder. Til gengæld ville en reduktion af antallet af kommunale medlemmer være naturlig, idet disse reelt ikke repræsenterer en omsætning på Datacentralen. En sådan styrkelse af den direkte kunderepræsentation i repræsentantskabet bør følges op fra centralens side med en mere aktiv møde- og informationsvirksomhed over for repræsentantskabet.

Gruppen har overvejet at foreslå, at centralen ændres til et aktieselskab ud fra den antagelse, at dette kunne bidrage til at skabe mere forretningsmæssige funktionsvilkår. Det er imidlertid gruppens konklusion, at en sådan ændring ikke bør anbefales, dels fordi det ikke er godtgjort, at der er andet end politiske hindringer for at give centralen sådanne vilkår under den nuværende virksomhedsform.

Hensynet til styringen af centralens indtjening på det private og det internationale område peger dog på, at det under alle omstændigheder vil være hensigtsmæssigt at isolere denne del af centralen som et datterselskab, eventuelt i form af et aktieselskab.

7.2 Styring

Principperne for Datacentralens styring fastlægges gennem samspillet imellem organisationen og den måde hvorpå den anvendes, dels de regler for beslutningskompetence og informationsstrømme, som iværksættes. Udgangspunktet for gruppens analyser har derfor været organisationen, som den ser ud i dag.

Det er følgen af gruppens strategiske overvejelser, at der er behov for en justering af centeropdelingen således, at der frigøres ressourcer til at opdyrke de nye markeder uden for "de syv søstre", dvs. de øvrige offentlige institutioner samt det private og det internationale marked. Gruppen foreslår derfor, at der oprettes to markedsudviklingscentre til henholdsvis det offentlige marked og det private og det internationale marked.

Oprettelsen af et produktcenter er allerede besluttet, og gruppen er enig i denne disposition med den modifikation, at produktcenteret ikke samtidig skal varetage direkte kundeansvar.

Det er endvidere gruppens opfattelse, at antallet af centre ikke bør afvige væsentligt fra det nuværende, hvorfor det vil være hensigtsmæssigt at samle "de syv søstre" i tre centre.

Tilbage står herefter to hovedspørgsmål. På det overordnede, strategiske niveau drejer det sig om at sikre sammenhæng imellem centrene, således at man bevarer ét DC. På projektniveau består opgaven primært i at sikre effektiv ressourceudnyttelse og løbende frembringe den nødvendige styringsinformation.

For så vidt angår det strategiske niveau er udgangspunktet, at det enkelte center har en størrelse, der sætter det istand til at varetage alle funktioner på samme måde som i en selvstændig virksomhed,

samtidig med at kompleksiteten i edb-teknologien og dens anvendelse giver grundlag for betydelige stordriftsfordele, hvis der etableres fælles funktioner og politikker inden for en række områder.

Problemets kerne bliver herefter, hvorledes disse fælles tiltag fastlægges, dvs. hvem skal have den afgørende indflydelse på beslutninger, der påvirker hele centralen. Gruppen har diskuteret to grundmodeller, der hver for sig vil kunne bidrage til at fjerne den nuværende uklarhed i ansvarsfordelingen mellem liniechefer og stabsdirektører.

Koncernmodellen arbejder ud fra den antagelse, at hensynet til helheden fordrer en centeruafhængig topledelse, som selvstændigt fastlægger rammerne for centralens udvikling og virke - en koncernledelse. Koncernledelsen skal fungere med små centrale stabe, idet servicefunktionerne så vidt muligt lægges ud i kundecentrene eller etableres som selvstændige resultatcentre. Koncernmodellen sigter således mod en yderligere selvstændiggørelse af centrene med deraf følgende udvidede økonomiansvar. Modellen vil være mindre følsom over for en udvidelse af antallet af resultatcentre.

Centermodellen lægger hovedvægten på, at hensynet til gennemførelsen af de overordnede beslutninger fordrer direkte medindflydelse fra liniecheferne for at sikre, at den nødvendige viden om centralens forretningsmæssige hverdag er til stede. Modellen indebærer, at der etableres en topledelse (direktion) bestående af såvel liniechefer, som stabschefer. Dette vil formentlig forudsætte en tilpasning af organisationen, således at denne kreds bliver væsentligt mindre end den nuværende chefgruppe.

