

Strategikort i Farvandsvæsenet

Så alle kan holde kursen



Dokument	Speciale i HD2 Økonomistyring og Procesledelse
Forfattere	Ole Becher Pedersen & Gustav Røder
Afleveret	4. maj 2010
Vejleder	Søren Dejgaard
Uddannelsessted	CBS, Copenhagen Business School
Nøgleord	Strategi, Strategikort, Organisation, Farvandsvæsenet

Forord

Dette projekt omhandler strategikort i en dansk offentlig virksomhed, Farvandsvæsenet (FRV). Projektet er blevet til i forbindelse med det afsluttende speciale projekt på HD-studiet, 2. del Økonomistyring og Procesledelse på CBS i 2010, og er udarbejdet af undertegnede, Ole Becher Pedersen (OBP) og Gustav Røder (GAR).

Man kan sige, at projektet har været undervejs i snart 2 år, da vores første projektbekendtskab med FRV startede i efteråret 2008, hvor vi i forbindelse med at Action Learning (ACL) projekt undersøgte betingelserne for, hvorvidt Balanced Scorecard (BSC) kan bruges til strategisk styring i FRV. Det viste sig, at FRV som virksomhed ikke var (og ikke er) egnet til den lidt stramme styring og kontrol, som kræves af BSC.

I stedet vendte vi vores interesse og fokus mod et essentielt værktøj i BSC rammen, strategikortet. På et strategiseminar i efteråret 2009 præsenterede vi for FRVs ledelsesgruppe, en vision om, at FRV kan bruge strategikortet til styring og udvikling af strategier i FRV. Visionen blev vel modtaget, og dannede grundlaget for arbejdet i dette projekt.

Dette projekt omhandler derfor strategikort i FRV. Vi har i forløbet fundet ud af, at FRV bør have strategikort på både afdelingsniveau, men også på et overordnet virksomhedsniveau, og har derfor udviklet alle disse strategikort i dette projekt, se de følgende sider inden indholdsfortegnelsen. Desuden har vi udviklet en procesmodel for, hvordan FRV samlet set kan bruge disse strategikort til både udvikling af strategier, men også for hvordan strategikortene kan danne grundlag for handling og målstyring i FRV.

Det er vores håb, at FRV vil udnytte de muligheder vi forelægger med dette projekt, og selvom studietiden på CBS nu er ovre, så ser vi frem til fremtidige samarbejder, hvor strategikortene kan videreudvikles og tages i brug. Vi vil stille os til rådighed i dette arbejde.

Ole Becher Pedersen

Gustav Røder

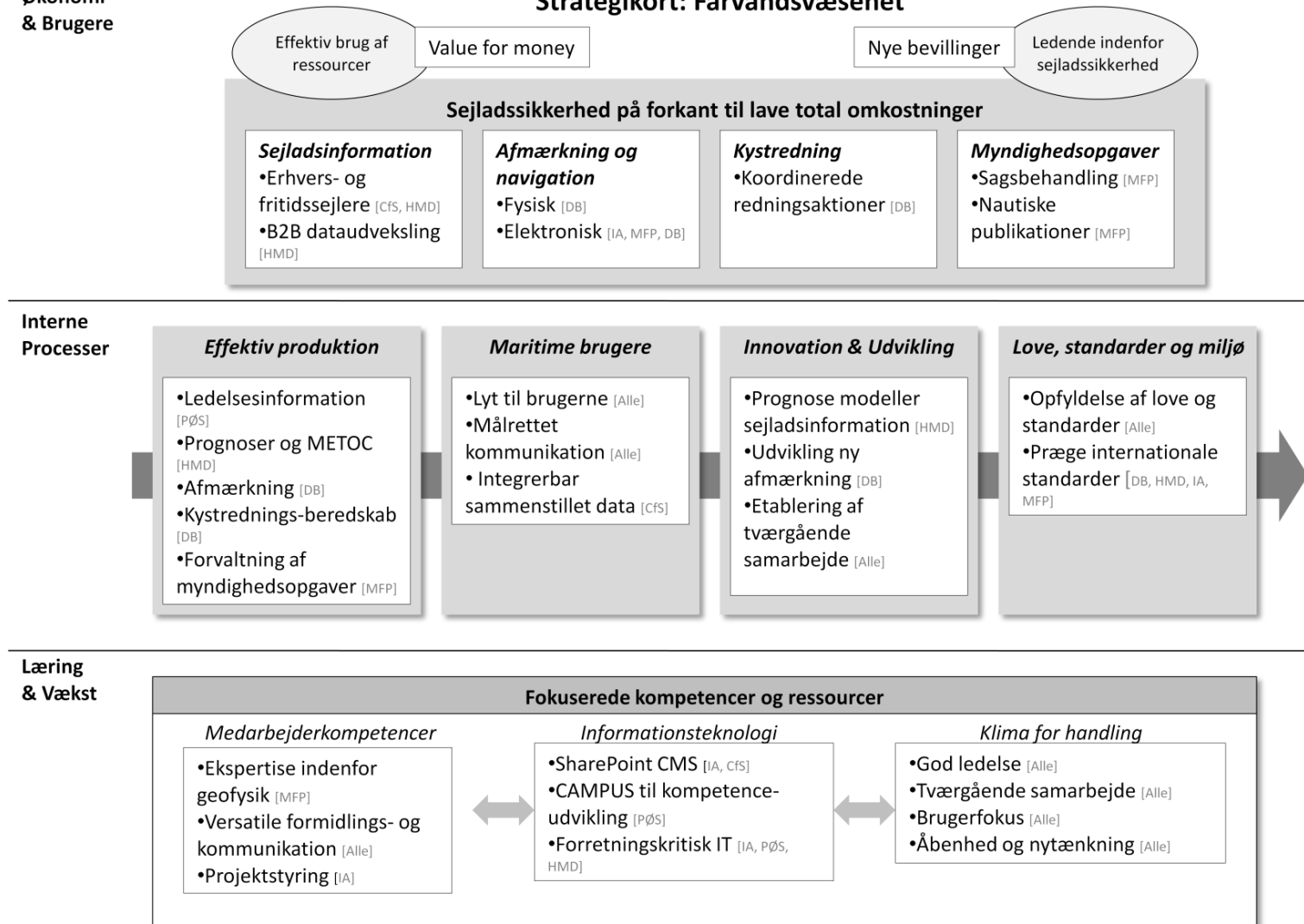
Alle strategikort

På de følgende sider er strategikortene udviklet i dette projekt vist for afdelingerne og FRV overordnet. De er udelukkende sat ind i starten for at læseren hurtigere kan finde frem til dem og danne sig et overblik ved diskussioner eller præsentationer. Identiske versioner af strategikortene findes ligeledes i bilagssektionen, som dette projekt undervejs refererer til.

FRV strategikort

Økonomi
& Brugere

Strategikort: Farvandsvæsenet

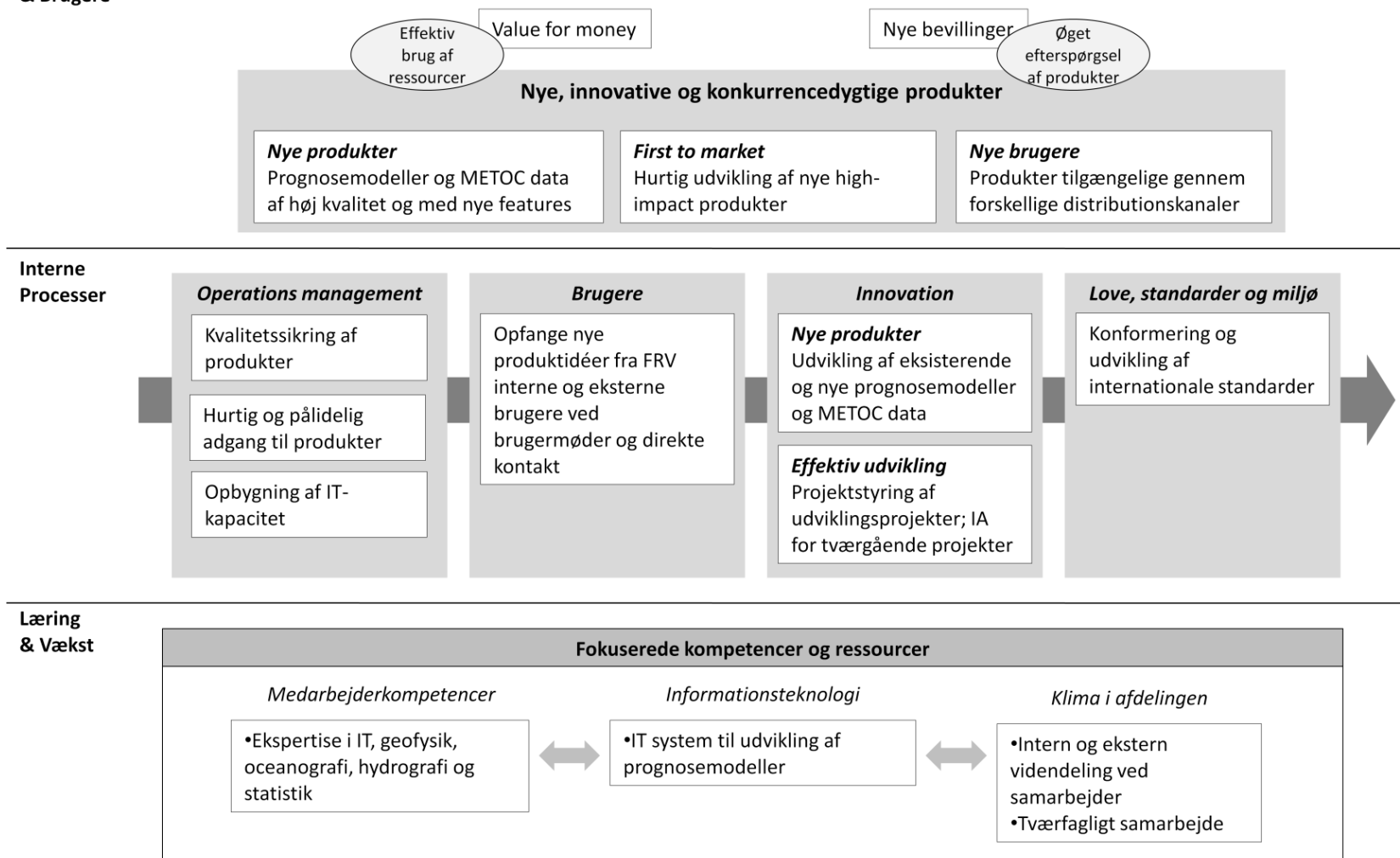


Version: 2010 Efter interview

HMD strategikort

Økonomi
& Brugere

Strategikort: Hydrografi og Maritime Data

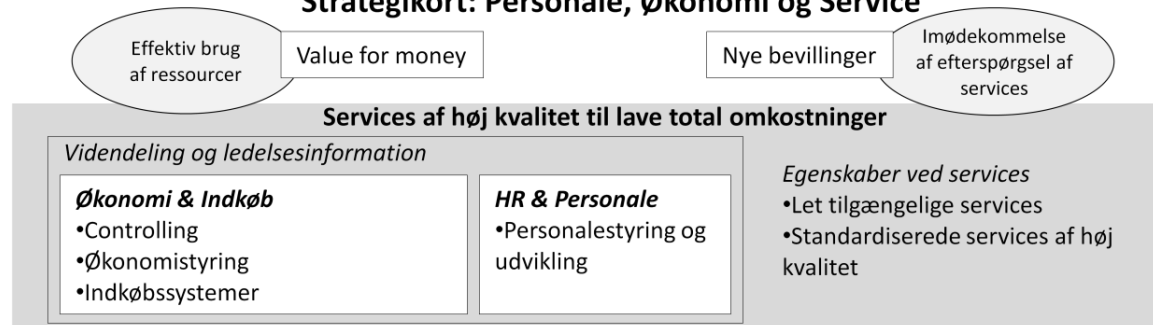


Version: 2010 Endelig

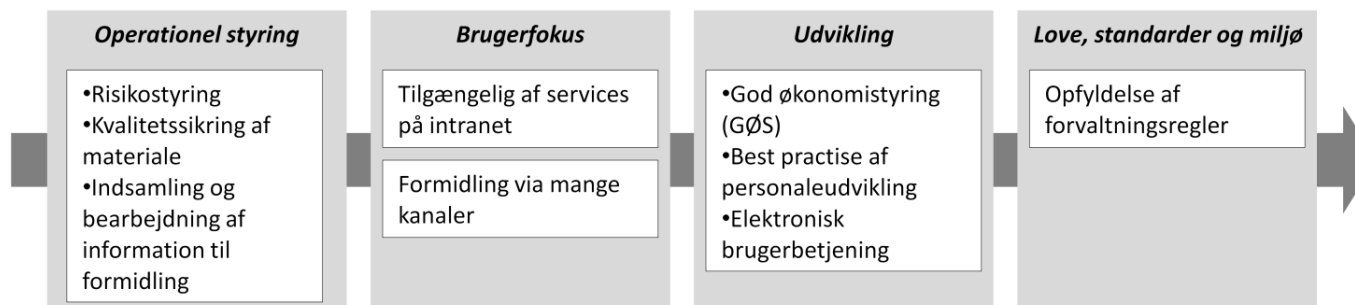
PØS strategikort

Økonomi
& Brugere

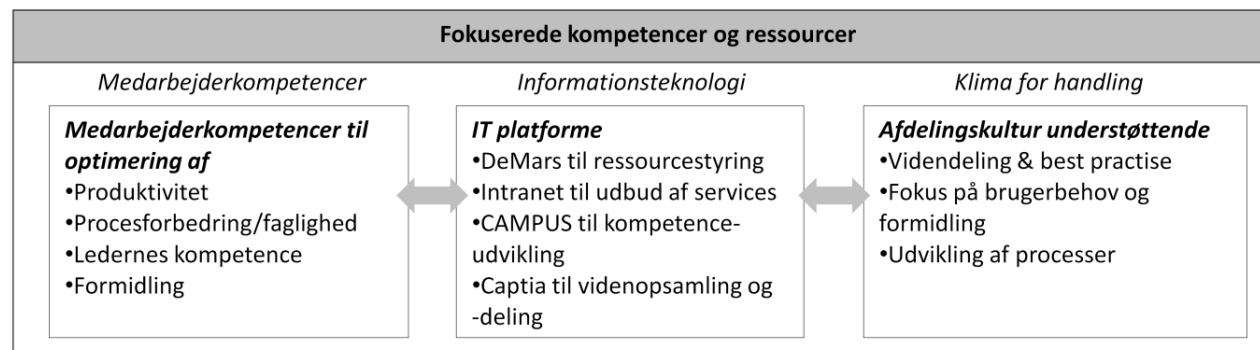
Strategikort: Personale, Økonomi og Service



Interne
Processer



Læring
& Vækst

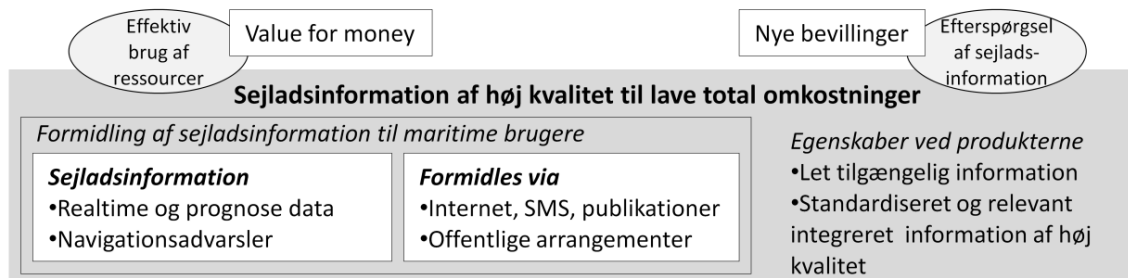


Version: 2010 Endelig

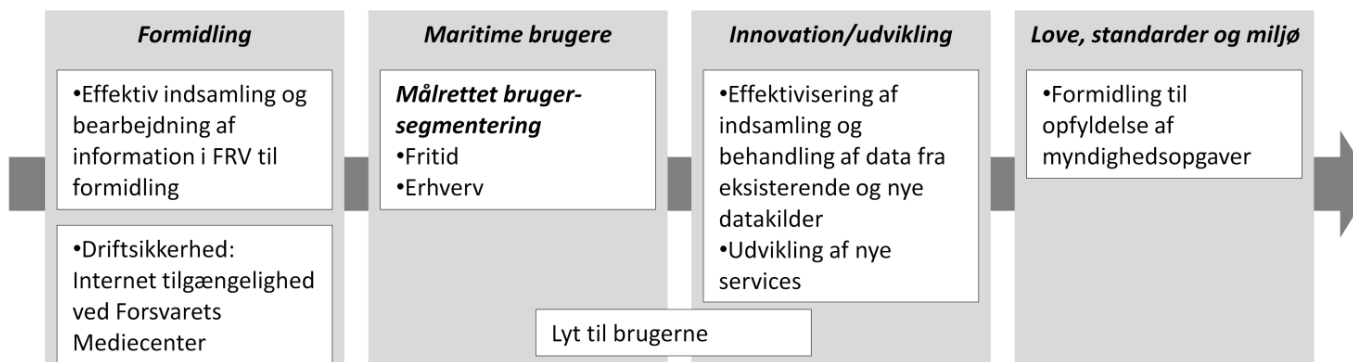
CfS strategikort

Økonomi
& Brugere

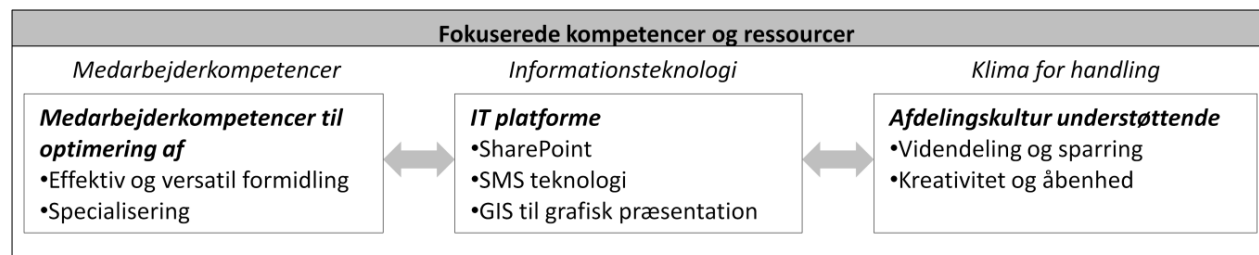
Strategikort: Center for Sejladsinformation



Interne
Processer



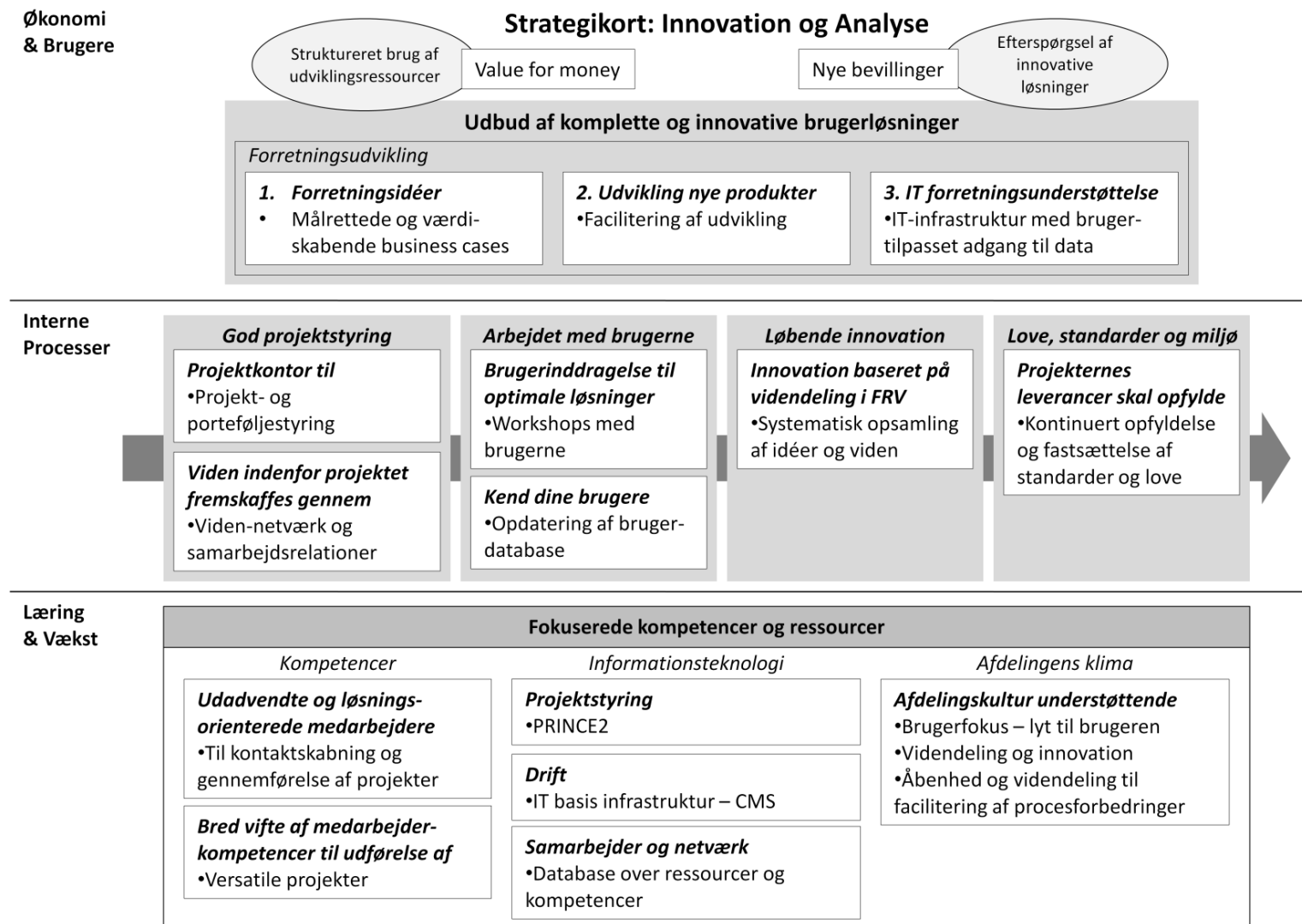
Læring
& Vækst



Version: 2010 Endelig

IA strategikort

Økonomi
& Brugere

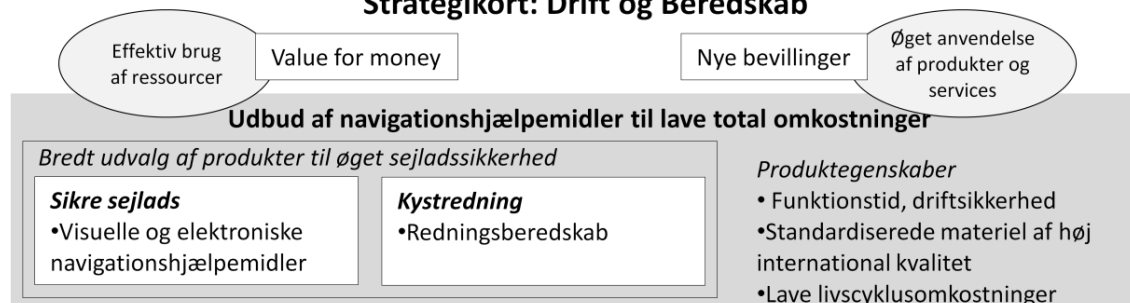


Version: 2010 Endelig

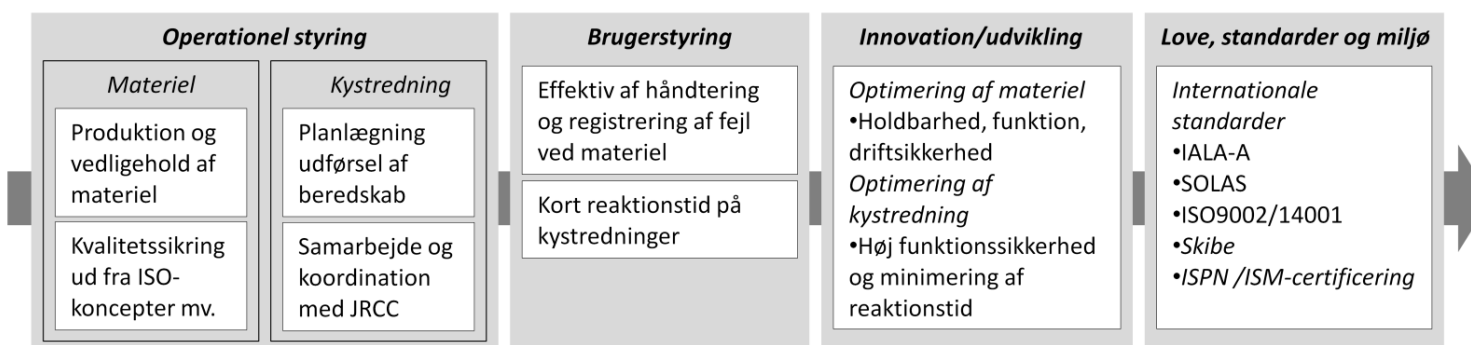
DB strategikort

Økonomi
& Brugere

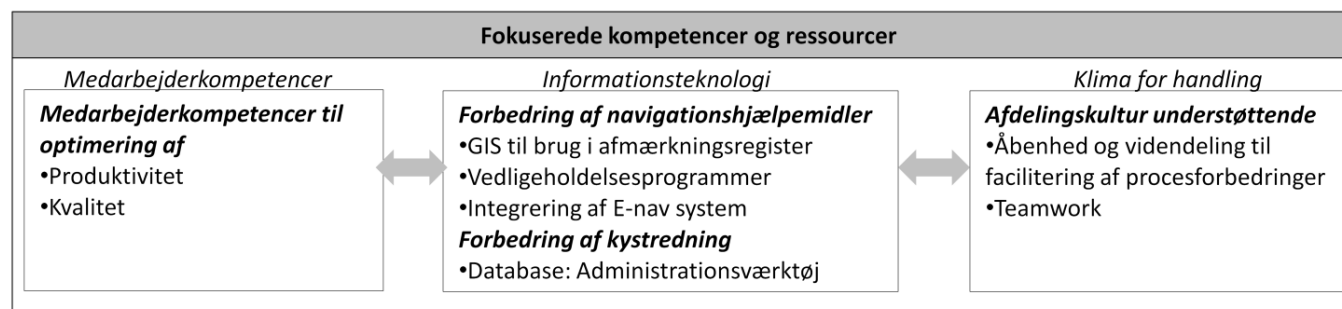
Strategikort: Drift og Beredskab



Interne Processer



Læring & Vækst

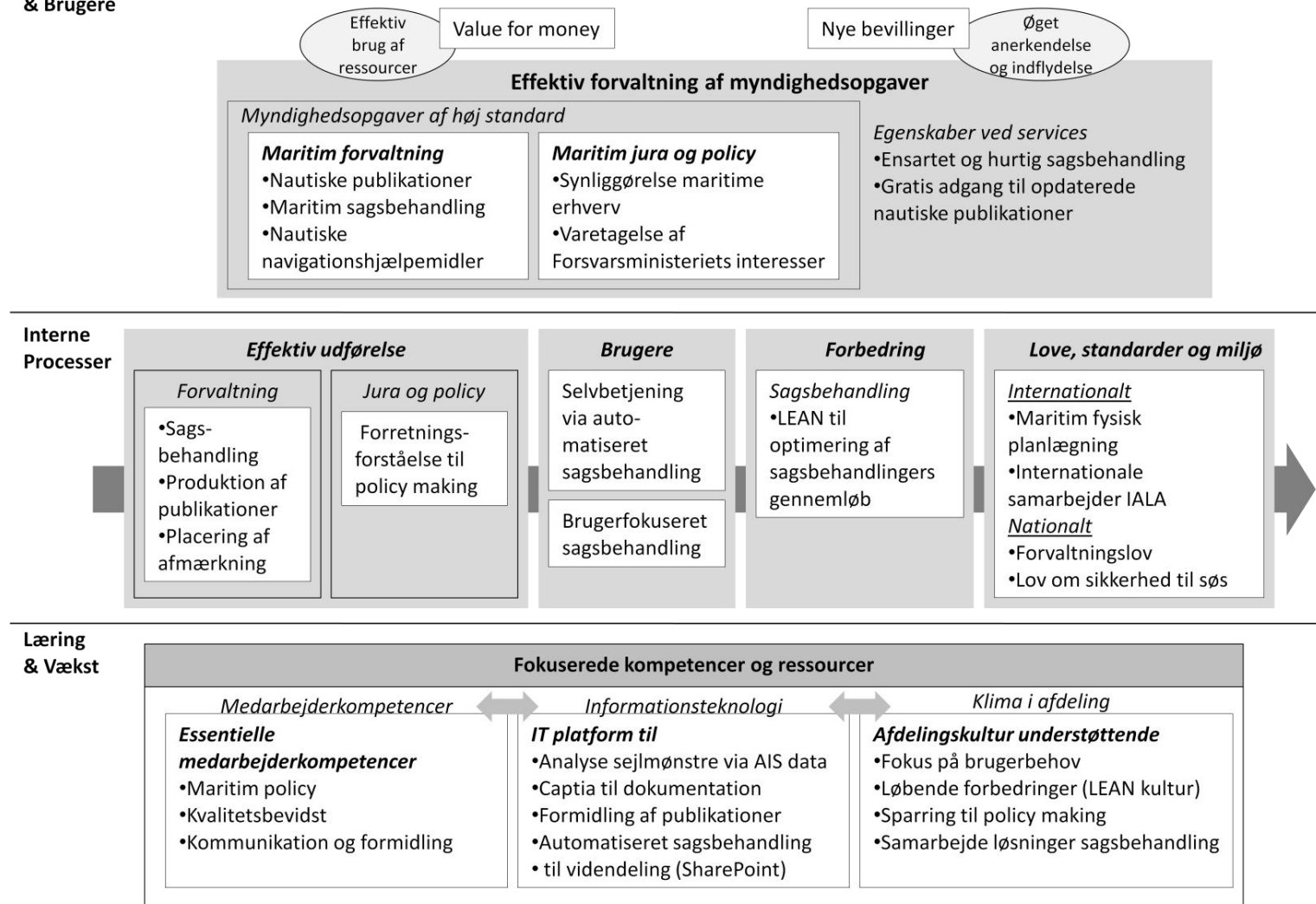


Version: 2010 Endelig

MFP strategikort

Økonomi
& Brugere

Strategikort: Maritim Forvaltning og Policy



Version: 2010 Endelig

Indhold

FORORD	2
ALLE STRATEGIKORT	3
FRV STRATEGIKORT	4
HMD STRATEGIKORT	5
PØS STRATEGIKORT	6
CFS STRATEGIKORT	7
IA STRATEGIKORT	8
DB STRATEGIKORT	9
MFP STRATEGIKORT	10
INDHOLD	11
RESUMÉ	16
FORKORTELSER	18
KAPITEL 1. PROBLEMSTILLING, AFGRÆNSNING OG METODE	19
PROBLEMSTILLING	19
PROBLEMFORMULERING	20
AFGRÆNSNING	21
METODE	22
INTERVIEWS AF ANSATTE I FRV	23
DATAINDSAMLINGSTEKNIKKER	23
PROCESSEN MED STRATEGIKORT	23
KAPITEL 2. INDLEDNING OG RATIONALE	25
FARVANDSVÆSENET OP TIL I DAG	25
FRVs HOVEDFORMÅL	25
NYE STRATEGISKE FOKUSOMRÅDER	26
NY STRATEGI 2009-2012	26
ORGANISATIONSSTRUKTUR ÆNDREDES	26
OFFENTLIGE VIRKSOMHEDER OG RESULTATKONTRAKTER	27
INTRODUKTION TIL STRATEGIKORT	28
PERSPEKTIVET FOR BRUGERE OG ØKONOMI I DET OFFENTLIGE	28

PERSPEKTIVET FOR INTERNE PROCESSER	29
PERSPEKTIVET FOR LÆRING OG VÆKST	32
PROJEKTETS LEVERANCER OG ANVENDELSE	34

KAPITEL 3. HVORFOR ET STRATEGIKORT TIL HVER AFDELING? **36**

FRV - EN KOMPLEKST SAMMENSAT ORGANISATION	36
FRVs ORGANISATIONSSTRUKTUR	36
FORHOLD MELLEM AFDELINGERNE OG DIREKTIONSSEKRETARIATET	38
CORPORATE PARENTING – VÆRDISKABELSE	40
HOVEDKONTORET SKABER SYNERGI MELLEM FRVs AFDELINGER	40
SERVICEPORTEFØLJEN KARAKTERISERER FRV	42
OPSUMMERING	43

KAPITEL 4. STRATEGIKORT TIL HVER AFDELING **44**

STRATEGIKORT I HYDROGRAFI OG MARITIME DATA	44
BRUGERE OG ØKONOMI	44
INTERNE PROCESSER	46
LÆRING OG VÆKST	47
STRATEGIKORT I PERSONALE, ØKONOMI OG SERVICE	49
BRUGERE OG ØKONOMI	49
INTERNE PROCESSER	51
LÆRING OG VÆKST	52
STRATEGIKORT I CENTER FOR SEJLADSinFORMATION	54
BRUGERE OG ØKONOMI	54
INTERNE PROCESSER	55
LÆRING OG VÆKST	56
STRATEGIKORT I INNOVATION OG ANALYSE	57
BRUGERE OG ØKONOMI	58
INTERNE PROCESSER	59
LÆRING OG VÆKST	61
STRATEGIKORT I DRIFT OG BEREDSKAB	62
BRUGERE OG ØKONOMI	63
INTERNE PROCESSER	64
LÆRING OG VÆKST	65
STRATEGIKORT I MARITIM FORVALTNING OG POLICY	66
BRUGERE OG ØKONOMI	67
INTERNE PROCESSER	68
LÆRING OG VÆKST	69
OPSUMMERING	71

KAPITEL 5. ET OVERORDNET FRV STRATEGIKORT	72
FRV STRATEGIKORTET - I KORTE TRÆK	72
BRUGERE OG ØKONOMI	73
INTERNE PROCESSER	75
LÆRING OG VÆKST	77
HVORDAN KAN FRV STRATEGIKORTET BRUGES?	78
EN MODEL FOR UDVIKLING AF STRATEGIER I FRV	78
STRATEGIKORT - ET KOMMUNIKATIONSVÆRKTØJ	80
ANVENDELSE AF STRATEGIKORT	82
STRATEGIKORT – FUNDAMENT FOR INTERN MÅLSTYRING	82
RESULTATKONTRAKT – EKSTERNT FOKUS	82
PROCESSEN SET FRA DIREKTIONSSEKRETARIATET	83
OPSUMMERING	83
KAPITEL 6. KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING	84
KONKLUSION	84
PERSPEKTIVERING	88
LITTERATUR	90
BILAG	91
BILAG 1	92
LEDELSEN SOM VÆRDISKABER	92
BILAG 2	93
BRUGER VÆRDI TILBUD FOR HMD	93
BILAG 3	94
BRUGER VÆRDI TILBUD FOR PØS	94
BILAG 4	95
BRUGER VÆRDI TILBUD FOR CFS	95
BILAG 5	96
BRUGER VÆRDI TILBUD FOR DB	96
BILAG 6	97
BRUGER VÆRDI TILBUD FOR IA	97
BILAG 7	98
BRUGER VÆRDI TILBUD FOR MFP	98
BILAG 8	99
HMD STRATEGIKORT: FØR INTERVIEW MED AFDELINGSCHF.	99
BILAG 9	100
NOTER FRA INTERVIEW MED HMD AFDELINGSCHF.	100

BILAG 10	101
HMD STRATEGIKORT: 2010 ENDELIGE VERSION.	101
BILAG 11	102
PØS STRATEGIKORT: FØR INTERVIEW MED AFDELINGSCHEF.	102
BILAG 12	103
NOTER FRA INTERVIEW MED PØS AFDELINGSCHEF.	103
BILAG 13	104
PØS STRATEGIKORT: 2010 ENDELIGE VERSION.	104
BILAG 14	105
CFS STRATEGIKORT: FØR INTERVIEW MED AFDELINGSCHEF.	105
BILAG 15	106
NOTER FRA INTERVIEW MED CFS AFDELINGSCHEF.	106
BILAG 16	107
CFS STRATEGIKORT: 2010 ENDELIGE VERSION.	107
BILAG 17	108
IA STRATEGIKORT: FØR INTERVIEW MED AFDELINGSCHEF.	108
BILAG 18	109
NOTER FRA INTERVIEW MED IA AFDELINGSCHEF.	109
BILAG 19	110
IA STRATEGIKORT: 2010 ENDELIGE VERSION.	110
BILAG 20	111
DB STRATEGIKORT: FØR INTERVIEW MED AFDELINGSCHEF.	111
BILAG 21	112
NOTER FRA INTERVIEW MED DB AFDELINGSCHEF.	112
BILAG 22	113
DB STRATEGIKORT: 2010 ENDELIGE VERSION.	113
BILAG 23	114
MFP STRATEGIKORT: FØR INTERVIEW MED AFDELINGSCHEF.	114
BILAG 24	115
NOTER FRA INTERVIEW MED MFP AFDELINGSCHEF.	115
BILAG 25	116
MFP STRATEGIKORT: 2010 ENDELIGE VERSION.	116
BILAG 26	117
FRV STRATEGIKORT: FØR INTERVIEW MED DS.	117
BILAG 27	118
NOTER FRA INTERVIEW MED DS.	118
BILAG 28	119
FRV STRATEGIKORT: 2010 ENDELIGE VERSION.	119
BILAG 29	120
AFDELINGERNES INTERNE MÅL.	120
HMD, HYDROGRAFI OG MARITIME DATA	120
PØS, PERSONALE, ØKONOMI OG SERVICE	126
CFS, CENTER FOR SEJLADSinFORMATION	131

IA, INNOVATION & ANALYSE	134
DB, DRIFT OG BEREDSKAB	137
MFP, MARITIM FORVALTNING OG POLICY	141
DS, DIREKTIONSSEKRETARIATET	147

Resumé

Dette projekt har været undervejs i snart 2 år, og udgangspunktet var oprindeligt en undren med baggrund i den strategiudviklingsproces, der fandt sted i FRV henover sommeren 2008 imod en større grad af strategisk fokusering. Hvordan en virksomhed søger at udvikle og sætte den strategiske retning er et spændende felt at begive sig ud i at undersøge. At der her er tale om en offentlig virksomhed, hvor anvendelse af strategiudviklingsværktøjer ikke i samme omfang som i den private sektor har været debatteret og udfordret ved at overførsel og afprøvning af modellerne været medvirkende faktor og en drivkraft gennem projektet.

Undersøgelsesfeltet for projektet har taget udgangspunkt i en publikation i forbindelse med en række strategiske fokusområder. Denne skulle være med til at konkretisere og realisere strategien, så **vore farvande bliver de sikreste at besejle i verden**. Vi foreslår i dette projekt, at FRV bør bruge strategikort, da det er vores hypotese, at hvis FRV vælger at bruge strategikort som udviklingsværktøj i den fremtidige strategiudviklingsproces, så vil FRV sikre en tydelig integration af eksterne og interne mål for de enkelte hovedprodukter med en sikker forankring i de strategiske fokusområder.

Strategikort er gode til både at afdække nuværende strategier, men også styre og udvikle fremtidige strategier. Det er vores vurdering, at FRV bør have strategikort på både afdelingsniveau, men også på et overordnet virksomhedsniveau, og har derfor udviklet strategikort på begge niveauer i dette projekt. Disse strategikort viser tydeligt, hvor forskellige FRVs interne afdelinger er hvad angår de produkter og services der udbydes samt det de tilhørende brugersegmenter.

Vi forestiller os, at FRVs resultatkontrakt dannes på baggrund af afdelingens interne mål, og dermed afspejles indholdet af hver afdelings strategikort i FRVs resultatkontrakt gennem de interne mål. Til det har vi udviklet en procesmodel for, hvordan FRV samlet set kan bruge disse strategikort til både udvikling af strategier, men også for hvordan strategikortene kan danne grundlag for handling og målstyring i FRV.

Det er i analysen påpeget, at DSs rolle er som strategisk udvikler i FRV. Det fungerer i dag således, at interne mål forhandles mellem Direktionen/DS og de enkelte afdelinger. FRVs afdelinger har altså mulighed for selv at tilrettelægge en afdelingsspecifik strategi indenfor deres serviceområde. Derfor giver det mening, at hver afdeling har sit eget strategikort til brug ved styring og udvikling af afdelingens strategi. Til brug for en anvendelse af strategikort på afdelingsniveau er der i projektet

udviklet og inddraget en model til facilitering af de horisontale og vertikale koordinationsprocesser mellem FRVs afdelinger og op til direktionen.

Strategikortene vil kunne være medvirkende til at forstærke det strategiske samarbejde på tværs, idet at afdelingsstrategierne fremgår eksplicit i de enkelte afdelingers strategikort. På det interne plan i afdelingen vil strategikortet også kunne medvirke til forenkle kommunikationen af den enkelte afdelings strategi.

Forkortelser

BSC	Balanced Scorecard
BVT	Bruger værdi tilbud; engelsk: customer value proposition
CfS	Center for Sejladsinformation, afdeling i FRV
DB	Drift og Beredskab, afdeling i FRV
DS	Direktionssekretariatet i FRV
FIR	Forsvarsministeriets Interne Revision
FMN	Forsvarsministeriets departement
FRV	Farvandsvæsenet
FRT	Forsvarets Regnskabstjeneste
HC	Human capital; humankapital
HMD	Hydrografi og Maritime Data, afdeling i FRV
IA	Innovation og analyse, afdeling i FRV
IC	Information capital; informationskapital
METOC	<u>M</u> eteorologisk og <u>o</u> ceanografisk data
MFP	Maritim Forvaltning og Policy, afdeling i FRV
OC	Organization capital; organisationskapital
PØS	Personale, Økonomi og Service, afdeling i FRV
RR	Rigsrevisionen

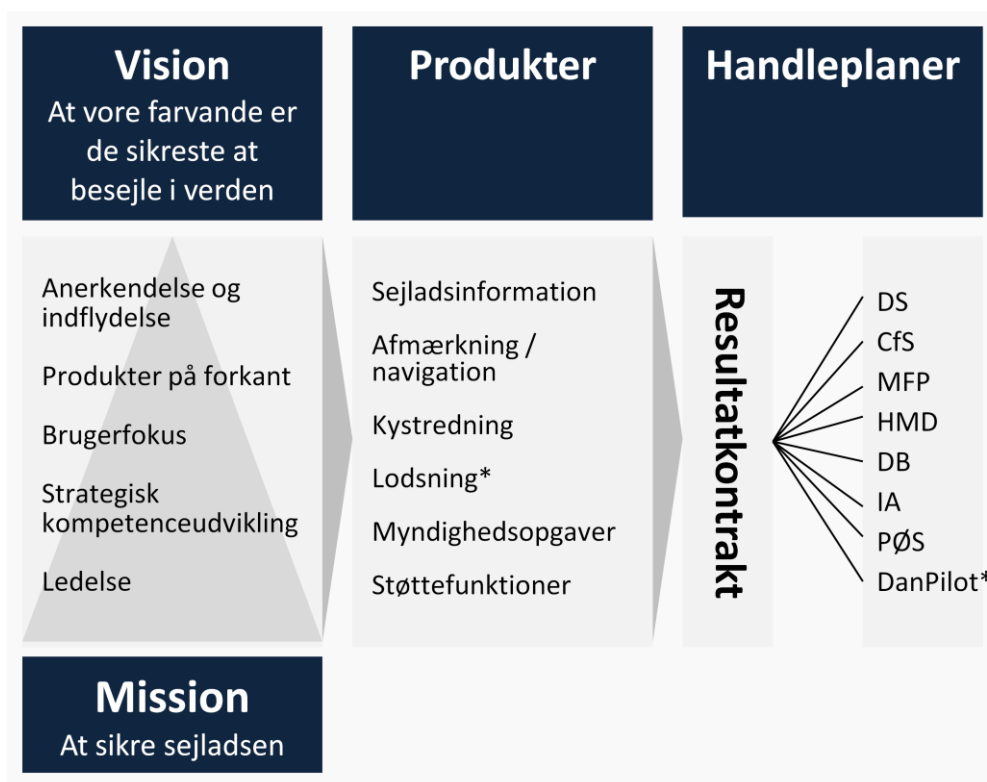
KAPITEL 1. Problemstilling, afgrænsning og metode

Problemstilling

[OBP,GAR]

FRV er en offentlig virksomhed, der hører under Forsvaret. FRVs mission er *at sikre sejladsen* – primært i de danske farvande. FRV udbyder en række relevante hovedprodukter, der har som hovedsigte at forebygge sejladssikkerheden primært i de indre danske farvande. De produkter, som FRV har i porteføljen, fremgår af Figur 1. Der er produkter som proaktivt i form af sejladsinformation og navigationshjælpemidler er med til at sikre sejladsen. Derudover deltager FRV også i det samlede redningsberedskab, som er et reaktivt produkt.