Gruppen er ikke nået til en endelig konklusion med hensyn til hvilken model, man vil anbefale, men skal dog pege på, at en fortsat vækst vil trække i retning af koncernmodellen.

Gruppen har i denne forbindelse også drøftet, om kundecentrene på længere sigt bør etableres med eget driftsmiljø, således at den nuværende fællesudnyttelse af Driftcenter Valby elimineres. Dette spørgsmål bør afklares i tilknytning til den overordnede beslutning vedrørende centralens fremtidige organisationsstruktur.

På projektniveauet har gruppens interesse koncentreret sig om informationsbehov og -registrering. Det gælder såvel den information, der er nødvendig, til den egentlige projektstyring som de - typisk mereaggregerede oplysninger - der anvendes til styringen af de enkelte organisatoriske enheder.

Konklusionen på gruppens overvejelser er, at der skal opbygges et "Information Management System", som på samme tid tilgodeser projektledelsen og centerledelsen, samt at registreringsværktøjerne integreres i systemudviklingsprocessen.

Som udgangspunkt for disse tiltag peger gruppen på, at der skabes større gennemsigthed i omkostningsstrukturen, samt at der løses op for den nuværende binding imellem det eksterne og det interne regnskab. Dette ser gruppen under alle omstændigheder som en forudsætning for en mere fleksibel og markedsorienteret takstpolitik.

Gruppen er opmærksom på, at et sådant krav allerede er indeholdt i centralens nuværende takstpolitiske målsætning, men ønsker hermed at understrege behovet. De skitserede strategier indebærer nemlig, at en stigende del af centralens omsætning vil hidrøre fra salg af ydelser til fast pris, som afsættes uden for de nuværende store kunders markedsormåder i konkurrence med private edb-servicebureauer.

7.3 Lokaler

Datacentralens lokalesituation, herunder især spørgsmålet om nybyggeri på Retortvej, har længe været genstand for diskussion. Den nuværende lokalesituation illustrerer klart, at der er store omkostninger forbundet med en knaphedssituation. Det vil derfor under alle omstændigheder være vigtigt at få truffet langtidssikrede beslutninger på dette område.

Den i strategien skitserede afsætningsudvikling indebærer en vækst i centralens omsætning, som vil medføre en betydelig tilgang af nye medarbejdere. Dette understreger betydningen af hurtigst muligt at få etableret en langsigtet løsning på lokaleområdet.

Gruppen har i sine overvejelser på dette område især drøftet betydningen af et samlet edb-miljø kontra tanken om bofællesskab og er kommet til den konklusion, at bofællesskabstanken må vige til fordel for hensynet til at sikre et bredt fagligt miljø og en klar DC-identitet.

For så vidt angår placeringen af en ny samlet lokation har gruppen naturligvis set indgående på den tidligere foreslåede udvidelse på Retortvej. Det er nu gruppens vurdering, at en sådan udvidelse vil forstærke Datacentralens image-problem ved at understrege centralistiske toner i en periode, hvor edb-anvendelsen decentraliseres. På denne baggrund frarådes udbygningen og i stedet peges på etablering af et nyt hovedsæde tættest muligt ved centralens primære marked.

Retortvej bevares som drifts- og teknikcenter og kan - i hvert fald i en overgangsperiode - huse et eller to centre. Mest nærliggende vil være produktcentret og center forsvar, i alt ca. 600 personer.

Foreløbige overslag, baseret på et personaleantal på knap 1800 i 1990, peger herefter på, at det ny hovedsæde skal kunne rumme minimum 700 personer, idet det forudsættes, at uddannelsesafdelingen placeres for sig indtil videre i de nuværende lokaler (75 personer), samt at center skat bliver i Birkerød. Hvis vækstforventningerne indfris, bør uddannelsesafdeling dog lokaliseres i større og mere attraktive omgivelser, gerne med mulighed for overnatning med hensyn til internatkurser.