Dette væld af produkter, samt den forskelligartede udvikling inden for hver produktkategori giver anledning til en række spørgsmål om den fremadrettede strategiske styring af FRV. Hvordan bevæger FRV sig fra sin nuværende position imod visionen? FRVs strategi skal styre virksomheden



Figur 1

FRVs hovedprodukter og strategiske styring. Denne illustration er fra en intern folder i FRV, og viser den nuværende sammenhæng mellem de strategiske fokusområder og hovedprodukterne (Farvandsvæsenet, 2008). *DanPilot er en selvstændig virksomhed under FRV, og er ikke inkluderet i dette projekt.

i den rigtige retning, og hovedprodukterne skal være det konkrete resultat af strategien. Til det formål har FRV for nogle år tilbage udlagt en række strategiske fokusområder, se Figur 1. Men hvordan kan FRV bruge disse strategiske fokusområder til at styre efter? Hvordan bestemmes sammensætningen af FRVs hovedprodukter ud fra disse fokusområder? Hvilke værktøjer skal FRV inddrage i udvikling af produkterne? Der synes ikke umiddelbart at være noget entydigt svar herpå, men fokusområderne giver stort rum for den fremtidige strategiudvikling.

Vores projektbekendtskab med FRV tog udgangspunkt sent i 2008 og i foråret 2009 med en analyse af Balanced Scorecard (BSC) som strategisk styringsværktøj i FRV (Pedersen, et al., 2009). Efterfølgende, sidst i 2009, byggede vi videre på dette arbejde med analyser af FRVs produkter og services, samt strategiske kapabiliteter (Røder, 2009; Pedersen, 2009). Det forhåndenværende projekt, anno 2010, tager dit udgangspunkt i de erfaringer og muligheder vi gjorde med disse projekter.

Det har resulteret i at vores akademiske bidrag fremadrettet fokuseres på strategiudvikling i FRV specifikt med fokus på brug af strategikort til strategiudvikling for afdelingerne strategi og dermed FRVs samlede strategi.

Hen over efteråret 2009 blev der iværksat en proces mod at få en stærkere integration af resultatkontraktens eksternt rettede mål med afdelingernes interne mål. Dermed vil en bedre understøttelse og sammenhæng af de strategiske mål FRV i sikres. I den sammenhæng bidrager vores projekt med model for sammenhængen mellem strategi og handling i FRV.

Problemformulering

[OBP,GAR]

Hvordan FRV i dag kommer fra de strategiske fokusområder til hovedprodukterne er ikke tydeligt. Det ses i Figur 1, at FRV har en klart formuleret mission og vision. Men hvordan kan FRV bevæge sig fra den nuværende position imod visionen? Dette gøres på en eller anden måde ved brug af virksomhedsstrategien, som i dag er formuleret ved en række strategiske fokusområder og hovedprodukter. Men hvordan kan FRV styre efter strategien, og hvordan kan strategien i FRV udvikles?

Til besvarelse af disse centrale spørgsmål ønskes i dette projekt en kortlægning af FRVs strategi ved brug af strategikort, samt en fremtidig tilgang til arbejdsprocesser, der ved brug af disse strategikort faciliterer strategiudvikling. Projektet søger at imødekomme dette ved nedenstående underspørgsmål:

1. Hvordan understøtter de nuværende strategiske fokusområder frembringelsen af hovedprodukterne? [Kapitel 2]
2. På hvilke niveauer i organisationen (virksomhed, afdeling, sektion, medarbejder) skal FRV have strategikort? [Kapitel 3]
3. Hvordan kunne de enkelte FRV afdelingers strategikort ud, og kan disse strategikort tydeliggøre de enkelte afdelingers strategiske retninger? [Kapitel 4]
4. Kan et overordnet FRV strategikort udarbejdes ud fra afdelingernes strategikort? [Kapitel 5]
5. Kan FRVs strategiske retning tydeliggøres ud fra det overordnede FRV strategikort, og kan denne tydeliggørelse understøtte frembringelsen af hovedprodukterne? [Kapitel 5]
6. Hvordan kan strategikortene bidrage til udvikling af nye strategier i FRV, og hvordan kan direktionssekretariatet facilitere disse udviklingsprocesser? [Kapitel 5]
7. Hvordan kan strategikortene omsættes til handling? [Kapitel 5]

Afgrænsning

[GAR]

Som model for strategi afgrænses projektet til strategikortmodellen – en del af BSC rammen fra Kaplan og Norton (Kaplan, et al., 2004). I forlængelse af dette projekt er det klart muligt at arbejde videre med hele BSC rammen, hvor de heri projektet udviklede strategikort så kunne indgå og danne grundlag for BSC kortenes key performance indicators (KPIer). Vi har dog tidligere undersøgt muligheden for BSC i FRV og konkluderet, at FRV som virksomhed ikke er egnet til BSC styring (Pedersen, et al., 2009). Derfor har vi her valgt udelukkende at fokusere på strategikort i FRV.

Projektet arbejder indenfor fagområder, som er relevante for pensum på HD2-ØP, Økonomistyring og Procesledelse. Det drejer sig om fagområderne *Strategisk ledelse*, *Økonomistyring* og *Organisation*. Alle disse fagområder er relevante for opbygning og fortolkning af et strategikort, og vi har derfor heri projektet søgt at integrere fagområderne, hvor vi finder det passende i forhold til de spørgsmål, som vi søger at besvare.

DanPilot er en selvstændig virksomhed i FRV, som beskæftiger sig med lodsning. I projektet er DanPilot, og dermed lodsning, ikke inddraget, da den traditionelt set ikke hører under FRVs strategiske styring.

Metode

[OBP]

I dette afsnit redegøres kort for de metodemæssige overvejelser, der er gjort i forbindelse med udarbejdelsen af projektet, herunder undersøgelsesdesign og dataindsamlingsmetoder.

Den overordnede ramme for projektet er et single-case studie, hvor FRV organisatorisk afgrænser undersøgelsesfeltet ud fra en analytisk tilgang. En begrundelse for valg af et single-casestudie er *caset er kritisk i forhold til gældende teori, modeller, antagelser eller praksis* (Andersen, 2006). Hovedsigtet er inddragelse af en række undersøgelsesvariable til belysning af de underspørgsmål, som problemformuleringen har givet anledning til ud fra en teoretisk ramme.

Projektets dybde vil være en problemløsende og normativ tilgang. Den problemløsende tilgang fordrer forslag til løsning eller afhjælpning af diagnosticerede problemer (Andersen, 2006). På baggrund af analysen fremsættes alternativ model og løsningsforslag til strategiudviklinger (Andersen, 2006).

Et af projektets formål er fokus på strategiudviklingsprocesserne i FRV. Her analyseres og frembringes en model, hvor strategikort kan anvendes som strategiudviklingsværktøj i den enkelte afdeling. Disse syntetiseres i et samlet strategikort for FRV som helhed med model for implementering og brug af strategikort med direktionsekretariatet som koordinerende procesjer. Den problemløsende del består af en skitseret analyse og modelforløb for anvendelse af strategikort efterfølgende hos projektværten. Det vil efterfølgende, ud over dette projekt, kræve en dybere

introduktion og indføring i modellen, før afdelingerne selvstændigt kan varetage processen med strategiudvikling ved hjælp af strategikort.

Interviews af ansatte i FRV

Organisatorisk afgrænses casestudiet til at fokusere på interview med de respektive afdelingschefer for de 6 afdelinger samt lederen af direktionssekretariatet som overordnede koordinator i strategiudviklingsprocessen. De vil være repræsentanter for hovedparten af ledelsesgruppen. Ledelsesgruppen udgøres af direktør, vicedirektør, lederen af direktionssekretariat, 6 afdelingschefer samt underdirektør for DanPilot¹. Antallet af personer, der blev interviewet, er i alt 7 personer.

Dataindsamlingsmetoder

I projektet er der både indhentet kvantitative og kvalitative data fra respondenterne. Kvantitative data har været i form af udsagn, der har taget udgangspunkt i et spørgeskema tilpasset den konkrete kontekst i FRV baseret Kaplan & Nortons terminologi til kortlægning af afdelingernes bruger værdi tilbud (Kaplan, et al., 2004). Der er sket en lettere bearbejdning med henblik på formulering af udsagn. Formålene med spørgeskemaet var afdelingschefens indikative vurdering af de produkter og ydelser afdelingen udbyder, se eksempel for HMD i Bilag 2. Det enkelte udsagn blev tildelt en værdi fra 1-4. Besvarelsen blev anvendt i den indledende fase ved udvikling af afdelingens strategikort med en fastlæggelse af afdelingens bruger værdi tilbud.

Kvalitative data er fremskaffet fra to hovedkilder; skriftligt materiale i form af udkast til resultatkontrakt 2010, interne mål for afdelingerne 2010, samt materiale stillet til rådighed som baggrundsmateriale fra intranet og andre kilder. Den primære datakilde til kvalitative data bestod af ustrukturere interviews. De havde alle en varighed på 1-1½ time.

Processen med strategikort

Formålet med de enkelte interviews var præsentation og gennemgang af strategikort for afdelingen, som forfatterne havde udarbejdet, med henblik på justering af og præcisering af elementer i strategikortet. I bilag 8-28 fremgår alle strategikort før og efter interviews, samt noter fra interviews. Det er således muligt at følge faserne i udarbejdelsen af det enkelte strategikort.

Det er søgt ved forskellige spørgsmål gennem dialog under interviewet at sikre validitet af indhentet empiri og imødekomme eventuelle misforståelser i tolkningen af strategikortet. Der er dermed en deduktiv tilgang til analyse ved operationalisering ud fra en teoriramme og efterfølgende analyse

¹ Underdirektøren for DanPilot er ikke interviewet, da han er ansvarlig overfor direktionen for DanPilots virksomhed. Den opererer selvstændigt i forhold til FRVs øvrige virksomhed.

heraf (Andersen, 2006). Afslutningsvis er der blevet udarbejdet et samlet strategikort for FRV som helhed med direktionssekretariatet som ejer. I lighed med de øvrige strategikort blev det samlede strategikort præsenteret for lederen af direktionssekretariatet. Ved fastlæggelse af de strategiske mål i perspektivet for *økonomi og brugere* blev der taget udgangspunkt i de overordnede produkter i FRV, jf. finansloven (Farvandsvæsenet, 2008). Dermed skulle der ikke være nogen bias mod specifikke afdelingers produkter og services, idet deres produkter og services bliver afspejlet i hovedprodukterne.

KAPITEL 2. Indledning og rationale

Farvandsvæsenet op til i dag

[OBP]

FRV er en myndighed under Forsvarsministeriet og har i alt 830 ansatte². Det er FRVs mission *at sikre sejladsen i de danske farvande*. Der arbejdes på at sikre sejladssikkerheden ved løbende og permanente forebyggende foranstaltninger. FRVs primære kunder er både erhvervs- og fritidssejlere i de indre danske farvande.

FRVs hovedformål

[OBP]

FRV har haft flere hovedformål gennem sin eksistens. Nedenfor er en kort gennemgang af FRVs hovedformål i 2010, som de fremgår i Finansloven. Her beskrives de rammer, som FRV arbejder indenfor, for at give læseren en introduktion til projektvirksomheden og derved opridse den kontekst, som dette projekt foregår i.

Sejladsinformation: Fremstille søkort over danske farvande. Indsamle og formidle maritim information, herunder oplysninger om strøm og bølger for at gøre sejladsen mere sikker.

Afmærkning/navigation: FRV etablerer og vedligeholder systemer og afmærkning til hjælp for pladsbestemmelse og sejlads i hoved- og gennemsejlingsfarvande. Dette gøres ved drift af en række fyr samt flydende afmærkninger. GPS og tilsvarende navigationshjælpemidler anvendes ligeledes for at guide sejladsen sikkert gennem danske farvande.

Kystredning: Antallet af redningsstationer er løbende udbygget gennem årene og der er dag 21, primært ved den jyske vestkyst. Kystredningstjenesten indgår i dag i et nationalt søredningsberedskab med SOK som koordinerende myndighed.

² Medregnet ansatte i DanPilot.

Myndighedsopgaver: FRVs myndighedsopgaver omfatter overvejelser og afgørelser vedrørende afmærkning til vejledning for sejladsen.

Lodsning: DanPilot varetager den statslige lodsvirksomhed i dansk farvand, for at sikre gennemsejlingen. Det er en landsdækkende organisation omfattende 20 lodsstationer.

Nye strategiske fokusområder

[GAR]

Ny strategi 2009-2012

En fornyelse af strategien til understøttelse af FRVs mission og vision har været undervejs gennem en længere arbejdsproces. Det har resulteret i en række strategiske projekter, som blev lanceret tidligt i udviklingsprocessen, herunder etablering af en afdeling til formidling af brugerfokuseret sejladsinformation.

Vicedirektøren havde under forløbet udtalt til et orienteringsmøde, at den nye vision skulle være, at organisationen gik fra *organisatoriske muligheder til mulighedernes organisation*. Dermed formidlede han de overordnede rammer af ændringerne af de strategiske fokusområder.

De 5 nye strategiske fokusområder er:

1. Ledelse – styrelse af synlighed og kommunikation.
2. Strategisk kompetenceudvikling – kortlægning af fremtidige medarbejderressourcer.
3. Brugerfokus – produkter, der er brugerefterspurgte.
4. Produkter på forkant – innovativ produktudvikling.
5. Anerkendelse og indflydelse – påvirke dagsorden national og internationalt maritimt.

Organisationsstruktur ændredes

Det var naturligt at tilpasse organisationsstrukturen til den nye strategi, hvilket indebærer en organisatorisk opdeling i henholdsvis 3 operationelle og 2 støtteafdelinger. Derudover, som tidligere beskrevet, blev der også oprettet en afdeling til formidling af sejladsinformation, se organisationsdiagram i figur 4. I denne forbindelse blev nye medarbejdere ansat for styrke de strategiske fokusområder.

Offentlige virksomheder og resultatkontrakter

[OBP]

I den offentlige sektor anvendes mål- og resultatstyring, som en integreret del af styringen (Finansministeriet, 2000; Finansministeriet, 2003). Resultatkontrakter blev indført i 1990'erne for at øge de enkelte institutioners handlerum ved at gå fra en regelstyret tilgang til rammestyring. Styrelsen blev derved stillet til ansvar for resultaterne, og har en vis frihedsgrad til at opfylde resultatkravene. Ved en opgørelse i år 2000 blev det klart, at resultatkontrakter anvendtes af mere end 80 institutioner og styrelser (Finansministeriet, 2000).

De overordnede hovedformål, som blev beskrevet i ovenstående afsnit skal afspejles i de resultatkrav opstillet i resultatkontrakten mellem FRV og Forsvarsministeriets departement, se også Figur 1. Dermed tydeliggøres de eksterne krav og forventninger for den kommende periodes anvendelse af tildelte bevillinger.

De mål, som er beskrevet i resultatkontrakten, skal understøtte missionen *at sikre sejladsen* ved at operationalisere styring indenfor hovedformålene og sikre helhedsorienteret styring mod missionen. Det giver ligeledes mulighed for en prioritering af strategiske målsætninger i form af eksplicite mål i resultatkontrakten.

Fra en styringsmæssig tilgang vil resultatkontrakten omfatte de for styrelsen eksternt rettede mål. Det er efterfølgende op til styrelsen, her FRV, at sikre, at de internt afledte mål understøtter resultatkontraktens eksterne mål.

En integration af eksterne og interne resultatmål i en helhedsorienteret ledelsesmodel som Balanced Scorecard (BSC) vil være oplagt for at sikre entydig sammenhæng mellem koblingen af interne og eksterne mål. Blandt offentlige styrelser har Slots- og Ejendomsstyrelsen anvendt BSC som ledelsesværktøj siden 2001.

Måske kan også FRV få gavn af implementering af strategikort som et integreret strategisk styringsværktøj til styring og udvikling af de kort- og langsigtede mål. En styrke ved strategikortet er dets evne til at tydeliggøre strategien, kommunikere strategien, og kunne være grundlag ved opfølgningsprocessen.

Introduktion til strategikort

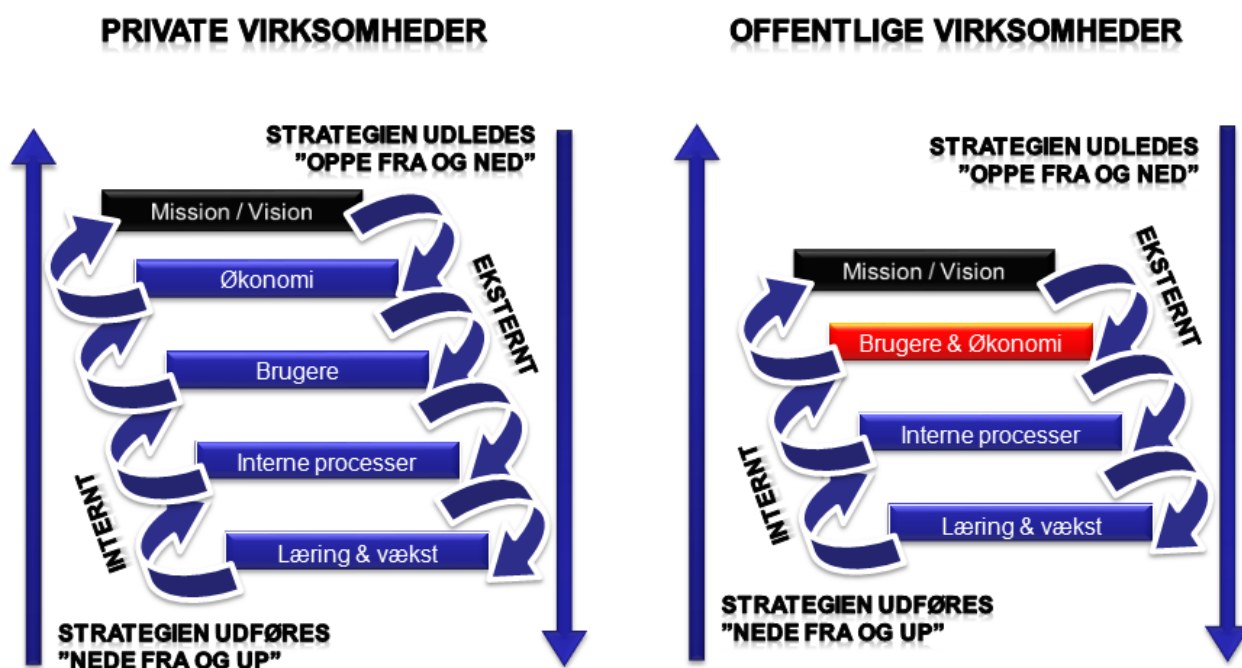
[OBP,GAR]

Dette afsnit har til formål at give læseren en introduktion til begrebet og værktøjet *strategikort*. Strategikortet er traditionelt set opdelt i fire perspektiver for *økonomi*, *kunder*, *interne processer*, og *læring og vækst*. Da perspektiverne for brugere og økonomi er ligestillede i strategikort for offentlige virksomheder, så vil gennemgangen nedenfor være opdelt i tre afsnit omhandlende perspektiverne for *økonomi og brugere*, *interne processer*, og *læring og vækst*.

Perspektivet for brugere og økonomi i det offentlige

[GAR]

Oprindeligt blev BSC og strategikort udviklet til brug af private virksomheder, hvis ultimative formål er at skabe økonomisk værdi for ejerne (Kaplan, et al., 2004). I strategikortet betød det, at det økonomiske perspektiv blev placeret øverst, mens kundeperspektivet blev placeret lige nedenunder, se Figur 2. Kundeperspektivet havde til formål at beskrive virksomhedens produkter og



Figur 2

Generisk illustration af et strategikort. Oprindeligt udviklet til den private sektor, hvor det økonomiske perspektiv er placeret øverst, og kunde- (eller bruger-) perspektivet er placeret lige nedenunder. De interne processer er arbejdsprocesser, der er centrale i produktionen af produkter og services til brugerne, mens perspektivet for læring og vækst indeholder strategisk vigtige interne mål, som er essentielle for at virksomheden kan udføre de interne processer.

de tilhørende kundesegmenter, kaldet for *customer value proposition*, eller på dansk *bruger værdi tilbuddet* (BVT). Ved at kende sine kunder på deres efterspørgsel ville virksomheden være i stand til at maksimere omsætning og forhåbentlig det økonomiske overskud i det økonomiske perspektiv.

I det offentlige har man en anden tilgang til kunder. De kaldes brugere, da en offentlig virksomheds formål ikke er indtjening, men derimod udbud af services til brug for samfundets borgere. Brugere i det offentlige regi kan overordnet set inddeles i to store segmenter - et konsumer-segment, der (ofte gratis) bruger de udbudte services, og samfundets skatteborgere, der betaler til driften af den offentlige virksomhed. Der er naturligvis et overlap mellem disse segmenter, da konsumenterne også godt kan være skatteborgere. Samlet set har det betydet, at perspektivet for brugere og økonomi for en offentlig virksomhed er blevet sidestillet, og hovedfokus er her stadig BVT, men også value-for-money.

Perspektivet for interne processer

[OBP,GAR]

I dette afsnit beskrives de interne processer, som i strategikortet illustrer de strategisk vigtigste arbejdsprocesser, der er centrale for BVT leverancen - dvs. produktionen af produkter og services. De interne processer er opdelt i fire hovedgrupper med forskelligt sigte: *operations management*, *kundestyling*, *innovation*, samt *miljø og lovgivning* (Kaplan, et al., 2004).

Operations management processer

Uanset hvilken type strategi der forfølges, så er det vigtigt, at virksomheden er i stand til at udføre sine interne processer på den bedst mulige måde. *Operations management* (OM) processer beskriver omsætningen af input, råmaterialer og tilsvarende, til output, produkter eller services. Disse processer spænder bredt, og involverer et væld af faktorer, men de strategisk fire vigtigste er *leverandører*, *produktion*, *distribution* og *risikostyring*.

Effektiv styring af de interne processer kan opnås ved tæt samarbejde med leverandør og dermed reducere de samlede omkostning før, under forarbejdning af råvarerne og derned opnå lave total omkostninger (Kaplan, et al., 2004). At inddrage løbende procesoptimering såsom LEAN vil kunne fastholde, at produktion til stadighed udføres effektivt. Bevidsthed om brug af rette distributionskanaler til brugere i tilrettelæggelsen af de interne processer, har lige så stor relevans som forhold til leverandørerne. Den sidste proces dækkende risikostyring har til hensigt at der ved

tilrettelæggelsen af de interne processer ikke påfører en efterfølgende risiko grundet ikke mangler i tilrettelæggelse af disse.

For mange produktionsvirksomheder gælder det om at have gode leverandører. Det betyder, at leverandøren er tæt integreret med produktionen i virksomheden, og er i stand til at levere råmaterialer på det rigtige sted på det rigtige tidspunkt. Det er især for virksomheder med megen innovation nødvendigt, at have så tæt et forhold til sin leverandør, så leverandøren kan deltage i selve udviklingsprocessen ved speciel tilpasning og udvikling egne produkter i forhold til den videre produktionsproces.

Distributionen af produktet til en aftager eller slutbrugeren kan være et strategisk vigtigt mål for virksomheder, der fører en strategi med lave totalomkostninger for både producent men også slutbruger. Hvis leverancen kommer for tidligt eller for sent, kan det nemlig betyde store direkte (lageromkostninger) eller indirekte (tabt indtjening) omkostninger.

Samlet set, kan det udledes, at operations management processer er vigtige, men for nogle virksomheder er de vigtigere end for andre, eller nogle virksomheder har større fokus på nogle bestemte operations management processer frem for andre. Det afhænger af strategien, som det vil stå læseren klart efter diskussionerne af strategikortene i kapitel 4 og 5.

Kundestyringsprocesser

At skabe værdi for en virksomheds kunder er en vigtig evne at mestre, hvis virksomheden skal sikre at den langsigtede værditilvækst for dens ejere og dermed ultimativt dens overlevelse. I offentlig kontekst kunne virksomheden for eksempel være en offentlig styrelse, der ikke direkte er afhængig af værdiskabelse til dets brugere. Det skyldes at styrelsen får tildelt dets midler i form af bevillinger på for eksempel finansloven. I det perspektiv, som dette projekt har, er fokus på en enkelt afdelings evne til at tilrettelægge de interne processer for at kunne tilrettelægge afdelingens interne kundeorienterede processer bedst muligt. Brugere vil både have intern karakter i form af produkter og ydelser til andre afdelinger samt efterspørgsel fra eksterne brugere og interessenter udenfor virksomheden.

De interne processer for kundestyring har til formål at sikre, at de understøtter relationerne med brugerne og afdelingens image- i form af opfattet produkt som brugerværditilbud. De interne processer afdelingen skal mestre består af fire sammenhængende processer. De interne processer er analyse af brugersegmenter, erhverve brugere, fastholdelse af brugere og vækst i antallet af brugere.

Kortlægningen af de strategiske processer, der skal understøtte de strategiske mål indenfor kundestyringsprocesser for en afdeling vil ikke være afgørende forskellig om brugerne opfattes som virksomhedsinterne i form af brugere i FRVs øvrige afdelinger eller virksomhedseksterne brugere. De skal opfattes som afdelingens eksterne brugere, der efterspørger FRVs produkter og ydelser. De virksomhedsinterne brugersegmenter vil for afdelingerne dog være lettere at identificere og få tilrettelagt processer, der kan understøtte elementerne service, partnerskab og brand i afdelingens bruger værdi tilbud.

For at kunne sikre at afdelingens produkter bliver synliggjort og kommunikeret ud overfor de relevante brugersegmenter er viden og bevidsthed om kommunikationskanaler til distribution af disse en vigtig evne at besidde. Den enkelte afdeling skal have systematisk fokus på processer, der får budskaberne og produkterne fra afdelingen frem til brugeren.

Efter introduktion til afdelingens produkter er det vigtigt øge kendskabet til brugernes holdning til de udbudte produkter og ydelser for at kunne fastholde brugerne og tilrette kvaliteten til brugeren forventninger. Sidst men ikke mindst er det vigtigt for de kundeorienterede processer, at impulser fra brugerne opfanges, så der kan udvikles brugerrettet løsninger for at kunne tiltrække nye brugere til afdelingens produkter.

Innovationsprocesser

Innovationsprocesser er det centrale i en organisations eller afdelings innovationsstrategi. Disse processer kan inddeles i fire overordnede kategorier: 1) *Identificér muligheder*, 2) *projektporteføljestyring*, 3) *design og udvikling*, og 4) *produktlancering*. Innovationen udøves ved gennemførelse af disse processer, og det er væsentligt, at afbalancere alle fire med hinanden. Under *identificér muligheder* skabes en forståelse for brugernes fremtidige behov, og der afdækkes samtidige muligheder i organisationen og omgivelserne. Denne viden omdannes så til projekter, som indgår i den samlede projektportefølje under *projektporteføljestyring*, hvor de enkelte projekter her prioriteres i forhold til den samlede projektmasse og strategien.

I design og udvikling indgår styring af det enkelte produkt, oftest ved hjælp af et projektforsløb afbilledet som en tragt- eller stage-gate-model til løbende vurdering af produktets modenhed og fremdrift. Produktlancering til brugerne er den afsluttende proces i innovation, at få det nye produkt effektivt og hurtigt ud til brugerne.

Miljø- og lovgivningsprocesser

Tilpasning af virksomhedens interne processer med henblik på overholdelse af den gældende lovgivning er med til at sætte rammer for, hvordan en virksomhed kan og bør agere. Der har været eksempler på uheldige enkeltsager, bragt frem i dagspressen, der har medført boykot af virksomhedens produkter med dertil faldene salg og indtjening. Eksempelvis har konsekvenserne for dagligvarekæden Spar været markant fald i antallet af kunder i dets butikker. Offentlige virksomheder vil ikke, som i private virksomheder blive påvirket så direkte som Spar i ovennævnte eksempel. Det skyldes, at offentlige virksomheders indtægter oftest er bevillinger, der er politisk bestemt enten via finansloven eller kommunalt besluttet. Virksomhedens vil dog kunne risikere at skulle stå til ansvar for de bevilligende myndigheders kritiske spørgsmål og afledte konsekvenser deraf. Det betyder, at det er relevant for en offentlig virksomhed at reducere forretningsrisikoen og fremstå som legitim i forhold til det politiske system, som er den bevilligende myndighed.

For at kunne håndtere de miljø- og lovgivningsmæssige krav skal virksomheden kunne håndtere en række interne processer, der sikrer at lovgivningen overholdes som minimum. Både for private og for offentlige virksomheder vil der oftest være en række forventninger, der overgår lovgivningskravene. Det kunne være bevidsthed om miljøbelastning. Det forventes det af en offentlig virksomhed, at den fremmer mangfoldighed og rummelighed ved ansættelse af medarbejdere.

Perspektivet for læring og vækst

[OBP]

I perspektivet for læring og vækst findes de strategiske vigtigste mål, som er nødvendige på sigt for at virksomheden og dens medarbejdere kan operere de interne processer (Kaplan, et al., 2004). De strategiske mål er opdelt i tre delelementer i dette perspektiv: *human kapital*, *informationsteknologi*, og *organisationskapital*. Målene i disse delelementer skal kunne integreres med hinanden, og samtidig være i alignment med den overordnede strategi. Delelementerne er de immaterielle aktiver organisationen skal besidde for at kunne eksekvere strategien.

Humankapital

Humankapital (HC) fokuserer på hvordan en organisation kan udvikle og måle dens medarbejders færdigheder, uddannelsesniveau og vidden for kunne udføre de interne strategiske processer, der er vital for at kunne eksekvere strategien succesfuld. Det som der relevant at fokusere på er de mest kritiske funktioner, der vil have den største indvirkning på de interne processer i Kaplan og Nortons

terminologi benævnes det *strategic job family* (Kaplan, et al., 2004), for at kunne eksekvere den konkrete strategi. Empiriske undersøgelser har tidligere vist at 7 % af en virksomheds medarbejdere var vitale for strategien (Kaplan, et al., 2004). Derfor skal medarbejdernes kompetenceprofiler kortlægges, så virksomheden kan sætte ind på de strategisk vigtige mål. Dermed vil det strategiske kompetencegab kunne synliggøres og tiltag til at imødekomme dette iværksættes.

Under et tidligere projekt blev de strategiske kompetencer i FRVs afdelinger analyseret på baggrund af afdelingsopdelte kompetencebehov (Pedersen, 2009). Det blev dog ikke udført med strategisk job familie for øje, men ud fra en overordnet vurdering af afdelingsspecifikke og generelle kompetencebehov. I FRV vil de diversificerede produkter, der leveres til de eksterne brugere stille krav til flere forskellige strategiske job familier, for at kunne understøtte de strategiske mål i de interne processer.

Informationskapital

Informationskapital (IC) er systemer, der gør viden tilgængelig i en organisation (Kaplan, et al., 2004). Det kan bestå af databaser, kartoteker og netværk, og er ikke nødvendigvis på elektronisk form. IC er dog ikke noget værd i sig selv - det skal bruges i den rette kontekst. I et strategikort er IC placeret i perspektivet for læring og vækst. Her skal det ikke alene være i alignment med strategien, men skal også integreres i forhold til HC og OC, se de relevante afsnit.

Ifølge Kaplan og Norton består IC af både en teknologisk infrastruktur og IC applikationer (Kaplan, et al., 2004). Infrastrukturen er IT platformen og tilhørende knowhow, som har det ultimative formål at gøre IC applikationer tilgængelige, således at disse kan understøtte virksomhedens interne processer.

Organisationskapital

Organisationskapital (OC) kan virke som et noget abstrakt begreb. Kaplan og Nortons definition af begrebet er *the ability of the organization to mobilize and sustain the process of change required to execute the strategy* (Kaplan, et al., 2004), dvs. organisations evne til at få strategien til at blive handling.

Organisationskapital bliver ofte defineret ud fra disse fire parametre; kultur, ledelse, sammenhæng og teamwork. I FRV blev elementer i fire parametre målt lige efter lancering af lancering og ændringer som følge af de nye strategiske fokusområder og ændring af den formelle

organisationsstruktur. Det vil fremadrettet kunne være bidragende til at få en baseline for status i organisationen, og identificere indsatsområder.

Projektets leverancer og anvendelse

[OBP,GAR]

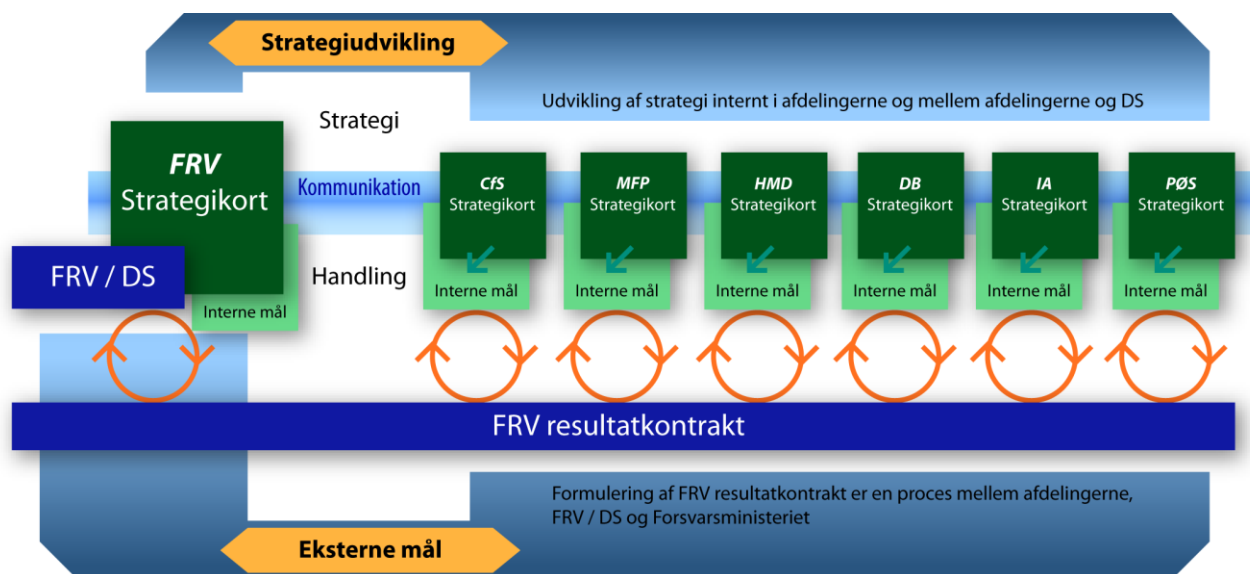
Som det også er beskrevet i afsnittet om projektets problemstilling, så har dette projekt til formål at udvikle og diskutere brugen af strategikort i FRV. Dette afsnit har til formål at diskutere projektets indhold på et overordnet plan for at introducere læseren til både idéen med projektet og hvad denne rapport leverer i forhold dertil.

Vi startede det grundlæggende arbejde for godt halvandet år siden, da vi dengang undrede os over, hvordan FRV hvert år får syntetiseret resultatkontrakten. Vi fandt ud af, at dele af resultatkontrakten formuleres i hver afdeling i en bottom-up proces, hvorefter den så endelig samles i direktionssekretariatet.

Umiddelbart skulle man jo mene, at FRVs strategi burde afspejles i resultatkontrakten, og da hver afdeling mere eller mindre selv bestemmer indholdet i resultatkontrakten, så er det heller ikke urimeligt at mene, at de enkelte afdelingers strategier burde afspejles i resultatkontrakten.

Overraskende nok så havde de enkelte afdelinger ikke klare formulerede strategier, men de havde dog stadig en *fornemmelse* for, hvor de var på vej hen (Røder, 2009). Det har i dette projekt fået os til at se nærmere på strategierne i de enkelte afdelinger. I kapitel 3 argumenteres for, hvor forskellige afdelingerne i FRV er, og at deres strategier i tilstrækkelige detaljer derfor ikke kan skæres over en kam. Vi har i dette projekt den tilgang, at strategikort er gode til både at afdække nuværende strategier, men også styre og udvikle fremtidige strategier. Der argumenteres derfor i kapitel 3 hen imod, at hver afdeling bør have sit eget strategikort, mens vi i kapitel 4 leverer detaljerede strategikort til hver afdeling. Ved brug af afdelingernes strategikort syntetiserer vi i kapitel 5 et samlet strategikort for hele FRV til brug i DS.

Hvordan kan disse strategikort så bruges i afdelingerne samt DS? Vores forslag til anvendelse af strategikortene er illustreret i Figur 3. Opbygning og anvendelse af afdelingernes strategikort beror fuldstændig på afdelingens sammensætning og formål og diskuteres nærmere i kapitel 4. Her bør



Figur 3

Hvordan FRV kan bruge de nye strategikort. Et strategikort til hver afdeling skulle afspejle afdelingernes unikke strategier. Afdelingerne handler ud fra deres strategikort ved at formulere deres egne interne mål i forhold til strategikortet. Ud fra de interne mål syntetiseres den samlede FRV resultatkontrakt, og strategikortene afspejles på den måde i resultatkontrakten. Afdelingernes strategikort kan også bruges som et kommunikationsværktøj mellem afdelingerne for at skabe større indsigt i den enkelte afdeling. FRVs samlede strategikort styres af DS og danner rammerne for afdelingernes egne strategier og strategikort.

det foreløbigt nævnes, at den enkelte afdeling ved brug af strategikortet kan handle efter strategien ved at formulere afdelingens interne mål på baggrund af og i forhold til strategikortet. Vi forestiller os, at FRVs resultatkontrakt dannes på baggrund af afdelingens interne mål, og dermed afspejles indholdet af hver afdelings strategikort i FRVs resultatkontrakt gennem de interne mål. Dette vil blive diskuteret i kapitel 4 ud fra de konkrete strategikort.

Som en ekstra bonus, så kan strategikortet i afdelingerne tydeliggøre både internt i afdelingen og eksternt den nuværende afdelingsstrategi, og dermed bruges som et værktøj til kommunikation afdelingerne imellem og op til DS.

FRVs samlede strategikort er forklaret i kapitel 5. Det er i første omgang syntetiseret ud fra afdelingernes strategikort, men kan ultimativt ligeledes bruges til at danne rammerne for de enkelte afdelingers strategier. Med disse strategikort foreslår vi en model for den samlede strategiudvikling i FRV, som kan beskrives som ping-pong forhandlinger mellem afdelingerne og DS. Dette beskrives ligeledes nærmere i kapitel 5.

KAPITEL 3. Hvorfor et strategikort til hver afdeling?

FRV - en komplekst sammensat organisation

[OBP,GAR]

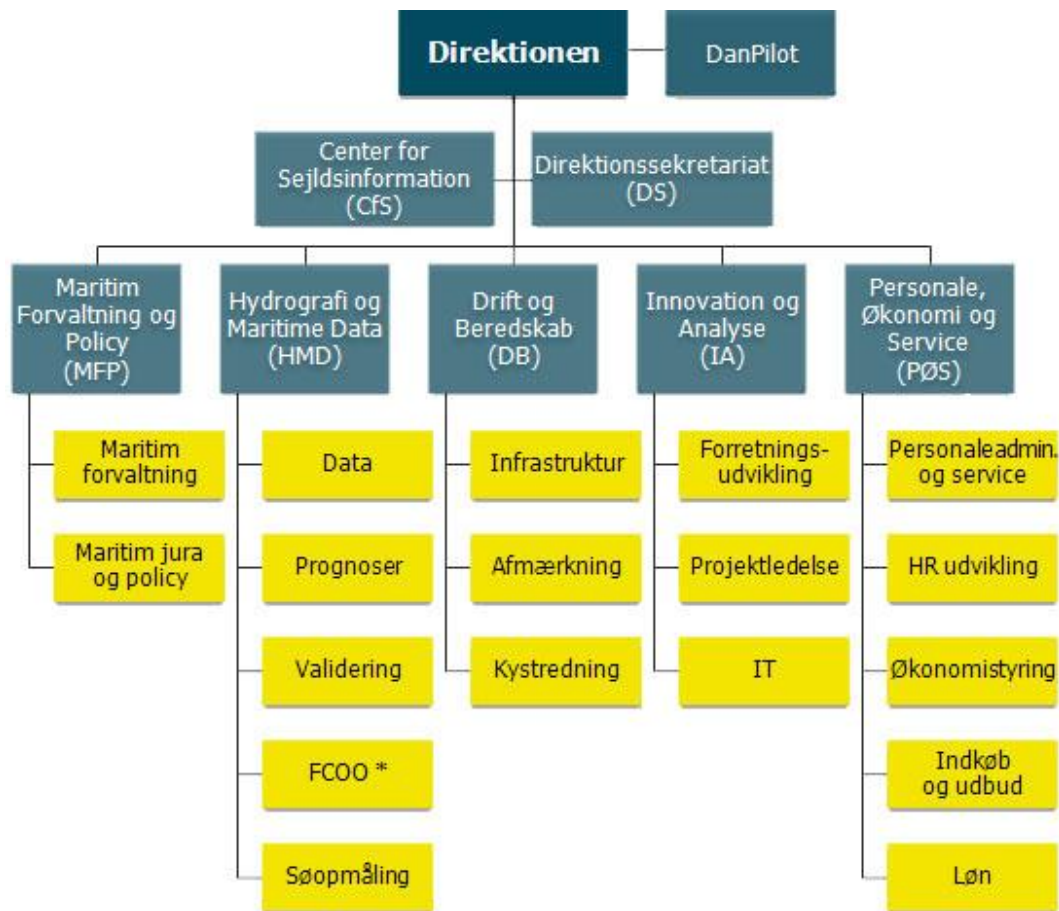
En organisation består af både formelle og uformelle elementer. Formelle elementer såsom organisationsstrukturen er både synlig og håndgribelig, hvorimod uformelle elementer såsom organisationskulturen er underliggende og direkte påvirker virksomhedens virkemåde. Et helhedsbillede af virksomheden kan fås ved at betragte begge disse størrelser i en model populært kaldet organisationskonfigurationen (Johnson, et al., 2009). Modellen integrerer viden om organisationsstrukturen, organisationens processer, og interne og eksterne relationer. Dette projekts overordnede spørgsmål, er hvorvidt FRV bør have et strategikort på virksomheds- eller afdelingsniveau. En naturlig følge af dette spørgsmål er derfor, hvordan FRVs organisationsstruktur bedst kan beskrives. Derfor fokuseres i det følgende på analysen af FRVs organisationsstruktur i forhold til afdelingernes serviceporteføljer. Som udvidelse til analysen inddrages også de enkelte afdelingers (interne) forhold til hovedkontoret.

FRVs organisationsstruktur

[GAR]

Generelt betragtes organisationsstrukturen som et af de formelle elementer, der har størst betydning for, hvordan virksomheden drives og fungerer. Hvordan kan FRVs organisationsstruktur beskrives, og hvor godt passer strukturen til service-porteføljen?

Strukturen er dels bestemt af virksomhedens størrelse og alder, men er også bestemt af hvad virksomheden laver. I den funktionelle struktur bruges af virksomheder, som er kommet i voksenalderen, og her er virksomheden opdelt i forhold til primære roller som produktion, research og marketing (Johnson, et al., 2009). Den multidivisionelle struktur er benyttes af store udvoksede virksomheder, hvor de forskellige afdelinger hver især sagtens kan være yderligere funktionsopdelte. De forskellige afdelinger kan her have forskellige geografiske placeringer, men styres fra hovedkontoret ved brug af forskellige finansielle og non-finansielle nøgletal (Johnson, et al., 2009). Derudover findes andre organisationsstrukturer som matrix strukturen, den transnationale struktur, og den projekt-baserede struktur (Johnson, et al., 2009).



Figur 4

FRVs organisationsstruktur. FRV har syv afdelinger under direktionen. DanPilot er en selvstændig virksomhed, og er ikke inkluderet i analysen. DS er inkluderet i analysen, da denne afdelings opgave er at koordinere af FRV ved samlet styring af de andre afdelinger. De gule kasser repræsenterer nogle af FRV sektioner og deraf services.