7.4 Personale

Det fremgår af de skitserede strategier, at centralens fremtidige aktiviteter vil kræve en betydelig tilgang af nye medarbejdere, selv om en betydelig driftsomsætning formentlig kan bevares og selv om det tilstræbes at øge den mindre personalekrævende indtjening (f.eks. videresalg af programmel og udstyr).

Kravene til centralens personale vil ændres på en række punkter:

- Viden forældes med stigende hastighed, og mængden af edb-specialer vokser hurtigt.
- Modspillet fra kundesiden bliver stadig mere kompetent edb-mæssigt, og de forskellige interessenter (ledelse, slutbrugere, fagforeninger m.fl.) vil markere sig kraftigere.
- Forventningerne til edb-konsulenten vil i stigende grad blive, at denne kan rådgive ikke blot om tekniske spørgsmål, men kan overskue det samlede sæt af social-psykologiske, organisatoriske, økonomiske og politiske faktorer, der knytter sig til et edb-system.
- Nye metoder og værktøjer vil med stigende hast vinde indpas i branchen.

Disse forhold medfører, at rekruttering, uddannelse, anvendelse og fastholdelse af de nødvendige personaleressourcer bliver et centralt strategisk problem, som fremhæves yderligere af de aktuelle udsigter til en stigende personaleomsætning.

Ved løsningen af problemet må der spilles på en række strenge, hvoraf som de væsentligste kan nævnes:

Det er for det første nødvendigt, at centralen kan tilbyde konkurrencedygtige løn- og ansættelses- og arbejdsvilkår. For så vidt angår lønvilkårene skal det bemærkes, at disse rejser en række vanskelige spørgsmål omkring mere individuel aflønning, øgede krav til det personale, der får lønstigninger o.s.v. Ikke desto mindre er det uomgængeligt nødvendigt, at centralens fremtidige overenskomster giver mulighed for mere individuel aflønning. Et fagligt og socialt miljø, der giver mulighed for personlig udvikling samt efteruddannelse, jobrotation og eventuelle udstationeringsordninger er væsentlige aspekter af ansættelses- og arbejdsvilkårene. Også centralens beliggenhed må opfattes som et led i arbejdsvilkårene.

For det andet er det vigtigt, at medarbejderne kan fungere effektivt. Her tænkes navnlig på ibrugtagning af mere avancerede og brugervenlige edb-baserede udviklingsværktøjer. I denne sammenhæng er det generelt af betydning, at centralen søger at skabe sig et image i omverdenen som et attraktivt ansættelsessted.

For det tredje bliver personaleplanlægning overordentlig vigtig, idet det herved skal sikres, at centralens rekruttering og uddannelse, herunder efteruddannelse og omskoling, også tilgodeser de mere langsigtede behov, f.eks. i form af en strategisk personaleplan. I denne sammenhæng skal specielt nævnes overvågning af truede personalegrupper, dvs. grupper for hvilke der på længere sigt kan forudses beskæftigelsesproblemer. Datacentralen kan her forudse om få år at stå med en betydelig gruppe af ældre edb-medarbejdere, hvoraf en del muligvis ikke fortsat vil kunne leve op til de hidtidige stillingskrav. Datacentralen må prioritere højt at få undersøgt denne problemstilling nærmere med henblik på at finde egnede løsninger. Man skal i øvrigt være opmærksom på, at det vil være et forbigående fænomen, at gruppen af ældre medarbejdere er relativt voksende. På længere sigt vil der indtræde en nogenlunde stabil tilstand, hvor afgangenen opvejer tilgangen.

Af konkrete behov for nye medarbejderprofiler skal gruppen pege på, dels at der er behov for - navnlig i de såkaldte markedsudviklingscentre - at have egentlige sælgere, der bedre matcher konkurrenterne bl.a. i de udbudssituationer, centralen oftere og oftere vil optræde i. Dels er der behov for styrket personaleberedskab på kommunikationsområdet i form af såkaldte kommunikationskonsulenter, der skal være i stand til at give kunderne en relevant og kompetent rådgivning om datakommunikation, systemsammenhæng mm.

Endelig er det væsentligt, at centralen bringer sig i en situation, hvor arbejdsnedlæggelser over for i det mindste friholdte opgaver undgås.

Det har været erfaringen efter de hidtidige arbejdsnedlæggelser, at de har haft en væsentlig negativ effekt hos centralens kunder.