FRV er inddelt i forskellige afdelinger som vist i Figur 4. I toppen findes Direktionen, og eksternt i forhold til FRV ligger lodsnavsvirksomheden DanPilot, som kun refererer til Direktionen. Lige under Direktionen ligger afdelingerne DS og Cfs. DS arbejder sammen med Direktionen vedrørende FRVs overordnede strategi. Nederst ligger de resterende afdelinger MFP, HMD, DB, IA og PØS. Som beskrevet i foregående analyse af afdelingernes serviceporteføljer, så udgør disse afdelinger sammen med Cfs kernen i FRVs levering af services. I forhold til de ovenover beskrevne organisationsstrukturer, så står valget umiddelbart mellem den funktionelle og den multidivisionelle struktur.

Ved første analyse synes det oplagt, at afbilde FRV som en multidivisionel virksomhed. Her arbejder de forskellige afdelinger mere selvstændigt (se senere analyse af relationer), og med hver

deres produkter og services. Direktionen og DS vil således udgøre hovedkontoret, mens PØS falder ind under kategorien centrale services. CfS, MFP, HMD, DB og IA vil så udgøre forskellige afdelinger med hver deres produkter og services. Henry Mintzberg har tidligere foreslået en række forskellige konfigurationer, hvoraf mindst en af disse passer på de fleste virksomheder. Her er det interessant at notere, at mange offentlige virksomheder, såsom FRV, er både gamle, store og komplekse, og har derfor stærke træk mod den divisionaliserede konfiguration – i analogi med den multidivisionelle organisationsstruktur (Johnson, et al., 2009; Johnson, et al., 2001).

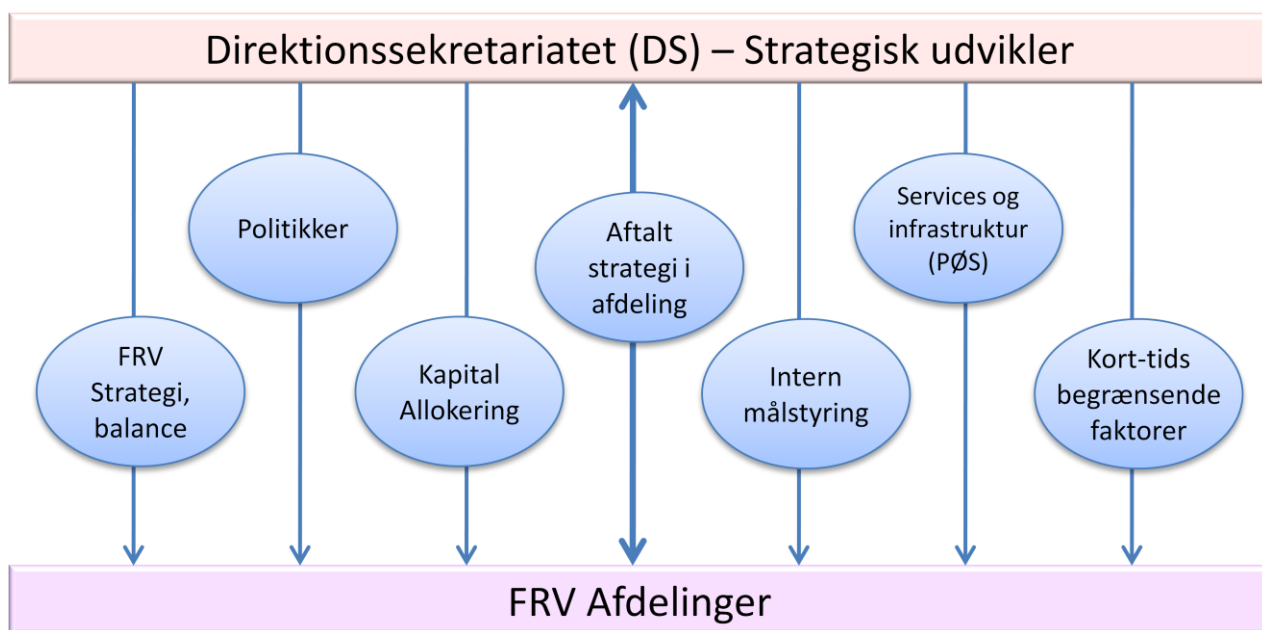
Argumenterne for en funktionel struktur i FRV kunne til gengælde være, at de forskellige afdelinger arbejder med hver deres funktion. I lyset af ovenstående serviceportefølje kan det ses, at PØS er personale og økonomiafdelingen, som bl.a. udbyder HR-udvikling og økonomistyring i FRV. IA styrer projekter internt i FRV og udvikler nye business cases. PØS, MFP og DB leverer grundservices til både interne og eksterne interessenter. HMD leverer data internt i FRV til CfS, som så bruger disse data som input til at levere en komplet serviceløsning til slutbrugeren. Modargumentet mod en funktionel struktur i FRV ligger derimod også i selve hovedargumentet, nemlig at FRV ikke stringent er opdelt på funktioner – der er jo flere forskellige afdelinger (ikke mindst MDP, DB og HMD), der alle arbejder med produktion – i en funktionsopdelt struktur findes som regel kun en produktionsafdeling. Det synes derfor mere oplagt at betragte FRV havende en funktionsopdelt struktur og ikke en multidivisionel struktur. Til gengæld kan hele Forsvaret betragtes som havende en multidivisionel struktur, hvor FRV indgår som en af divisionerne.

Det funktionsopdelte FRV består af en række afdelinger med forskellige funktioner. Hver af disse afdelinger har unikke træk, og i den forbindelse har en tidligere analyse vist, at omkring halvdelen af FRVs afdelinger i Mintzbergs terminologi kan beskrives som maskinbureaukratier og den anden halvdel som fagbureaukratier (Pedersen, et al., 2009). Som eksempel, blev den videnstunge HMD afdeling karakteriseret som et fagbureaukrati, bestående af faglige eksperter på forskellige områder. Som kontrast blev den driftstunge DB afdeling karakteriseret som et maskinbureaukrati, hvilket også er i tråd med mange af de derfra udbudte services.

Forhold mellem afdelingerne og direktionssekretariatet

[GAR]

Hvordan styres afdelingerne i FRV, og hvor i FRV tages de strategiske beslutninger? I en funktionsopdelt virksomhed må der nødvendigvis være en '*strategisk ensrettethed*' mellem



Figur 5

Afdelingernes forhold til direktionen. Se hovedtekst for beskrivelse. De blå bobler repræsenterer forhold relevante og eksisterende i FRV. Illustrationen er inspireret af Exhibit 12.12 i Exploring Corporate Strategy (Johnson, et al., 2009) - her dog sat i FRV kontekst.

afdelingerne, således at virksomheden samlet set bevæger sig i en strategisk retning. Det er dog ikke altid, at denne strategiske ensrettethed er optimal, og i sådanne tilfælde bidrager dette til *strategisk forvirring*. Hvordan kan FRV undgå strategisk forvirring? Svaret ligger bl.a. i koordinering af afdelingernes egne strategier op mod FRVs virksomhedsstrategi.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at denne koordinering påvirkes af forholdet mellem afdelingerne og hovedkontoret; f.eks. i forhold til hvor meget (strategisk) beslutningsrettighed, der tildeles fra hovedkontoret ned til afdelingerne – en proces kaldet *devolution* (Johnson, et al., 2009). Denne proces har to ekstreme stile; *strategisk planlægning* og *finansiell kontrol*. Ved strategisk planlægning tages alle strategiske beslutninger af hovedkontoret, og afdelingerne har kun operationelle frihedsgrader. Ved finansiell kontrol er afdelingerne fuldstændigt autonome, og skal kun levere et finansielt resultat. Midt imellem disse to ekstremer findes stilen *strategisk kontrol*, hvor hovedkontoret mere virker som strategisk udvikler, se Figur 5. Her befinder også FRV sig. Det fungerer i dag, således at interne mål forhandles mellem Direktionen og DS og de enkelte afdelinger (Farvandsvæsenet, 2010). Disse interne mål koordineres i forhold til FRVs eksterne leverance – resultatkontrakten. Hver afdeling skal arbejde indenfor et serviceområde, men må gerne udvide og udvikle i forhold til behov – se serviceporteføljerne. FRVs afdelinger har altså mulighed for selv at

tilrettelægge en afdelingsspecifik strategi indenfor deres serviceområde, og er på den måde relativt løst koblet til hovedkontoret.

Corporate parenting – værdiskabelse

[OBP]

Virksomheder bevæger sig igennem en række livsfaser, hvor ændringen i størrelse medfører behov for ændring i organisationsstrukturen (Jacobsen, 2007). Over tid indebærer det etablering og udvikling af forskellige behov for koordinering til dels på grund af organisationens alder men ligeledes et behov for større grad af uddelegering af ansvar og myndighed til lavere niveauer. Typisk vil den ses tydeligt den funktionelle og den multidivisionelle virksomhed. Hvor analysen i det foregående afsnit kom frem til, at der er tale om en kompleks sammensat organisation vil vi i denne analyse hævde, at direktionen og DS rolle styringsmæssigt bør ses som bidragende til skabelse af merværdi for FRV.

Corporate parenting er en analyse af, hvorvidt hovedkontoret bringer merværdi til virksomheden, og vil i FRVs tilfælde have til formål at klarlægge koordineringen af FRVs afdelinger og hovedkontoret; her direktionen i form af DS som dens repræsentant. Dermed klarlægges den rolle, som topledelsen indtager i forhold til de øvrige afdelinger. Koordinering kan finde sted på det strategiske eller det operationelle niveau (Johnson, et al., 2009). I denne analyse klarlægges den strategiske koordinering af strategiudvikling i FRVs afdelinger og den samlede koordination af disse fra DS.

Hovedkontoret skaber synergi mellem FRVs afdelinger

[OBP]

Der arbejdes ud fra tre modeller: *Portfolio manager*, *Synergy manager*, og *Parental developer*. Når hovedkontoret agerer som *Portfolio manager*, så vurderes hver afdeling på nøgletal – typisk økonomiske performance. Hvis afdelingen ikke lever op til de fastlagte, så afvikles den, så værdien af den samlede portefølje optimeres. En *Parental developer* har meget kapabilitet, som applikeres direkte på de underliggende afdelinger i en top-down stil. Som kontrast, så går en *Synergy manager* mere aktivt ind og skaber synergier mellem afdelinger for at optimere både de enkelte afdelinger, men også det samlede resultat (Johnson, et al., 2009). Det er sådan, at FRV bedst beskrives som helhed, se Bilag 1 for en sammenfatning i tabelform. I nedenstående afsnit er DS rolle analyseret og kommenteret.

Strategi som værdiskabende

I FRV er det DS ved brug af strategiseminar, der sørger for koordination og samordning af FRVs strategiske retning. Dette eksemplificeres ved de fem strategiske fokusområder, som er beskrevet i tidligere i projektet. Disse fokusområder giver desuden eksterne interessenter et klarere billede af den strategiske retning og hvordan ledelsen i FRV vil prioritere ressourceindsatsen fremadrettet. Et gennemgående træk ved fokusområderne i forhold til de eksterne interessenter er, at FRV vil søge at dække brugerne behov ved synlige og brugertilrettede produkter. Det er med til at brande FRV udadtil. DS har med den overordnede strategi udstukket rammerne for afdelingernes strategi.

Udvikling af kompetencer

DS søger at fremme synergi mellem afdelingerne. Ved oprettelse af IA afdelingen er der kommet større grad af fokus på strategiske kapabiliteter på det innovative område. I afdelingen er der etableret i projektkontor for at sikre den fornødne koordinering i projekterne. Det sker en inddragelse af medarbejdere fra forskellige afdelinger i forbindelse med udvikling og deltagelse i projekter. Det er med til at skabe netværksrelationer mellem afdelingernes medarbejdere, der kan anvendes fremadrettet i nye projekter. Det kan være med til at bidrage til en større grad af videndeling generelt i FRV og dermed styrke de enkelte afdelingers strategiske kapabiliteter. DS søger ved prioritering af projekter at fremme og opbygge kompetencer ud fra den fastlagte strategi.

Centralisering administrative funktioner

Da FRV er en offentlig virksomhed, så investeres der i hver afdeling ud for deres behov af FRVs samlede behov for investering og bevilling. Der tages udgangspunkt i de langsigtede planer afdelingen har lagt for at kunne opfylde de faglige målsætninger indenfor deres områder. Dermed er det en forhandling mellem DS og afdeling, der fastsætter det overordnede investeringsniveau for det kommende år. De enkelte afdelinger har mulighed for at søge eksterne midler fra andre kilder – f.eks. gennem fonde til specifikke projekter. For at sikre en høj grad af effektivitet og udnyttelse af de administrative funktioner har ledelsen samlet disse i PØS, herunder overordnede funktioner som økonomi, HR og indkøb. Dermed agerer PØS på vegne af FRV, som en central service for de øvrige i forbindelse udviklingen af det generelle kompetenceniveau i hele FRV.

Opfølgning på strategi

Fastsættelse af den overordnede strategi sker i samarbejde i ledelsesregi. Det er i stor grad de enkelte afdelinger, der udmønter dette i afdelingen, når de skal udvikle afdelingsstrategierne. DS og direktionen søger at sikre sammenhæng og synergi mellem afdelingerne strategier ved facilitere møder og udfordre de enkelte afdelingsstrategier for at sikre at de er robuste.

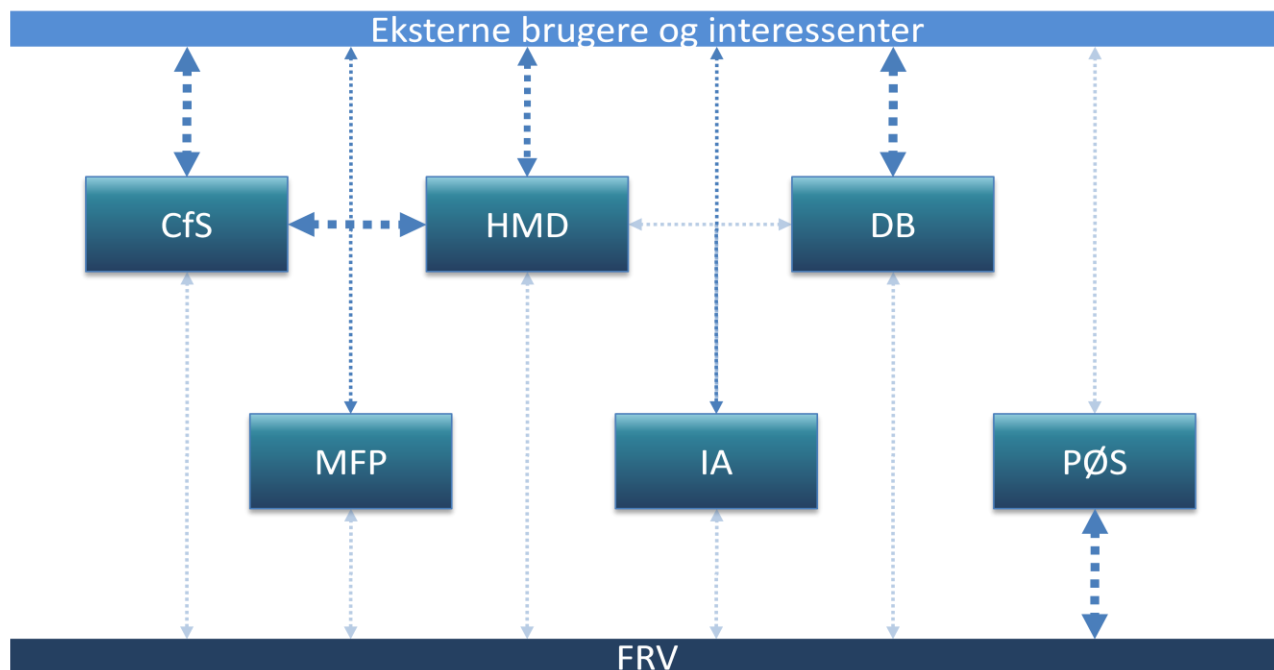
Sammenfatning - ledelsen som værdiskaber

Det er på DS's initiativ, at der er sket en revurdering af FRV's strategiske retning. De har fungeret som facilitator i ledelsesgruppen med henblik på at omstille organisation til at imødekomme interessenters behov og krav. Et tiltag har været øget fokusering på projekter med oprettelse af IA afdelingen. Med dette i mente kan de sammenfattes at ledelsen er aktiv som værdiskaber ved at prioritering og udbygning af FRV's strategiske kapabilitet.

Serviceporteføljen karakteriserer FRV

[GAR]

Nogle afdelinger i FRV har brugere, som er eksterne i forhold til FRV, mens andre afdelinger har interne brugere i FRV's andre afdelinger. For at illustrere sammenhængen mellem FRV's forskellige afdelinger og deres brugere har vi tidligere lavet en service-flow analyse (Røder, 2009). FRV's samlede serviceportefølje er opsummeret i Figur 6, hvor flowet af input og output services mellem de forskellige afdelinger indenfor FRV og eksterne interessenter er vist. Koblingen mellem HMD og CfS er stærk, da HMD producerer data direkte til brug i CfS. Derudover har HMD også nogle eksterne interessenter som Kort & Matrikelstyrelsen, og andre internationale projekter kørende. DB leverer de hårde services som farvandsafmærkning og kystredning, og der er derfor en stærk



Figur 6

FRV's serviceportefølje. En illustration af det service-flow, som eksisterer mellem FRV's afdelinger og eksternt. Alle afdelinger er koblet til FRV og hinanden, men nogle afdelinger har stærkere koblinger med hinanden end andre. Stærke koblinger er tydeliggjort med tykke pile. Kilde: (Røder, 2009).

kobling til eksterne brugere værende sejlere af enhver art.

IA ligesom de andre afdelinger koblet til hele FRV organisationen, men derudover også til eksterne interessenter, da IA internt projektstyrer og udvikler FRV, og samtidig interagerer med omgivelserne. Endelig, så er MFP og PØS vigtige i forhold til omverden, da de udfører myndighedsopgaver som udførsel af lovebekendtgørelser og regnskab og økonomi.

Denne kompleksitet er endnu en fortæller for, hvorfor FRVs afdelinger bør have egne strategikort - de leverer jo vidt forskellige produkter og services, og henvender sig også til vidt forskellige brugersegmenter. Dermed er det ikke udelukket, at FRV samtidig bør have et overordnet strategikort, da alle FRVs afdelingsstrategikort skal være alignet med FRVs virksomhedsstrategi.

Opsummering

Samlet kan det konkluderes, at FRV kan betragtes som en funktionsinddelt offentlig virksomhed, hvor afdelingerne selv har mulighed for at tilrette deres strategi indenfor deres serviceområde. Derfor giver det mening, at hver afdeling har sit eget strategikort til brug ved styring og udvikling af afdelingens strategi. Disse strategikort udvikles og diskuteres i kapitel 4. Ud fra afdelingernes strategikort syntetiseres i kapitel 5 et samlet strategikort for hele FRV.

KAPITEL 4. Strategikort til hver afdeling

Dette kapitel indeholder beskrivelser af strategikort til alle afdelinger i FRV. Udover beskrivelserne er det også søgt at give læseren en opfattelse af selve udviklingsprocesserne, der ligger til grund for strategikortene. Udviklingen kan kort beskrives som en læringsproces, hvor strategikortene er blevet udviklet i inkrementale steps ud fra samtaler mellem forfatterne, som har taget udgangspunkt i alt tilgængeligt materiale vedrørende den enkelte afdeling.

HMD

Strategikort i Hydrografi og Maritime Data

[GAR]

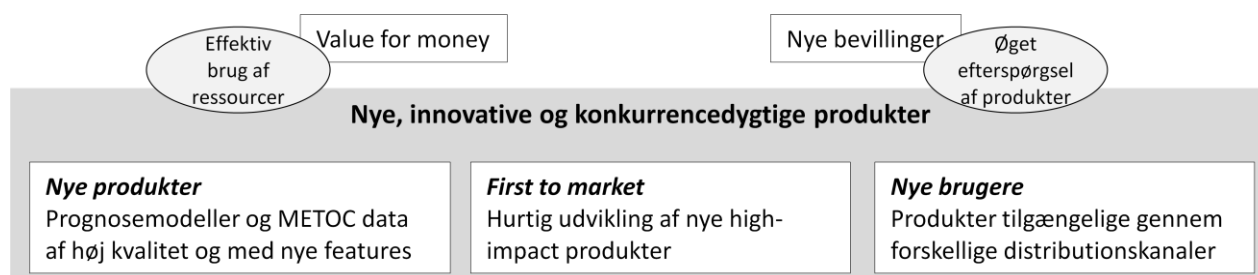
HMD, Hydrografi og Maritime Data, er en videnstung afdeling, der leverer METOC data og udvikler prognosemodeller til oceanografisk udsigter. Det endelige strategikort for HMD beskrives i dette afsnit, og er vist i sin helhed i Bilag 10. Nedenfor gennemgås strategikortet i detaljer opdelt over de forskellige perspektiver. Afdelingen havde inden dette projekts udarbejdelse ikke nogen eksplicit formuleret strategi. Ud fra strategikortet har vi udledt en strategi for HMD.

HMD strategi *HMD skal udbyde sejladsinformation i form af nye og innovative produkter til både maritime og professionelle brugere. HMD bør derfor fokusere på de innovations-fremmende processer, og bør derfor besidde fagspecifikke kompetencer indenfor geofysik, informations-teknologi til udvikling af prognoser, samt en afdelings-kultur, der fordrer viden-delning.*

Brugere og økonomi

En af de første strategiske analyser, der bør udføres i forbindelse med etableringen af et strategikort er udviklingen af et *bruger værdi tilbud*, et såkaldt BVT, som er en beskrivelse af hvem afdelingens brugere er, og hvad afdelingen tilbyder disse brugere. Et strategikort er baseret på et BVT, som bør afspejle strategien. Kaplan og Norton foreslår fire forskellige BVT'er som tidligere beskrevet, og før HMDs strategikort påbegyndes bør det for HMD optimale BVT identificeres. For at afdække den for HMD optimale BVT har vi udarbejdet et spørgeskema med forskellige udsagn, som respondenter på vegne af afdelingen skal erklære sig enig eller uenig med, se Bilag 2. HMD var den første afdeling, hvor vi testede spørgeskemaets udformning og scoremetode. Den endelige version af spørgeskemaet indeholdende prioriterede scores nåede dog aldrig at blive testet i HMD (men derimod i de andre analyserede afdelinger), hvorfor vi i analysen af HMDs BVT benytter svarene

fra de første versioner, se Bilag 2. Da svarene lå på nogenlunde samme niveau var det svært entydigt at identificere en unik BVT i HMD.



Figur 7

Perspektivet for økonomi og brugere for HMD. HMD bør ifølge dette BVT være produktledere, hvor der i brugerperspektivet bør fokuseres på udbud af prognosemodeller og METOC (meteorologisk og oceanografisk) data, samt at være first-to-market med nye varianter af disse produkter. Dette bør udføres under effektiv brug af ressourcer (value-for-money), men samtidig med tilstrækkelige konkurrencedygtighed, således at fremtidige bevillinger kan anskaffes.

Den nuværende strategi i HMD søgtes for nyligt afklaret, hvor det konkluderes, at afdelingen ikke har en eksplicit formuleret strategi (Røder, 2009). For at identificere HMDs BVT kortlagdes afdelingens produkter og brugere, eksterne såvel som interne i FRV. Hovedprodukterne blev dengang identificeret til at være *farvandsmålinger*, samt *prognoser* og *modeller* til primært interne, men også eksterne, brugere. For at fokusere produkterne på et strategisk overordnet niveau, så inddeles disse her i projektet i METOC (meteorologisk og oceanografisk) data og farvandsprognoser, se produkter i det foreslåede BVT i Figur 7.

Ligeså vigtig som identifikation af afdelingens produkter er identifikationen af dens brugere. For at identificere interne og eksterne brugere blev flowet af produkter og services for nyligt kortlagt i hele FRV (Røder, 2009). Konklusionen var dengang, at HMD primært leverer produkter internt i

FRV til CfS afdelingen, som så transformerer produkterne til anvendelse af slutbrugeren. Efter et interview med afdelingschefen for HMD, så stod det dog klart, at HMD er en meget kompleks afdeling, som udover CfS også knytter stærke bånd med IA og MFP, og ydermere har mange forskellige eksterne brugere og samarbejdspartnere, se Bilag 9. Service-flowet blev derfor korigeret og den endelige udgave er vist i Figur 6.

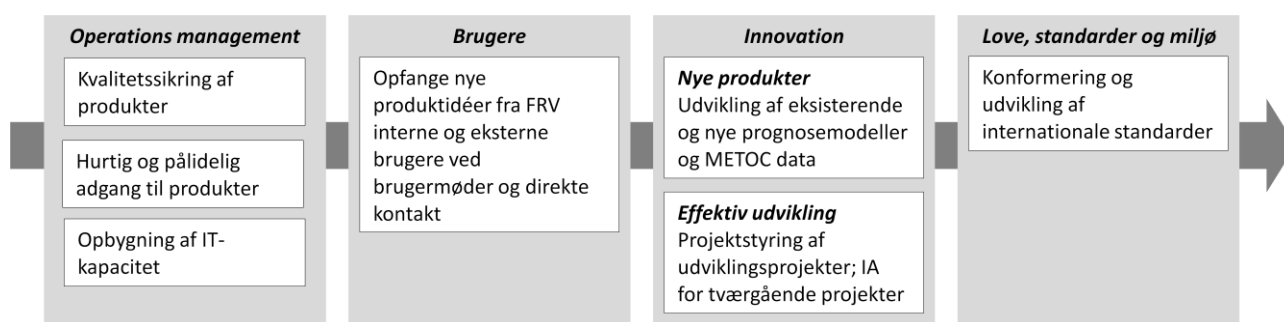
På den baggrund anbefaler vi derfor, at HMD søger at være førende indenfor sit felt ved hele tiden at være på forkant i udviklingen af nye prognose-modeller og samtidig være med til at sætte international standarder for METOC data. Denne tilgang understøttes også af, at HMD lægger vægt

på innovative produkter, se Bilag 2. Derfor synes det optimale BVT for HMD at være produktlederskab, som vist i Figur 7.

HMD bør udvikle og fastholde deres position i Danmark, samt på et konkurrencedygtigt og højt niveau på globalt plan, som produktleder indenfor METOC data og prognosemodeller. Dette kan gøre gennem HMDs BVT, hvor HMD som produktleder udvikler nye prognosemodeller og målingsmetoder, med højere nøjagtighed og flere produkttegenskaber. For at skabe vedvarende brugerværdi, så bør HMD som produktleder være (nogle af) de første på markedet (first-to-market) med nye produkter, således at brugerne ved fortsat loyalitet kan forvente at få de nyeste cutting-edge produkter. Hvordan leveres HMDs produkter til brugerne? Produkterne er elektroniske, så diverse elektroniske distributionskanaler såsom internettet kan benyttes til at nå eksisterende men også nye brugere. Dette foreslåede BVT skulle samlet set sikre, at HMD kan modstå konkurrence ved et eventuelt kommende udbud af deres services, og derved fortsat have tætte relationer til bl.a. CfS som bruger, så FRV fortsat fremstår som en sammenhængende offentlig organisation.

Interne processer

Et fokus på løbende at kunne skabe nye innovative og konkurrencedygtige produkter til afdelingens brugere stiller høje krav til de strategiske interne processer i HMD, se Figur 8. Af de fire delprocesser i det interne perspektiv vil det højst prioriterede proces være innovation. De øvrige interne delprocessers sigte, *operations management*, *brugere* og *love, standarder og miljø*; er derfor både at understøtte de innovative processer, men selvfølgelig og at få produceret de nuværende produkter til brugerne under opfyldelse af gældende standarder.



Figur 8

Interne processer for HMD. Disse interne processer bør HMD fokusere på for at være produktleder. Processerne er inddelt i fire kategorier, hvor *operations management* understøtter selve produktionen af de nuværende produkter, mens kategorien *innovation* understøtter udviklingen af nye produkter. Inspiration til nye produkter opsamles ved processerne i kategorien *brugere*, mens alle produkter skal efterleve eksisterende love og standarder.

Hvad angår *operations management* i HMD så gælder det, at de i et betydeligt omfang er baseret på store datamængder, der kræver ekspertise indenfor en langt række forskelligartede områder såsom IT, geofysik, oceanografi, hydrografi. HMD har et tæt internationalt samarbejde på højt fagligt niveau i den løbende proces i anvendelse af METOC data i deres applikationer.

Hvad gør HMD, eller bør HMD gøre, for at skabe vedvarende og ny værdi for brugerne? Vores forslag er her, at HMD som produktleder bør samle inspiration til nye produkter direkte fra brugerne. Disse værdiskabende processer er beskrevet under kategorien *brugere*. Her skaber HMD ved møde og på konferencer direkte kontakt med brugerne, som tidligere er beskrevet som professionelle forskere på niveau med HMD. Ved disse møder udveksles nye idéer til fremtidige produkter, som naturligvis ultimativt skal komme de maritime brugere til gode.

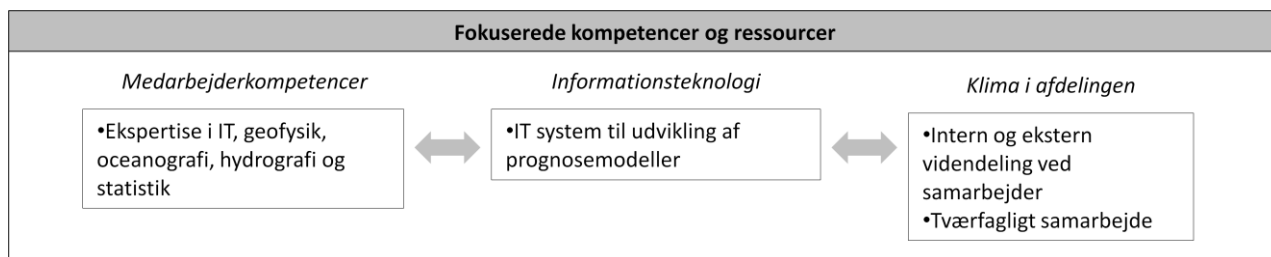
Udvikling af eksisterende og nye prognosemodeller stiller høje krav til kvalitetssikring af både de datamængder, da de skal overholde en række internationale standarder for præcision. Nogle af de produkter afdelingen søger at få udviklet er modeller med større opløsning og dermed større præcision. En af de nye idéer har inddragelse af AIS³ positioner fra skibe til beregning af lokale strømforhold ved anvendelse af dette sammenholdt med de datamodeller, som afdelingen har udviklet. Processerne, der understøtter denne udvikling er beskrevet under kategorien *innovation*. Selve udviklingen er naturligvis en af de centrale processer, og involverer enorme mængder af teknisk og faglig viden. Vi foreslår, at innovationen styres i et projektorienteret miljø, hvor der er fokus både det enkelte projekt såvel som den samlede projektportefølje. Det forekommer sandsynligt, at HMD får brug for tværgående projekter, der involverer andre afdelinger i FRV. I sådanne tilfælde foreslår vi, at HMD benytter sig af ekspertisen i IA afdelingen til at koordinere tværgående samarbejder.

Det er klart, at alle produkter som et minimum skal efterleve gældende regler og standarder, som vist under kategorien *love, standarder og miljø*. Derudover bør HMD som produktleder være med til at præge udviklingen af nye standarder, især indenfor hydrografi og oceanografi.

Læring og vækst

De strategiske mål i dette perspektiv sikrer på længere sigt, at det er muligt at udføre de essentielle arbejdsgange i de interne processer. For HMD er perspektivet for læring og vækst vist i Figur 9. Som beskrevet i afsnittet for interne processer, så bør der i HMD lægges vægt på produktinnovation,

³ Automatic Identification System



Figur 9

Læring og vækst i HMD. Medarbejderne skal have specifikke kompetencer såsom ekspertise i informations-teknologi, geofysik, hydrografi og statistik. Ydermere bør kulturen i HMD lægge op til videndeling og tværfaglige samarbejder for at opnå et samlet resultat. Know-how indenfor informationsteknologi er især vigtigt for HMD til udvikling af nye prognoser.

hvilket indebærer udvikling af METOC data og prognoser. For at muliggøre dette, så bør HMD sikre og indrette de strategiske mål vist i Figur 9 i forhold til de interne processer. Det indebærer, at

HMDs medarbejdere skal sikres kompetencer indenfor IT, da det meste (hvis ikke alt) arbejde i afdelingen bygger på IT på et meget højt plan. Det betyder samtidig, at de fornødne IT-systemer (og tilhørende know-how) skal være til stede, og medarbejdernes IT-kompetencer skal være rettet mod disse IT-systemer. For HMD er Linux clusteren det vigtigste IT-system, da denne bruges som talknuser til forudsigelse indenfor eksisterende prognosemodeller, men også til udvikling af helt nye og innovative prognosemodeller. Det kræver meget know-how at installere og operere denne Linux cluster, og derfor er medarbejdernes kompetencer på dette område essentielle.

I HMD er det er ikke nok, at være god til at operere Linux clusteren. For at benytte de eksisterende og udvikle nye prognosemodeller, så er det yderst vigtigt at have indgående kendskab til den bagvedliggende akademiske videnbase, da prognosemodellerne bygger på komplicerede matematiske modelleringer af bevægelser i bl.a. vind og strøm. Derfor skal HMDs medarbejdere også have kompetencer indenfor geofysik, oceanografi, hydrografi og statistik for at kunne benytte eksisterende matematiske modeller og udvikle nye.

Hver medarbejder i HMD kan naturligvis ikke besidde alle disse kompetencer på højt niveau, og kompetencerne bør derfor fordeles korrekt mellem medarbejderne, således at disse har spidskompetencer og er eksperter indenfor et afgrænset, men fokuseret forskningsområde. Det stiller samtidig krav til et tværfagligt samarbejde, og som foreslået i Figur 9 er det derfor vigtigt, at klimaet i afdelingen (afdelingskulturen) understøtter et sådan samarbejde – for eksempel i tværfaglige teams.

Et andet vigtigt fokusområde i afdelingen bør være videndeling. I HMD genereres hver eneste dag så meget viden gennem medarbejdernes tværfaglige samarbejde, at det synes vigtigt at få det persisteret. Det er i dag mere eller mindre en selvfølge, at videndeling udføres på en IT-plattform, men ligeså vigtigt er det, at afdelingskulturen understøtter videndeling. Man kan sige, at afdelingskulturen i HMD ikke bør fordre til absolut konkurrence medarbejderne imellem, da dette hæmmer videndeling. Derimod skal der arbejdes i den rette ånd i et åbent og venligt miljø, hvor medarbejderne ikke er bange for at dele nye idéer med hinanden.

PØS Strategikort i Personale, Økonomi og Service

[OBP]

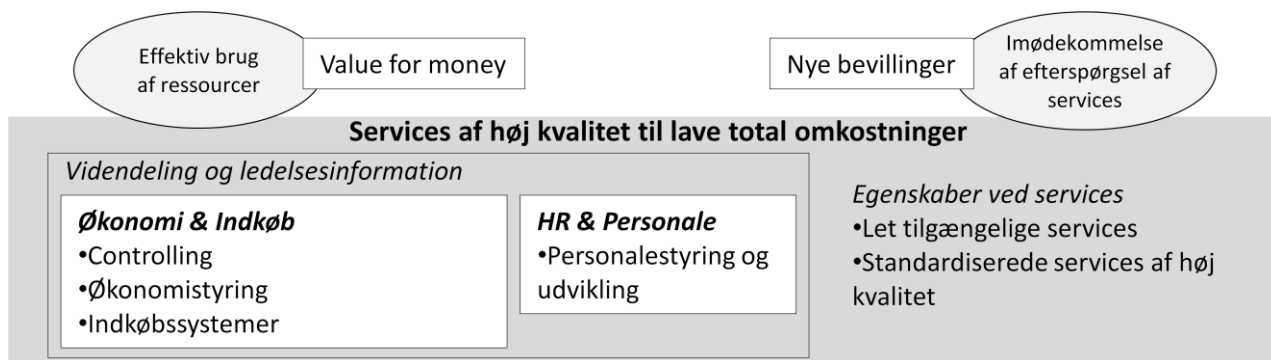
PØS, Personale, Økonomi og Service, er en støtteafdeling, der servicerer FRVs andre afdelinger internt med HR, personalestyring og udvikling, økonomi og ledelsesinformation. Det endelige strategikort for PØS beskrives i dette afsnit, og er vist i sin helhed i Bilag 13. Nedenfor gennemgås strategikortet i detaljer opdelt over de forskellige perspektiver. Afdelingen havde inden dette projekts udarbejdelse ikke nogen eksplicit formuleret strategi. Ud fra strategikortet har vi udledt en strategi for PØS.

PØS strategi

PØS skal tilbyde services indenfor personale og økonomi af høj kvalitet til lave totalomkostninger internt til FRVs afdelinger. For at gøre dette skal PØS være god til at indsamle, kvalitetssikre og bearbejde information til formidling og gøre deres services automatiseret på intranettet. Medarbejderne skal besidde faglige kompetencer, men også være gode indenfor processforbedring og formidling. Kulturen i afdelingen skal fordre til brugerfokus, og PØS skal excellere i brugen af DeMars og CAMPUS til ressourcestyring og kompetenceudvikling.

Brugere og økonomi

Der har ikke tidligere været fastlagt en eksplicit strategi for PØS og de opgaver afdelingen varetager i FRV. I forbindelse med de årlige forhandlinger med Forsvarsministeriet, hvor udkommet er en resultatkontrakt for det kommende år, er der i afdelingen udarbejdet en række interne mål for det kommende år. Dermed bliver den overordnede strategi et pejlemærke for de mål afdelingen følger. De har taget udgangspunkt i eksterne krav udefra såsom nedbringelse af medarbejdernes sygefravær samt for eksempel udviklingsplaner for alle medarbejdere, som et internt mål for den kommende periode.



Figur 10

Perspektivet for økonomi og brugere for PØS. Baseret på besvarelse af spørgeskema samt interview med afdelingschef bør PØS ifølge denne BVT fokusere på services af høj kvalitet til lave total omkostninger, såsom ledelsesinformations-produkter til bl.a. controlling, økonomistyring og personalestyring.

Den produktportefølje afdelingen udbyder til dens brugere er tidligere afdækket herunder stillingtagen til omfanget af interne og eksterne aftagere af afdelingens produkter (Røder, 2009). Det var hovedsageligt interne brugere i FRVs øvrige afdelinger, som har efterspurgt afdelingens services og produkter. De eksterne brugere til afdelingens produkter blev kortlagt til primært at være Forsvarsministeriet af forvaltningsmæssig karakter i form af bl.a. økonomiske redegørelser. Baseret på besvarelsen fra det udsendte spørgeskema er det relevant ligeledes, at se FIR, RR og FRT som eksterne brugere af afdelingens services og produkter (Røder, 2009).

Ved fastsættelse af BVT for afdelingens services og produkter har udgangspunktet været afdelingschefens værdimæssige rangordning af en række udsagn (Bilag 3), samt FRVs resultatkontrakt (Farvandsvæsenet, 2010), interne mål (Farvandsvæsenet, 2010), samt analyse af de produkter afdelingen udbyder (Røder, 2009).

Afdelingens funktion og opgaver i organisationen er leverance af en række støttefunktioner til løsning af de øvrige afdelings behov. Det kunne være i form af facilitering af udbudsprocesserne ved indkøb af større anskaffelser, kursusrådgivning rettet mod enkelte medarbejdere, som to eksempler, der henvender sig indadtil i organisationen på forskellige niveauer. På den baggrund synes det optimale BVT for PØS leverancer af services af høj kvalitet til lave total omkostninger, som vist i Figur 10.

PØS services til brugerne kan, som det fremgår af figuren, opdeles i to hovedgrupperinger, der ligeledes afspejles i afdelingens interne organisering i sektioner, se Figur 4. Den første hovedgruppering dækker områderne økonomi & indkøb. Det er vigtigt, at services i form af indkøbssystemer til afdelingens brugere er let tilgængelige og standardiseret. Dermed gør det

muligt, at sikre brugernes gentagne brug af servicen vil ske med et minimum af ressourcetræk i afdelingen ved leverancerne. Udbredelse af anvendelse af SKI-aftaler⁴ så brugerne i videst muligt omfang uden behov for yderligere inddragelse af indkøbs-sektionens rådgivning og ekspertise er et eksempel på et sådant servicetilbud til brugerne. Indenfor økonomisk styring bør fokus være udbud af standardiseret koncepter og produkter, der kan imødekomme størstedelen af behovene fra brugerne.

Den anden hovedgruppe dækker services indenfor HR & Personale området. I forbindelse med nyansættelser er der udviklet en ansættelsespakke til den konkrete leder i en afdeling, der skal have besat en opslået stilling. Dermed vil de behov, som lederen og den kommende medarbejder har i væsentlig grad være dækket ind ved brug af den udbudte service. En anden service, brugerne tilbydes, er FOKUS⁵. FRV har valgt at implementere FOKUS, som allerede er udviklet og velgennemtestet. En afledt effekt for brugerne af konceptet er et stort udbud af hjælpeværktøjer fra personalesektionens intranetsite samt støtte i form af personaleressourcer, hvis der skulle være behov for dette.

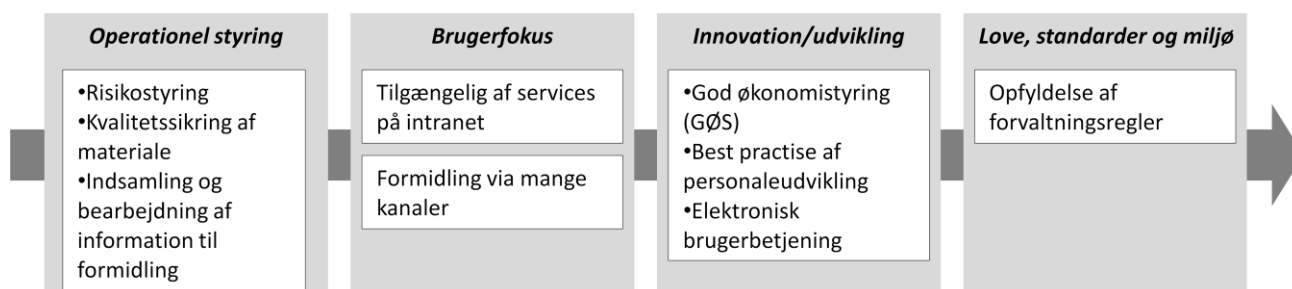
Interne processer

De interne processer i strategikortet beskriver de arbejdsprocesser, hvis strategiske fokus og praktiske udførsel er essentiel for at det foreliggende BVT kan realiseres. De interne processer for PØS er illustreret i Figur 11. Risikostyring er en essentiel underliggende proces i controlling, og PØS bør derfor sætte dette strategiske mål højt på dagsordenen. Kvalitetssikring er en general proces, der understøtter flere services i PØS BVT. Det er vigtigt at være effektiv til indsamling og bearbejdning af data fra hele FRV organisationen med henblik på formidling til PØS brugere; herunder er kvalitetssikring af det indsamlede og udsendte materiale vigtigt for at sikre ensartede services af høj kvalitet.

For at fastholde eksisterende brugere og fastholde eller udbygge tilfredshedsniveauet, så bør PØS også have processer, der understøtter brugerfokus, hvor målet for PØS services bør være. Her kan det være belejligt for brugerne at kunne interagere med PØS services ved brug af intranet forms.

⁴ Statens og Kommunernes Indkøbs Service.

⁵ Forsvaret Kompetenceudvikling og bedømmelsessystem – værktøj til afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler mv.



Figur 11

Interne processer for PØS. Disse interne processer bør PØS fokusere på at minimere total omkostninger, hvilket betyder, at PØS bør levere services af ensartet og høj kvalitet, som ultimativt medfører lave total omkostninger for brugerne. De interne processer skal derfor understøtte produktion af fejlfri og målrettede services med lav gennemløbstid. Samtidig skal disse services opfylde standard forvaltningsregelsættet på området.

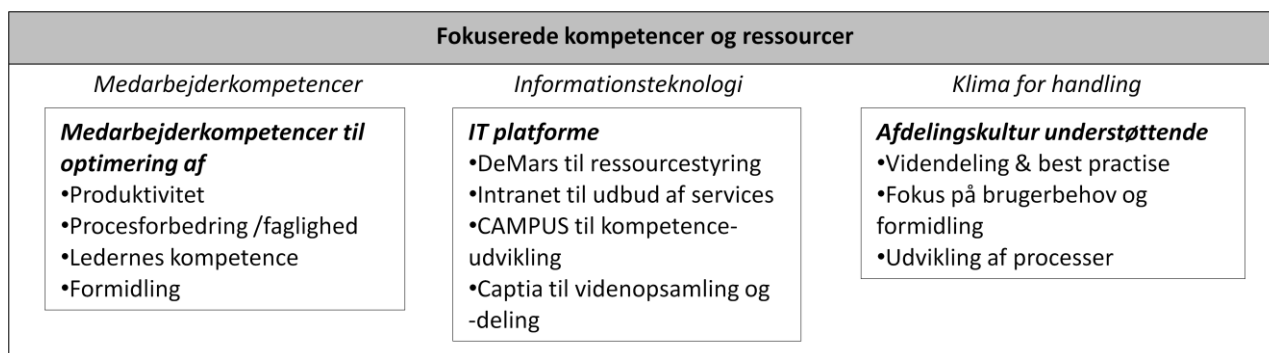
Det vil også automatisere mange af sagsbehandlingsprocesserne, og måske reducere gennemløbstiden. Derudover bør PØS også være åben overfor andre distributionskanaler.

For at udvikle den operationelle styring kan koncepter som god økonomistyring (GØS) tages i brug. Best practice kan benyttes til ved udvikling af værktøjer til personalestyring og udvikling. Generelt gælder det, at selvom PØS skal fokusere på at effektivisere og servicere med fokus på totalt lave omkostninger, så skal de udbudte services stadig konformere til anvendte forvaltningsregler på området.

Læring og vækst

Afdelingens BVT som er blevet analyseret og kortlagt i tidligere afsnit målretter afdelingens strategi hen imod, at den skal være i stand til at levere brugerfokuserede services af høj kvalitet til lave totalomkostninger i form af videndeling og ledelsesinformation. I det foregående afsnit blev de interne processer, der skulle være til stede analyseret med henblik på at kunne understøtte leverance af disse strategiske services.

Det er læring og vækst perspektivet, der har den største betydning for afdelingens fremtidige udvikling. Det indebærer at de tre elementer; medarbejderkompetencer, informationsteknologi og klima for handling skal hænge sammen med og understøtte de fire delprocesser i interne processer i det vertikale plan. Samtidig skal elementerne på det horisontale plan understøtte hinanden og dermed skabe synergi mellem elementerne (Kaplan, et al., 2004).



Figur 12

Læring og vækst i PØS. For at understøtte de vigtige interne processer i PØS, så skal medarbejderne besidde kompetencer indenfor produktivitet og formidling. Kulturen i PØS skal fordre videndeling og fokus på brugerne, samt udvikling af effektive arbejdsprocesser. I PØS skal man have know-how til at bruge DeMars (eller et lignende ERP system), samt CAMPUS til kompetenceudvikling af medarbejdere og PØSs brugere.

For afdeling PØSs vedkommende med et BVT fokuseret på leverance af services af høj kvalitet til total lave omkostninger er den vigtigste strategiske interne proces operationel styring. Det bevirker at de fokuserede kompetencer og ressourcer i læring og vækstperspektivet primært skal understøtte disse processer, dog med inddragelse af kompetencer til løbende forbedring og udvikling af de strategiske processer i de øvrige perspektiver, se Figur 12.

De strategiske medarbejderkompetencer afdeling PØS skal besidde kan kategoriseret og defineres indenfor en *strategic job family* med fokus på medarbejder, der skal være gode til se kritisk på eksisterende processer med henblik på løbende optimering af disse samt deres evne til at kunne effektivt formidle til brugerne af afdelingens services. Det andet element informationsteknologi er en forudsætning for at medarbejderne ved hjælp af bl.a. DeMars⁶ kan sikre en effektiv indsamling og bearbejdning af store mængder information med henblik på controlling og økonomistyring. Et andet vigtigt IT-redskab til smidig understøttelse af personalestyring er CAMPUS⁷, der er med til at sikre nem tilgængelighed til et kursusadministrationsværktøj anvendt af alle myndigheder indenfor staten område. Det sidste element klima for handling kan henføres til afdelingschefens mål for hvilke afdelingskultur, der ønskes fremmet for at understøtte de øvrige elementer samt de interne processer. Det er vigtigt at fremme værdier som videndeling og best practice, når afdelingen løbende skal kunne optimere og udvikle de eksisterende processer, der ligger til grund for afdelingens services.

⁶ DeMars er et administrativt it-system, der bygger på det kommercielle SAP-system, som er blevet tilpasset til Forsvarets behov.

⁷ En HR portal og kompetence-database udviklet af Personalestyrelsen og Økonomistyrelsen.

[GAR]

CfS, Center for Sejladsinformation, er en afdeling, der formidler sejladsinformation direkte til fritids- og erhvervssejlerne. Det endelige strategikort for CfS beskrives i dette afsnit, og er vist i sin helhed i Bilag 16. Nedenfor gennemgås strategikortet i detaljer opdelt over de forskellige perspektiver. Afdelingen havde inden dette projekts udarbejdelse ikke nogen eksplicit formuleret strategi. Ud fra strategikortet har vi udledt en strategi for CfS.

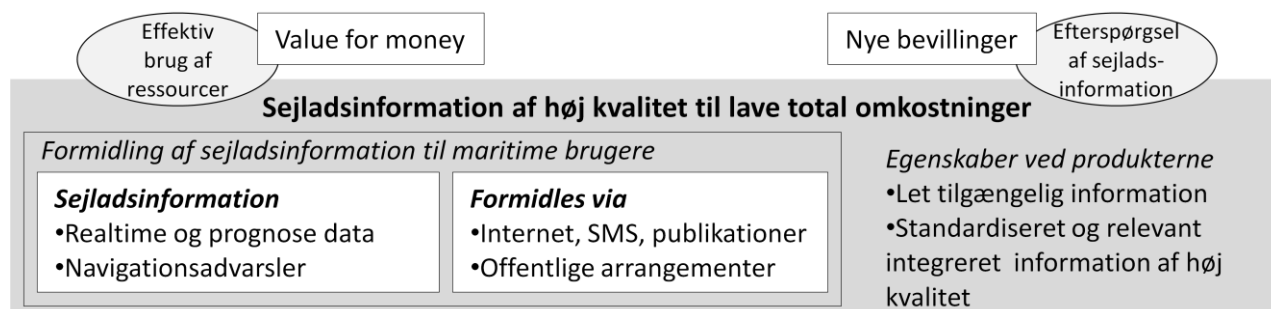
CfS strategi

CfS skal producere sejladsinformation i et forståeligt format direkte til lyst- og erhvervssejleren. Informationen skal være af høj kvalitet, men til lave totalomkostninger. Derfor skal CfS være god til indsamling og bearbejdning af information fra hele FRV. CfS skal lytte til brugerne og have forståelse for det fremtidige behov i form af nye services. Alt dette skal understøttes af specialiserede medarbejdere, som er gode til formidling. Afdelingen skal fordre til videndeling og sparring da, der arbejdes med information indenfor flere forskellige fag, og CfS skal have know-how til at køre en IT platform til distribution af sejladsinformation.

Brugere og økonomi

Center for sejladsinformation (CfS) blev oprettet som afdeling i april 2008. Hovedsigtet med etablering af afdelingen var placering af formidlingsopgaven i FRVs med fokus på udbredelse af kendskab til de produkter, som FRV myndighedsmæssigt er forpligtet til at formidle. Til trods for at afdelingen er relativ ny er der bevidsthed om det strategiske fokus, sejladsinformation af høj kvalitet til total lave omkostninger, se Figur 13.

Det søges bl.a. opnået ved at fokusere på distribution via forskellige informationskanaler. De produkter, som afdelingen formidler, er primært rettet mod to eksterne brugersegmenter, henholdsvis fritids- og erhvervssegmentet. For fritidssegmentet er der både tale om de traditionelle brugere, lystsejlerne i de indre danske farvande, men også fx kitesurfere som er interesseret i lokale bølgeforhold mv. Erhvervssegmentet behov vil typisk være forskellige typer af navigationsadvarsler publiceret i Efterretning for Søfarende (EfS).



Figur 13

Perspektivet for økonomi og brugere for CfS. Baseret på besvarelse af spørgeskema samt efterfølgende interview med afdelingschefen bør CfS ifølge denne BVT fokusere på formidling af sejladsinformation af høj kvalitet til lave total omkostninger.

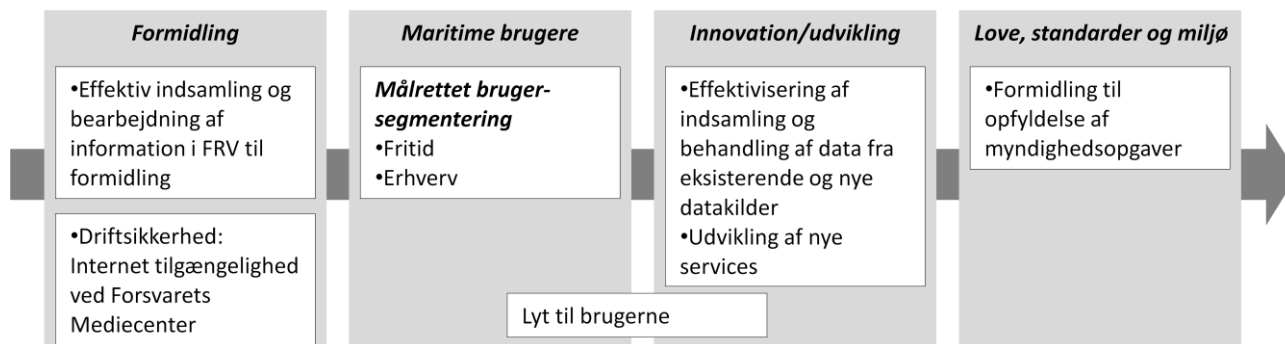
Det søges med produktporteføljen at kunne levere standardiseret integreret information, som brugeren umiddelbart kan anvende i forbindelse med og planlægning af sejlad og selve sejladsen. Hovedsigtet er at forenkle adgangen til de produkter afdelingen producerer og udbyder. Dermed kan afdelingen sikre en høj værdi og dermed synlighed og efterspørgsel efter afdelingens produkter.

Eksempelvis er der sket en omlægning af EfS for at forenkle distribution og øge tilgængeligheden af publikationen. Med virkning fra 26. marts 2010 bliver den kun formidlet via en internetbaseret abonnentsordning, hvor publikationen fremover bliver udsendt i PDF- format mod tidligere, hvor den ugentligt blev udsendt i trykt form. Det har betydet en væsentlig besparelse i porto og som sideeffekt en forøgelse af abonnementer med den elektroniske løsning grundet lettere tilgængelighed samt den er blevet gratis.

Interne processer

Som beskrevet i foregående afsnit, så formidler CfS sejladsinformation til maritime brugere. Det forholder sig imidlertid således, at CfS ikke selv producerer al denne information, men har derimod til opgave at indsamle relevant data fra afdelinger i FRV for derefter at konvertere disse data til relevant og forståelig sejladsinformation for de maritime brugere.

Det som CfS derfor skal være bedst til er effektivt at kunne indsamle og bearbejde data fra hele FRV til sejladsinformation, se Figur 14. Dette strategiske mål er placeret under *Formidling* (generisk kaldet *operations management*) i perspektivet *interne processer*. Praktisk ville det kunne udmønte sig i nogle arbejdsprocesser i CfS, hvor man f.eks. aktivt søger data hos de forskellige afdelinger - især fra HMD, som er CfSs største leverandør af data. Fra interviews med diverse afdelingschefer i FRV har det vist sig, at de fleste afdelinger i FRV har et ønske om bedre videndeling i den enkelte



Figur 14

Interne processer for CfS. De interne processer, som CfS skal være bedst til, omhandler effektiv indsamling og bearbejdning af information fra andre afdelinger i FRV. CfS skal lytte til sine brugere og på den baggrund producere og distribuere målrettet og brugbar sejladsinformation.

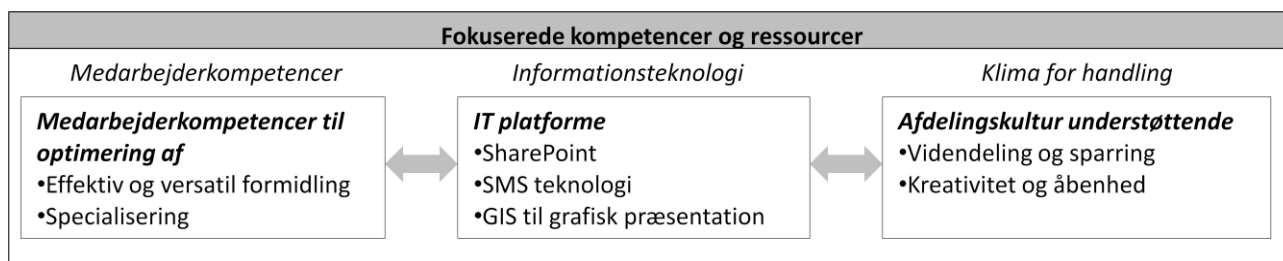
afdeling, men ligeledes på tværs af afdelingerne i FRV. Et sådan system ville samtidig kunne effektivisere dataindsamlings-processerne, se mere i perspektivet for *læring og vækst*.

Et andet strategisk meget vigtigt mål er at CfS sikrer driftssikkerhed af deres produkter. Dette er relevant for størstedelen af deres produkter, som efterhånden kun distribueres via online kanaler som internettet. Driftssikkerhed består derfor i at maksimere produkternes tilgængelighed på internet serveren, og dette strategiske mål er ligeledes placeret under *Formidling*. Oprindeligt har FRV selv varetaget driften af internet services. Under interview med afdelingschefen i CfS blev det klart, at internet driften for nyligt er blevet flyttet til Forsvarets Mediecenter. For at sikre maksimal tilgængelighed af CfSs produkter er det derfor vigtigt for CfS at have gode forbindelser til Forsvarets Mediecenter.

Læring og vækst

Afdelingens BVT, som blev kortlagt og analyseret i afsnittet om brugere og økonomi, fremhæver, at afdelingsstrategien er leverance af sejladsinformation af høj kvalitet til lave total omkostninger. Det bør ske i form af realtime og prognose data samt navigationsadvarsler til de maritime brugere.

I den foregående afsnit blev de strategiske interne processer kortlagt og analyseret. Et fortsat fokus og evne til at styrkelse af de interne processer til formidling, inddragelse af brugerbehov samt innovation af nye formidlingsløsninger vil til stadighed fordrer en klar bevidsthed om elementerne i læring og vækstperspektivet, se Figur 15.



Figur 15

Læring og vækst i Cfs. Medarbejderne i Cfs skal udover besidde fagspecifikke kompetencer også være gode til formidling. Kulturen i afdelingen skal understøtte videndeling og sparring, og skal fundere et kreativt og åbent miljø. I Cfs skal der eksistere know-how om IT systemer til videndeling og publikation af sejladsinformation.

Et fremtidige fokus på formidling via Internet, SMS og andre former for elektroniske platforme, bevirker at afdelingen bør satse på strategisk på rekruttering af medarbejderprofiler til forskellige måder for formidling. For at løfte dette er det en forudsætning at forskellige IT-platforme står til rådighed og understøtter medarbejderne med henblik på en effektiv indsamling og bearbejdning af data, se Figur 15. Udvikling af nye idéer til formidling for at tilgodese brugernes behov vil stille krav til et åbent miljø, med fokus videndeling og kreativitet. Det er vigtigt at afdelingen sikrer at elementerne i læring og vækst bliver understøttende for hinanden men samtidig ligeledes understøttende for de strategiske interne processer.

IA Strategikort i Innovation og Analyse

[OBP]

IA, Innovation og Analyse, er en afdeling i FRV, der er specialiseret i forretningsudvikling, og tværgående samarbejder mellem afdelinger i FRV. Det endelige strategikort for IA beskrives i dette afsnit, og er vist i sin helhed i Bilag 19. Nedenfor gennemgås strategikortet i detaljer opdelt over de forskellige perspektiver. Afdelingen havde inden dette projekts udarbejdelse ikke nogen eksplicit formuleret strategi. Ud fra strategikortet har vi udledt en strategi for IA.

IA strategi

IA leverer komplette og innovative brugerløsninger i form af forretningsudvikling, og henvender sig til de andre afdelinger i FRV. Det omhandler udvikling af nye forretningsidéer, facilitering af udviklingsprojekter, samt en IT infrastruktur, der understøtter forretningsudvikling. IA skal være gode til projekt- og porteføljestyring, samt at forbinde de rigtige kompetencer med hinanden for at fremskaffe ny og nødvendig viden. IAs medarbejdere skal være udadvendte og løsningsorienterede, og afdelingskulturen skal fordre til brugerfokus, videndeling og innovation.

Brugere og økonomi

IA er en afdeling i FRV, som har til formål at innovere de enkelte afdelinger og det samlede FRV. Inden interviewet med IA afdelingschefen var vi allerede af den opfattelse, at IA bør fokusere på at levere *complete customer solutions*, her kaldet *udbud af komplette og innovative brugerløsninger*. Baseret på de interne mål og resultatkontrakten syntes hovedproduktet at skulle være *innovationsprojekter*, se Bilag 29. Det betød, at produkterne kunne inddeles i tre underkategorier, kaldet 1) *projektkoncepter*, 2) *projektstyring* og 3) *after-services*, se BVT i Figur 16. Hvad angår projektkoncepter forestillede vi os, at IA skulle lægge vægt på selve projektets idé og indhold. Projektstyring skal foregå på traditionel vis, hvor IA skal facilitere gennemførslen af selve projektet. After-services skulle så være post-projekt aktiviteter, som skulle sikre en rodfæstning af projektets leverancer.

Under interviewet stod det imidlertid klart, at IAs hovedprodukt bør være *forretningsudvikling*, se Bilag 18. I den forbindelse blev projektkoncepter ændret til 1) *forretningsidéer*, som så er en afart af innovationsprojekter med specielt fokus på projekter som er direkte forretningsudviklende, se Figur 16. Man kan forestille sig, at brugeren, som i de fleste tilfælde er en eller flere af de andre afdelinger i FRV har en idé, men ikke nødvendigvis med fokus på forretningsudvikling. I sådanne tilfælde bør det være IAs force at kunne hjælpe brugeren igennem en proces med at udvikle en passende forretningsidé og en tilhørende business case, som ultimativt giver øget forretningsværdi for hele FRV.

Det kan også være, at brugeren allerede har en god business case, i hvilket tilfælde IA så i stedet kan tilbyde at facilitere selve projektets gennemførsel, se pkt. 2 i Figur 16. Vi har erstattet after-services med 3) *IT forretningsunderstøttelse*, da det under interviewet blev tydeligere, at IA ikke kun



Figur 16

Perspektivet for brugere og økonomi i IA. IA skal udbyde komplette og innovative brugerløsninger indenfor forretningsudvikling i FRV. IA skal tilbyde 1) at kunne assistere i udviklingen af nye forretningskoncepter, 2) facilitering af selve udviklingsprocesserne, samt 3) avancerede IT systemer til understøttelse af udvikling og efterfølgende implementering.

drifter IT systemer, men også kan benytte og innovere disse IT systemer strategisk i forhold til brugeren. Når et forretningsprojekt med succes er gennemført, så skal det også implementeres i FRV. Tit skal de resulterende løsninger efterfølgende driftes af underliggende IT systemer. Her kan IA så tilbyde brugerne tilpassede løsninger, da IA har mulighed for at udvikle og tilpasse IT infrastrukturen til drift af det nye produkt eller service.

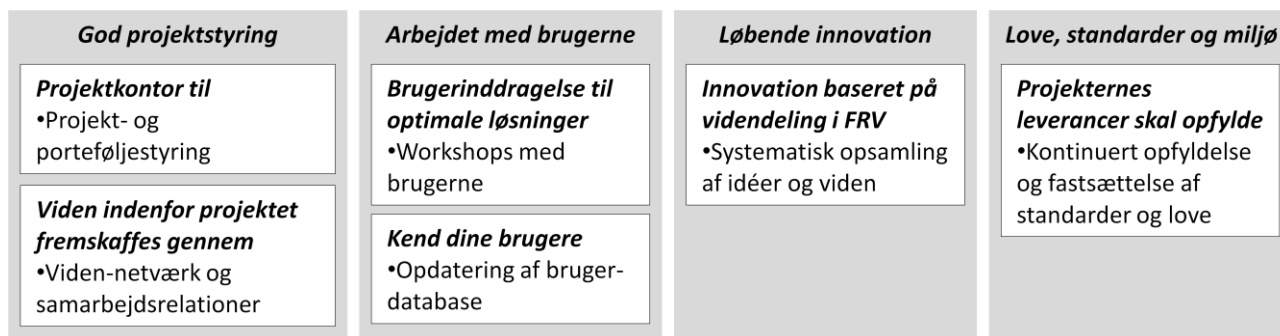
Man kan ikke både være den mest innovative og samtidig den billigste producent på markedet. Innovation koster - til tider meget, og derfor foreslår vi ved dette strategikort, at IA ikke har fokus på lave total omkostninger, men i stedet på at levere tilpassede brugerløsninger. IA er dog stadig en afdeling i en offentlig virksomhed, og ultimativt forventer samfundet value-for-money. Derfor bør IA innovere under struktureret brug af dets ressourcer, men det må ikke hæmme innovationen og kvaliteten af de udbudte produkter og services, som i fremtiden skal resultere i stadig efterspørgsel af disse hos IA, hvilket skaber grundlag for nye bevillinger til IA.

Interne processer

Afledt af det strategiske udviklingsarbejde FRV igangsatte i 2008 skete der en reorganisering og samling af de personalemæssige ressourcer, der førhen var placeret i forskellige afdelinger i etablering af en afdeling for IA. Et sigte med den nye afdeling har været sikring af en større grad af systematisk tilgang til innovation, hvor brugerne søges inddraget for at få udviklet en løsning, der kan løse deres behov og krav.

For at delelementerne i perspektivet for de interne processer er hovedsigtet at understøtte BVT i brugerperspektivet med afdelingens udbud dækkende de tre forskellige elementer i forretningsudvikling, der er skaber værdi for brugeren, se Figur 21. Det er udvikling af forretningsidéer, facilitering af udvikling og IT-forretningsunderstøttelse som det sidste element.

For at sikre systematik og løsninger af høj kvalitet til brugerne er der i afdelingen etableret et projektkontor med det formål at understøttelse og yde assistance løbende til projektlederne. Dermed sikres, at anvendelsen af projektstyringsværktøjet PRINCE2 forankres til understøttelse af afdelingens interne processer til styring af projekter samt til dokumentation for de udbudte innovative brugerløsninger i form af projekter.



Figur 17

Interne processer for IA. De interne processer strategiske IA bør fokusere er listet i figuren. Afdelingens BVT som har sigtet at udbud af komplette og innovative brugerløsninger søges underbygget via strategiske processer i form af god projektstyring, brugerkendskab, videndeling samt overholdelse af standarder og love.

En anden vigtig rolle, som projektkontoret har, er koordination af den samlede portefølje af større projekter i FRV, så direktionen periodisk kan holdes orienteret om status for eksisterende projekter og indstillinger om fremtidige projekter.

Forankring og deling af viden gennem forskellige viden-netværk både i afdelingsregi og viden-netværk til eksterne parter er en vigtig strategisk intern proces for at sikre at de ressourcer, der er til rådighed anvendes bedst muligt for at fremme den operationelle proces, god projektstyring. Videndeling i de enkelte projekter bør struktureres via formidlingskanaler, hvor det er muligt at søge i den tilgængelige viden i afdelingen ud fra for eksempel nøgleord, temaer og tilsvarende metoder at strukturere viden på.

I brugerstyringsprocesserne er det vigtigt til stadighed at inddrage brugerne i dialog under de løbende interne processer for at sikre at ud udbudte løsninger understøtter og dermed løser de behov brugeren har. Dermed sikres, at de interne processer er med til at skabe merværdi i de udbudte løsninger. Brugerinddragelse vil være bidragende i skabelsen af længerevarende relationer til gavn for begge parter i fremtidige samarbejder.

For fremadrettet at kunne udbyde komplette innovative brugerløsninger, herunder udvikling af nye produkter, der dækker brugerne erkendte og ikke-erkendte ønsker og behov er en systematisk tilgang til opsamling af idéer og viden en vigtig strategisk proces. Der bør skabes en fordomsfri og åben tilgang for medarbejdere, brugere, samarbejdspartnere og andre interessenter til at komme til orde samtidig med at der sker en opsamling og løbende evaluering af de fremsatte idéer.

Sidst men ikke mindst bør det sikres at projekternes leverancer overholder nationale og internationale standarder et givent projekt er underlagt for at kunne opfylde de krav brugerne stiller. Slutbrugerne af afdelingens produkter og ydelser er oftest indenfor de maritime erhverv, der er underlagt internationale vejledninger og anbefalinger for sejlads. Deltagelse i internationale fora f.eks. IALA er et vigtigt element i udviklingsprocessen af nye produkter, da det er i disse fora fremtidens standarder fastsættes og dermed kan afdelingen være med til at præge disse i en gunstig retning for forretningsidéer i afdelingen udviklingspipeline.

Læring og vækst

For IA, som skal levere komplette og innovative brugerløsninger, er det vigtigt, at afdelingen besidder medarbejdere, som er udadvendte og løsningsorienterede, se Figur 18. Udadvendte medarbejdere skal bruges ved den direkte kontakt med brugeren, som er nødvendig i forståelsen af brugeren og brugerens situation - den bedste brugerløsning er jo den, der passer brugeren 100 %. Denne kompetence bliver især relevant under workshop-processer med brugerne, hvor IAs medarbejdere kan agere konsulenter og facilitere udviklingsprocesser med henblik på at nå frem til en afklaring af brugerens situation og en løsning herpå. Udover at forstå brugeren, som oftest vil være andre afdelinger internt i FRV, er det også nødvendigt, at have en løsningsorienteret tilgang til arbejdet, da de udbudte brugerløsninger har til formål at løse brugerens specifikke problemer.

Desuden skal IAs medarbejdere også besidde faglige kompetencer eller viden derom indenfor mange forskellige fagområder. Det er vigtigt, da IA skal kunne tilbyde forretningsudvikling

Fokuserede kompetencer og ressourcer		
Kompetencer	Informationsteknologi	Afdelingens klima
Udadvendte og løsningsorienterede medarbejdere •Til kontaktskabning og gennemførelse af projekter	Projektstyring •PRINCE2	Afdelingskultur understøttende •Brugerfokus – lyt til brugeren •Videndeling og innovation •Åbenhed og videndeling til facilitering af procesforbedringer
Bred vifte af medarbejderkompetencer til udførelse af •Versatile projekter	Drift •IT basis infrastruktur – CMS	
	Samarbejder og netværk •Database over ressourcer og kompetencer	

Figur 18

Læring og vækst perspektivet for IA. Medarbejderne skal være udadvendte og løsningsorienterede for at kunne levere den bedste brugerløsning. Afdelingskulturen skal understøtte disse medarbejderkompetencer ved at fordre til brugerfokus og videndeling. Informationsteknologisk skal IA have en database over eksterne ressourcer og kompetencer for at kunne forbinde de rigtige interessenter og opnå bedste mulige resultater til brugeren.

indenfor det meste af FRV. I den forbindelse er det bedst med tilpasningsparate medarbejdere, som er i stand til at arbejde med versatile projekter. Det er tydeligt, at medarbejderne i IA skal besidde mange kompetencer, og det kan derfor være nødvendigt med en kontinuert videreudvikling af disse. Til det formål foreslås det her, at PØS i kraft af sit BVT kan være behjælpelig med medarbejderudvikling, se Bilag 13. Det kontinuerede aspekt er væsentlig ved videreudvikling, da kompetencerne ikke kun er relevante her og nu, men også skal være tilgængelig på længere sigt for at kunne understøtte de BVT leverende interne processer.

Arbejdskulturen i IA skal integreres med medarbejdernes kompetencer, således at de understøtter hinanden. For kulturen gælder det, at den skal fremme brugerfokus - det skal være rutine at lytte til brugeren. At lytte til brugeren skal naturligvis ikke kun forstås bogstaveligt, for selvom brugeren kender sig selv og sandsynligvis også en del til sin egen situation, så kan IA godt trække på sin egen erfaring i forhold til en løsning og dermed øge brugerværdien.

Kulturen skal desuden fordre til videndeling internt i IA. Det er vigtigt i et så videnstungt miljø som IA, at medarbejderne ikke holder kortene tæt ind til kroppen, men at der i stedet er en åbenhed der foranlediger til videndeling på faglige områder. Med denne kultur vil IA spare eller effektivt kunne bruge sine ressourcer, da man ikke skal ud at *opfinde den dybe tallerken* igen.

Perspektivet for læring og vækst i strategikortet fordrer også til, at IA skal have et sæt af IT systemer, der skal integreres med medarbejdernes kompetencer og understøttes af kulturen i afdelingen. Hvad angår videndeling, så kan det foregå på mange måder, men synes dog generelt at være understøttet af IT systemer. Derfor foreslår vi, at IA skal have en database over for IA eksterne ressourcer og kompetencer, så IA på bedste mulige vis kan forbinde de rigtige interessenter i et givet projekt, for at levere et god løsning til brugeren. For at kunne facilitere selve forretningsudviklingen kan IA bruge den obligatoriske projektstyringsmodel, PRINCE2.

DB **Strategikort i Drift og Beredskab**

[GAR]

DB, Drift og Beredskab, er en stor og vigtig afdeling i FRV, der drifter afmærkning til navigation til søs, samt udfører kystredningstjeneste. Det endelige strategikort for DB beskrives i dette afsnit, og

er vist i sin helhed i Bilag 22. Nedenfor gennemgås strategikortet i detaljer opdelt over de forskellige perspektiver. Afdelingen havde inden dette projekts udarbejdelse ikke nogen eksplicit formuleret strategi. Ud fra strategikortet har vi udledt en strategi for DB.

DB strategi

DB producerer, udsætter og vedligeholder visuel afmærkning til navigation til søs, men udfører også søredningsaktioner af forliste sejlere og henvender sig derved direkte til alle sejlere. Hele skal være effektivt og til lave totalomkostninger, men stadig af høj, ensartet kvalitet. DB skal være gode til at producere og vedligeholde materiel, samt optimere produktion, funktion og holdbarhed. DB skal også være gode til planlægning af beredskab og skal excellere i at minimere reaktionstider ved søredningsaktioner. Medarbejderne skal være produktive, og afdelingskulturen skal fordrive til åbenhed og videndeling med henblik på procesforbedringer.

Brugere og økonomi

Drift og beredskab (DB) er FRVs største afdeling, der forbruger ca. halvdelen af FRVs samlede bevilling i 2010 på ca. 307 mio. kr. samt en stor del af de normerede 340 årsværk i FRV⁸. Afdelingen er geografisk spredt over hele landet med to driftscentre og en række redningsstationer primært langs Jyllands vestkyst. Baseret på afdelingschefens besvarelse af spørgeskemaet (se Bilag 5), de interne mål samt resultatkontrakten er det konsistent at hævde at BVT for afdelingen er udbud af navigationshjælpemidler til lave total omkostninger.

Afdelingens BVT består af to forskellige typer produkter, en række forskellige navigationshjælpemidler stillet til rådighed for at komme sikkert igennem de danske farvande samt et redningsberedskab, der indgår i det samlede danske redningsberedskab, se Figur 19. Gældende for begge



Figur 19

Perspektivet for økonomi og brugere for DB. Baseret på besvarelse af spørgeskema samt efterfølgende interview med afdelingschefen bør DB tilstræbe udbud af navigationshjælpemidler til lave total omkostninger. Dermed kan der opnås en øget anvendelse af de udbudte produkter samt en effektiv udnyttelse af de anvendte ressourcer.

⁸Forslag til Finanslov 2010

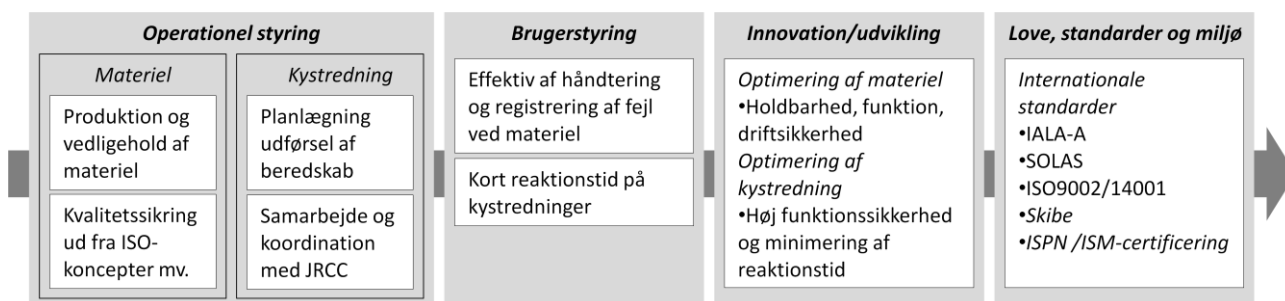
produkttyper er afdelingens strategiske fokus en række produktegenskaber så som funktionstid, driftssikkerhed og lave livscyklusomkostninger.

Afdelingen opnår ved denne BVT, at kunne tilbyde produkter og services i et omfang, der bedst muligt bidrager til at sikre sejladsen i de danske farvande for dermed at bidrage at beskytte liv, værdier samt beskyttelse af havmiljø.

Interne processer

De interne processer for den operationelle styring (*operations management*) i DB skal afspejle de to produktkategorier beskrevet i perspektivet for *brugere og økonomi*, så vi har derfor valgt en tilsvarende opdeling i *Materiel* og *Kystredning*, se Figur 20. Processerne i *Materiel* er de vigtigste strategiske processer i arbejdet med hjælpemidler til navigation. Det vil typisk være arbejdsprocesser, der understøtter produktion og vedligehold af farvandsbøjer på de store sejlruiter i Danmark. Ved mindre sejlruiter og anløb har FRV stadig monopol på opgaven, men lokale myndigheder får som regel hjemmel til at opsætte egen afmærkning på disse steder. Derfor er DBs fokus i de store farvande såsom Øresund, Østersøen og Kattegat. Det er vigtigt, at disse processer gennemføres med stor effektivitet, for at reducere omkostningerne. Ligeså vigtigt er det, at afmærkningerne løbende kvalitetssikres for at sikre en ensartet høj kvalitet, og dermed en høj funktionstid, så brugeren sikkert kan navigere gennem de danske farvande.

Hvor hjælpemidler til navigation er af en mere proaktiv karakter for på forhånd at sikre sejladsen, så er kystredning af en mere reaktiv karakter, hvor DB rykker ud, når det alligevel er gået galt. DB er den eneste afdeling i FRV, der udbyder kystredning, men FRV er ikke ene om at udbyde kystredning, og derfor skal DBs kystredning koordineres med Joint Rescue Coordination Centre (JRCC), så den rigtige redningsenhed rykker ud. Planlægning såvel som udførsel af kystredningen



Figur 20

Interne processer for DB. Disse interne processer skal understøtte DBs BVT, og da DB skal producere til laveste totalomkostninger, så skal der lægges vægt på den operationelle styring (*operations management*). DB skal excellere i både produktion og vedligehold af materiel, men også i planlægningen af beredskab til kystredningsaktioner. DB skal i den forbindelse overholde en række nationale og international standarder og love.

er af overordentlig betydning for den samlede reaktionstid, hvor brugeren naturligvis er interesseret i den hurtigst mulige kystredning, se *Brugerstyring*. Dog har vi i dette strategikort lagt op til lave total omkostninger, og i et vist omfang kan man godt betragte selve kystredningsprocesserne som standardiserede. Derfor bør DB udføre kystredningen så effektivt som muligt, dog stadig med fokus på den samlede reaktionstid.

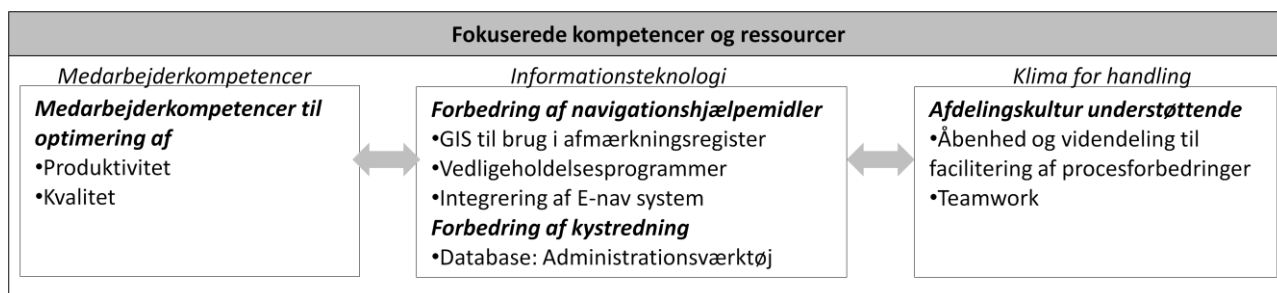
På trods af at DB udsætter navigationshjælpemidler af ensartet høj kvalitet så kan fejl i materiel ikke undgås. Det er vigtigt at være opmærksom på for at kunne rette og minimere antallet af fejl. For at lette identificering af fejlende udstyr, så bør brugerne kunne tilbagemelde diverse observerede fejl. I den forbindelse bør der i DB eksistere nogle interne processer, der effektivt kan registrere disse fejlmeldinger. Ligeså vigtigt er det naturligvis, at der efterfølgende handles på disse fejlmeldinger, og derfor bør brugerstyringsprocesserne være tæt koblet med den operationelle styring for at sikre hjælpemidler med høj funktionstid.

Selvom DB udfører standardiseret arbejde, så skal der stadig være plads til udvikling af diverse produkter som illustreret i *Innovation/udvikling*. Udviklingen bør ske med henblik på at øge holdbarheden, funktion og driftsikkerhed af eksisterende produkter, samt at udarbejdelse af effektive produktionsprocesser til produktion af eksisterende produkter. Ligeledes bør der være fokus på at nedbringe reaktionstiden for kystredninger - dog ikke for enhver pris. Reaktionstiden kan f.eks. minimeres ved løbende optimering placering og kapacitetstilpasning af redningsstationerne.

Som vist under *Love, standarder og miljø*, så er det for DB vigtigt at overholde diverse standarder. F.eks. så skal afmærkningens udseende og placering være i overensstemmelse med de internationale søvejsregler bestemt af International Association of Lighthouse Authorities (IALA).

Læring og vækst

Læring og vækst perspektivet for DB er de bidragende faktorer til understøttelse af de strategiske interne processer, for som slutprodukt at kunne levere navigationshjælpemidler til totale lave omkostninger. Perspektivet for læring og vækst er vist i Figur 21. Med det fokus i mente er det vigtige element operationel styring i det interne perspektiv som det primære de tre elementer i læring og vækst skal udvikles for at understøtte hver især men også på tværs af elementerne.



Figur 21

Læring og vækst i DB. Medarbejderne skal have specifikke kompetencer såsom ekspertise i informations-teknologi, geofysik, hydrografi og statistik. Ydermere bør kulturen i HMD lægge op til videndeling og tværfaglige samarbejder for at opnå et samlet resultat. Know-how indenfor informationsteknologi er især vigtigt for HMD til udvikling af nye prognoser.

En systematisk anvendelse af IT-værktøjer i planlægning af de løbende processer i produktion og vedligehold af materiel er vigtig og relevant at kunne. Brug af database til registrering afmærkningsmateriel for dermed at løbende at kunne planlægge vedligeholdelsescyklus på det materiel der er placeret på forskellige positioner er et vigtigt element for at optimere brug af den skibs- og værkstedskapacitet, der er en forudsætning for at kunne levere og sikre visuelle navigationshjælpemidler med fokus på funktionstid og driftsikkerhed.. Et ledelsesmæssigt fokus på åben dialog for inddragelse af nye idéer og metoder til forbedring af de eksisterende processer er vigtigt at fremme.

MFP Strategikort i Maritim Forvaltning og Policy

[OBP]

MFP, Maritim Forvaltning og Policy, udfører diverse myndighedsopgaver i FRV såsom produktion af nautiske publikationer, udførelse af maritim sagsbehandling. Det endelige strategikort for MFP beskrives i dette afsnit, og er vist i sin helhed i Bilag 25. Nedenfor gennemgås strategikortet i detaljer opdelt over de forskellige perspektiver. Afdelingen havde inden dette projekts udarbejdelse ikke nogen eksplicit formuleret strategi. Ud fra strategikortet har vi udledt en strategi for MFP.

MFP strategi

MFP udbyder en række services indenfor to hovedområder - maritim forvaltning, og maritim jura og policy. Disse services udbydes til både sejlere og andre offentlige instanser, og der sikres effektive sagsbehandling og opdaterede nautiske publikationer til lave totalomkostninger. MFP skal være effektive til produktion af disse produkter og services, og en del af kunsten består heri at lytte til brugerne. MFPs medarbejdere skal besidde fagspecifikke kompetencer samt være gode til kommunikation. Afdelingenskulturen skal fordre til fokus på brugerne samt til tværfagligt samarbejde, og man skal have know-how om IT systemer, der understøtter automatiseret sagsbehandling i MFP.

Brugere og økonomi

Under de indledende analyser af MFPs BVT, var vi allerede af den opfattelse, at MFP primært henvender sig til de maritime brugere såsom erhvervs- og fritidssejlere. I den forbindelse har MFP mandat til at udføre en række myndighedsopgaver herunder maritim forvaltning, og jura og policy, se Figur 22. Ud fra resultatkontrakten og de interne mål var vi således af den opfattelse, at MFP under *maritim forvaltning* har pligt til at publicere nautiske publikationer såsom *Efterretninger for Søfarende* til brug før og under sejladsen. Derudover er det også en af MFPs hovedopgaver at føre sagsbehandlinger for og/eller imod maritime brugere under juridiske problemstillinger.

Under interviewet med DB afdelingschef stod det klart, at MFP ligeledes endeligt beslutter placeringen af visuel afmærkning, se Bilag 24. Forfatterne har i den forbindelse intenst diskuteret, hvorfor MFP har til ophav at skulle bestemme konkrete placeringer, når resten af arbejdet med afmærkningerne udføres i DB afdelingen. Hvorfor skal MFP beslutte, mens DB skal udføre? Vi er kommet frem til, at denne arbejdsfordeling er historisk betinget, og at MFP udfører dette erhverv, fordi de altid har gjort det. Vi har efterfølgende diskuteret, hvordan FRV ville se ud, hvis denne



Figur 22

Perspektivet for brugere og økonomi i MFP. De udbudte produkter og services kan inddeles i to overordnede kategorier, *maritim forvaltning*, og *maritim jura og policy*. MFP bør fokusere på at minimere de totale omkostninger - både ved selve produktionen, men også for slutbrugerne.

opgave i stedet placeres i DB. Det konkluderedes, at denne arbejdsopgave ikke hører under MFP som burde være en afdeling med fokus på maritim jura og policy. I tilfælde af, at denne opgave flyttes til DB vil det gøre MFP i stand til at arbejde mere fokuseret med maritim jura og policy, udbyde bedre sagsbehandling, og ultimativt gøre mere effektiv brug af ressourcerne.

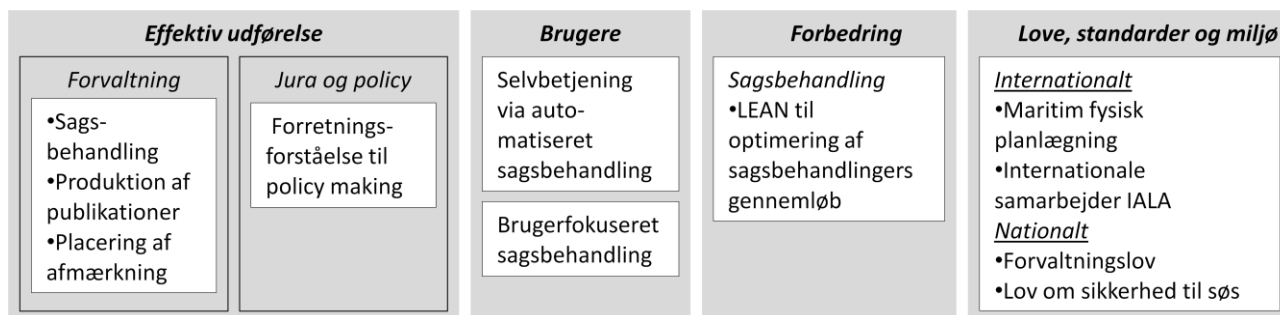
MFP har også det professionelle erhverv og Forsvarsministeriet som brugere, og det er til disse brugere, at MFPs anden vigtige hovedgruppe af produkter henvender sig. Her udbyder MFP maritim jura og policy, som i store træk går ud på at synliggøre det maritime erhverv, samt varetage af Forsvarsministeriets interesser nationalt såvel som internationalt.