Såfremt aftaler om friholdelse af opgaver for arbejdsnedlæggelser skal være effektive, må de fremgå af såvel centralens overenskomster med personaleforeningen som af den enkelte medarbejders ansættelseskontrakt.

Det vil være en væsentlig styrkelse af centralens markedsposition, såfremt sådanne aftaler kan indgås.

7.5 Kapitalbehov og finansiering

Den forskydning af centralens opgavesammensætning, som har fundet sted i det seneste ti-år, har medført, at centralen anvender stadig mere kapital pr. omsat krone. Med den skitserede udvikling må det forventes, at denne tendens vil fortsætte. Det skyldes bl.a. stigende udgifter til produktudviklingsaktiviteter og systemarbejde i øvrigt.

Dette forhold forstærkes af tilgangen af nye medarbejdere, som er en forudsætning for at realisere den personalekrævende produktion, og som medfører, at centralens lokalebehov finder en løsning i form af nyt hovedsæde.

På disse præmisser er der ikke udsigt til, at centralens soliditet vil nå de fastsatte 50% inden for de nærmeste 10 år, idet behovet for tilførsel af fremmedkapital langt vil overstige de årsresultater, der kan realiseres. Der vil blive tale om mindst en fordobling af den nuværende aktivmasse på 630 mio. kr. over de næste 10 år.

Med centralens nuværende status skulle det imidlertid ikke volde vanskeligheder at skaffe den nødvendige kapital igennem låntagning til en rimelig pris.

Alternativt kan investeringsbehovet finansieres gennem tilførsel af ansvarlig aktiekapital, hvis det af andre grunde anses for hensigtsmæssigt at ændre centralens nuværende I/S-status til A/S-status. I givet fald forøges kravet til centralens indtjeningsevne væsentligt, idet der skal afsættes midler til aktieudbytte og beskatning af ind-

tjeningen. Det vurderes, at indtjeningskravet i det mindste i periodens begyndelse vil være af en størrelsesorden, som ikke kan realiseres uden meget betydelige prisstigninger, hvorfor diverse overgangsordninger vil vise sig nødvendige.

Under alle omstændigheder vil finansieringssiden skulle styrkes gennem etablering af et egentligt finansielt planlægningssystem. Udgangspunktet herfor bør være udvikling og implementering af et likviditetssystem, der kan sikre "dag til dag"-likviditetsstyring med henblik på i første omgang at forbedre centralens indtjeningsevne ved at reducere finansieringsudgifterne.

7.6 Markedsføring og salg

I tilknytning til overvejelserne omkring centralens markedsstrategi, kapitel 5, bør fokuseres på centralens salgsindsats, idet denne hidtil for centralen som helhed har været for tilfældig og uplanlagt og dermed umulig at følge op på.

Det er i denne forbindelse væsentligt at bemærke de forskellige vilkår, der eksisterer for salg til de forskellige kundetyper.

Over for centralens eksisterende store kunder - "de syv søstre" - skal salget ske gennem det løbende samarbejde og baseres på den erhvervede indsigt i kundens specielle situation. I tilknytning til det løbende salg er det overordnede salg af centralens anbefalinger på strategisk niveau over for disse kunder særdeles vigtigt. Dette salg kan kun foretages af centralens øverste ledelse over for kundens øverste ledelse. Centralen bør i dette salg i højere grad søge at benytte sine relationer til kundekredsen - eksempelvis bestyrelses- og repræsentantskabsmedlemmer - i en mere lobby-præget indsats.

Tilsvarende krav må stilles til salgsindsatsen over for statsinstitutioner, der er potentielle "storkunder", idet sigtet med indsatsen er, at disse institutioner igangsætter en egentlig teknologi-planlægning med Datacentralen som samarbejdspartner.

For så vidt angår salget til statsinstitutioner uden større edb-potentiale, herunder også afsætning af produkter, skal en mere målrettet og dermed kontrollerbar indsats etableres.

Når den marketingmæssige afdækning af, hvad der skal sælges til hvilke kundeemner og hvordan, er fastlagt, bør selve salgsarbejdet overdrages til specielt trænedte sælgere, og disses salgsindsats følges op.