Fælles for de fleste af MFPs produkter og services synes at være, at disse er standardiserede opgaver. Derfor foreslår vi med MFPs strategikort, at MFP bør producere og levere sine produkter og services på en sådan måde, at det minimerer både MFPs og dens brugeres totalomkostninger. Det betyder, at de maritime brugere bør opleve en hurtig og ensartet juridisk sagsbehandling. Omvendt kan det uddrages, at lange behandlingstider kan koste slutbrugeren ekstra i sagsomkostninger, såvel som følge af den stillestående sag. Derfor er produkter og services af høj gennemløbstid og af høj kvalitet essentielle i dette BVT. Desuden skal der være gratis adgang til nautiske publikationer, som i øvrigt er regelmæssigt opdaterede. Det naturlige valg af distributionskanaler for disse services er internettet, hvor brugerne kan indsende ansøgninger med de relevante informationer. Sagen vil derefter automatisk blive viderebehandlet styret af MFPs interne processer.

Det økonomiske perspektiv ligner de fleste andre FRV afdelingers, nemlig at MFP skal gøre effektiv brug af sine ressourcer så samfundet og de maritime brugere får value-for-money. MFPs BVT bør således være så tiltalende, at det ultimativt for MFP resulterer i øget anerkendelse og indflydelse, og dermed nye bevillinger - både nationale såvel som internationale.

Interne processer

For at MFP er i stand til at kunne levere effektiv forvaltning af myndighedsopgaver, som BVT med et fokus på at levere disse til totale lave omkostninger til brugerne er det vigtigt at de interne processer understøtter dette. I Figur 23 herunder er de interne processer i MFP illustreret. I økonomi- og brugerperspektivet i forrige afsnit fremgår at afdelingen udbyder to forskellige services til dens brugere, henholdsvis Maritim forvaltning og Maritim jura og policy. I det interne perspektiv stiller det forskellige krav til de strategiske processer til de operationelle processer, her benævnt som effektiv udførelse. Myndighedsforvaltning af høj kvalitet stiller krav til en klar



Figur 23

Interne processer for MFP. Disse strategiske interne processer bør MFP fokusere på for dermed at sikre at kunne levere effektiv forvaltning af myndighedsopgaver i økonomi- og brugerperspektivet. De interne processer understøtter en tilgang om lave total omkostninger for brugenes brugerværditilbud indenfor Maritim Forvaltning og Jura og Policy.

sagsbehandlingsprocedure med henblik på sikring af hurtig og ensartet behandling af de brugerhenvendelser afdelingen modtager. Selvbetjening via automatiseret sagsbehandling via for

eksempel elektroniske blanketter til inddragelse af procesoptimering ved brug af en LEAN-tilgang vil kunne understøtte en effektiv udførelse af denne forvaltningsproces. Med fokus på tilrettelæggelse af en effektivt ved produktion af publikationer vil LEAN også være relevant at inddrage.

Placering af afmærkning på en lokation er et nautisk navigationshjælpemiddel. Det er en strategisk vigtig proces at analysere behov for type og størrelse af afmærkning for dermed at sikre at sejladsikkerheden bliver så høj så muligt. Det sker ved afdelingens evne til at analysere parametre så som søkort, sejlmønstre mv. ved anvendelse af de forskellige afmærkningstyper.

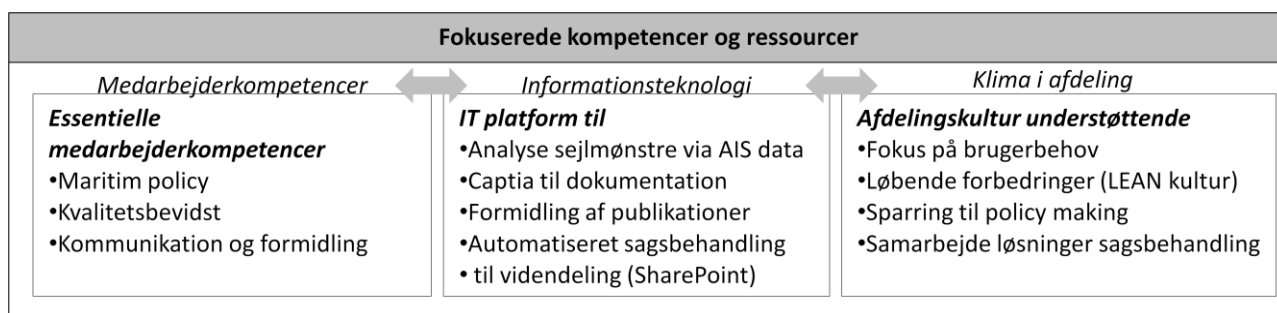
For de interne Jura og Policy processer kan det være mere vanskeligt i samme omfang at måle optimering om udførelsen er effektiv. Et vigtigt strategisk element til effektiv udførelse af interne processer vil være opbyggelse af en systematisk opbyggelse af forretningsforståelse for målrettet at kunne varetage og udføre policy making. Det er vigtigt at kunne opsamle, strukturere og analysere viden til varetagelse af FRVs brugeres interesser både nationalt og internationalt. Den maritime forvaltning er i stort omfang underlagt internationale anbefalinger, vejledninger fra bl.a.; EU - maritim fysisk planlægning, IALA afmærkning.

Læring og vækst

Ligesom i de andre strategikort gælder det også for MFP, at de strategiske mål i *læring og vækst* perspektivet skal være til stede, hvis MFP på sigt skal være i stand til at udføre de ovenfor beskrevne interne processer, som ultimativt understøtter MFPs BVT, se Figur 24. For medarbejderne

i MFP gælder det specifikt, at de bør råde over *kompetencer indenfor jura og maritim policy* - disse kompetencer sikrer en høj kvalitet i hver enkelt maritim sagsbehandling, således at slutbrugeren ikke oplever forlængede sager eller sager behæftede med fejl. Som et andet strategisk mål skal medarbejderne være kvalitetsbevidste. Det er ikke nødvendigvis en kompetence i sig selv, men med *kvalitetsbevidst* menes her, at medarbejderne i MFP skal besidde kompetencer, der nedsætter ventetid og fejl, således at kvaliteten af MFPs produkter og services øges. Sådanne kompetencer kunne for eksempel være i forståelsen og udførelsen af ISO-certificerede arbejdsprocesser. Som en tredje og strategisk vigtig kompetence, så skal medarbejderne være i stand til at kunne *kommunikere med slutbrugeren*. Det er især vigtigt indenfor maritim sagsbehandling, hvor MFP jo fører den forurettedes sag.

Som beskrevet i perspektivet for brugere og økonomi, så har MFP til ophav at tage beslutninger om placering af visuel afmærkning. Til at understøtte disse arbejdsprocesser, så ser vi AIS som et vigtigt værktøj til at studere historikken omkring sejlruerne, og derfor kan MFP med fordel benytte AIS data til fremtidig placering af visuel afmærkning. Hvad angår den juridiske sagsbehandling, så skal MFP kunne dokumentere alt arbejdet, og til det formål kan MFP benytte det for nuværende obligatoriske værktøj Captia. Det er forfatterens opfattelse, at der for øjeblikket ikke eksisterer nogen automatiseret sagsbehandling. Ved interviewet med MFPs afdelingschef (se Bilag 24) kom det frem, at både brugere og MFP som selvstændig afdeling vil kunne drage nytte af sådanne automatiserede processer - MFP behøver færre ressourcer til den enkelte sagsbehandling, og kan dermed fokusere på sagen, og brugerne vil opleve reducerede gennemløbstider for sagsbehandling. Under interviewet kom det også frem, at videndeling internt i MFP vil kunne højne kvaliteten af produkter og services. Videndeling baseres i dag på IT systemer, og forfatterne foreslår, at MFP til



Figur 24

Perspektivet for læring og vækst i MFP. Medarbejderne i MFP skal besidde fagspecifikke kompetencer indenfor maritim policy og jura, men skal også være kvalitetsbevidste og være gode til at kommunikere med brugerne. Desuden skal afdelingskulturen i MFP fordre til fokus på brugerne, og til tværfagligt samarbejde ved maritim sagsbehandling. IT systemer skal eksistere og understøtte kravet om dokumentation i juridiske sager, samt løsninger til automatiseret sagsbehandling.

videndeling benytter sig af SharePoint teknologien, som for øjeblikket er på kraftig fremmarch i FRV.

Udover kompetente medarbejdere og gode IT systemer, så er det også vigtigt at kulturen i MFP understøtter strategien. Da man i MFP har direkte kontakt med slutbrugeren, så synes det også vigtigt at afdelingskulturen fordrer til fokus på brugernes behov. En virksomhed, der ikke forstår sine brugere, vil heller ikke yde dem det bedste produkt eller service. Under interviewet kom det frem, at det også er normalt, at arbejdet i MFP med juridisk sagsbehandling involverer samarbejde både internt i MFP, men også eksternt med andre FRV afdelinger. Derfor skal kulturen understøtte samarbejde og teamwork.

Opsummering

Vi har i dette kapitel introduceret læseren for en gennemgående analyse af FRVs afdelinger, der ultimativt har resulteret i et strategikort til hver afdeling. Det ses ud fra strategikortene, at afdelingerne er vidt forskellige i forhold til de produkter, der udbydes, og i forhold til de i afdelingen interne arbejdsprocesser og langsigtede mål i perspektivet for *læring og vækst*. De fleste afdelinger følger samme overordnede strategi om at levere produkter og services med en høj og ensartet kvalitet til lave totalomkostninger. Dog forfølger IA en strategi om komplette og brugerfokuserede løsninger, hvilket umiddelbart synes at være den bedste løsning for en afdeling, der skal forretningsudvikle de forskellige afdelinger og FRV som helhed. Desuden forfølger HMD en strategi som produktleder, hvilket er konkurrencemæssigt proaktivt med henblik på at være på forkant i udviklingen af nye høj-teknologiske produkter, der skal sikre sejaldsen.

KAPITEL 5. Et overordnet FRV strategikort

I dette kapitel fremsættes argumenterne bag et overordnet strategikort for hele FRV. Herefter diskuteres, hvordan FRV strategikortet blev skabt med det formål at illustrere den direkte sammenhæng med afdelingernes individuelle strategikort. Endelig diskuteres indholdet i selve strategikortet - gennemgangen vil ligesom for afdelingernes strategikort være opdelt i de forskellige perspektiver. Til slut gives et bud på, hvordan FRV strategikortet i praksis kan anvendes i FRV i relation til strategikortmodellen introduceret i kapitel 2, men er her modificeret i forhold til en teoretisk tilgang til processer understøttende strategiudvikling og realisering.

FRV strategikortet - i korte træk

[OBP,GAR]

Farvandsvæsenets mission: *At sikre sejladsen* er omdrejningspunktet for den produktportefølje FRV udbyde. Den har hovedvægten lagt på tiltag indenfor forebyggelse for at skabe øget sejladssikkerhed. Med visionen: *at vore farvande er de sikreste at besejle i verden* er der i FRV sat en overordnet strategisk målsætning til efterstræbelse ved udvikling af produkterne FRV udbyder til brugerne. I dette afsnit beskrives det syntetiserede strategikort FRV baseret på de afdelingsspecifikke strategikort. Det samlede strategikort findes helt foran i projektet samt i dets helhed i Bilag 28. Projektets tilgang med afdelingsspecifikke strategikort synliggør den enkelte afdelings bidrag til den forfølgelse af den overoverordnede vision. Ud fra strategikortene har vi udledt FRV samlede strategi.

FRV strategi

FRV skal udbyde produkter, der har til formål at forbygge sejladssikkerheden:

- 1) **Sejladsinformation** målrettet fritids- og erhvervsbrugere, som tilfører værdi ved at være nyskabende, let tilgængelige.*
- 2) **Afmærkning og navigation**, fysik og elektronisk, der er medvirkende til sikker sejlads med fokus på høj drift- og funktionssikkerhed.*
- 3) **Kystredning**, med hurtig reaktionstid og med fokus på effektiv kapacitetsudnyttelse af de samlede redningsberedskab.*
- 4) **Myndighedsopgaver**, der sikrer brugerne ensartet, og smidig sagsbehandling.*

De interne processer skal have brugerfokus og løbende udvikling indenfor de eksisterende områder i fokus. De bør satses på strategiske kompetencer indenfor geofysik, formidling, informationsteknologi, der understøtter forretningskritiske IT-systemer og en virksomhedskultur der fordrer tværgående samarbejde, brugerfokus og nytænkning.

Dette afsnit er en beskrivelse af selve FRV strategikortet opdelt i perspektiverne.

Brugere og økonomi

[GAR]

Perspektivet for brugere og økonomi for det overordnede strategikort kommer til at favne bredt, da det skal det ikke alene skal beskrive et væld af forskellige FRV produkter, men ligeledes et væld af forskellige brugere. Her har vi valgt at fokusere på de strategisk vigtigste produkter og brugere.

Produkterne er inddelt i fire hovedprodukter, som skal afspejle de hovedprodukter, som FRV har til formål at levere, se Figur 1. Det drejer sig om *sejladsinformation*, *afmærkning og navigation*, *kystredning* og diverse *myndighedsopgaver*, se Figur 25. Indholdet i disse hovedprodukter er beskrevet med bullet points inde i kassen, og ud for hvert point har vi som noget nyt også listet den ansvarlige afdeling. Denne ansvarsfordeling skulle gerne afspejle de forskellige afdelingers BVT i deres egne strategikort.

Sejladsinformation henvender sig primært til erhvers- og fritidssejlere i de danske farvande. Det drejer sig typisk om både om faktisk og prognostisk meteorologisk og oceanografisk (METOC) information, der muliggør planlægning både inden men også under sejlads. De ansvarlige afdelinger er her HMD og CfS, hvor HMD er hovedleverandør af de bagvedliggende tal og informationer, se HMDs strategikort i Bilag 10. CfS er værdiskabende ved at konvertere disse data til et mere formidlingsvenligt produkt, som så kan benyttes direkte af erhvervs- og fritidssejlerne, se CfSs



Figur 25

Brugere og økonomi perspektivet for det overordnede FRV strategikort. Produkterne er inddelt i fire hovedgrupper, som afspejler FRVs hovedprodukter. Indholdet for hvert hovedprodukt er beskrevet i kassen, og ud for hver beskrivelse er den ansvarlige eller leverende afdeling listet. Se hovedteksten for en detaljeret beskrivelse af produkter og services, samt referencer til de ansvarlige FRV afdelinger.

strategikort i Bilag 16. Hvad angår sejladsinformation, så har HMD også en række forskellige brugere og kolleger (business-2-business brugere), nationale såvel som internationale, som HMD udveksler information og data med.

Afmærkning og navigation udbydes i to varianter - den fysiske afmærkning ude på havet (primært de største sejladsruter gennem det danske farvand), og virtuel elektronisk afmærkning i form af AIS og tilsvarende, der muliggør navigation ved brug af instrumenter. Den fysiske afmærkning henvender sig til alle sejlere på havet, da fysisk afmærkning skal følges i henhold til vedtægter fra IALA (den internationale søfartsorganisation). DB er afdelingen i FRV, der sørger for produktion, placering og vedligehold af den fysiske afmærkning, se DBs strategikort i Bilag 22. Det er interessant, at selve afmærkningens placering ikke beslattes af DB, men derimod af MFP afdelingen, se den nærmere diskussion omkring dette i kapitel 4. Hvad angår den elektroniske afmærkning, så er denne i kontinuert udvikling og involverer derfor et samarbejde mellem flere afdelinger internt i FRV. IA har en afgørende rolle, da denne afdelings BVT er facilitering af tværgående forretningsudvikling i FRV, se IAs strategikort i Bilag 19.

I modsætning til de første to hovedprodukter, så er *kystredning* af en mere reaktiv karakter, hvor redningsaktioner sættes i gang, når uheldet alligevel er ude. FRV er ikke alene om kystredningsaktioner, og skal koordinere med JRCC centeret. I FRV er det DB afdelingen, der står for alle kystredningsaktioner, og de har redningsstationer fordelt rundt omkring i Danmark. Man kan med rette sige her, at DB har noget forskellige opgaver - nemlig både afmærkningsopgaver og redningsopgaver, se DBs strategikort i Bilag 22.

FRV er pålagt at udføre en række *myndighedsopgaver*, og det er primært MFP afdelingen, som er ansvarlig for dette, se MFPs strategikort i Bilag 25. Disse myndighedsopgaver omfatter maritime sagsbehandlinger af juridisk karakter, samt publikation af nautiske tidsskrifter såsom *Efterretninger for Søfarende* indeholdende information relevant for sejladsen.

De fleste afdelinger internt i FRV fører samme strategi om lavest mulige omkostninger, men der er dog nogle afdelinger, HMD og IA, der har et andet strategisk BVT, se Bilag 10 og Bilag 19. I FRVs overordnede strategikort har vi valgt den tilgang, at FRV skal udbyde produkter og services relevant for sejladssikkerhed til lavest mulige total omkostninger. Den tilgang synes at passe bedst på de produktkategorier og brugere listet i dette BVT. Ultimativt, ønsker brugerne og samfundets borgere

en høj sejladssikkerhed i de danske farvande ved effektiv anvendelse af de tildelte ressourcer - value for money.

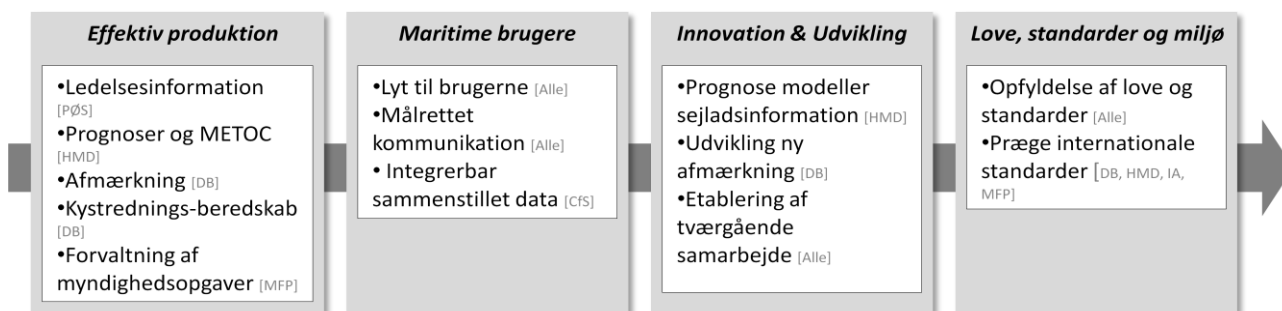
Interne processer

[OBP]

De interne processer for FRVs samlede strategikort er i lighed med de foreliggende strategikort for afdelingerne opdelt i fire værdiskabende processer. I forbindelse med sammenstillingen af afdelingernes strategiske mål kommer en styrke ved brug af strategikort tydeligt frem. Den grafiske opstilling tydeliggør og afbilder et tidsperspektiv for hele FRV både den kort og langsigtet værdiskabelse helt i tråd med Kaplan og Nortons argumentation (Kaplan, et al., 2004). Tidsperspektivet vil typisk være 6-12 måneder for de kortsigtede processer – effektiv produktion, til 24-48 måneder for innovation & udviklingsprocesser og længerevarende for love og standarder og miljø (Kaplan, et al., 2004). Det passer godt overens med projektets forfatteres tilsvarende vurdering af FRV.

De strategiske interne processer i det syntetiserede strategikort for FRV afspejler processer, der er essentielle for at kunne levere de hovedprodukter som FRV er forpligtet til. De er nærmere analyseret i det forrige afsnit med gennemgang af BVT for FRV samlede set samt produkterne i økonomi og brugerperspektivet.

Der har tidligere i projektet været argumenteret for at de enkelte afdelingers strategikort vil kunne være selvbærende, dvs. en vis form for uafhængighed i forhold til de øvrige afdelingers strategikort. De interne processer som er oplistet i Figur 26, er naturligvis underlagt den klassiske tilgang med



Figur 26

Interne processer for det samlede FRV. Med disse interne processer bør FRV fokusere på at minimere total omkostningerne, og dermed levere sejladssikkerhed på forkant til lave total omkostninger. De interne processer for FRV afspejler forskellige elementer, som de enkelte afdelinger er ansvarlig for at levere sikring af opfyldelse af de eksternt rettede produkter.

afledte strategiske mål i interne proces perspektiv følger de strategiske mål opstillet i økonomi og brugerperspektivet. Det bliver illustreret ved at der er en tydelig sammenhæng mellem de strategiske mål i de interne processer, markeret med en afdelingslabel. Det blev tidligere analyseret i kapitel 4, hvilke strategiske mål den enkelte afdeling er ansvarlig for. Det er videreført over i det syntetiserede strategikort, dog på mere overordnet niveau.

Det at kunne sikre en effektiv udarbejdelse af relevant ledelsesinformation er en forudsætning for at sikre at de produkter, som FRV producerer indirekte giver skatteborgerne value for money og en effektiv brug af de tildelte ressourcer. Det fremgår det er PØS der via afdelingens produkter skal sikre leverance af dette, se PØS strategikort for yderligere Bilag 13. Det kan også bidrage til diskussioner af den interne kapital allokering afdelingerne, som illustreret i Figur 3, ved DSs rolle som strategisk udvikler i FRV.

Leverance af prognoser og METOC er en meget vigtig strategisk produkt, der er med til at give slutbrugerne stor værdi både før og under sejladserne i form af tidsaktuel information. Der er også tale om et af FRVs hovedprodukter, som hos den direkte interessent – FMN - har høj prioritet. Det betyder at det er vigtigt, at HMD som den hovedansvarlige afdeling bør sikre at det kontinuert er sikret robusthed i databehandlingsprocesserne og tilgængelighed af data.

Effektiv produktion af afmærkning, som afdeling DB er strategisk ansvarlig for er at sikre en løbende optimering af eksisterende processer med henblik på minimering af produkternes livscyklusomkostninger. Det vil gælde for de både visuel afmærkning ved brug af programmeret vedligeholdelsesprogrammer samt optimering og tilrettelæggelse af driftsprocedurer.

Løbende sikring af processer til opretholdelse af et effektivt kystredningsberedskab er direkte linket op til FRVs hovedprodukt - kystredning. Den strategiske interne proces er forankret i DB, se DB strategikort for yderligere Bilag 22. Kystredningsberedskabet indgår som et delelement i det samlede redningsberedskab i Danmark med fokus på reaktionstid, dækningsområde og kapacitetsudnyttelse og samarbejde med øvrige redningsenheder.

De interne processer til effektiv forvaltning af myndighedsopgaver, varetages af MFP, se MFP strategikort for yderligere Bilag 25. Det dækker det sidste af FRVs hovedprodukter – myndighedsopgaver. Det vil indbefatte hurtig og ensartet sagsbehandlingstid ved behandling af FRV brugerhenvendelser samt produktion og distribution af nautiske publikationer til brugerne.

For FRV samlet set bør aktiv inddragelse af brugere i udvikling af produkterne samt målrettet kommunikation med brugene inddrages, så det sikres at de udbudte produkter dækker de behov og forventninger brugersegmenterne har til tilgængelighed til og brug af produktet, se eksempelvis PØS og CfS strategikort for uddybning af dette i Bilag 13 og Bilag 16.

Den langsigtede værdiskabelse i form af innovation og udvikling bør have strategiske mål i form af satsning på innovative nye prognosemodeller i HMD-regi og formidlingskanaler ved CfS mellemkomst for at få sejladsinformation ud til de relevante brugere. For yderligere se de respektive strategikort for HMD og CfS i Bilag 10 og Bilag 16. Udvikling af ny afmærkning kan være bidragende til reduktion af de samlede omkostninger på sigt, der relaterer sig til afmærkning og navigation, hvilket understøtter FRV om sejladssikkerhed til lave totalomkostninger, for yderligere se strategikort for DB Bilag 22. Til sidst kan det nævnes, at tværgående samarbejder mellem FRVs afdelinger bør indgå, som strategisk mål ved for eksempel projekter for at fremme synergi og videndeling.

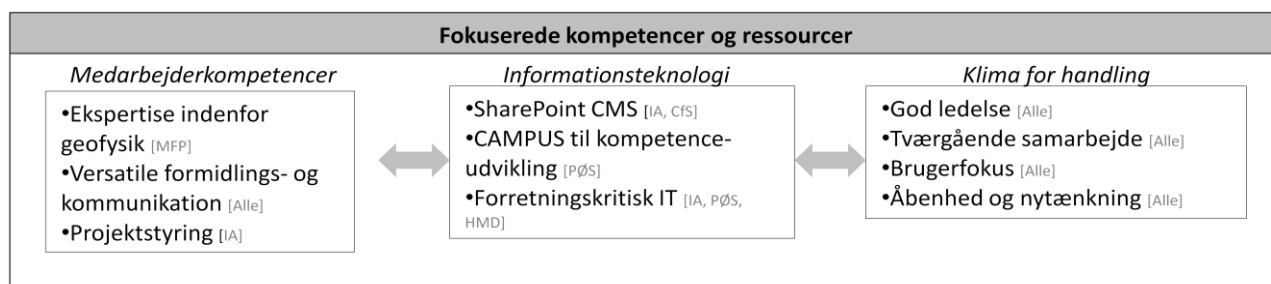
Den sidste interne proces dækkende love, standarder og miljø vil i stort omfang dække alle afdelinger. Det er med til at skabe fornøden legitimitet og vil være bidragende til at FRV kan være med til at præge udviklingen af internationale maritime standarder, for eksempel nye elektroniske navigationshjælpemidler, der vinder større indpas. Det vil for hovedparten være de operative afdelinger, som det er indikeret i strategikortet, der bør opstille klare mål med deres deltagelse i disse.

Læring og vækst

[GAR]

De strategiske mål i perspektivet for læring og vækst skal afspejle FRVs samlede strategiske kompetencer og ressourcer. Her har vi listet de strategiske mål, som oftest afspejles i afdelingernes strategikort, se Figur 27.

Medarbejderne skal besidde en række faglige kompetencer for at kunne udføre de nogle gange meget fagspecifikke arbejdsprocesser. Ikke alle faglige kompetencer er strategisk lige vigtige, og i dette perspektiv har vi derfor listet de vigtigste, som gør FRV unik. Det er f.eks. ekspertise indenfor geofysik, der understøtter arbejdet i HMD afdelingen med produktion af METOC data, samt udvikling af nautiske prognose modeller til brug i sejladsinformation. Derudover har de fleste



Figur 27

Læring og vækst perspektivet for det overordnede FRV strategikort. FRV består af vidt forskellige afdelinger, hvor der kræves medarbejdere med vidt forskellige kompetencer. Desuden skal afdelingernes (sub-)kulturer fordre understøtte afdelingens unikke interne processer, og afdelingerne skal benytte sig af forskellige IT systemer. Derfor foreslår vi, at FRV overordnet set bør fokusere på det sæt af parametre som er vist i figuren - parametre, som går igen i mange afdelinger. Se hovedteksten for en grundig diskussion.

afdelinger kontakt med eksterne brugere, og det er derfor centralt at medarbejderne som har kontaktfladen er i stand til at kunne formidle og kommunikere.

Organisationskulturen i FRV skal understøtte arbejdsprocesserne. Den skal bl.a. fordre til brugerfokus, så FRV hele tiden kan udbyde de af brugerne efterspurgte produkter og services. Tværgående samarbejde mellem afdelingerne i FRV er vigtigt, da flere produkter og services produceres i flere omgange internt i FRV værdikæden, se flowet af services og produkter internt i FRV i Figur 6.

Hvordan kan FRV strategikortet bruges?

Vi har i det følgende forsøgt ved brug af diverse organisationsanalyser at give et bud på, hvordan FRV kan bruge afdelingernes strategikort sammen med FRV strategikortet til at udvikle strategien i FRV og i afdelingerne, samt hvordan disse strategikort kan lægge fundamentet for konkret handling i de enkelte afdelinger og formulering af den tilsvarende eksternt orienterede resultatkontrakt.

En model for udvikling af strategier i FRV

[GAR]

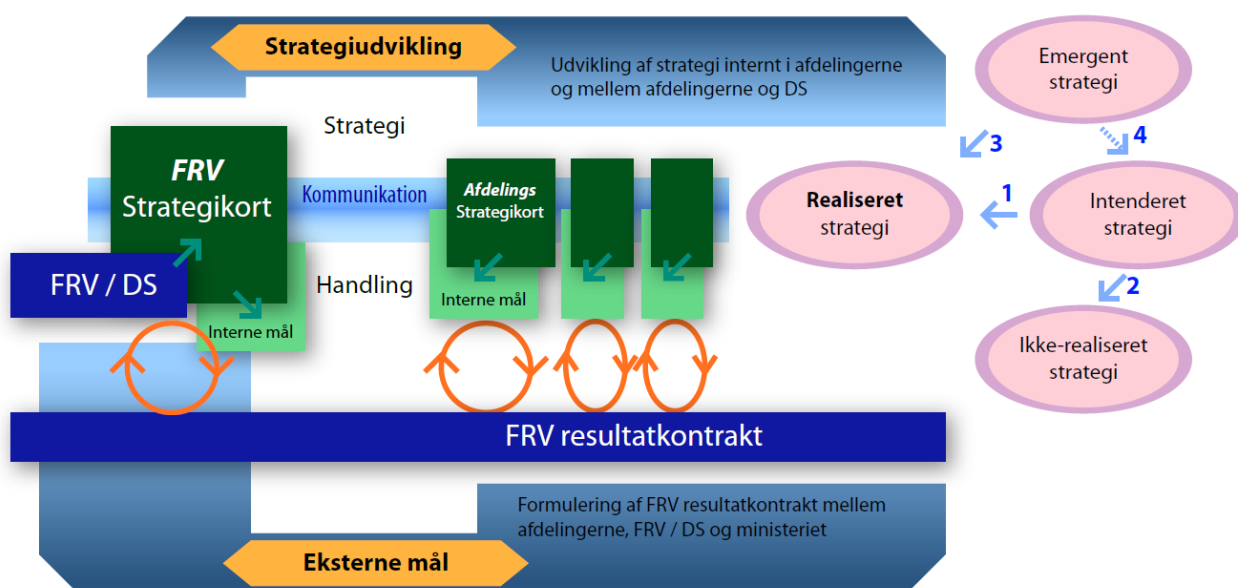
Det overordnede FRV strategikort er en beskrivelse af FRVs strategi på virksomhedsniveau, mens afdelingernes egne strategikort i forhold hertil er underordnede. Det betyder, at indholdet i afdelingernes strategikort skal være i alignment med strategien lagt ud i FRV strategikortet. I den forbindelse, og som også tidligere i dette projekt lagt op til, så bør det overordnede FRV strategikort danne en strategisk ramme for den enkelte afdeling, se Figur 3. Spørgsmålet er derfor, hvordan der

skal arbejdes med strategiudvikling i FRV, og hvor meget indflydelse de enkelte afdelinger i dag har og i fremtiden bør have på denne strategiske ramme.

For at besvare det første spørgsmål har vi søgt at relatere modellen i Figur 3 til en kendt model, der overordnet beskriver mulige udfald af strategier som et resultat af en eller flere simultane strategiudviklingsprocesser, se Figur 28. Figuren bringer to hovedpointer, hvor den første er, at det overordnede strategikort danner rammerne for afdelingernes strategikort. Omvendt betyder det så, at de strategier, som realiseres i afdelingerne, samlet set kan betragtes som FRVs samlede realiserede strategi.

I den virkelige verden påvirkes strategier af forskellige faktorer, og det bringer os til den anden hovedpointe i figuren - at en intenderet strategi sjældent bliver til den realiserede strategi. Det kan der være både interne og eksterne årsager til, men fælles for disse må være, at de er af overordentlig strategisk betydning og kan derfor betragtes som nye emergente strategier, der påvirker både den intenderede og realiseret strategi.

Som et relevant eksempel på emergente strategiske muligheder kan nævnes opbygget projekt-



Figur 28

En model for strategiudvikling i FRV. Det overordnede FRV strategikort udvikles af DS, og danner de strategiske rammer for FRVs enkelte afdelinger. Det er vigtigt at være opmærksom på, at den intenderede strategi sjældent bliver til den realiserede/udførte strategi, men i stedet bliver ikke-realiseret (1;2). Dette kan skyldes ydre faktorer, der påvirker både den intenderede og realiserede strategi (3;4). Den højre del af figuren er inspireret fra Exploring Corporate Strategy, Exhibit 11.6 (Johnson, et al., 2009).

kompetencer ved Ålborg Universitet, som har resulteret i en ny type små, driftsikre og billige satellitter. Denne nye og emergente teknologiske platform har for FRV muliggjort en ny produktkategori - satellit-baseret AIS kommunikation. Med dette nye, men stadig fremtidige, produkt begrænses AIS kommunikation ikke længere til land-baserede stationer, så dækningen på verdenshavene bliver nu meget større. Det vil få konsekvenser af international karakter, da trafikken på internationale segmenter så kan monitoreres med større detaljegrad. For FRV kunne denne emergente mulighed betyde en emergent strategi, der skaber et skift i en del af den nuværende FRV strategi mod et mere globalt sigte.

I forbindelse med de foreslåede processer til strategiudvikling i FRV er det også relevant at diskutere, hvordan DS kan skabe værdi i FRV. I en analyse af FRVs strategiske kapabiliteter har vi tidligere set på, hvordan DS skaber ekstra værdi internt i FRV ved at agere som parental developer (Pedersen, 2009). Strategiske ressourcer og kompetencer blev identificeret for både afdelingerne og DS, og vi foreslog, at DS bør tilføre værdi i kraft af dens position ved at agere som synergy manager i rollen som parental developer. En synergy manager skaber og udnytter muligheder for tværgående samarbejder mellem virksomhedens forskellige afdelinger og på den måde tilfører synergi til hele virksomheden. Under et interview med afdelingschefen i DS i det forhåndenværende projekt stod det klart, at dette er lige netop, hvad DS tilstræber sig, se Bilag 27. Dette understøttes også af handleplaner i afdelingens interne mål, se Bilag 29. Som synergy manager foreslår vi, at det er vigtigt, at DS har mulighed for at skabe de overordnede strategiske rammer for FRVs afdelinger, som giver bedst mulig strategisk synergi.

Strategikort - et kommunikationsværktøj

[OBP]

Strategiprocessen i praksis kan skitseres som en pyramide, hvori der indgår 3 elementer, se Exhibit 15.1 i Exploring Corporate Strategy (Johnson, et al., 2009). De 3 elementer er: 1) hvem står for strategiudformningen, 2) hvordan udarbejdes strategi og sidste men ikke mindst 3) hvad i form af strategiske aktiviteter. Hvad kan denne model bidrage med i en strategiproces? Det tredje element, som dækker strategiske aktiviteter, er centralt i tilblivelse af strategi i form af salg af strategien *strategic issue selling* (Johnson, et al., 2009), dvs. processen at få i FRV at få i direktionens opbakning og dernæst en accept af det øvrige ledelseskollegium.

Det er derfor relevant og nødvendigt for alle aktør i strategiprocessen hele tiden at være bevidst om, hvordan det produkt i form af et afdelingsbaseret strategikort kan formidles. Alt det arbejde og den

energi som engagerede medarbejdere har lagt har jo et sigte med i sidste ende at resultere i en række mere håndgribelige tiltag i hverdagen i form af konkret handling og adfærd. I den præsenterede model for strategiudvikling har kommunikation en central placering, der er med til at forankre og medvirkende til koordination på tværs i FRV som organisationen.

En styrke ved et strategikort at dets evne til visuelt at fremstille de strategiske mål og sammenhænge mellem disse. Det skaber en tydelig sammenhæng for hvad netop der vigtigt for os for at kunne levere de produkter og ydelser, der efterspørges. Det er gældende både i afdelingsperspektivet med deres strategikort og det syntetiserede strategikort for FRV som helhed. Sådan som modellen er fremstillet åbnes der op for kommunikation aktivt bruges på flere plan.

For det første som det fremgår i kapitel 3, hvor DS som strategisk udvikler blev præsenteret - se figur 6, passer det godt ind i det kommunikationsflow, som det angivet i modellen i Figur 28. Den strategi, der søges forfulgt i den enkelte afdeling, er nødsaget til at være i alignment med de overordnede målsætninger for FRV og dermed undgå sub-optimering. Netop brugen af strategikort er velegnet, da der er klarhed fra afdelingens konkrete produkter og ydelser ned til de medarbejderkompetencer afledt af dette.

Et andet plan for kommunikationen af de strategiske mål i afdelingens strategikort er at inddragelse og accept af vigtige stakeholdere fra andre afdelinger. Dermed sikres en sideordnet alignment afdelingerne på tværs af de strategiske mål. En anden væsentlig del af den tværgående kommunikation af afdelingernes strategikort er en synliggørelse af den enkelte afdelings strategiske mål set i forhold til strategiske mål i de øvrige afdelinger. Det til kunne være medvirkende til at forstærke det strategiske samarbejde på tværs, idet at afdelingsstrategierne fremgår eksplicit i de enkelte strategikort.

På det interne plan i afdelingen vil strategikort kunne medvirke til forenkle kommunikationen af den enkelte afdelings strategi. Dermed vil strategikort som formidlingsværktøj være medvirkende til at den enkelte medarbejder kan se netop hans eller hendes arbejdsfunktion afspejlet i de produkter, som afdelingen leverer. Det afdelingsspecifikke strategikort bliver dermed et vigtigt formidlings- og kommunikationsredskab, der er med til at sikre at alle arbejder mod det samme mål *at vore farvande er de sikreste at besejle i verden* – visionen.

Anvendelse af strategikort

[OBP]

Men hvordan passer resultatkontrakten som styringsinstrument i det offentlige ind i en strategiramme, hvor strategiske mål i et strategikort? Det vil det efterfølgende afsnit kort gennemgå med en konkretisering ud fra den præsenterede model.

I ovenstående afsnit er der redegjort for strategiudviklingsprocessen og tilblivelse af strategikort i afdelingerne og den efterfølgende syntetisering af de enkelte strategikort til FRVs samlede strategikort. Dette afsnit vil tage fat i de overordnede processer i den nederste halvdel i Figur 28, der illustrerer vores bud på model for strategiudvikling. Figurens nederste halvdel har til formål at synliggøre og skabe koblingen mellem de overordnede strategiske mål i den enkelte afdelings strategikort med udmøntningen af at strategien efterfølgende.

Strategikort – fundament for intern målstyring

[OBP]

Når resultatkontraktens mål er endelig fastlagt som følge resultat af forhandlingsprocesserne internt afdelingerne imellem og FRV og FMN på den overordnede plan t illustreres den iterative proces ved de cirkulære figurer den efterfølgende udarbejdelse af interne mål i afdelingerne. Dermed kobles interne afledte mål i afdelingerne med de eksterne mål i resultatkontrakten.. De interne mål vil afspejle de konkrete handlingselementer i processen fra udarbejdelsen af de afdelingsopdelte strategikort i afdelingen. De interne mål for afdelingerne kan ses i Bilag 29. De er dermed slutresultatet indadtil for afdelingens medarbejder for det kommende år.

Resultatkontrakt – eksternt fokus

[OBP]

Den endelige udmøntning af strategien vil blive afspejlet i en række eksterne mål for den kommende periode i form af en resultatkontrakt mellem FRV som underliggende myndighed og Forsvarsministeriets departement (FMN). Processen med formulering af den årlige resultatkontakt i FRV vil være en proces med direktionssekretariatet som facilitator og ansvarlig ved udarbejdelse af resultatkontrakten, hvoraf de eksterne mål for FRVs produkter fremgår. De mål, som er beskrevet i resultatkontrakten, skal understøtte missionen *at sikre sejladsen* ved at operationalisere styring og strategiske mål indenfor hovedprodukterne og sikre en helhedsorienteret styring mod missionen.

Det giver mulighed for en prioritering af strategiske målsætninger i form af eksplicitte mål i resultatkontrakten.

Processen set fra direktionssekretariatet

[OBP]

Ved interviewet med lederen af direktionssekretariatet, hvor den præsenterede model blev gennemgået, kom hun ind på det forløb, der munder ud i en resultatkontrakt for det kommende år. I den indledende fase afholder direktionen møde med FMN for at få klarlagt politiske prioriteringer, der ønskes indarbejdet fra deres side i de eksterne mål i resultatkontrakten. I den efterfølgende proces i FRV bliver der fra direktionen/DS udmeldt nogle rammer for afdelingernes bidrag til de eksterne mål i resultatkontrakten. Det er forfatterens opfattelse, at den tilgang til en fremtidig proces for udarbejdelse af resultatkontrakt og interne mål i den beskrevne model er i god overensstemmelse med den nuværende proces uden behov for væsentlige ændringer af den nuværende proces.

Opsummering

Ud fra afdelingernes unikke strategikort blev et overordnet FRV strategikort syntetiseret. Hovedprodukterne listet i Figur 1 blev brugt som bruger værdi tilbuddet i perspektivet for økonomi og brugere. FRV bør følge den en strategi, der resulterer i lavest mulige totalomkostninger for FRV og dens brugere. Det betyder effektiv produktion af produkter og services med en høj og ensartet kvalitet.

Strategikortet tydeliggør FRVs overordnet samt afdelingernes unikke strategiske retninger. Vi foreslår, at FRV benytter disse strategikort i strategiudviklingsprocesser, samt intern og ekstern målstyring og kommunikation. Afdelingernes strategikort skal udvikles og bruges indenfor rammerne givet i FRVs overordnede strategikort. Det er dog ikke ensbetydende med, at afdelingerne ikke kan være med til at forme de overordnede rammer i FRVs strategikort. Afdelingerne har hidtil arbejdet med interne mål - vi foreslår, at hver de interne mål for afdelingen skal være afledt af afdelingens strategikort, og at FRVs resultatkontrakt skal formuleres i forhold til de interne mål. Desuden ser mange afdelingschefer potentialet i deres nye strategikort som et hjælpemiddel til kommunikation internt i afdelingen. Vi mener, at dette potentiale er større, og at afdelingernes strategikort kan udnyttes eksternt i forhold til afdelingen f.eks. ved strategimøder i ledelsesgruppen.

KAPITEL 6. Konklusion og perspektivering

Konklusion

[OBP,GAR]

Hvordan kan FRV bevæge sig fra den nuværende position imod visionen? Dette gøres på en eller anden måde ved brug af virksomhedsstrategien, som i dag er formuleret ved en række strategiske fokusområder og hovedprodukter. Men hvordan kan FRV styre efter strategien, og hvordan kan strategien i FRV udvikles?

Til besvarelse af disse centrale spørgsmål ønskes i dette projekt en kortlægning af FRVs strategi ved brug af strategikort, samt en fremtidig tilgang til arbejdsprocesser der ved brug af disse strategikort faciliterer strategiudvikling. Projektet har søgt at imødekomme de i problemstillingen fremsatte spørgsmål ved nedenstående underspørgsmål:

1. Hvordan understøtter de nuværende strategiske fokusområder frembringelsen af hovedprodukterne? [Kapitel 2]

Afledt af det strategiske analysearbejde, der blev iværksat og gennemført op til lancering af strategien for årene 2009-12 blev der udpeget nogle konkrete fokusområder, som forankringspunkter for FRVs hovedprodukters fremtidige udvikling. Ud fra en tilgang at fokusområderne ikke indgik som erstatning af nogle tidligere eksplicitte forankringspunkter kan det argumenteres at en konkretisering af nogle ydre strategiske rammer for den fremtidige strategi vil understøtte hovedprodukternes udvikling. Det er dog ikke entydigt hvordan fokusområderne ledelse og strategisk kompetenceudvikling direkte er bidragende i frembringelsen af hovedprodukterne. Det vil være en indirekte effekt, der vil være vanskelig at måle.

2. På hvilke niveauer i organisationen (virksomhed, afdeling, sektion, medarbejder) skal FRV have strategikort? [Kapitel 3]

Ud fra analysen af FRV organisationsstruktur kan ses som en funktionel struktur, hvor de forskellige afdelinger arbejder med hver deres funktion. Det funktionsopdelte FRV består af en række afdelinger med forskellige funktioner. Hver af disse afdelinger har unikke træk.

Det blev også argumenteret for DS har en rolle som strategisk udvikler. Det fungerer i dag, således at interne mål forhandles mellem Direktionen/DS og de enkelte afdelinger. FRVs afdelinger har altså mulighed for selv at tilrettelægge en afdelingsspecifik strategi indenfor deres serviceområde, og er på den måde relativt løst koblet til hovedkontoret. Det er på DS' initiativ, at der er sket en revurdering af FRVs strategiske retning. De har fungeret som facilitator i ledelsesgruppen med henblik på at omstille organisation til at imødekomme interessenters behov og krav. Derfor giver det mening, at hver afdeling har sit eget strategikort til brug ved styring og udvikling af afdelingens strategi.

3. Hvordan ser de enkelte FRV afdelingers strategikort ud, og kan disse strategikort tydeliggøre de enkelte afdelingers strategiske retninger? [Kapitel 4]

Udarbejdelse af de afdelingsbaserede blev baseret på et omfattende arbejde af forfatterne for at sikre at den enkelte afdelings strategikort er kommet til at afspejle netop de produkter og services, der er kendetegnet for den enkelte afdeling. Det er forfatternes opfattelse baseret de afholdte interview med de enkelte afdelingschefer, at de præsenterede strategikort favner og tydeliggøre den konkrete afdelings strategiske retning. Herunder fremgår de enkelte afdelingers strategier. Overordnet kan det konkluderes at afdelingerne i FRV kan have gavn af individuelle afdelingsbaserede strategikort. Disse kan tydeliggøre den enkelte afdelings strategiske retning.

HMD strategikort: HMD skal udbyde sejladsinformation i form af nye og innovative produkter til både maritime og professionelle brugere. HMD bør derfor fokusere på de innovationsfremmende processer, og bør derfor besidde fagspecifikke kompetencer indenfor geofysik, informationsteknologi til udvikling af prognoser, samt en afdelingskultur, der fordrer videndeling

PØS' strategikort: PØS skal tilbyde services indenfor personale og økonomi af høj kvalitet til lave totalomkostninger internt til FRVs afdelinger. For at gøre dette skal PØS være god til at indsamle, kvalitetssikre og bearbejde information til formidling og gøre deres services automatiseret på intranettet. Medarbejderne skal besidde faglige kompetencer, men også være gode indenfor processforbedring og formidling. Kulturen i afdelingen skal forordre til brugerfokus, og PØS skal excellere i brugen af DeMars og CAMPUS til ressourcestyring og kompetenceudvikling.

CfS' strategikort: CfS skal producere sejladsinformation i et forståeligt format direkte til lyst- og erhverssejleren. Informationen skal være af høj kvalitet, men til lave totalomkostninger. Derfor skal CfS være god til indsamling og bearbejdning af information fra hele FRV. CfS skal lytte til

brugerne og have forståelse for det fremtidige behov i form af nye services. Alt dette skal understøttes af specialiserede medarbejdere, som er gode til formidling. Afdelingen skal fordre til videndeling og sparring da, der arbejdes med information indenfor flere forskellige fag, og CfS skal have know-how til at køre en IT platform til distribution af sejladsinformation.

IA strategikort: IA leverer komplette og innovative brugerløsninger i form af forretningsudvikling, og henvender sig til de andre afdelinger i FRV. Det omhandler udvikling af nye forretningsidéer, facilitering af udviklingsprojekter, samt en IT infrastruktur, der understøtter forretningsudvikling. IA skal være gode til projekt- og porteføljestyring, samt at forbinde de rigtige kompetencer med hinanden for at fremskaffe ny og nødvendig viden. IAs medarbejdere skal være udadvendte og løsningsorienterede, og afdelingskulturen skal fordre til brugerfokus, videndeling og innovation

DB strategikort: DB producerer, udsætter og vedligeholder visuel afmærkning til navigation til søs, men udfører også søredningsaktioner af forliste sejlere og henvender sig derved direkte til alle sejlere. Hele skal være effektivt og til lave totalomkostninger, men stadig af høj, ensartet kvalitet. DB skal være gode til at producere og vedligeholde materiel, samt optimere produktion, funktion og holdbarhed. DB skal også være gode til planlægning af beredskab og skal excellere i at minimere reaktionstider ved søredningsaktioner. Medarbejderne skal være produktive, og afdelingskulturen skal fordre til åbenhed og videndeling med henblik på procesforbedringer

MFP strategikort: MFP udbyder en række services indenfor to hovedområder - maritim forvaltning, og maritim jura og policy. Disse services udbydes til både sejlere og andre offentlige instanser, og der sikres effektive sagsbehandling og opdaterede nautiske publikationer til lave totalomkostninger. MFP skal være effektive til produktion af disse produkter og services, og en del af kunsten består heri at lytte til brugerne. MFPs medarbejdere skal besidde fagspecifikke kompetencer samt være gode til kommunikation. Afdelingenskulturen skal fordre til fokus på brugerne samt til tværfagligt samarbejde, og man skal have know-how om IT systemer, der understøtter automatiseret sagsbehandling i MFP.

4. Kan et overordnet FRV strategikort udarbejdes ud fra afdelingernes strategikort? [Kapitel 5]

Farvandsvæsenets mission: *At sikre sejladsen* er omdrejningspunktet for den produktportefølje FRV udbyder. Den har hovedvægten lagt på tiltag indenfor forebyggelse for at skabe øget sejladssikkerhed. Med visionen: *at vore farvande er de sikreste at besejle i verden* er der i FRV sat en overordnet strategisk målsætning til efterstræbelse ved udvikling af produkterne FRV udbyder til

brugerne. Det er forfatterens opfattelse på baggrund af det syntetiserede strategikort, baseret og opbygges ud fra de enkelte afdelingers strategikort, at det et overordnet strategikort kan udledes af disse med en tydelig kobling ned til den enkelte afdelings bidrag i det samlede strategikort.

5. Kan FRVs strategiske retning tydeliggøres ud fra et overordnet FRV strategikort, og kan dette understøtte frembringelsen af hovedprodukterne? [Kapitel 5]

Projektets tilgang med afdelingsspecifikke strategikort synliggør den enkelte afdelings bidrag til den forfølgelse af den overoverordnede vision. Det syntetiserede strategikort for FRV er baseret på de afdelingsspecifikke strategikort. Ud fra strategikortene har vi udledt FRV samlede strategi.

FRV strategi: *FRV skal udbyde produkter, der har til formål at forbygge sejladsikkerheden. Det bør have form af:*

- 1) **Sejladsinformation** målrettet fritids- og erhvervsbrugere, som tilfører værdi ved at være nyskabende, let tilgængelige.
- 2) **Afmærkning og navigation**, fysik og elektronisk, der er medvirkende til sikker sejlads med fokus på høj drift- og funktionssikkerhed.
- 3) **Kystredning**, med hurtig reaktionstid og med fokus på effektiv kapacitetsudnyttelse af de samlede redningsberedskab.
- 4) **Myndighedsopgaver**, der sikrer brugerne ensartet, og smidig sagsbehandling.

De interne processer skal have brugerfokus og løbende udvikling indenfor de eksisterende områder i fokus. De bør sættes på strategiske kompetencer indenfor geofysik, formidling, informationsteknologi, der understøtter forretningskritiske IT-systemer og en virksomhedskultur der fordrer tværgående samarbejde, brugerfokus og nytænkning.

6. Hvordan kan strategikortene bidrage til udvikling af nye strategier i FRV, og hvordan kan direktionssekretariatet facilitere disse udviklingsprocesser? [Kapitel 5]

DS bør tilføre værdi i kraft af dens position ved at agere som synergy manager i rollen som parental developer. En synergy manager skaber og udnytter muligheder for tværgående samarbejder mellem virksomhedens forskellige afdelinger og på den måde tilfører synergi til hele virksomheden.

Strategikortene vil kunne være medvirkende til at forstærke det strategiske samarbejde på tværs, idet at afdelingsstrategierne fremgår eksplicit i de enkelte afdelingers strategikort. På det interne

plan i afdelingen vil strategikort kunne medvirke til forenkle kommunikationen af den enkelte afdelings strategi

7. Hvordan kan strategikortene omsættes til handling? [Kapitel 5]

De mål, som er beskrevet i resultatkontrakten, skal understøtte missionen ”*at sikre sejladsen*” ved at operationalisere styring og strategiske mål indenfor hovedprodukterne og sikre en helhedsorienteret styring mod missionen. Det giver mulighed for en prioritering af strategiske målsætninger i form af eksplicitte mål i resultatkontrakten. De interne mål vil afspejle de konkrete handlingselementer i processen fra udarbejdelsen af de afdelingsopdelte strategikort i afdelingen

Perspektivering

[OBP,GAR]

Hvordan kommer FRV igang med brug af strategikortene udviklet i dette projekt? Hvordan sikrer man, at strategikortene bliver en fast del af hverdagen, eller i hvert fald en fast del af strategiudviklingen? Skal eller kan strategikortene overhovedet bruges, eller er der andre og bedre modeller? Vil strategikortene have den ønskede effekt - bliver FRV en bedre offentlig styret virksomhed?

Dette er bare nogle af de spørgsmål, der følger i kølvandet på dette projekt. Ved perspektivering af mulighederne ved dette projekt ville det være fornuftigt at gå videre med de første to spørgsmål - hvordan bliver strategikortene fast inventar i FRV?

Svaret er, at strategikortene først skal sælges som værdiskabende, og siden skal de implementeres, for til sidst at blive en del af hverdagen. Dette projekt, eller en kortere version heraf, kunne bruges i salget. Implementering er som altid et projekt for sig - et projekt, som desværre oftest bliver under-vurderet. Implementering er svært - der er mange valg at træffe. Hvordan skal strategikortene implementeres? Kræver de forandringer i organisationen - små eller store? Hvilken modstand kan forventes, og hvordan håndteres denne? Hvor mange ressourcer skal der bruges til implementering, og hvem skal være champion, og skal man bruge konsulenter?

Svarene på disse spørgsmål er mange. Implementeringen kan jo f.eks. foregå ved brug af en forandringsstrategi E (den hårde) eller O (den bløde). Den kan foregå inkrementelt i en afdeling, eller ved big bang i alle FRVs afdelinger på en gang. Man kan vælge at se bort fra modstand, eller man kan analysere modstanden, og måske endda bruge den konstruktivt i selve forandrings-

processen. Man behøver måske ikke konsulenter - ledelsesgruppen kan klare det hele selv, men vi anbefaler, at DS skal være primus motor i første omgang og være den varme fortaler for strategikort i ledelsesgruppen.

Hvad sker der efter implementering? Bliver strategikortene virkelig brugt, eller var det bare en symbolsk implementering? For at bruge strategikortene, så skal de indimellem revideres og tilpasses til nye intenderede og emergente strategiske mål. Afdelingen kan inden næste strategimøde revidere sit strategikort, og bruge den nye version til at være med til at skabe de fremtidige strategiske rammer for både afdelingen men også FRV som offentlig virksomhed.

Litteratur

Andersen Ib Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne [Bog]. - [s.l.] : Forlaget Samfundslitteratur, 2006. - ISBN-13: 978-87-593-1140-0.

Ejendomsstyrelsen Slots og Slots og Ejendomsstyrelsen [Online]. - <http://www.ses.dk>.

Farvandsvæsenet Farvandsvæsenet Resultatkontrakt [Rapport]. - [s.l.] : Farvandsvæsenet, 2010.

Farvandsvæsenet FRV Interne mål 2010 [Rapport]. - [s.l.] : Farvandsvæsenet, 2010.

Farvandsvæsenet Sådan holder vi kursen!. - 2008.

Finansministeriet Effektiv opgavevaretagelse i staten [Artikel]. - [s.l.] : Finansministeriet, 2003.

Finansministeriet Kontraktstyring i staten [Artikel]. - [s.l.] : Finansministeriet, 2000.

Jacobsen Dag Ingvar Organisationsændringer og forandringsledelse [Bog]. - [s.l.] : Forlaget Samfundslitteratur, 2007. - ISBN-13: 978-87-593-1129-5.

Johnson Gerry og Scholes Kevin Exploring Public Sector Strategy [Bog]. - [s.l.] : Prentice Hall, 2001. - 1st Edition. - ISBN-13: 978-0-273-64687-7.

Johnson Gerry, Scholes Kevan og Whittington Richard Exploring Corporate Strategy - Text & Cases [Bog]. - [s.l.] : Prentice Hall, 2009. - 8th Edition. - ISBN-13: 978-0-273-71192-6.

Kaplan Robert og Norton David Strategy Maps - Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes [Bog]. - [s.l.] : Harvard Business School, 2004. - ISBN-13: 978-1-59139-134-0.

Pedersen Ole Becher og Røder Gustav Andreas En primer: Balanced Scorecard som strategisk styringsværktøj hos Farvandsvæsenet [Rapport]. - [s.l.] : HD2-ACL 2009, 2009.

Pedersen Ole Becher Sådan holder vi kursen - Strategiske kompetencer og ressourcer i Farvandsvæsenet [Rapport]. - 2009.

Røder Gustav Afdelingernes strategier i Farvandsvæsenet - Hvordan holder den enkelte afdeling kursen? [Rapport]. - 2009.

Bilag

De resterende sider i dette projekt hører alle til bilagssektionen. Formålet med bilagene er at angive supplerende information i forhold til projektets indhold. Her vil læseren primært finde forskellige versioner af strategikort, noter fra interviews med afdelingschefer, samt de meget vigtige interne mål for de analyserede afdelinger i FRV.

Bilag 1

Ledelsen som værdiskaber

Værdiskabende aktiviteter	P	S	P	F	Ræsonnement
Envisioning					
Developing strategic intent		•	•	•	Strategier udvikles i afdelingerne og koordineres de via strategiseminar faciliteret af DS.
Clear external image		•	•	•	FRV har en udadvendt og brugerfokuseret strategi for at brande FRV
Setting disciplinary expectations	•				Afdelingerne styres ikke efter nøgletal, men arbejder under en bevillingsramme
Coaching and training					
Developing strategic capabilities		•		•	FRVs ledelse søger at udvikl kompetencer indenfor strategiske områder.
Achieving synergies		•		•	Tværfaglige projekter søges fremmet med Innovationsafdeling som koordinator
Central services and resources					
Investment	•	•	•	•	Hver afdeling får allokeret en del af den samlede FRV bevilling reflekteret i deres behov
Scale advantages		•		•	Centralisering af administrative funktioner og opgaver- PØS og FRT
Trans. capabilities and knowledge		•			PØS udvikler koncept for kompetenceudvikling FOKUS til forskellige afdelinger.
Specialist expertise			•		Afdelingerne udvikler og besidder selv egen ekspertise.
Leverage and brokering		•		•	Centraliseret HR- udvikling, indkøbsfunktion gældende for alle afdelinger
Intervening					
Monitoring performance	•				Der aftales i fællesskab interne mål for hver afdeling, men ikke alle mål er lige konkrete.
Improving business and performance			•		Hver afdeling styrer i stort omfang selv deres egne aktiviteter.
Challenging/developing strategy		•	•	•	Ledelsesgruppen koordinerer FRVs overordnede strategi, men ikke afdelingernes strategi.

P, portfolio manager; S, synergy manager; P, parental manager; F, FRV karakteristika

Bilag 2

Bruger værdi tilbud for HMD

Hvordan skabes værdi for brugeren? <i>Sæt kryds ud for de egenskaber, som efter din afdelings opfattelse bruges til at skabe værdi for brugeren. I skemaet bruges produkter synonymt med ydelser.</i>			Passer til afdeling (X)	Score (4-1)
Omkostningsleder	1	Fokus er på lave omkostninger for anskaffelse og brug af afdelingens produkter		3
	2	Produkterne er af ensartet høj kvalitet	X	3
	3	Hurtig og let adgang til afdelingens produkter	X	4
	4	Afdelingens produkter dækker det, som brugerne efterspørger	X	4
Produktleder	5	Afdelingens produkter er nyskabende og innovative	X	3
	6	Der er fokus på at få produkter udbredt hurtigt	X	3
	7	Der søges at få udbredt produkterne til flere og nye brugergrupper	X	3
Kundeløsning	8	Et bredt udvalg af produkter er vigtigt for brugeren		4
	9	Afdelingen arbejder bevidst at fastholde eksisterende brugere	X	3
	10	Afdelingens fokus er opbygning af længerevarende relationer til brugerne	X	3
Lock-in	11	Afdelingen tilbyder produkter, der følger en anerkendt standard	X	3
	12	Afdelingen udbyder innovative produkter på en kendt platform		4
	13	Afdelingen udbyder produkter til en stor brugergruppe	X	4
	14	Afdelingens produkter udbydes på en brugervenlig standardiseret platform	X	3

Identificering af HMDs bruger værdi tilbud (BVT). HMD var den første afdeling, hvor vi testede spørgeskemaets udformning og scoremetode. Første gang skulle afdelingschefen svare på udsagnene med krydser, hvilket resulterede i afkrydsning af næsten alle udsagn. Det var ikke muligt entydigt at identificere et BVT ud fra krydserne, og derfor indførte vi i stedet et scoresystem. Skemaet blev besvaret af samme person, og svarene var overvejende positive og lå på samme niveau (3-4), hvilket umuliggør en entydig identificering af BVT.

Bilag 3

Bruger værdi tilbud for PØS

Hvordan skabes værdi for brugeren? <i>Sæt kryds ud for de egenskaber, som efter din afdelings opfattelse bruges til at skabe værdi for brugeren. I skemaet bruges produkter synonymt med ydelser.</i>			Score (4-1)
Omkostningsleder	1	Fokus er på lave omkostninger for anskaffelse og brug af afdelingens produkter	3
	2	Produkterne er af ensartet høj kvalitet	3
	3	Hurtig og let adgang til afdelingens produkter	4
	4	Afdelingens produkter dækker det, som brugerne efterspørger	2
Produktleder	5	Afdelingens produkter er nyskabende og innovative	3
	6	Der er fokus på at få produkter udbredt hurtigt	1
	7	Der søges at få udbredt produkterne til flere og nye brugergrupper	4
Kundeløsning	8	Et bredt udvalg af produkter er vigtigt for brugeren	1
	9	Afdelingen arbejder bevidst at fastholde eksisterende brugere	1
	10	Afdelingens fokus er opbygning af længerevarende relationer til brugerne	3
Lock-in	11	Afdelingen tilbyder produkter, der følger en anerkendt standard	4
	12	Afdelingen udbyder innovative produkter på en kendt platform	2
	13	Afdelingen udbyder produkter til en stor brugergruppe	4
	14	Afdelingens produkter udbydes på en brugervenlig standardiseret platform	2

Identificering af PØSs bruger værdi tilbud (BVT). Se beskrivelse i Bilag 2.

Bilag 4

Bruger værdi tilbud for CfS

Hvordan skabes værdi for brugeren?			Score (4-1)
<i>Sæt kryds ud for de egenskaber, som efter din afdelings opfattelse bruges til at skabe værdi for brugeren. I skemaet bruges produkter synonymt med ydelser.</i>			
Omkostningsleder	1	Fokus er på lave omkostninger for anskaffelse og brug af afdelingens produkter	2
	2	Produkterne er af ensartet høj kvalitet	4
	3	Hurtig og let adgang til afdelingens produkter	4
	4	Afdelingens produkter dækker det, som brugerne efterspørger	2
Produktleder	5	Afdelingens produkter er nyskabende og innovative	1
	6	Der er fokus på at få produkter udbredt hurtigt	3
	7	Der søges at få udbredt produkterne til flere og nye brugergrupper	4
Kundeløsning	8	Et bredt udvalg af produkter er vigtigt for brugeren	3
	9	Afdelingen arbejder bevidst at fastholde eksisterende brugere	2
	10	Afdelingens fokus er opbygning af længerevarende relationer til brugerne	3
Lock-in	11	Afdelingen tilbyder produkter, der følger en anerkendt standard	1
	12	Afdelingen udbyder innovative produkter på en kendt platform	2
	13	Afdelingen udbyder produkter til en stor brugergruppe	3
	14	Afdelingens produkter udbydes på en brugervenlig standardiseret platform	4

Identificering af CfSs bruger værdi tilbud (BVT). Se beskrivelse i Bilag 2.

Bilag 5

Bruger værdi tilbud for DB

Hvordan skabes værdi for brugeren?			Score (4-1)
<i>Sæt kryds ud for de egenskaber, som efter din afdelings opfattelse bruges til at skabe værdi for brugeren. I skemaet bruges produkter synonymt med ydelser.</i>			
Omkostningsleder	1	Fokus er på lave omkostninger for anskaffelse og brug af afdelingens produkter	4
	2	Produkterne er af ensartet høj kvalitet	4
	3	Hurtig og let adgang til afdelingens produkter	3
	4	Afdelingens produkter dækker det, som brugerne efterspørger	4
Produktleder	5	Afdelingens produkter er nyskabende og innovative	2
	6	Der er fokus på at få produkter udbredt hurtigt	3
	7	Der søges at få udbredt produkterne til flere og nye brugergrupper	2
Kundeløsnin	8	Et bredt udvalg af produkter er vigtigt for brugeren	2
	9	Afdelingen arbejder bevidst at fastholde eksisterende brugere	1
	10	Afdelingens fokus er opbygning af længerevarende relationer til brugerne	3
Lock-in	11	Afdelingen tilbyder produkter, der følger en anerkendt standard	4
	12	Afdelingen udbyder innovative produkter på en kendt platform	2
	13	Afdelingen udbyder produkter til en stor brugergruppe	3
	14	Afdelingens produkter udbydes på en brugervenlig standardiseret platform	3

Identificering af DBs bruger værdi tilbud (BVT). Se beskrivelse i Bilag 2.

Bilag 6

Bruger værdi tilbud for IA

Hvordan skabes værdi for brugeren? <i>Sæt kryds ud for de egenskaber, som efter din afdelings opfattelse bruges til at skabe værdi for brugeren. I skemaet bruges produkter synonymt med ydelser.</i>			Score (4-1)
Omkostningsleder	1	Fokus er på lave omkostninger for anskaffelse og brug af afdelingens produkter	2
	2	Produkterne er af ensartet høj kvalitet	4
	3	Hurtig og let adgang til afdelingens produkter	4
	4	Afdelingens produkter dækker det, som brugerne efterspørger	3
Produktleder	5	Afdelingens produkter er nyskabende og innovative	4
	6	Der er fokus på at få produkter udbredt hurtigt	2
	7	Der søges at få udbredt produkterne til flere og nye brugergrupper	3
Kundeløsning	8	Et bredt udvalg af produkter er vigtigt for brugeren	1
	9	Afdelingen arbejder bevidst at fastholde eksisterende brugere	2
	10	Afdelingens fokus er opbygning af længerevarende relationer til brugerne	3
Lock-in	11	Afdelingen tilbyder produkter, der følger en anerkendt standard	2
	12	Afdelingen udbyder innovative produkter på en kendt platform	4
	13	Afdelingen udbyder produkter til en stor brugergruppe	1
	14	Afdelingens produkter udbydes på en brugervenlig standardiseret platform	3

Identificering af IAs bruger værdi tilbud (BVT). Se beskrivelse i Bilag 2.

Bilag 7

Bruger værdi tilbud for MFP

Hvordan skabes værdi for brugeren?			Score (4-1)
<i>Sæt kryds ud for de egenskaber, som efter din afdelings opfattelse bruges til at skabe værdi for brugeren. I skemaet bruges produkter synonymt med ydelser.</i>			
Omkostningsleder	1	Fokus er på lave omkostninger for anskaffelse og brug af afdelingens produkter	3
	2	Produkterne er af ensartet høj kvalitet	4
	3	Hurtig og let adgang til afdelingens produkter	4
	4	Afdelingens produkter dækker det, som brugerne efterspørger	3
Produktleder	5	Afdelingens produkter er nyskabende og innovative	3
	6	Der er fokus på at få produkter udbredt hurtigt	3
	7	Der søges at få udbredt produkterne til flere og nye brugergrupper	4
Kundeløsning	8	Et bredt udvalg af produkter er vigtigt for brugeren	2
	9	Afdelingen arbejder bevidst at fastholde eksisterende brugere	2
	10	Afdelingens fokus er opbygning af længerevarende relationer til brugerne	3
Lock-in	11	Afdelingen tilbyder produkter, der følger en anerkendt standard	3
	12	Afdelingen udbyder innovative produkter på en kendt platform	3
	13	Afdelingen udbyder produkter til en stor brugergruppe	2
	14	Afdelingens produkter udbydes på en brugervenlig standardiseret platform	2

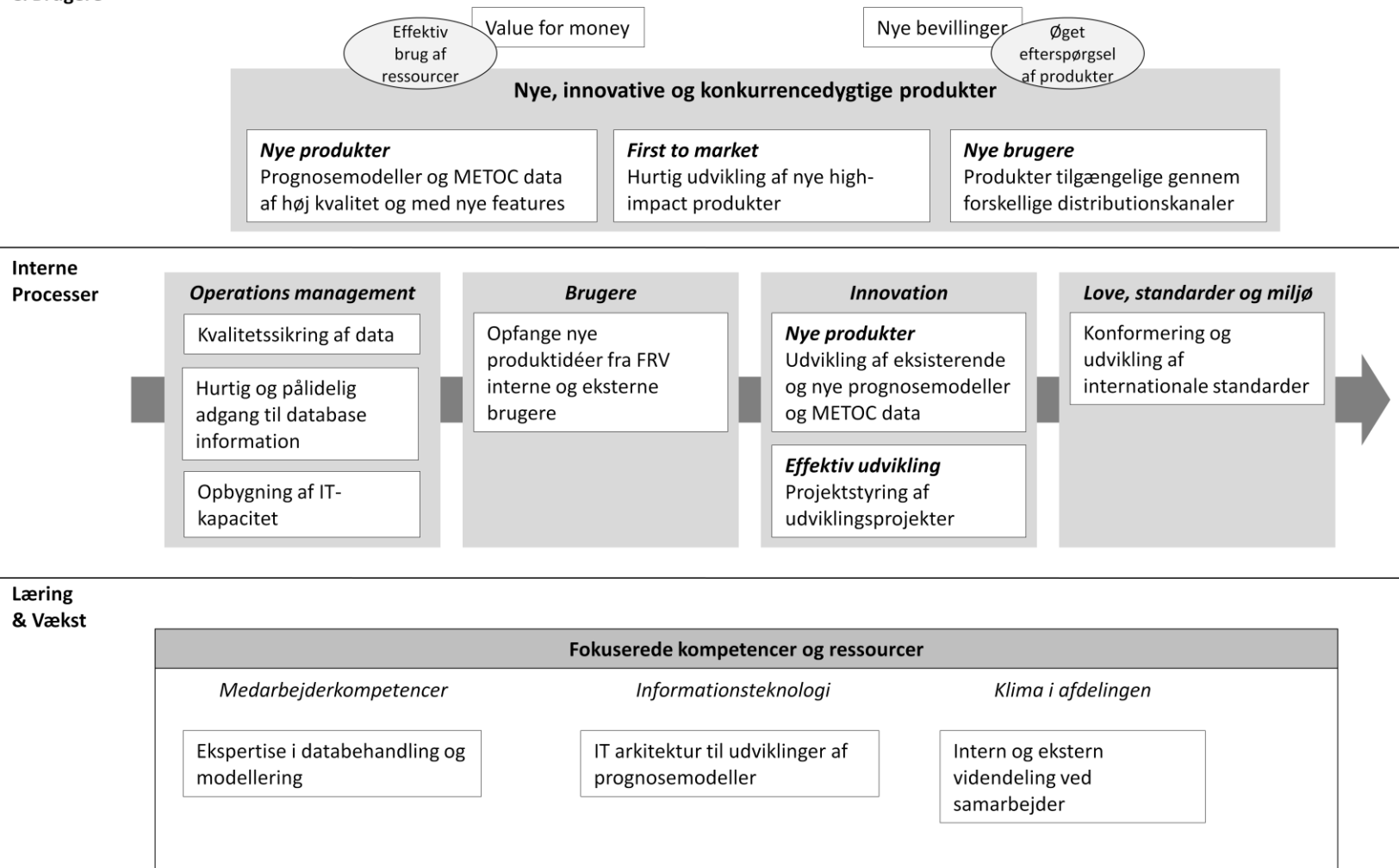
Identificering af MFPS bruger værdi tilbud (BVT). Se beskrivelse i Bilag 2.

Bilag 8

HMD Strategikort: Før interview med afdelingschef.

Økonomi
& Brugere

Strategikort: Hydrografi og Maritime Data



Bilag 9

Noter fra interview med HMD afdelingschef.

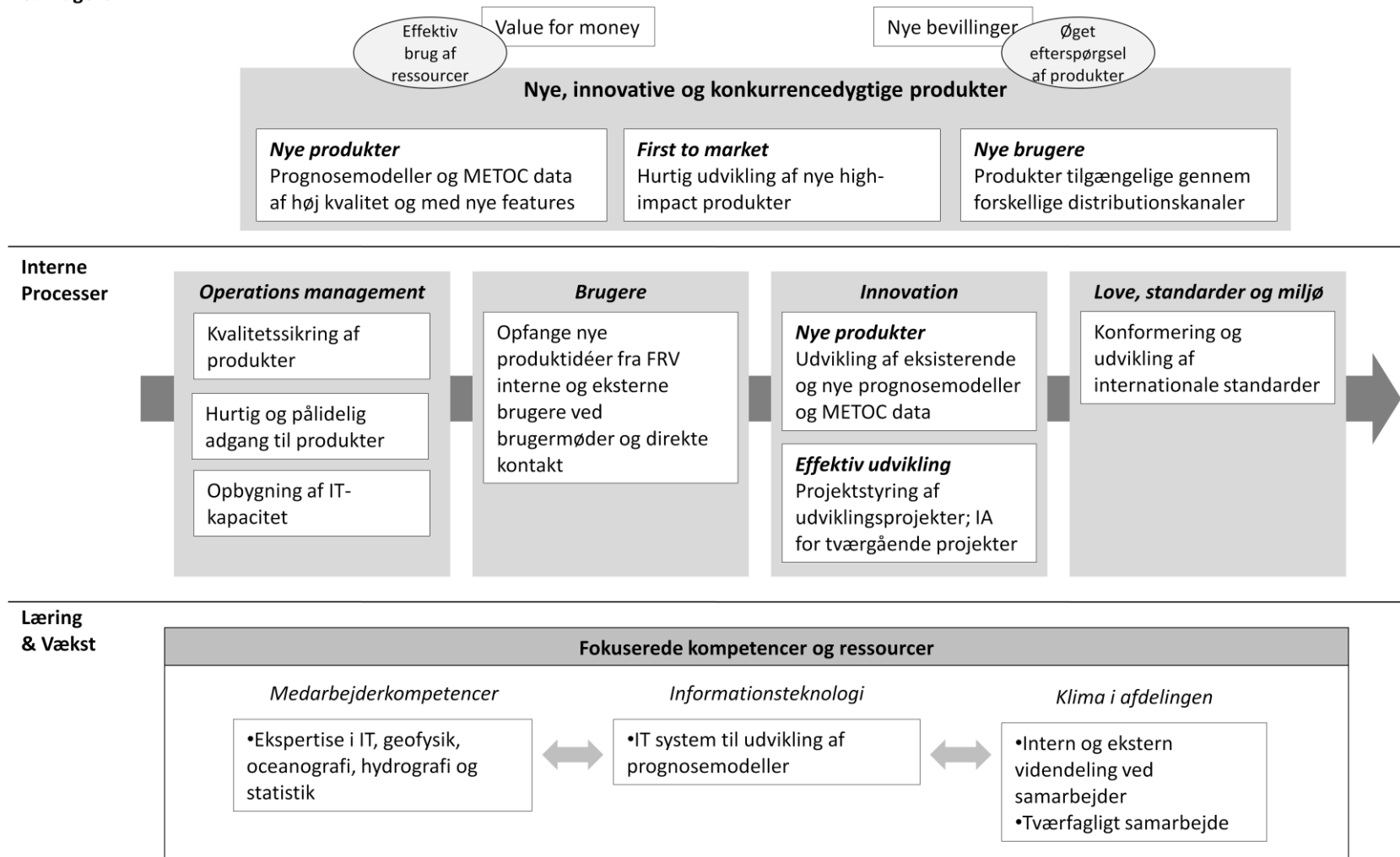
1. CfS er ikke den eneste brugerkontaktflade for HMDs produkter. CfS er har erhvervs- og fritidssejlere som brugere, mens HMD har direkte business-2-business kontakt med flere myndigheder (nationale såvel som internationale) og forskellige forskningsgrupper rundt omkring i verden. Her udveksles information om bl.a. forskning, metoder og udvikling.
2. HMD skaber selv indholdet, som publiceres på hjemmesiden, og det er godt med et stærkt samarbejde med IT-afdelingen i IA-afdelingen (IA-IT) til hosting og udvikling er IT-services.
3. Det er vigtigt at forstå brugernes behov – i HMDs tilfælde de i pkt. 1 nævnte professionelle brugere og samarbejdspartnere. HMD mødes med disse ved brugermøder og anden direkte kontakt.
4. HMD ynder selv at styre interne projekter og kender til brug af PRINCE2 modellen. Dog kan HMD godt se fordelene og vigtigheden i, at IA koordinere tværgående projekter, da IA er specialiseret på dette område.
5. Det er vigtigt med medarbejdere, som har IT-kompetencer, da alt (eller det meste) i HMD på et eller andet tidspunkt bygger på IT. Desuden skal medarbejderne have kompetencer indenfor geofysik, statistik, oceanografi og hydrografi.
6. Det er ikke så meget en IT-arkitektur, som IT-systemer, der understøtter udviklingen af HMDs produkter. Tag f.eks. Linux clusteren, som HMD bruger til at udvikle og beregne nye prognosemodeller.

Bilag 10

HMD Strategikort: 2010 endelige version.

Økonomi
& Brugere

Strategikort: Hydrografi og Maritime Data



Version: 2010 Endelig

Bilag 11

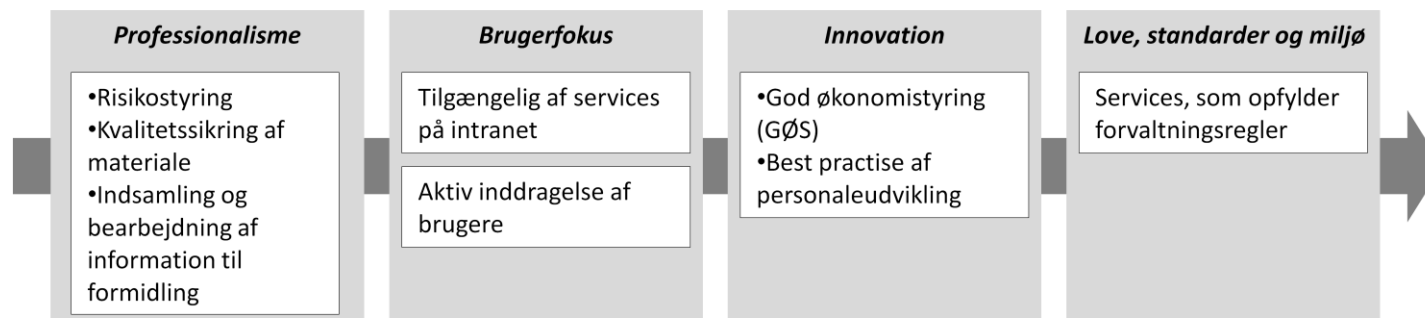
PØS Strategikort: Før interview med afdelingschef.

Økonomi
& Brugere

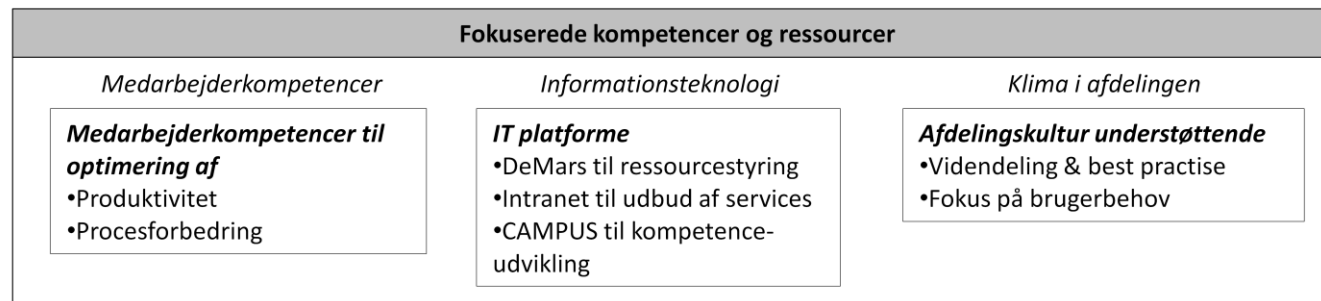
Strategikort: Personale, Økonomi og Service



Interne
Processer



Læring
& Vækst



Bilag 12

Noter fra interview med PØS afdelingschef.

1. Afdelingschefen er enig i betragtning om, at PØS bør forfølge en omkostningsminimerende strategisk retning.
2. PØS ønsker en mere elektronisk sagsbehandling. Det kunne f.eks. ske ved oprettelse af elektroniske forms på intranettet, hvor brugere selv kan udfylde de relevante informationer. Derefter går sagen direkte til den relevante medarbejder i PØS, som med en kort gennemløbstid leverer den rette service til brugeren.
3. Ledelsesinformation er en aggregeret sammensætning af økonomisk faktorer de lidt mere bløde tal vedrørende personale styring. Derfor bør denne sættes som en overordnet kategori. Økonomistyring bør derimod være en underordnet kategori til Økonomi & Services.
4. Et IT-system til videnopsamling og videndeling bør også være en del af strategien. Captia er obligatorisk og kan bruges her.

Bilag 13

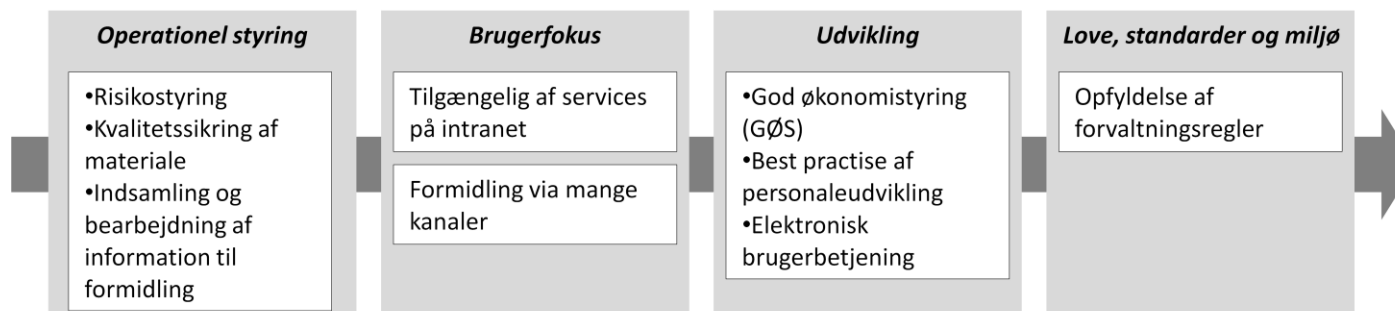
PØS Strategikort: 2010 endelige version.

Økonomi
& Brugere

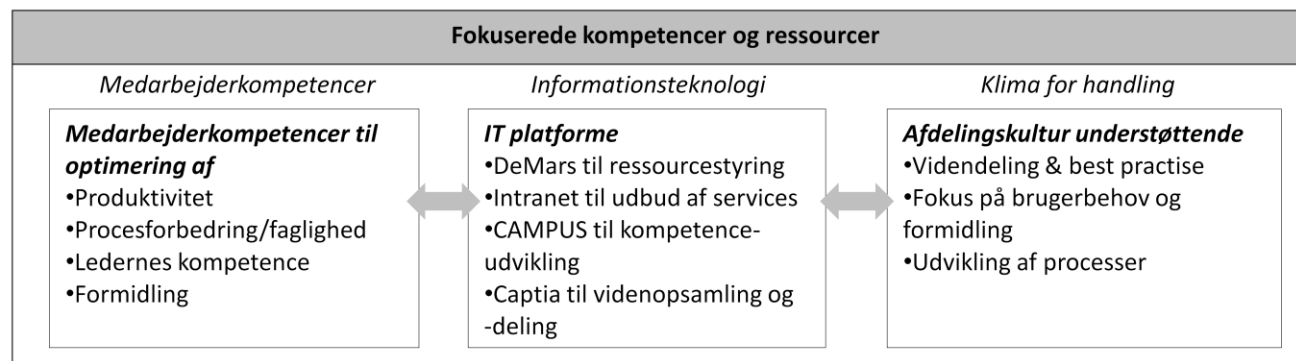
Strategikort: Personale, Økonomi og Service



Interne
Processer



Læring
& Vækst



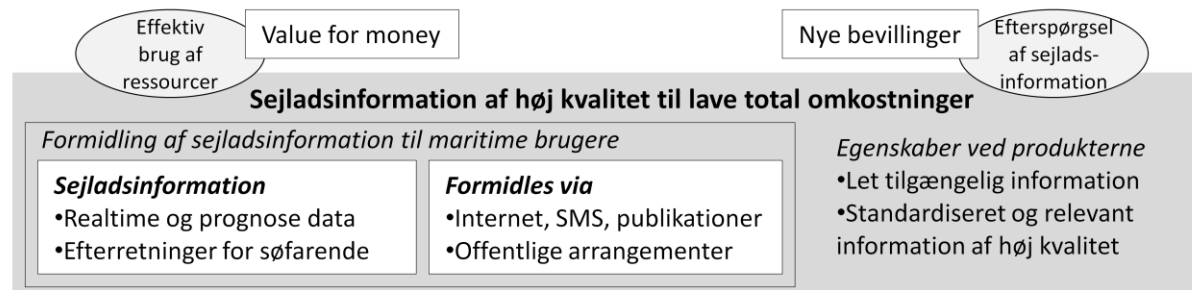
Version: 2010 Endelig

Bilag 14

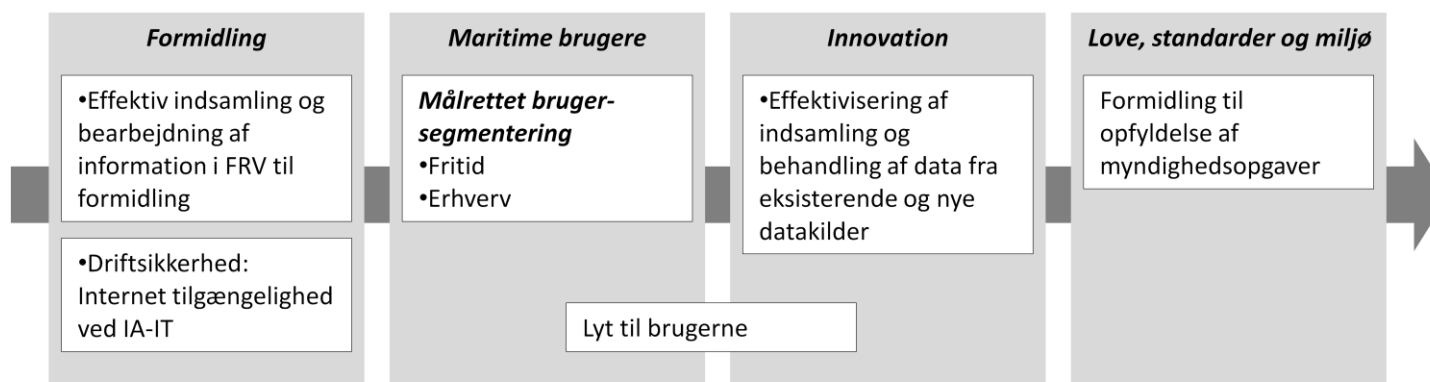
CfS Strategikort: Før interview med afdelingschef.

Økonomi
& Brugere

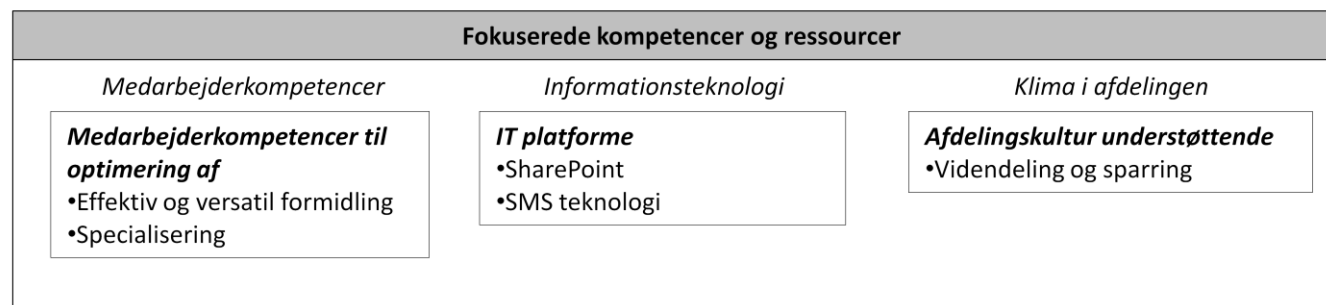
Strategikort: Center for Sejladsinformation



Interne
Processer



Læring
& Vækst



Bilag 15

Noter fra interview med CfS afdelingschef.