Det vigtigste budskab er: "Selv gode produkter sælger ikke sig selv - de skal sælges - af professionelle sælgere!"

Disse forhold har også betydning for valg af image på de to vigtige kundeområder.

Over for "de syv søstre", hvor centralens aktiviteter er præget af lang tids samarbejde, tilstræbes at udviske grænselinien mellem "dem og os". Det vil inden for disse kundeområder være bedst, såfremt kunden opfatter det pågældende center som en del af deres egen organisation - og dermed vil indgå i et åbent samarbejde og ikke har overvejelser om en egen edb-afdeling - det "har" de jo allerede.

Over for den øvrige del af det offentlige marked samt især over for det private og internationale marked er en stærk DC-profil derimod et væsentligt referencesalgsargument.

7.7 Image

Som følge af, at Datacentralen på alle fronter møder øget konkurrence fra virksomheder, der arbejder ud fra helt forretningsmæssige normer, er det nødvendigt at styrke centralens imageskabende aktiviteter. Dette gælder såvel i relation til centralens markeder, jf. ovenfor, som over for offentligheden.

Datacentralen har traditionelt holdt en lav profil over for offentligheden, hvilket bl.a. må være affødt af centralens placering i en art "ingenmandsland" mellem den offentlige forvaltning og den private sektor. Datacentralen har ingen myndighedsbeføjelser selv, men har traditionelt levet af at "stå til rådighed" for institutioner, der har disse beføjelser. Dette er en rolle, der må indbyde til en forsigtig fremfærd i offentligheden, men der vil naturligvis være et vist spillerum for den til enhver tid værende ledelses holdning til spørgsmålet.

Datacentralen er givetvis meget lidt kendt i den brede befolkning, hvilket vel heller ikke har nogen væsentlig betydning forretningsmæssigt. Derimod vil det være af betydning for centralens personale-rekruttering og for det indre sammenhold, om centralen er i stand til at skabe sig et stærkere, positivt image i offentligheden og især i edb-branchen. Forretningsmæssigt kan det endvidere have betydning, at centralen søger at styrke sit image blandt de ansatte i staten.

Datacentralen skal derfor udarbejde en plan til forbedring af sit image, en såkaldt "kommunikationsplan", der kan styrke centralens valgte strategier.

Udarbejdelsen af en sådan plan omfatter en afstemning af de generelle karakteristika for centralens ydelser ("service, sikkerhed og sammenhæng") med markedets efterspørgsel samt en imageundersøgelse, der skal afklare, om markedet oplever disse egenskaber som karakteristiske for centralens ydelser. På grundlag heraf udarbejdes en plan for aktiviteter, der skaber overensstemmelse mellem centralens og markedets imageopfattelser.

Udover en sikring af kvaliteten i centralens kerneydelser (rådgivning, systemudvikling og -drift) som absolut den vigtigste imageskabende faktor, kan der, som praktiske eksempler på forhold der kan have betydning for centralens image, peges på:

Navnet: Datacentralen lyder lidt trist og statisk og giver klart associationer i retning af den offentlige sektor (jf. navne som Bibliotekscentralen, Indbindingscentralen) samt i retning af centrale løsninger. Derudover har mange oplevet, at "Datacentralen" bliver forvekslet med "Regnecentralen". Skiltningen på DC's bygninger bør også gøres mere fremtrædende.

Beliggenhed: Placeringen af centralens hovedlokation bag Grønttorvet i Valby bidrager til centralens ydmyge image, hvilket taler for at opgive planerne om yderligere udbygning her og istedet gå efter en stor velbeliggende bygning, som kan lejes eller købes.

Annoncering m.v.: Datacentralen anvender kun annoncering som led i markedsføringen af konkrete produkter. Derudover bør der ved annoncering o.l. ske en markedsføring af virksomheden som sådan. Herunder bør overvejes at gå ind i sponsorvirksomhed, f.eks. for Boldklubben Frem, der er hjemmehørende i Valby. Centralen kan i øget omfang understøtte medarbejdernes deltagelse i f.eks. motionsidræt - gerne som firmahold - bl.a. ved at stille træningsdragter m.v. (med firmanavn) til rådighed. En TV-reklame (når dette bliver muligt) om uddannelses- og karrieremuligheder inden for edb-branchen, herunder specielt Datacentralen, kan overvejes.

Information: Datacentralen bør vedkende sig en særlig samfundsmæssig forpligtelse til at gøre en indsats for at udbrede kendskabet til informatikkens nuværende og kommende rolle i samfundet. Dette kan gøres på mange måder, f.eks.:

- videofilm til undervisningsbrug o.l.
- publikationer
- informationsstande ved faglige udstillinger
- undervisningsmateriale
- "åbent hus" (skoleelever, aftenskoler etc.)
- seminarer for nyansatte fuldmægtige i statsadministrationen

8. HANDLINGSPLAN

I rapportens kapitel 2 sammenfattes gruppens analyse af Datacentralens strategiske situation i fire strategiske problemstillinger: Et eksistensberettigelsesproblem, et kulturproblem, et personaleproblem og et styringsproblem.

Denne analyse danner grundlag for de efterfølgende overvejelser og anbefalinger uden, at det dog er fundet hensigtsmæssigt at relatere disse direkte til den fire-delte problemformulering, idet mange af forslagene uundgåeligt må gå på tværs af denne struktur. Dette gælder også den handlingsplan, der præsenteres i det følgende.

Handlingsplanen skal ikke opfattes som en sammenfatning af forslagene i de foregående kapitler, men er derimod et supplement, der skal give rapportens forslag en operationel udformning på nogle centrale punkter. Det er således tanken, at handlingsplanen kan danne en operationel ramme om gennemførelsen af rapportens intentioner.

8.1 Ejerforhold

Inden udgangen af 1987 skal der være truffet principbeslutning om Datacentralens fremtidige ejerforhold og sammensætningen af bestyrelse og repræsentantskab, herunder spørgsmålet om kommunernes repræsentation i disse organer. Af hensyn til ønsket om at sikre, at centralens engagement på det private og det internationale marked udelukkende finder sted på grundlag af en høj indtjening, skal det særskilt belyses, hvorledes en sådan konstruktion kan etableres. Med henblik herpå udarbejdes oplæg inden 1. januar 1988.

8.2 Organisation

Pr. 1. januar 1987 justeres centeropdelingen således:

3 (evt. 4) storkundecentre

2 markedsudviklingscentre

- ét for offentlige institutioner
- ét for private og internationale

1 produktcenter.

Senest ultimo 1987 tages stilling til, hvorledes centralens organisation skal udvikle sig på længere sigt, dvs. om udviklingen skal gå i retning af en koncernstruktur med mere autonome centre eller en tættere sammenknytning af centrene gennem en "direktion" med deltagelse af liniechefer.

8.3 Lokaler

Udbygningen på Retortvej skrinlægges, og der iværksættes straks aktiviteter med henblik på at etablere et nyt "hovedsæde", der skal ligge på en god adresse, tættest muligt på Slotsholmen. I det omfang, det er muligt, bør kundecentrene placeres i det nye hovedkontor. Målet er at have et nyt "hovedsæde" pr. 1. januar 1989.

Bofællesskabstankerne opgives som generel lokaliseringspolitik, men centralen skal være tæt på kunderne uden at opgive sit image som selvstændig virksomhed.

8.4 Personale

Personaleplanlægningen skal styrkes, hvilket fra og med 1987 udmøntes i en personaleplan, der - på grundlag af forventningerne til den kommende 4-års periode - fastlægger konkrete mål for rekruttering og uddannelse i det kommende budgetår samt i de 3 budgetoverslagsår.

Centralen skal tilstræbe - bl.a. ved fremtidige overenskomstfornyelser - at opnå de størst mulige frihedsgrader i lønfastsættelsen, således at centralen får mulighed for individuel markedstilpasning af lønningerne.

Primo 1987 startes uddannelse af et hold salgskonsulenter med henblik på at styrke salgsaktiviteterne i markedsudviklingscentrene, jf. afsnit 7.6. Samtidig etableres en gruppe af kommunikationskonsulenter.

Det er afgørende, at udviklingen af disse nye personaleprofiler gennemføres på et klart og velgennemtænkt grundlag med topledelsens fulde støtte og under ansvar af de chefer, der senere skal bruge de pågældende profiler.