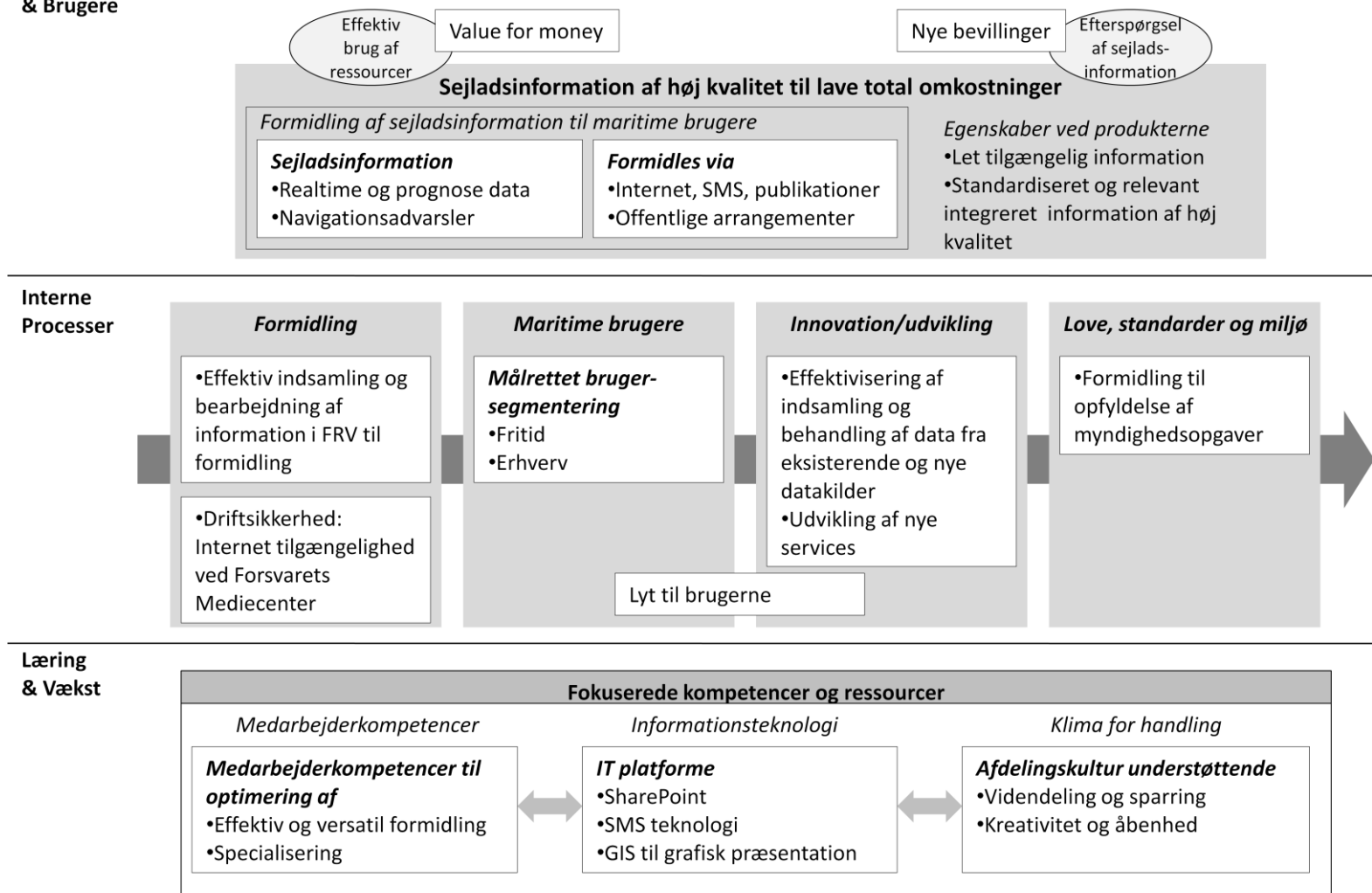
1. Afdelingschefen er enig i betragtning om, at CfS bør forfølge en retning om at kunne levere sejladsinformation ud fra en omkostningsminimerende strategisk tilgang.
2. CfS brugerfokus er en bred formidlingsstrategi overfor brugene med fokus på forskellige typer af navigationsadvarsler. Ligeledes søges at indarbejde integreret relevant information (flere lag) i produkterne, for dermed at kunne give brugeren mulighed for at til- og fravælge information efter behov.
3. Der er et fokus på udvikling af nye services overfor brugerne, herunder nye distributionskanaler til de forskellige brugersegmenter.
4. Geografisk informationssystem (GIS) som IT-system til lagring, analyse og præsentation af geografisk information er vigtigt og relevant til formidling.
5. Kreativitet og åbenhed er vigtige værdier afdelingschefen ligeledes søger at fremme, udover de anførte videndeling og sparring.

Bilag 16

CfS Strategikort: 2010 endelige version.

Økonomi
& Brugere

Strategikort: Center for Sejladsinformation

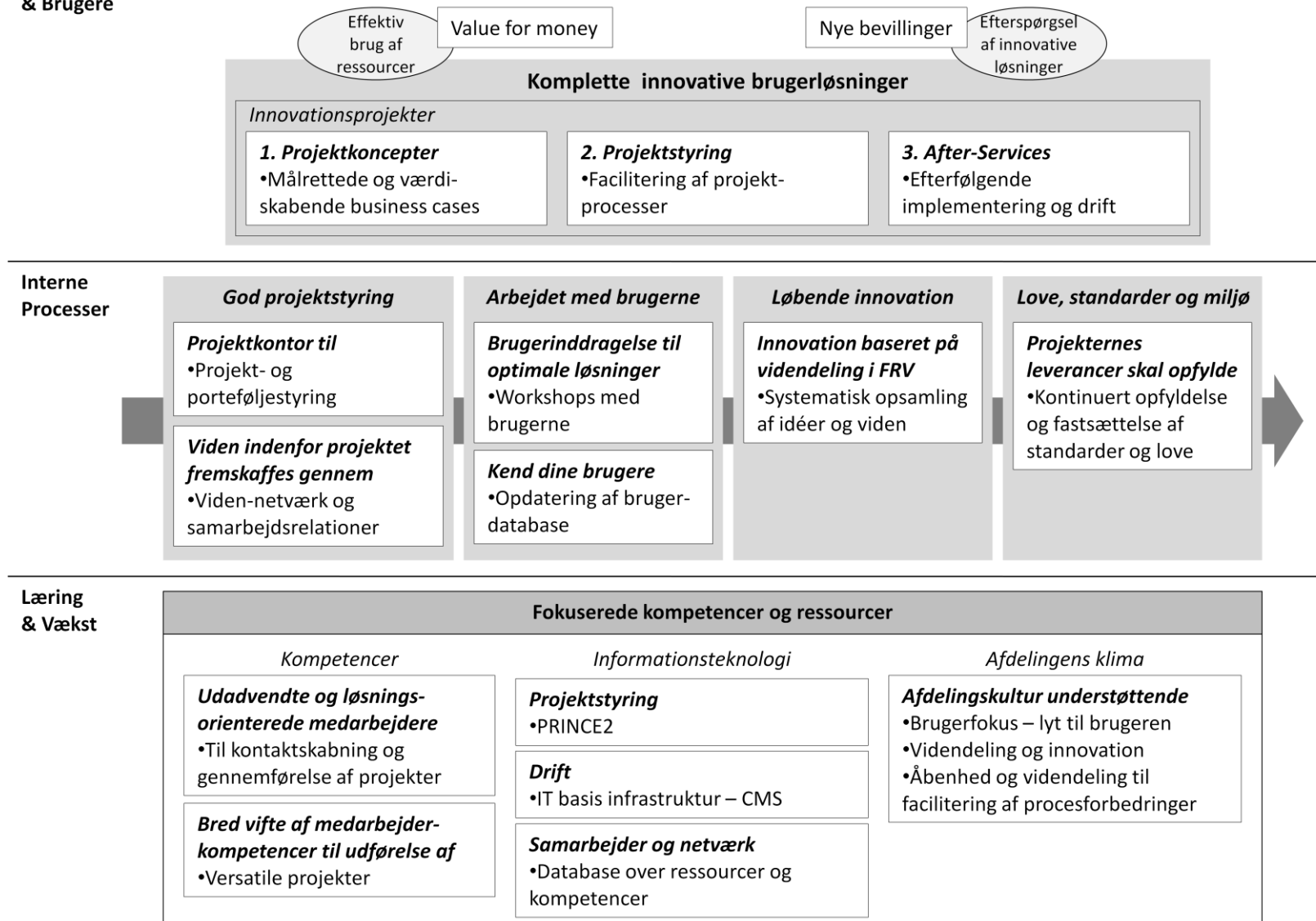


Bilag 17

IA Strategikort: Før interview med afdelingschef.

Økonomi
& Brugere

Strategikort: Innovation og Analyse



Bilag 18

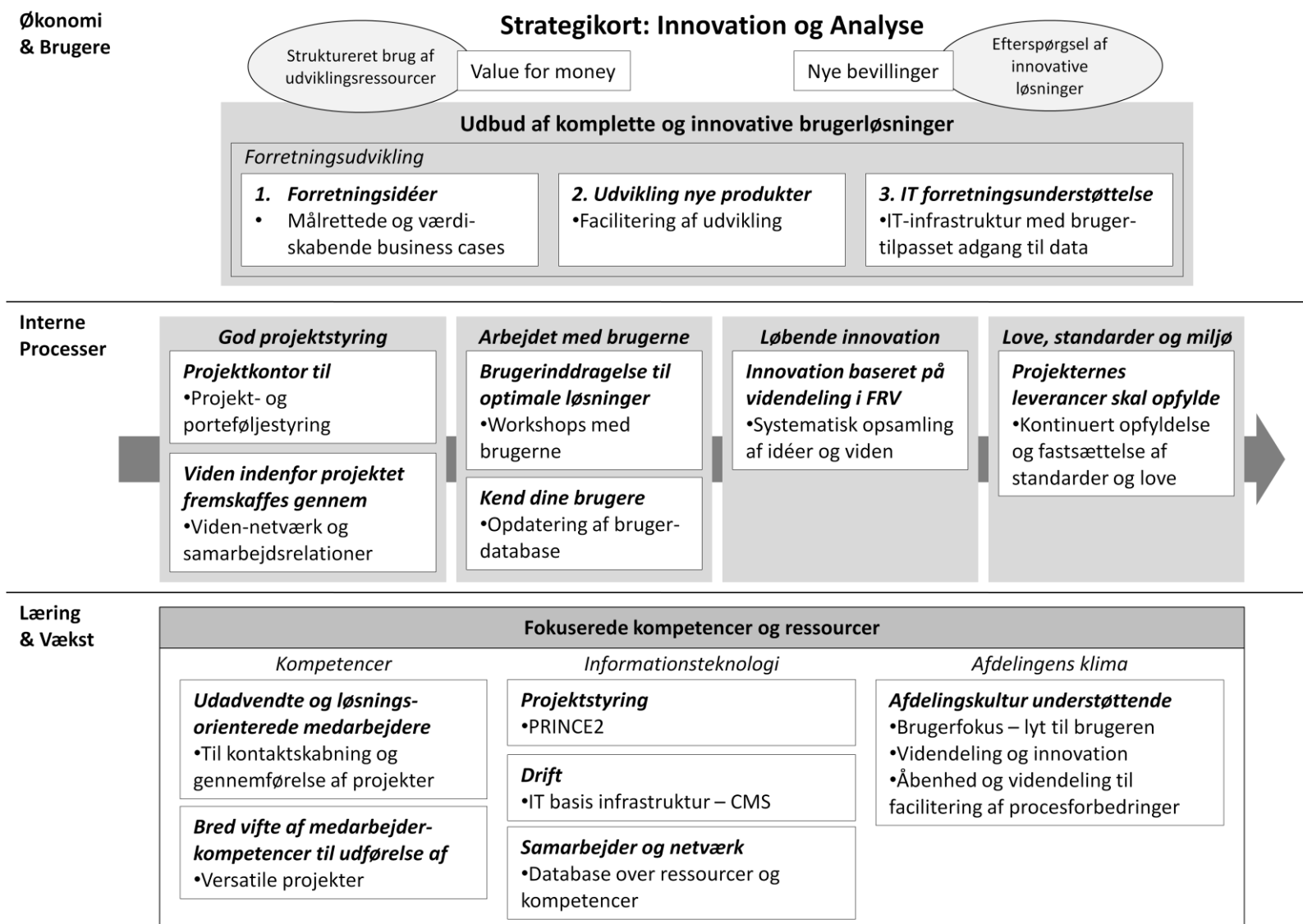
Noter fra interview med IA afdelingschef.

1. Afdelingschefen er enig i betragtning om, at afdelingens produkter i form af komplette innovative brugerløsninger bør leveres ud fra en tilgang om komplette kunde løsninger.
2. IA fokus bør i stedet for leverance af innovationsprojekter i bred forstand mere ses som forretningsudvikling i bred forstand i brugerperspektivet. Ligeledes pointes det at IT til forretningsunderstøttelse er en vigtig element i det afdelingen udbyder til brugerne.
3. Under interviewet redegjorde afdelingschefen for innovationsprocessen i afdelingen. Dette blev skitseret ved hjælp af en tragtmodel, der indikerer en form for stage gate model. For både inkrementelle og mere radikale idéer søges opsamlet og bedømt i en struktureret ramme.
4. Målsætningen for den forretningsudvikling, som afdelingen er med til at bidrage til er både øget anvendelse af eksisterende viden i nye konfigurationer samt understøtte udvikling af nye forretningsområder.
5. For så vidt elementerne i interne processer så som projektstyring, arbejdet med brugerne stemmer godt overens med hvordan afdelingschefen ser det.
6. Inden for læring og vækst var der indtrykket at de beskrevne elementer dækkede de immaterielle elementer for den langsigtede vækst.

Bilag 19

IA Strategikort: 2010 endelige version.

Økonomi
& Brugere



Version: 2010 Endelig

Bilag 20

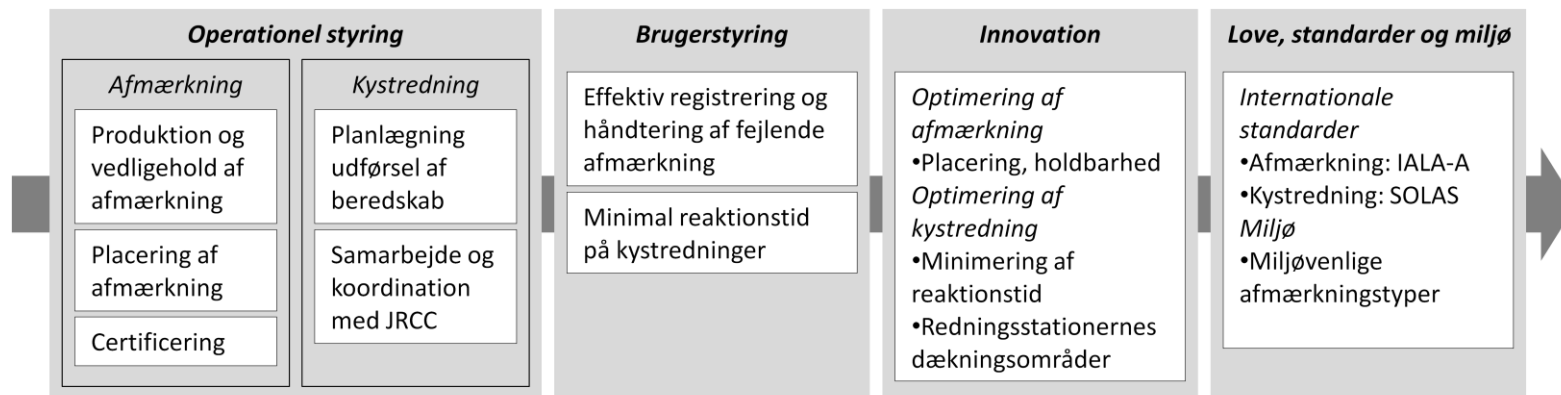
DB Strategikort: Før interview med afdelingschef.

Økonomi
& Brugere

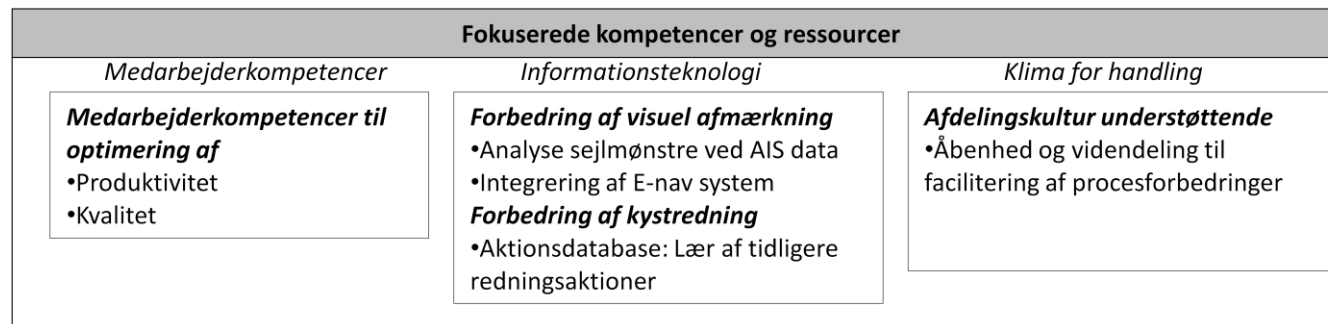
Strategikort: Drift og Beredskab



Interne Processer



Læring
& Vækst



Bilag 21

Noter fra interview med DB afdelingschef.

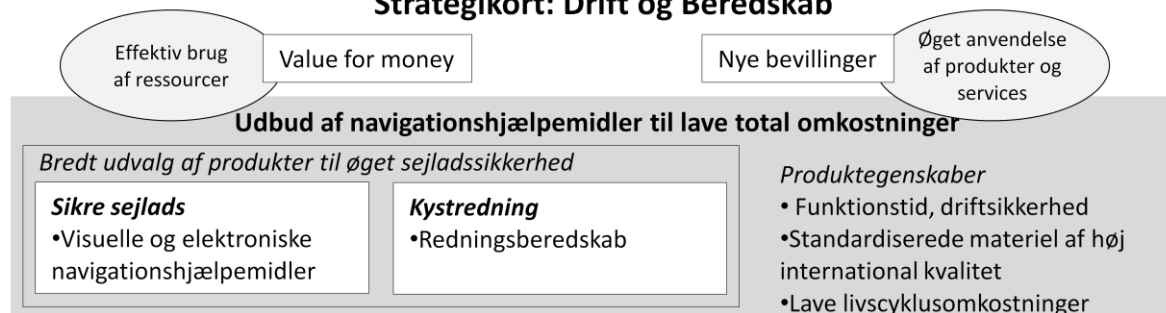
1. Afdelingschefen er enig i betragtning om, at afdelingens produkter i form af navigationshjælpemidler leveres ud fra en omkostningsminimerende tilgang
2. Afdelingens produkter har til hensigt at understøtte og øge sejladsikkerheden. Materiellet kan betegnes som standardiseret af høj international kvalitet. Produktegenskaberne tilstræbes at have lave livscyklusomkostninger.
3. Hvad angår placering af afmærkning har afdelingen ingen indflydelse over. Afdelingen følger ISO-standarderne 9002 og 140001, men afdelingen har fravalgt certificering
4. Der er et fokus på udvikling af nye services overfor brugerne, herunder nye distributionskanaler til de forskellige brugersegmenter.
5. Geografisk informationssystem (GIS) som IT-system til lagring, analyse og præsentation af geografisk information er vigtigt og relevant til formidling.
6. Kreativitet og åbenhed er vigtige værdier afdelingschefen ligeledes søger at fremme, udover de anførte videndeling og sparring.

Bilag 22

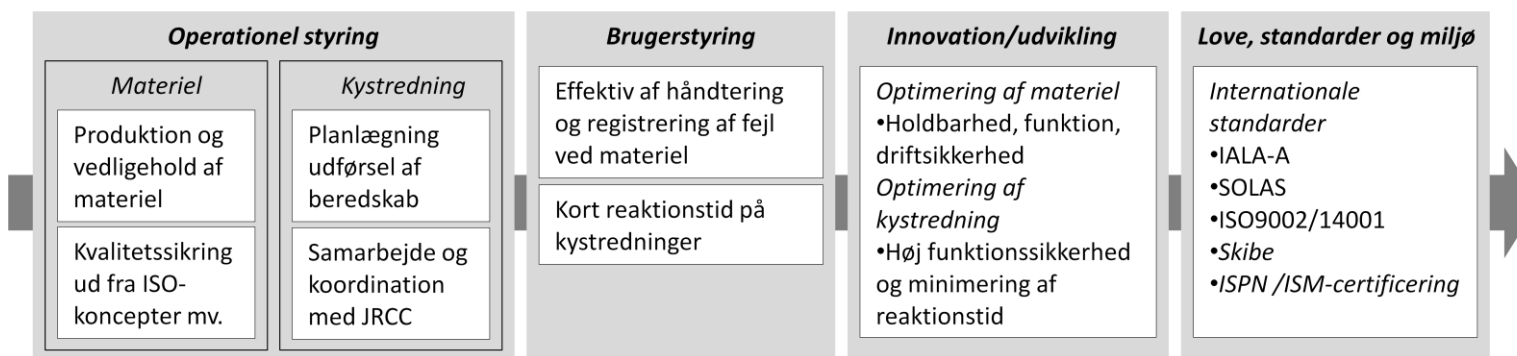
DB Strategikort: 2010 endelige version.

Økonomi
& Brugere

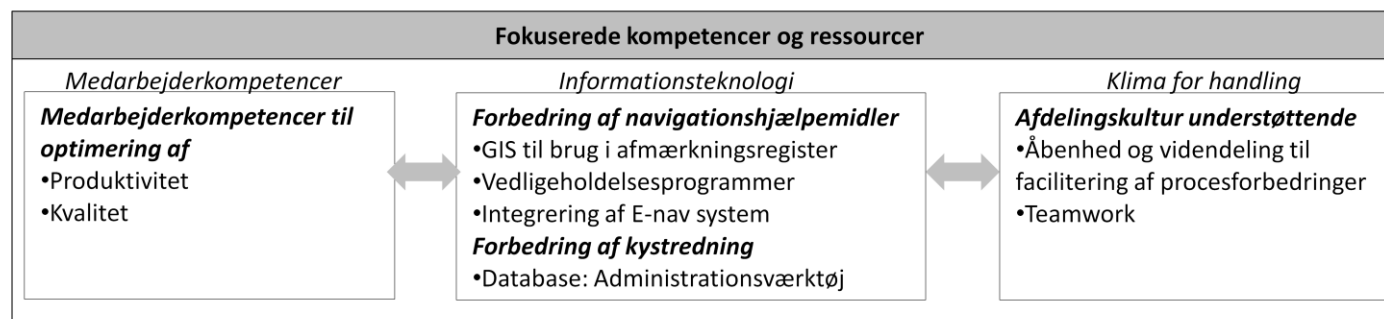
Strategikort: Drift og Beredskab



Interne Processer



Læring & Vækst



Version: 2010 Endelig

Bilag 23

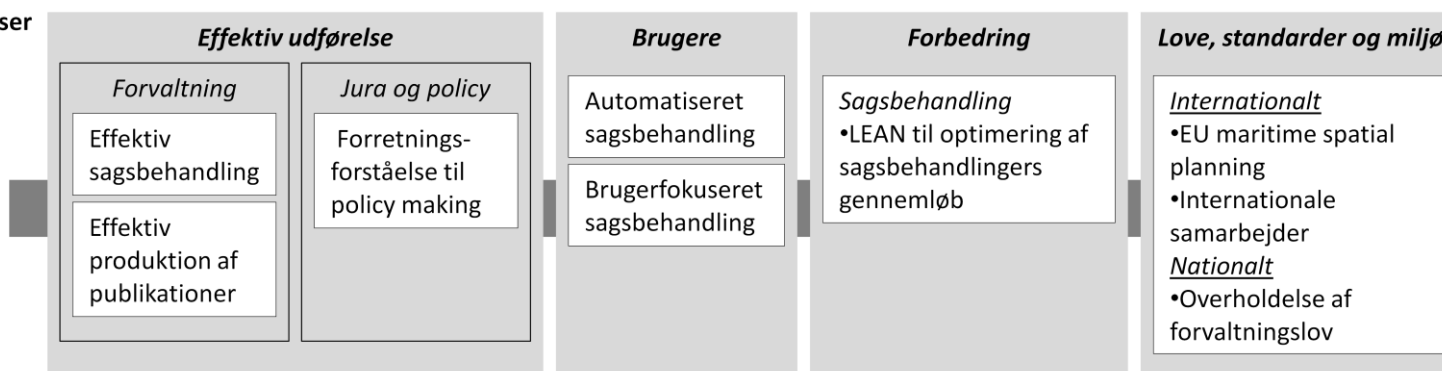
MFP Strategikort: Før interview med afdelingschef.

Økonomi
& Brugere

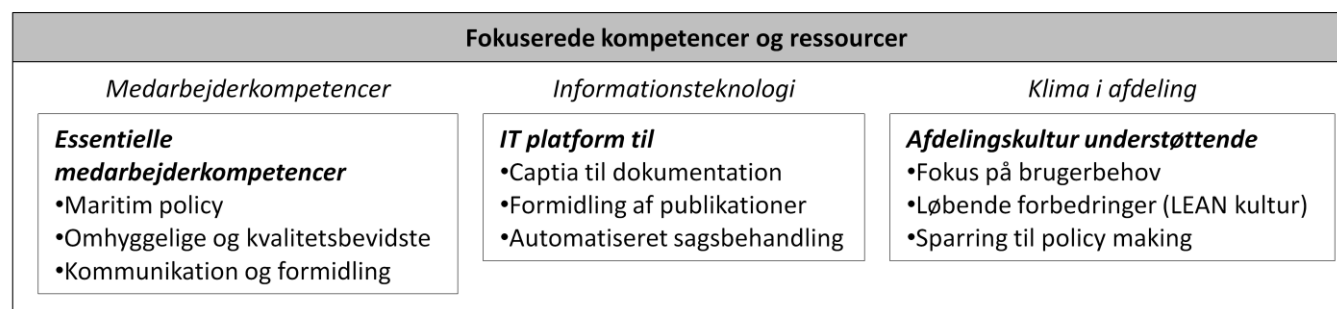
Strategikort: Maritim Forvaltning og Policy



Interne
Processer



Læring
& Vækst



Bilag 24

Noter fra interview med MFP afdelingschef.

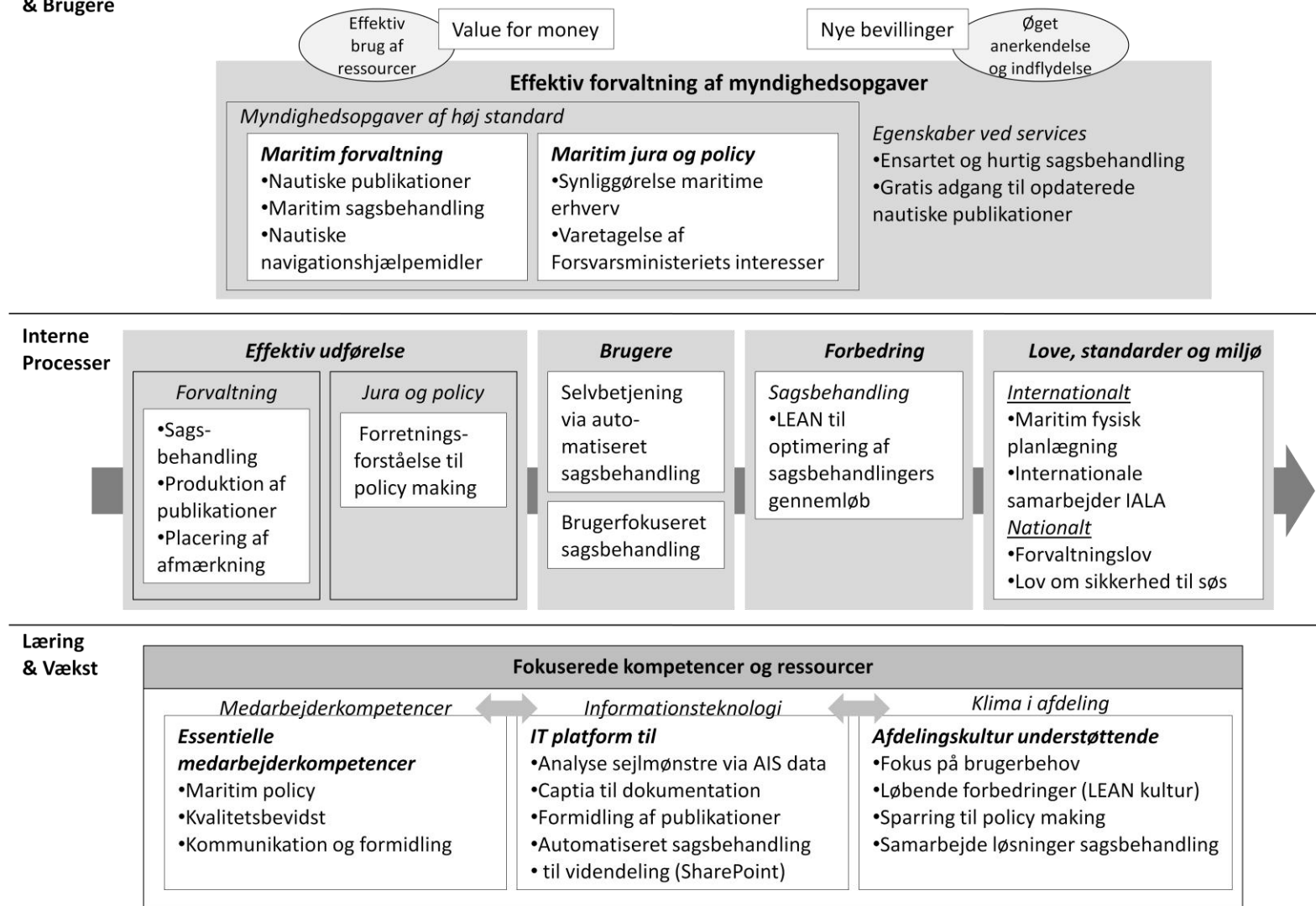
1. Ved præsentation for afdelingschefen at afdelingen bør søge at levere brugerløsninger med henblik på leverance af effektiv forvaltning af myndighedsopgaver ud fra en omkostningsminimerende tilgang.
2. Ved præsentation af jura og policy- delen, som indgår i brugerperspektivet, blev det fremhævet, at det er indenfor det maritime jura og policy, at afdelingen udbyder dens viden og services. Der er Forsvarsministeriets interesser og varetagelse af de maritime erhvervs interesser internationalt, som afdelingen varetager.
3. Ved interview med afdelingschef for DB henviste han at det er afdeling MFP, der har myndighedsansvar for placering af afmærkningsmateriel i FRV. Afledt af dette er nautiske navigationshjælpemidler og det strategiske anvendelse blevet medtaget ide tre perspektiver i strategikortet. Det er en vigtig forudsætning for at sikre sejladsen på lang sigt. Det sker bl.a. ved inddragelse af AIS data.
4. Brugerens behov søges inddraget via webbaseret blanketter, der forenkler brugerhenvendelsen for både brugeren samt ved efterfølgende sagsbehandling. Det tager udgangspunkt i IT-værktøjer og afdelingskultur til løbende understøttelse af procesforbedringer. Det søges også at fremme samarbejde i løsning i sagsbehandlingsøjemed.
5. Der søges at inddrage IT-værktøjer bl.a. MOSS for at sikre videndeling mellem afdelingens medarbejdere og øvrige interessenter ved deltagelse i internationale fora mv.

Bilag 25

MFP Strategikort: 2010 endelige version.

Økonomi
& Brugere

Strategikort: Maritim Forvaltning og Policy



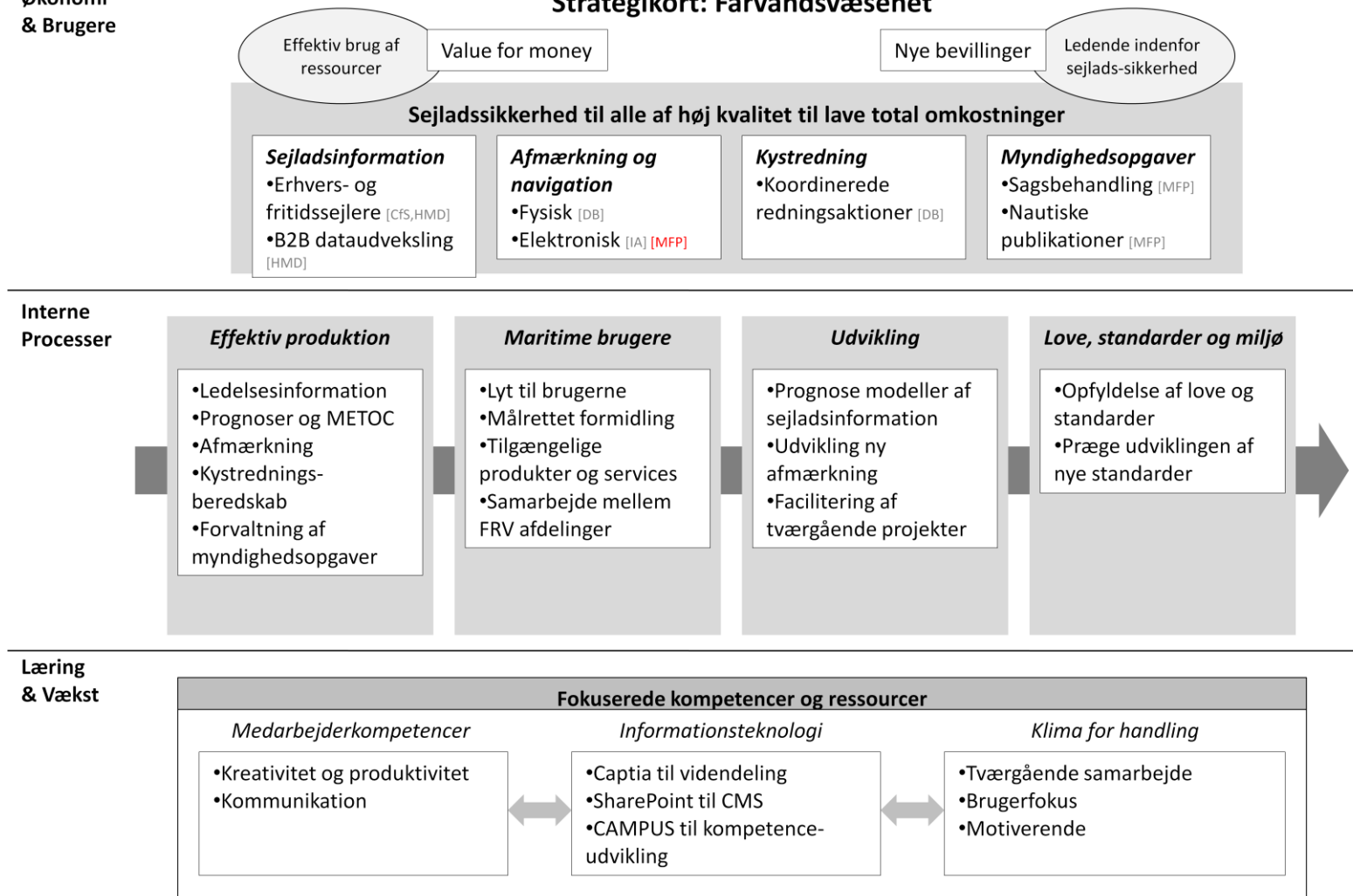
Version: 2010 Endelig

Bilag 26

FRV Strategikort: Før interview med DS.

Økonomi
& Brugere

Strategikort: Farvandsvæsenet



Version: 2010 Før Interview

Bilag 27

Noter fra interview med DS.

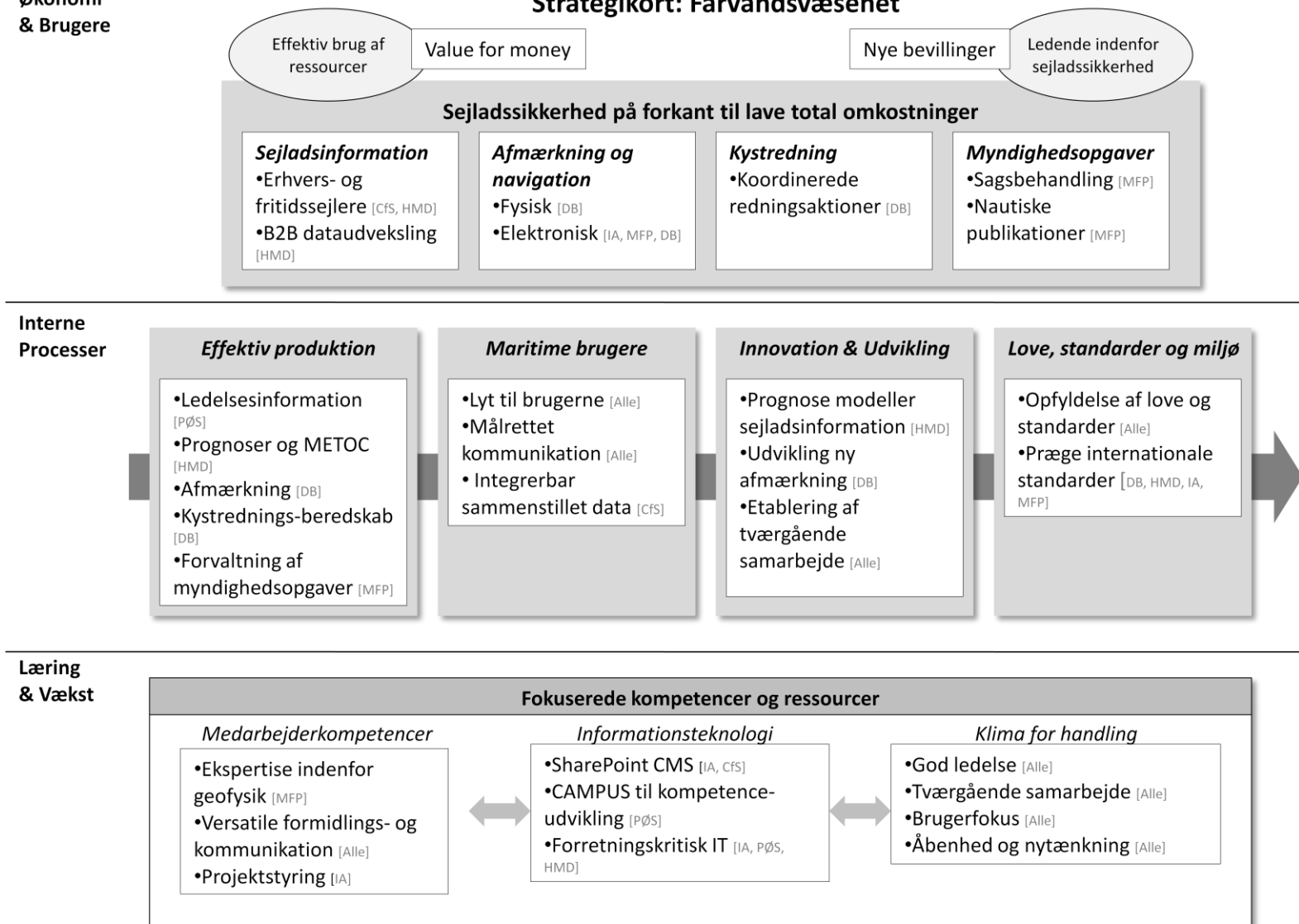
1. Ved præsentation for lederen af direktionsssekretariatet blev mødet indledt med en kort opsummering af projektets formål, fremdrift samt en gennemgang af en strategiudviklingsmodel udviklet i forbindelse under projektet fremdrift.
2. Med udgangspunkt i modellen blev der kort skitseret hvordan strategiudviklingsprocessen har afsæt i en møderække mellem direktionen og departementet om politiske prioriteringer for den kommende periode, udmelding af overordnede rammer til afdelingerne fra direktionsssekretariatet og en efterfølgende dialog med afdelingerne om overordnede temaer.
3. Det blev redegjort for den proces, der årligt leder op til udarbejdelsen af resultatkontrakt for det pågældende år og efterfølgende interne mål i afdelingerne.
4. Ved gennemgangen af det samlede strategikort for FRV blev der redegjort kort for processen for udarbejdelse af strategikort for den enkelte afdeling. Den enkelte afdelingsleder var blevet præsenteret for et foreløbigt udkast til strategikort. Tilsvarende var der til mødet udarbejdet et strategikort med udgangspunkt i at FRV overordnet bør fokusere på at levere sejladssikkerhed på forkant til lave total omkostninger.
5. Ved kortlægning af de produkter / ydelser FRV bør levere til de eksterne brugere blev der kort redegjort for produkterne – FRV hovedopgaver jf. finansloven, dog udeladt DanPilots virksomhed. Lederen var i stort omfang enig i de strategiske mål i økonomi og brugerperspektivet. I det samlede strategikort var der i underpunkterne for hovedprodukterne markeret, hvilken afdeling, der var ansvarlig for leverancen.
6. I det interne perspektiv var opfattelsen at målrettet formidling burde erstattes af strategisk kommunikation. Det strategiske mål blev dog efterfølgende fastholdt, da målet skal ses i forhold til slutbrugeren. Samarbejde mellem FRV afdelinger blev overført til udvikling og lettere omformuleret. Kategorien blev ligeledes omformuleret til innovation og udvikling. Under love, standarder og miljø er sket en præcisering.
7. For læring og vækst var der enighed med lederen at medarbejderkompetencer og klima for handling kunne præciseres tydeligere, hvilket efterfølgende er sket.
8. Ved den efterfølgende diskussion forfatterne imellem blev det besluttet at sætte afdelingsslabels på de strategiske mål i interne processer, og læring og vækst i lighed med labels i økonomi og brugere for tydeliggørelse af ansvarlig afdeling.

Bilag 28

FRV Strategikort: 2010 endelige version.

Økonomi
& Brugere

Strategikort: Farvandsvæsenet



Version: 2010 Efter interview

Bilag 29

Afdelingernes interne mål.

HMD, Hydrografi og Maritime Data

FÆLLES MED ANDRE AFDELINGER

En del af Cfs' mål involverer en eller flere afdelinger, blandt andet HMD. Et par af målene er også taget med i HMD's mål. Det gælder SMS-service version 1.1, Ekstremvarsler og Sejladsinformation i Arktis. Se nedenfor.

Andre af Cfs' mål på tværs af afdelingerne er ikke medtaget her. Det gælder Både i Bella, Sejladsinformation 2.0, Nyhedsbrev, Samlet formidlingsplan samt Intranet og Undervisningsmateriale til navigationsskolerne.

En af DB's mål involverer HMD. Det er Valide strøm- og vandstandsdata for Drogden. Se nedenfor.