8.5 Metodeudvikling

Udvikling og indførelse af værktøjer og metoder, der fremmer produktivitet og kvalitet i systemudviklingsarbejde er et nøgleområde, som skal have stærkt forøget ledelsesmæssig opmærksomhed. Dette skal inden udgangen af 1986 udmøntes i operationelle mål for området - en indførringsplan for fælles edb-baserede hjælpeværktøjer til systemudviklingsprocessen. Planen skal omfatte ikke alene værktøjer til udvikling af nye systemer, men også til vedligeholdelse af centralens nuværende systemer. De moderne edb-baserede hjælpeværktøjer er de traditionelle værktøjer og metoder så overlegne i effektivitet og kvalitet, at et redesign af de nuværende systemer kan komme på tale alene af denne grund.

8.6 Interne styringssystemer

Inden den 1. januar 1987 skal der være truffet beslutning om de overordnede principper for opbygningen af centralens interne styringssystemer. Der skal i denne forbindelse bl.a. tages eksplicit stilling til

- sammenhæng mellem internt og eksternt regnskab,
- sammenhæng mellem projektstyring og internt regnskab og
- sammenhæng mellem projektstyringen og systemudviklingsprocessen.

På denne baggrund udarbejdes en samlet handlingsplan, som med udgangspunkt i de eksisterende og planlagte interne styringsværktøjer, beskriver konkrete veje til at realisere et integreret "Management Information System" samt præciserer de ressourcemæssige krav til opbygningen. Denne handlingsplan skal foreligge medio 1988 og have som målsætning, at systemet er operativt senest den 1. januar 1990.

8.7 Produktudvikling

Inden 1. januar 1987 skal være fastlagt en samlet politik for styringen af centralens fremtidige produktudvikling. Elementer heri er:

- 5 årige samlede produktudviklingsplaner
- samlet ressourceramme (x% af omsætning)
- samlet ansvar for den fælles produktudvikling
- krav om økonomisk balance
- krav om kundemæssig forankring
- midler til sikring af hurtig gennemførelse, f.eks. udskillelse fra basisorganisationen (innovative miljøer o.l.)

I forbindelse med budgetlægningen i 1987 udarbejdes for første gang en samlet 5 årig produktudviklingsplan med følgende indhold (det forudsættes, at der er tale om aktiviteter, der helt eller delvis finansieres af DC):

- kundespecifikke pakker og moderniseringsprojekter
- rammesystemer
- infrastruktur
- laboratorieprojekter og videnopbygning ("grundforskning").

8.8 Markedsføring

Sideløbende med justeringen af kundecenteropdelingen, dvs. inden 1. januar 1987, skal der på grundlag af rapportens anbefalinger fastlægges operationelle strategier og målsætninger for markedssegmenterne:

- store, statslige kunder (moderniseringsprojekter mv).
- udviklingskunder inden for den offentlige sektor i Danmark
- udviklingskunder i den private sektor og internationalt.

Målsætningerne skal bl.a. indeholde krav til omsætningsudvikling og dækningsbidrag for den kommende planperiode.

8.9 Image

I 1988 gennemføres en bred imagebearbejdning under forudsætning af, at 1986 og 1987 afsætningsmæssigt og resultatmæssigt og - ikke mindst - kvalitetsmæssigt forløber tilfredsstillende, således at det virker berettiget at "hæve profilen". Det skal inden udgangen af 1987 være fastlagt klare målsætninger og strategier for denne indsats.

8.10 Strategisk ledelse

Bl.a. arbejdet i strategigruppen har vist, at strategisk planlægning først og fremmest skal betragtes som en løbende proces, hvor man forsøger at se virksomhedens udvikling i et langsigtet perspektiv, men samtidig må erkende, at der løbende sker uventede ændringer, som påvirker forudsætningerne for de langsigtede udviklingsforventninger. Denne erkendelse bør udmøntes i, dels at man organisatorisk placerer ansvaret for den overordnede strategiplanlægning og benævner den strategisk ledelse, dels fastlægger nogle rammer for virksomhedens løbende strategidrøftelser.