HMD, Fælles - M1	SMS-service version 1.1	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at udvikle en version 1.1 af SMS-servicen på baggrund af erfaringer og brugerinput fra første år i produktion. Udviklingen vil blandt andet omfatte flere målepunkter og en engelsk version af servicen. Der anbefales en brugerundersøgelse for at vurdere servicen og evt. udbygge med nye optioner. Fælles med Cfs	HMD/Prognose Cfs
Resultatkrav	Version 1.1 i produktion Fælles med Cfs	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Fælles – M2	Ekstremvarsler	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er, at varsle ekstreme værdier for udvalgte oceanografiske variable, for eksempel ekstrem lav vandstand. Varslingen baseres på prognoser, som HMD's prognosesektion beregner. Cfs formidler varslingen til brugerne. Fælles med Cfs.	HMD Prognosesektionen Cfs
Resultatkrav	Fælles med Cfs	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Fælles – M3	Valide strømdata	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Der sikres redundans i strømdata ved tilvejebringelse af reservebøjer. (Medfører hurtig reaktionstid (teknisk bistand) ved defekt måleudstyr samt hurtig udskiftning/reparation af bøje/teknisk udstyr). Der etableres formaliseret set up for hurtig transport og udlægning af reservebøje, herunder Drogden-nære alternativer til inspektionsfartøjer. HMD vil kontakte Copenhagen-Malmø Ports vedrørende et muligt samarbejde om strømmålerbøjer. Fælles med DB.	HMD DB
Resultatkrav	Fælles med DB	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³	Der skal være indkøbt en ekstra oceanografisk målebøje, samt være etableret formaliseret set up og procedure for udskiftning af defekt målebøje inden udgangen af 2010.	
Opfyldt ⁴		

HMD, HMD – M4	EU's Østersøstrategi	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at koordinere implementeringen af EU's Østersøstrategi. FRV har den koordinerende rolle (delt med Finland) for ét af de 15 prioritetsområder i strategien, nemlig Prioritet 13: "To become a leading region in maritime safety and security". Det forventes, at FRV fremmer gennemførelsen af de tilknyttede projekter inden for prioritet 13.	HMD/CWC
Resultatkrav	Afholde kick-off møde 19. marts 2010 – herunder at etablere en international styrekomité for	

	prioritetsområdet. Rapportere til Kommissionen i juni 2010 og til november 2010. Sikre løbende koordinering med Finland og Kommissionen samt med danske myndigheder og interessenter.	
Strategisk fokusområde ²	Anerkendelse og indflydelse	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, HMD – M5	Maritime Spatial Planning	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at bidrage til implementeringen af Maritime Spatial Planning (MSP) i Østersøen og i EU farvande.	HMD MFP er overordnet ansvarlig
Resultatkrav	Sikre det nødvendige datagrundlag til optimering af MSP – herunder dybde data, oceanografiske data og AIS-data – og stille data til rådighed i EU standarder. Koordinere med relevante nationale og internationale myndigheder og interessenter, så datakvalitet sikres og udveksling optimeres.	
Strategisk fokusområde ²	Anerkendelse og indflydelse	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, HMD – M6	Sikker sejlads i Arktisk	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er, at kortlægge det fremtidige behov for sejladsinformation i arktiske områder. Det gøres i samarbejde med nationale og internationale myndigheder, interessenter og brugere, som for eksempel IHO, FKO, SOK, GLK, DTU-Space m.fl.	HMD
Resultatkrav	Der foreligger en rapport til FMN, der belyser de fremtidige behov og udfordringerne i forbindelse med tilvejebringelse af opdateret og pålidelig sejladsinformation til samtlige brugere, der færdes i de arktiske egne.	
Strategisk fokusområde ²	Anerkendelse og indflydelse Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, HMD – M7	Arctic Regional Hydrographic Commission	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at etablere og deltage på Danmarks vegne i ARHC. Arbejdet i kommissionen består i at koordinere søopmålingsindsatsen i de arktiske egne i samarbejde med Canada, Norge, USA og Rusland.	HMD
Resultatkrav	Første møde er afholdt.	
Strategisk fokusområde ²	Anerkendelse og indflydelse	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

SEKTION Prognose

HMD, Prognose – M1	Valideringsrapport 2009 og første halvår 2010	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Af hensyn til vore eksterne brugere skal der hvert halve år publiceres en valideringsrapport for modelprognoserne (Se Resultatkrav og Interne Mål 2009). Rapporterne omfatter analyser af prognosernes kvalitet og opfølgning på kvalitetskrav.	Carsten Hansen
Resultatkrav	1. kvartal: Rapport for 2009 udgives på FRV's internet. 3. kvartal: Rapport for første halvår 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Prognose – M2	Validering af oceanografiske prognoser	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Til brug for videreudviklingen af prognosemodellerne skal de beregnede prognoser analyseres og valideres. Denne validering adskiller sig fra valideringen i det interne mål Prognose-M1, ved at den fokuserer på de effekter, som har betydning for modeludviklingen.	Bjarne Buchmann, Jesper Larsen,

	Effekten af ændringer i parametre i prognosemodeller viser sig tit først, når modellen har beregnet prognoser for et længere tidsrum. (Ændringerne kan være en ny eller revideret modelkode, et anderledes input til modellen m.m.). For at evaluere ændringernes effekt skal det være muligt nemt at kunne beregne prognoser for en eller flere år, analysere resultaterne og sammenligne det med resultater fra tidligere beregninger gennemført med andre parametre. Der skal dannes et værktøj eller et system til disse såkaldte årssimuleringer.	Carsten Hansen, Johan Söderkvist
Resultatkrav	Klar senest ved udgangen af 2. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Prognose – M3	Forbedring af GETM-modellen for oceanografiske prognoser	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at forbedre GETM-modellen på baggrund af valideringsanalyserne opnået under internt mål Prognose-M2, og ved hjælp af valideringsværktøjet fremstillet under samme interne mål. Komplekset af GETM-modeller består af fire modeller: en grov model af Nordatlanten, en regional model for Nordsøen, en model for Østersøen i 1 nautisk mil-opløsning og en model af indre danske farvande i 600 meters opløsning. Fra tidligere analyser er det kendt, at koblingen mellem Nordatlant-modellen og Nordsø-Østersø-modellen skal forbedres. Det skal blandt andet undersøges, om dette forbedrer kvaliteten i vandstandsprognoserne ved Skagen, som i tidligere valideringsanalyser har vist ikke at være fuldt tilfredsstillende.	Bjarne Buchmann, Jesper Larsen, Carsten Hansen, Johan Söderkvist
Resultatkrav	Klar senest ved udgangen af 4. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Prognose – M4	Beregning af usikkerhed på oceanografiske prognoser	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at bestemme prognosernes usikkerhed og formidle usikkerheden sammen med prognoserne, for eksempel på Sejladsudsigten i www.frv.dk. På den måde vil prognoserne blive langt mere anvendelige for brugerne. Prognoser er altid behæftet med fejl i nogen grad, og prognoserne skal derfor bruges i lyset af den viden. Det er derfor vigtigt at bestemme prognosernes usikkerhed og formidle den til brugerne. Det bidrager til, at brugerne tager beslutninger på et bedre grundlag. Samtidigt forbedrer det vores indfrielse af brugernes forventninger til sikre prognoser. Videreudvikling af forslag som skitseret i rapporten PrognoseUsikkerhed. Resultaterne og beregningsmetoderne kan anvendes i fremtidige e-Navigation-produkter og i eksisterende produkter, som for eksempel SMSFORECAST (strøm, bølger og vind), NavWarn/LowWarn, og SOK-SARIS. I disse produkter beregnes usikkerheden på prognoserne, og i visse tilfælde får brugeren besked om, at et udtræk af en prognose ikke er mulig i det punkt eller område, som brugeren har valgt.	Carsten Hansen og Johan Söderkvist
Resultatkrav	Analysepakke til beregning af prognoseusikkerhed. Væsentlige resultater ved udgangen af 2. kvartal 2010. Klar ved udgangen af 4. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Prognose – M5	Leverancer til projektet e-navigation	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at opfylde et ønske fra e-navigation projektet om at få prognosedata leveret i et bestemt dataformat. Prognosedata produceres, lagres og arkiveres i et særligt dataformat. Filerne med prognosedata skal også indeholde usikkerheden på prognoserne. (Metoder udviklet under internt mål Prognose-M4 kan anvendes). Arbejdet dokumenteres for at godtgøre, hvordan dataene til e-Navigation-projektet udregnes, og der gives en beskrivelse af, hvilke input der er nødvendige fra brugerne.	Maria Yde
Resultatkrav	Klart senest ved udgangen af 3. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	

Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Prognose – M6	Opdateret bølgemodel (WW3 og SWAN)	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at forbedre bølgemodellen, som beregner prognoserne for bølgenes højde og retning. Den aktuelle model Wavewatch-III (WW3), som vi benytter (udviklet i USA), er netop lanceret i en opgraderet version. Blandt andet beregner den bølgerne i brændingszonen på en ny og videnskabeligt testet metode. Den seneste version af WW3 skal implementeres og sættes i produktion. Samtidigt vil vi teste en alternativ bølgemodel, SWAN, blandt andet for at undersøge, om den kan kobles til GETM.	Carsten Hansen
Resultatkrav	Seneste version af Wavewatch-III i produktion. Implementering og evaluering af den tilsvarende model SWAN. Klar senest ved udgangen af 4. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Prognose – M7	Forbedring af SeaTrackWeb med bølgemodel	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at forbedre SeatrackWebs egenskaber ved at inddrage en bølgemodel i beregningerne. Arbejdet består i at tilpasse SeatrackWeb til at bruge outputtet fra WW3 efterfulgt af test, validering og idriftsættelse.	Johan Mattsson
Resultatkrav	WW3-modellen som leverandør af bølgeprognoser til SeatrackWeb. Klar senest ved udgangen af 4. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Prognose – M8	Oliespredningsanalyse i Østersøen	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at støtte til BRISK-projektet Som en del af risikoanalysen i BRISK-projektet (Se http://brisk.helcom.fi/home/en_GB/home/) skal der udføres cirka 1500 oliespredningssimuleringer i Østersøområdet baseret på strøm- og vindprognosedata fra juli 2008 til juli 2009. Arbejdet omfatter udtræk af et års strøm- og vinddata fra arkiv og generering af inddatafiler til Seatrack Web. På baggrund disse data opsættes en automatisk afvikling af oliesimuleringer og leverance af simuleringssdata.	Maria Yde, Johan Mattsson, Bjarne Buchmann
Resultatkrav	Resultatet af cirka 1500 oliespredninger leveret til COWI.	
Strategisk fokusområde ²		
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

SEKTION Data

HMD, Data –M1	Ny datamodel for oceanografisk database	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at få de oceanografiske data valideret og kvalitetssikret gennem en enklere og hurtigere adgang til den via en ny oceanografisk database. Den ny datamodel vil føre til hurtigere adgang til databasen, inkludering af profildata og sikre muligheden for fremadrettet at ændre på datamodellen, uden at kritiske applikationer skal skrives om. Arbejde opdeles i følgende delopgaver: - Analyse og beskrivelse af procedurer - Omskrivning af applikationer - Implementering af til kvalitetssikring og validering - Opdatering af administrationsinterface	Peter Gylling Jørgensen og Niels Holt
Resultatkrav	Klar senest ved udgangen af 4. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	

Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Data – M2	Udvikling af database for rå dybdata	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at få rå dybdata kvalitetssikret og gjort tilgængelige gennem udviklingen af en fælles database. Databasen for rå data skal udvikles. Disse data ligger for øjeblikket i forskellige formater på forskellige medier og forskellige steder. Arbejdet opdeles i følgende delopgaver: - Analyse - Arkitektur - Datamodellering - Implementering - Test - Dokumentation	Christoph Schreyer, Mark Renier og Sussie von Qualen
Resultatkrav	Klar senest ved udgangen af 4. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Data – M3	Forberedelser til en ny AIS-database (version 3)	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at kortlægge udfordringerne – især kvalitetssikring - med den eksisterende AIS-database og skabe grundlaget for en ny AIS-database. Den nuværende AIS-database og arkitektur svarer ikke til vores egne og generelle forventninger til procedurer for backup og arkivering af data, performance, datakvalitet m.m. Til løsning af disse problemer er der nedsat en AIS3-arbejdsgruppe. Arbejdsgruppen skal analysere og beskrive, hvorfor det er nødvendigt at udvikle en version 3 af AIS-databasen. Som resultat af arbejdsgruppen skal der formuleres en interessantanalyse, en kravspecifikation og et designdokument til det ny system. Dokumenterne skal være grundlag til videregående beslutninger.	Claus Sølvsteen, Mark Renier, Peter Gylling Jørgensen og Christoph Schreyer
Resultatkrav	Klar senest ved udgangen af 2. kvartal 2010. Målet er færdig – 1. marts 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Data – M4	Kombination af AIS-data med SeaTrackWeb	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at erstatte den nuværende integration af AIS i SeatrackWeb med en løsning, hvor SeatrackWeb gennem det nuværende webservice-interface kan serviceres med data i sand tid. Det er et velformuleret krav fra SOK, at der skal være adgang til de seneste AIS-data i forbindelse med sporing af mulige miljøsyndere. Målet er derfor at etablere et standardiseret AIS-interface til SeatrackWeb, som forskellige installationer kan benytte for udtræk af AIS-data i sand tid. Det kan være i FRV eller hos andre (for eksempel SMHI).	Mark Renier og Peter Gylling Jørgensen
Resultatkrav	Klar senest ved udgangen af 3. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Data – M5	Konsistens af data i grønlandskort	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at kombinere dybdata med en ny version af kystlinjen for Grønland, som KMS har fremstillet. Kombinationen er nødvendig for at udnytte alle dybdata mest effektivt til gavn for den produktion af nøjagtige søkort for Grønland, som KMS står for. En Grønlandsarbejdsgruppe skal nedsættes for at arbejde med konsistensen af data efter udgivelsen af grønlandskort med en ny kystlinje. Projektet foregår i samarbejde med sektion Søopmåling.	Christoph Schreyer og Sussie von Qualen
Resultatkrav	Klar senest ved udgangen af 3. kvartal 2010.	

Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

HMD, Data – M6	Udveksling af data med KMS	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at sikre, at FRV altid har de nyeste dybde data i databasen. For eksempel vil FRV automatisk få besked om, at KMS har ændret noget i deres database. Samarbejdet med KMS skal videreudvikles for at optimere dataudvekslingen af forskellige typer data: dybde data, objekt data, kyst data og vrage data.	Christoph Schreyer og Sussie von Qualen
Resultatkrav	Klar senest ved udgangen af 3. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		
Opfyldt ⁴		

SEKTION Søopmåling

HMD, Søopmåling – M1	Søopmåling i Danmark	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at gennemføre søopmåling i Danmark svarende til 15.000 km opmålt linje i henhold til planen for gennemopmåling af de danske farvande. Opmålingerne vil primært ske i sejlrunderne, som det fremgår af HELCOM-planen for genopmåling af ruterne i Østersøen og beskrevet i direktivet for Søopmåling Danmark 2010. Endvidere opmåles i forbindelse med afmærkningsrevision i andre farvandsafsnit.	
Resultatkrav	Opmålingen skal være udført ved udgangen af 4. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Brugerfokus	
Vurderingsskala ³	Intet specielt.	
Opfyldt ⁴		

HMD, Søopmåling – M2	Søopmåling i Grønland	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at gennemføre søopmåling i Grønland svarende til 4.500 km opmålt linje i henhold til planen for gennemopmåling af de grønlandske farvande. Opmålingerne vil ske hovedsagelig langs indenskærsruterne og i henhold til direktivet for Søopmåling Grønland 2010.	
Resultatkrav	Opmålingen skal være udført ved udgangen af 4. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Brugerfokus	
Vurderingsskala ³	Intet specielt.	

SEKTION FCOO

HMD, FCOO – M1	Samarbejde med og støtte til Søværnet	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at styrke Søværnets forståelse af og udnyttelse af tilgængelige oceanografiske informationer og forstå de begrænsninger, som de oceanografiske forhold sætter for skibenes muligheder for at operere. En plan for oceanografiuddannelse på det taktiske niveau udarbejdes i samarbejde med Søværnets Operative Kommando (SOK). HMD-FCOO deltager i Søværnets Taktiske Seminar. HMD-FCOO deltager i Søværnets Chef Seminar. Brugergruppen for FCOO udvides til at også at omfatte repræsentanter fra enhederne foruden de faste myndighedsrepræsentanter.	Lars Møller
Resultatkrav	Plan for oceanografiuddannelsen foreligger ved udgangen af 4. kvartal 2010. Deltagelse i to seminarer. Brugergruppe udvidet ved udgangen af 4. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³	Intet specielt	

HMD, FCOO – M2	Q-ruter i danske farvande digitaliseres og lægges i AML	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at sikre, at Søværnets skibe og udenlandske enheder kan operere sikkert i de danske farvande under alle forhold, for eksempel i tilfælde af en terrortrussel mod danske maritime installationer. Arbejdet med at standardisere og digitalisere de danske Q-ruter er begyndt i 2009 og fortsætter i 2010.	Lars Møller

	(Q-ruterne er militære sejlruiter i de indre danske farvande, som er garanteret fri for miner. AML står for additional Military Layer).	
Resultatkrav	Standardiseringen og digitaliseringen af de danske Q-ruter er fuldført ved udgangen af 4. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		

SEKTION Validering

HMD, Validering – M1	Validering af dybde data	Ansvarlig
Formål og beskrivelse	Formålet er at validere og analysere dybde data med henblik på optimal udnyttelse af sensorerne, så dataindsamlingen af geo-positionerede dybder kan optimeres for en given kvalitet.	Jørgen Eeg
Resultatkrav	Rapport foreligger ved udgangen af 4. kvartal 2010.	
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant	
Vurderingsskala ³		

PØS, Personale, Økonomi og Service

Personale, Økonomi og Service servicerer og understøtter de øvrige afdelinger og danner dermed basis for Farvandsvæsenets udvikling og opgaveløsning i henhold til Farvandsvæsenets strategi. Et af de interne strategiske fokusområder på personaleområdet vil være ledelse og strategisk kompetenceudvikling. Farvandsvæsenets mål er at sikre løbende udvikling af medarbejdernes kompetencer og dermed fastholde de bedste medarbejdere. Målene for Farvandsvæsenets økonomi er først og fremmest, at der kontinuerligt kan aflægges et fuldt tilfredsstillende regnskab, samt at der kan foretages sikker økonomistyring, således at Farvandsvæsenet udnytter sin økonomiske ramme optimalt. I den forbindelse skal der kunne stilles relevant og moderne ledelsesinformation til rådighed.

PØS vil i 2010 have størst fokus på at forbedre økonomistyringen samt at håndtere opgaveoverdragelsen til Forsvarets Regnskabstjeneste i Hjørring.

PØS 1	Ledelsesinformation på økonomiområdet styrkes (god økonomistyring)	Ansvarlig
Resultatkrav	Ledelsesinformationen skal være et fyldestgørende og pålideligt grundlag for beslutninger på kort og mellemlangt sigt og for koblingen mellem mål og økonomi. Arbejdet med udviklingen af ledelsesinformationen fortsættes, således: - Tal kvalitetssikres (proces herfor udarbejdes). - Tabeller kommenteres og analyseres. Der foretages en vurdering/angives en vurdering af usikkerheden på nøgletal. - På baggrund af analysen gives ledelsen anbefalinger, hvor dette er relevant. - Proces for revision af lønbudget nedskrives. - Risikostyring inddrages (se nedenfor) - Der holdes møder med direktionen før ledelsesinformationen forelægges chefgruppen.	PØS-Ø PØS-P (DS)
Strategisk fokusområde ²	Brugerfokus/produkter på forkant samt værdierne "professionalisme", "helhed" og "mod"	
Vurderingsskala ³	De tre første punkter gennemføres allerede og udviklingen heraf fortsættes. Sidste punkt: Punktet betragtes som opfyldt, såfremt tre ud af fire mulige møder før kvartalsrapporteringerne er gennemført. Punkt 4: Proces for revision af lønbudget skal være udarbejdet ved udgangen af 2. kv. og målet er nået hvis det er sket inden udgangen af 3. kv. Punkt 5: Risikostyring indgår senest ved udgangen af 3. kv.	
Opfyldt ⁴		

PØS 2	Der udarbejdes en økonomistyringsvision og plan for FRV (god økonomistyring)	Ansvarlig
-------	--	-----------

Resultatkrav	På basis af benchmarking-værktøjet "God økonomistyring" og de ti bud fra Økonomistyrelsens tænketank udformes en treårig plan for udvikling og styrkelse af Farvandsvæsenets økonomistyring. Formålet er at opnå: • Den bedst mulige udnyttelse af FRV økonomiske ressourcer. • Bedre styring (prioriteringsproces) • En mere sikker prognose. Således FRV inden for en tre-årig periode går fra 2% usikkerhed til 1%. I planen – som skal være udarbejdet inden udgangen af april - indgår følgende elementer: • Udbygning og kvalificering af ledelsesinformation ("orden i penallhuset") • Der udarbejdes et værktøj/proces, hvormed FRV kan "skrue op og ned" for afløbet (værktøj til tværgående prioritering). • Der arbejdes med en flerårig anskaffelsesplan samt oversigt over rente- og afskrivnings-belastning • Der udarbejdes et koncept for risikostyring (hvor er FRV mest sårbar samt evt forholdsregler). • Der foretages økonomiske analyser (og anbefalinger) af udvalgte fagområder.	PØS-Ø
Strategisk fokusområde²	Brugerfokus/produkter på forkant samt værdierne "professionalisme", "helhed" og "mod"	
Vurderingsskala³	Den treårige plan inkl. alle indholds-dele skal være udarbejdet inden udgangen af 3. kv. for at målet er opfyldt.	
Opfyldt⁴		

PØS 3	Opbygning af controlling team	Ansvarlig
Resultatkrav	Der skal opbygges et kompetent team til at forestå controlling/ regelstyring/ processtyring. • Inden udgangen af 1. kvartal skal der ligge et koncept for FRV controlling eksternt og internt (af Regnskabsstjenesten/og af at FRV overholder reglerne i forvaltningen). • Inden udgangen af april skal det afdækkes hvilke kompetencer, der er nødvendige samt en plan for tilvejebringelse af kompetencerne. • I løbet af 1. halvår klarlægges snitflader og processer (både internt og imellem FRV og FRT).	PØS-I med støtte fra PØS-Ø KKN (TRI)
Strategisk fokusområde²	Værdien "professionalisme"	
Vurderingsskala³	Punkt 1+2: Skal være færdige inden udgangen af april for at være opfyldt. Sker det inden udgangen af 2 kv. anses målet også for at være opfyldt. Punkt 3: Målet skal være færdigt inden udgangen af 2. kv. for at være nået.	
Opfyldt⁴		

PØS 4	Et tilfredsstillende regnskab	Ansvarlig
Resultatkrav	• Farvandsvæsenets regnskabsforvaltning i 2009 skal bedømmes som tilfredsstillende af revisionen og af FMN departement	PØS-Ø og PØS-I
Strategisk fokusområde²	Har tilknytning til FRV værdi "professionalisme"	
Vurderingsskala³	Målet er nået hvis bedømmelsen er tilfredsstillende eller bedre.	
Opfyldt⁴		

PØS 5	Systematisk løsning af PØS-Ø og PØS I opgaver	Ansvarlig
Resultatkrav	I år, hvor vi har afleveret regnskabsopgaver til FRT i Hjørring, er der en række rutine-opgaver, der bliver helt centrale for en god regnskabs-aflæggelse i FRV: • Der skal foretages en styrket indsats i forhold til disponenterne/medarbejderne i form af undervisning/anden kommunikation, således der opnås et bedre generelt regelkendskab (konteringsregler, rejserregler osv). • Der udarbejdes/findes "mormor-opskrifter" på basis DeMars-processer samt på økonomiske grundbegreber. • FRV regnskabsinstruks, forretningsgange og arbejdsgange skal revideres systematisk og tilrettes arbejdsfordelingen med Hjørring. • Inden udgangen af 1. kv. er der lanceret et nyt koncept for underskriftsblade og underskriftsbladene er gennemgået efter den nye ordrestruktur inden udgangen af april.	PØS-I/PØS-Ø PØS-Ø PØS-I PØS-I
Strategisk	Har tilknytning til FRV værdi "professionalisme"	

fokusområde²		
Vurderingsskala³	Punkt 1: Målet er nået, når der har været arrangeret undervisning 3 gange (disponent/DeMars) samt udsendt kommunikation/nye vejledninger på de centrale disponent/medarbejder-område. Punkt 2: Opskrifterne skal være tilgængelige inden udgangen af 2. kv. kv. Punkt 3: Målet er nået, hvis revisionen er gennemført inden udgangen af 3. kv. kv. Punkt 4: Målet er nået, hvis det er gennemført inden udgangen af maj.	
Opfyldt⁴		

PØS 6	Håndtering af indkøbsordrer og faktura'er	Ansvarlig
Resultatkrav	PØS-I bidrager - bl.a. via disponentuddannelsen - til, at indkøbsordre og faktura'er stemmer overens, og der arbejdes i den forbindelse på at få et stadig større elektronisk match ("go for the match"). - Inden udgangen af 2. kv. kv. laves en vejledning og arbejdsgangsbeskrivelse, der beskriver krav til indkøbsordren og fakturaen - Inden udgangen af 2. kv. kv. laves en plan for den løbende kommunikation på området, herunder at identificere niveauet og indholdet i kommunikationen	PØS-I (KKN)
Strategisk fokusområde²	Har tilknytning til FRV værdi "professionalisme"	
Vurderingsskala³	Punkt 1+2: Målet er nået, hvis det er gennemført inden udgangen af 2 kv. kv.	
Opfyldt⁴		

PØS 7	Ejendomsområdet	Ansvarlig
Resultatkrav	Kvalitetssikringen af FRV's håndtering af ejendomsområdet højnes yderligere. Inden udgangen af 2. kv. kv. er en proces fastlagt, der er med til at sikre, at alle ejendomme gennemgås for opdatering af ejerforhold samt lejeregulering og at det afspejles i anlægsregistret i hhv. DanPilot samt FRV.	PØS-I (KKN)
Strategisk fokusområde²	Har tilknytning til FRV værdi "professionalisme"	
Vurderingsskala³	Målet er nået, hvis opgaven er løst inden udgangen af 2 kv. kv.	
Opfyldt⁴		

PØS 8	Systematisk løsning af opgaver i PØS-P	Ansvarlig
Resultatkrav	PØS-P har i 2009 udviklet en række nye systemer/produkter, som i 2010 skal leveres rutinemæssigt og systematisk. Det drejer sig om: - Kvartalsvis ledelsesinformation for sygefravær fordelt på afdelinger, uddannelsesområdet, ubesatte stillinger/personaleomsætning, status for optjent merarbejde m.v. - Opfølgning på sygdom, herunder kvartalsvis status til afdelingerne og gennemførelse af omsorgssamtaler. - Opfølgning på fleks, herunder kvartalsvis status til afdelingerne med anmodning om stillingstagnation til timer. - Nye og afgående medarbejdere i hele FRV optages på intranettets forside/skærm i reception. - Værktøjer til rekruttering tilsendes lederne med henblik på udarbejdelse af stillingsopslag. - Værktøjer til introduktion af nye medarbejdere/oplysninger om Aventura tilsendes lederne ved nyansættelser.	PØS-P (PAG)
Strategisk fokusområde²	Brugerfokus/Ledelse/produkter på forkant samt værdien "professionalisme"	
Vurderingsskala³	Punkt 1-3: Opgaverne udføres allerede og fortsætter. Punkt 4: PØS' intranet moderniseres i løbet af april 2010, herunder goddag og farvel. Målet er nået, når det nye design optræder inden udgangen af april. Punkt 5: Målet er nået, hvis det er udsendt inden udgangen af 2. kv. kv. Punkt 6: Målet er nået, hvis det er gennemført inden udgangen af 2. kv. kv.	
Opfyldt⁴		

PØS 9	Lønkommissionen /resultatløn	Ansvarlig
Resultatkrav	Lønkommissionens arbejde afsluttes primo 2010 og kommissionens anbefalinger afleveres til	PØS-P (PAG)

	direktionen. Arbejdet i Lønkommissionen danner basis for nylønsforhandlingerne i 2010. Der udarbejdes et koncept for resultatløn for et område ud over projektområdet.	
Strategisk fokusområde²	Har tilknytning til FRV værdi "professionalisme"	
Vurderingsskala³	Punkt 1: Målet er nået, hvis det er gennemført inden udgangen af 1. kv. Hvis det er gennemført inden udgangen af 2. kv. betragtes det også gennemført. Punkt 2: Målet har lav prioritet og kan udskydes afhængigt af ressourcetsituationen.	
Opfyldt⁴		

PØS 10	Vedligeholdelse af struktur i DeMars	Ansvarlig
Resultatkrav	Den nye struktur i DeMars skal vedligeholdes. En procesbeskrivelse for vedligeholdelse af strukturen i Demars skal udarbejdes, herunder en beskrivelse af, hvorledes ansvarsfordelingen er. Inden udgangen af april er procesbeskrivelsen udarbejdet og kommunikeret til relevante brugere (afdelingschefer, souschefer, sektionsledere og budgetmedarbejdere).	PØS-P (PAG)
Strategisk fokusområde²	Har tilknytning til FRV værdi "professionalisme"	
Vurderingsskala³	Målet er nået, hvis det er gennemført inden udgangen af april. Er det gennemført inden udgangen af 2. kv. betragtes det også som nået.	
Opfyldt⁴		

PØS 11	Formidling og implementering af Captia i sagsbehandlingen	Ansvarlig
Resultatkrav	Captia skal i 2010 blive en fast integreret del af den almindelige sagsbehandling i FRV. Formålet er at opfylde vores arkiveringsforpligtelse, at vidensdele og kunne genfinde sager og dokumenter. - Der tages stilling til, om der er behov for flere retningslinjer og procesbeskrivelser (ex. Hvad skal journaliseres, regler for titler på sager m.v.) - Der fortsættes med initiativer, der ændrer kulturen i FRV, således sager sagsbehandles og "lægges op" i Captia. - Kommunikationen om Captia /retningslinjer om Captia styrkes	PØS-P (PAG/KAN)
Strategisk Fokusområde	Produkter på forkant/ samt værdien "professionalisme"	
Vurderingsskala	Punkt 1: Målet er nået, hvis det er lavet en plan/taget stilling inden udgangen af 2. kv.	
Opfyldt		

PØS 12	Strategisk kompetenceudvikling	Ansvarlig
Resultatkrav	FRV vil fortsat have et øget fokus på kompetenceudvikling i 2010. På baggrund af afdelingskompetence-strategierne er der udarbejdet en plan for, hvordan der skal arbejdes med strategisk kompetenceudvikling i FRV. En række kompetencer er udvalgt som særlige tværgående fokusområder i 2010: Kommunikation (herunder sagsbehandling, notatskrivning, lægger sager op), it, innovation, ledelse, stress/psykisk arbejdsmiljø. - Inden udgangen af jan 2010 er der udarbejdet planer for arbejdet med udvalgte kompetencer, herunder datoer, logistik og kommunikation heraf. - I andet kvartal igangsættes udarbejdelse af afdelingskompetencestrategi for 2010-2011. Der udarbejdes en plan. - FOKUS-systemet evalueres i 1. kvartal og tilrettes FRV behov, og der foretages også i 2010 en tæt opfølgning på afdelingernes brug af systemet.	PØS-HR (HEB)
Strategisk fokusområde²	Strategisk kompetenceudvikling	
Vurderingsskala³	Punkt 1: Målet er nået, hvis det er igangsat inden udgangen af 1. kv. Punkt 2: Målet er nået, hvis der foreligger en plan inden udgangen af 1. kv. Punkt 3: Målet er nået, hvis der foreligger en plan for arbejdet inden udgangen af 1. kv.	
Opfyldt⁴		

PØS 13	Bedre ledelse	Ansvarlig
Resultatkrav	FRV vil fortsat have fokus på at arbejde med ledelse. Der udarbejdes en plan for hvordan, der arbejdes med ledelse, herunder hvilke aktiviteter der skal gennemføres i 2010. Denne foreligger inden udgangen af jan 2010.	PØS-HR (HEB)

	Der er dog allerede planer om en række aktiviteter: • Analyse af lederes nuværende lederuddannelse Redningsstationsområdet: • Grundlæggende lederuddannelse til redningsstationsledere • Design af en overbygning på grundlæggende lederuddannelse til redningsstationsledere • Medietræning af redningsstationsledere i samarbejde med DS Fyrområdet: • Endagsuddannelse i administration og regler for ferie, merarbejde m.m. for fyrledere. Søkvæsthuset: • Ledelse af mennesker: workshops og foredrag om ledelse af vidensmedarbejdere • Et projekt om innovationsledelse: workshop om innovationsledelse samt afdækning og udvikling af kompetencer i ledelsesgruppen i samarbejde med IA • Kommunikationsmæssige tiltag i samarbejde med DS	
Strategisk fokusområde²	Ledelse	
Vurderingsskala³	Målene er nået, hvis der foreligger plan inden udgangen af 1. kvrt.	
Opfyldt⁴		

PØS 14	Politikker m.m.	Ansvarlig
Resultatkrav	Den igangsatte revidering og gennemgang af politikker af personalemæssig karakter fortsættes. Status afrapporteres endvidere til HSU. Revidering af følgende politikker er igangsat og skal være udarbejdet inden udgangen af 3. kvrt.; • Rusmiddelpolitik • Trivselspolitik inkl. fraværspolitik • Ligebehandlingspolitik inkl. Ligestillingspolitik Følgende skal være påbegyndt inden udgangen af 1. kvrt. og færdig inden udgangen af 3. kvrt.: • PC, e-mail politik, herunder politik for udlån af multimedier Følgende skal være påbegyndt inden udgangen af 3. kvrt.: • Koncept for hvordan afvikling af afgangende medarbejdere skal foregå (afgangssamtale m.m.) • Indsats/initiativer fortsættes for at implementere personalepolitikken, samt FRV værdier	PØS-HR (HEB)
Strategisk fokusområde²	Personalepolitikens område "Trivsel" og "Ansættelsen"	
Vurderingsskala³	Punkt 1-4: Målet er nået, hvis politikkerne er færdige inden udgangen af 3. kvrt. Punkt 5+6: Målet er nået, hvis arbejdet er igangsat inden udgangen af 3. kvrt. Er det igangsat i 4. kvrt. betragtes målet også som nået.	
Opfyldt⁴		

PØS 15	Kompetence-database, CAMPUS	Ansvarlig
Resultatkrav	Personalestyrelsen og Økonomistyrelsen har udviklet en HR portal, CAMPUS, som alle statens institutioner skal implementere. CAMPUS består af forskellige dele; • Adgang til gratis e-learningkurser (f.eks. it, konfliktmæling, jura m.m). • Medarbejderens egen side med kompetenceprofil og kursustilmelding adgang (herunder også til de kurser, som organisationen selv har lagt på f.eks. et captiakursus) • Et kursusadministrationsmodul (relevant for PØS-HR). FRV afventer imidlertid, hvornår FMN skal implementere CAMPUS og FRV afventer derfor reelt forsvarets timing. • Der udarbejdes en implementerings- og kommunikationsplan for CAMPUS i 1. Kvrt. 2010, såfremt det er muligt. Snarest muligt implementeres CAMPUS.	PØS-HR (HEB)
Strategisk fokusområde²	Strategisk kompetenceudvikling	
Vurderingsskala³	Målene betragtes som nået, hvis systemet er i gang inden udgangen af 3.kvrt. Implementeringen er dog afhængig af resten af koncernen.	

Opfyldt ⁴		
----------------------	--	--

PØS 16	Ekstern kommunikation	Ansvarlig
Resultatkrav	For at styrke FRV anerkendelse og brugerfokus fortsættes tiltag, der styrker PØS' synlighed overfor resten af FRV og overfor eksterne samarbejdspartnere. I løbet af året afholdes 3-4 arrangementer/præsentationer for resten af koncernen og samarbejdspartnere på PØS fagområder.	Fælles (PAG/TRI/HEB/KKN/AKI)
Strategisk fokusområde ²	Anerkendelse og indflydelse	
Vurderingsskala ³	Målet er nået, hvis der er gennemført 3 arrangementer i 2010.	
Opfyldt ⁴		

CfS, Center for Sejladsinformation

CfS 1	Både i Bella udstilling	Ansvarlig
Resultatkrav	Deltagelse i messen med det formål, at give brugerne vigtig viden om sejladssikkerhed samt promovere FRV's produkter og services. Målgruppen er fritidssegmentet. Deltagelse i tidligere messe (BoatShow 2009) var stor succes med stor anerkendelse blandt brugerne. Deltagelsen i messen er imageskabende, og præsentationen af FRV's services og produkter skal derfor være på højt niveau.	CfS koordinerer indsatsen, men øvrige afdelinger bidrager på forskellig vis med både materiel og mandskab, og sikrer derved en bred præsentation af FRV.
Strategisk fokusområde ²	Anerkendelse og indflydelse Brugerfokus	
Vurderingsskala ³	Målet er nået når messen har været afholdt med FRV's deltagelse og der er generel enighed om at deltagelsen har været en succes.	
Opfyldt ⁴		

CfS 2	Publikationen "Afmærkning i Danske Farvande" i revideret udgave	Ansvarlig
Resultatkrav	Publikationen "Afmærkning i danske farvande" laves i helt ny udgave. Publikationen forventes at gøre fagstoffet mere tilgængeligt, med større sejladssikkerhed til følge. Publikationen forventes derudover at få en høj imageskabende effekt, idet det er en publikation der beholdes og benyttes løbende. 1) Brugerbehov afdækkes via dialog både søfartsskoler og fritidssejlerinteresseorganisationer, 2) Nyt design fastlægges, 3) Al grafik moderniseres, herunder nyt imageskabende fotomateriale 4) Ny struktur i indholdet, herunder supplerende indhold om FRV's hovedområder, 5) Al tekst revideres mht. større sproglig tilgængelighed og entydighed, 6) Publikationen trykkes og distribueres, 7) Info-materiale om publikationen distribueres til alle relevante medier.	CfS
Strategisk fokusområde ²	Anerkendelse og indflydelse Brugerfokus	
Vurderingsskala ³	Når alle delmål er udført, er målet nået.	
Opfyldt ⁴		

CfS 3	Udarbejde inddateringsinterface på web til download af oceanografiske data	Ansvarlig
Resultatkrav	HMD har, som en del af resultatkontrakt 2009, etableret et databaseinterface der muliggør udtræk af data fra oceanografisk database. Der skal udvikles et brugerinterface der gør brugerne i stand til, via web, at nå dette databaseinterface. Brugerinterface indarbejdes i eksisterende design på frv.dk.	Opgaven løses af CfS vha. ekstern konsulenthjælp. HMD har ansvaret for funktionalitet og specifikationsbeskrivelse af databaseinterfacet.
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant Brugerfokus	
Vurderingsskala ³	Målet er opfyldt når brugerinterface virker tilfredsstillende og er implementeret på frv.dk. Målet kan kun nås hvis der fra HMD er tilstrækkelig dokumentation af databaseinterface samt hvis denne er teknisk stabil.	
Opfyldt ⁴		

CfS 4	Web: Abonnementsordning	Ansvarlig
Resultatkrav	Efs udgives kun elektronisk ved udgangen af 1. kvrt., og en elektronisk abonnementsordningen skal	Opgaven løses af

	da være i drift. Udgifter til abonnementsordningen betales af MFP, idet der spares et stort beløb ved at ophøre med den trykte udgave. Opgaven løses ved at videreudvikle den eksisterende nyhedsbrevfunktionalitet i Sharepoint, så brugeren vælger fra en liste hvilke ydelser (nyheder, publikationer m.m.) brugeren ønsker at modtage. Opgaven løses bl.a. vha. ekstern konsulenthjælp.	CfS vha. ekstern konsulenthjælp, og i dialog med MFP.
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant Brugerfokus	
Vurderingsskala ³	Målet er opfyldt når abonnementsordningen er i drift.	
Opfyldt ⁴		

CfS 5	Web: e-dag3	Ansvarlig
Resultatkrav	Regeringen, KL og Danske Regioner har besluttet, at afholde en eDag3 den 1. november 2010 under overskriften "Nem adgang til det offentlige på nettet". Formålet med eDag3 er at give borgerne en væsentligt mere effektiv og fleksibel service på internettet. eDag3 har følgende målsætninger: - eDag3-målsætning nr. 1: Alle borgerrettede selvbetjeningsløsninger med national udbredelse, hvor der er behov for sikker identifikation, skal alene anvende NemLog-in med Digital Signatur. - eDag3-målsætning nr. 2: Alle borgerrettede selvbetjeningsløsninger med national udbredelse skal integreres visuelt i borgerportalen. - eDag3-målsætning nr. 3: Alle myndigheder kan kontaktes via den digitale dokumentboks løsning og alle myndigheder kan afsende alle relevante masseforsendelser og relevante kvitteringer fra selvbetjeningsløsninger via dokumentboks løsninger. FRV skal leve op til eDag3-målsætningerne inden 1. november 2010.	CfS koordinerer, men dele af opgaven vil formentlig kræve assistance fra IA-IT og DS.
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant Brugerfokus	
Vurderingsskala ³	Det forventes at der ikke opstår ressourcetunge delmål – ellers kan det påvirke målopfyldelsen.	
Opfyldt ⁴		

CfS 6	Design-manual	Ansvarlig
Resultatkrav	Der er behov for revidering af designmanualen. Der er løbende kommet nye designområder til, herunder kort, grafiske produkter, publikationer og rapporter. For at sikre, at alle benytter de gældende standarder og trækker i samme retning, skal designmanualen indeholde ensartede og let-brugbare skabeloner og retningslinjer. Herved opnås, at alt publiceret materiale fremstår professionelt og er let at identificere med Farvandsvæsenet. Den reviderede designmanual gøres tilgængelig på intranettet.	CfS opdaterer og vedligeholder designmanualen. Indholdet drøftes med DS.
Strategisk fokusområde ²	Anerkendelse og indflydelse Brugerfokus	
Vurderingsskala ³	Målet er opfyldt, når designmanualen er opdateret og publiceret på intranettet.	
Opfyldt ⁴		

CfS 7	Sejladsinformation 2.0 – Overordnet koncept	Ansvarlig
Resultatkrav	Der skal udarbejdes et helt nyt overordnet koncept for hvordan sejladsinformation skal udarbejdes, samles og formidles. Der er behov for en præcis kortlægning af hvilke informationer de forskellige brugertyper har brug for. Herunder ad hvilke kanaler informationerne skal distribueres, til hvilken tid og til hvilket detaljeniveau. Udarbejdelsen af konceptet kan ses som en reform af sejladsinformationskonceptet. En del af konceptet vil være en nytænkning i forhold til hvordan vi bedst når vores brugere i et informationsmættet samfund. Målet er, at 2010 skal bruges til at udarbejde det nye Sejladsinformationskoncept, herunder flere af de delelementer der står som enkeltmål. I 2011 vil Farvandsvæsenet så være i stand til, at udvikle og præsentere en mere sammenhængende, brugerorienteret og tidssvarende sejladsinformation, med større sejladsikkerhed til følge.	CfS vil være drivkraften og tovholder, men der vil være behov for dialog og input fra andre afdelinger samt erfaringsindsamling fra eksterne parter.
Strategisk fokusområde ²	Anerkendelse og indflydelse Produkter på forkant Brugerfokus	

Vurderingsskala ³	Målet er nået når nyt overordnet koncept for sejladsinformation er udarbejdet og præsenteret for ledelsesgruppen.	
Opfyldt ⁴		

Cfs 8	Sejladsinformation 2.0 – Nyhedsbrev	Ansvarlig
Resultatkrav	Der skal udarbejdes et koncept for et nyhedsbrev fra Farvandsvæsenet, baseret på undersøgelser af brugernes behov. Nyhedsbrevet skal primært rettes imod de professionelle brugere. Der vil være behov for at tænke nyhedsformidling ind i alle FRV's opgaver, og derfor er der behov for en nytænkning af nyhedskonceptet for FRV. Der vil formentlig være behov for en dedikeret nyhedsbrevsredaktør, der skal arbejde tæt sammen med en tværgående nyhedsbrevsgruppe. [F.eks. nyt fra afmærkningsområdet, nyt fra søopmålingsområdet, nyt fra oceanografi og prognoseområdet, nyt fra forvaltningsområdet, nyt fra kystredningsområdet m.m.]	Cfs vil i samarbejde med DS udarbejde konceptet. Indhold til de enkelte nyhedsbreve er helt afhængig af, at HMD, MFP og DB hjælper med at levere indhold.
Strategisk fokusområde ²	Anerkendelse og indflydelse Brugerfokus	
Vurderingsskala ³	Målet er nået når koncept for nyhedsbrev er udarbejdet og redaktion er udpeget.	
Opfyldt ⁴		

Cfs 9	Sejladsinformation 2.0 – til navigatøren på broen	Ansvarlig
Resultatkrav	FRV har pt. ikke så godt fat i de professionelle brugere som fritidsbrugerne (jf. målgruppeanalyse 2009). De professionelle brugere nås bl.a. via ECDIS. De sejladsinformationer som brugerne har behov for skal derfor kortlægges, og der skal skitseres en model for hvordan data kan distribueres lettest muligt for brugerne, evt. via ECDIS. VTS Ø samt lodserne bør inddrages i udviklingsarbejdet.	Cfs med inddragelse af VTS Ø, DanPilot, MFP, HMD og DB.
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant Brugerfokus	
Vurderingsskala ³	Målet er opfyldt når brugernes behov er afdækket og model for distribution er skitseret og præsenteret i ledelsesgruppen.	
Opfyldt ⁴		

Cfs 10	Sejladsinformation 2.0 – Ny sejladsstistik	Ansvarlig
Resultatkrav	Ny Sejladsstistik: 1) Identifikation af hvilken type sejladsstistik FRV's brugere har behov for, herunder frekvens og præsentationsform 2) Prioritering af sejladsstistiktyper samt fastlæggelse af formidlingsform i forhold til strategiske indsatsområder 3) Udarbejdelse af metoder til generering og tilvejebringelse af den prioriterede sejladsstistik 4) Udarbejdelse af testscenarie og evaluering ud fra brugerfeedback 5) Udarbejdelse af endeligt koncept for ny sejladsstistik	Cfs
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant Brugerfokus	
Vurderingsskala ³	Målet er opfyldt når delmål 1-5 er opfyldt.	
Opfyldt ⁴		

Cfs 11	SMS-service Version 1.1	Ansvarlig
Resultatkrav	Opdateret version af FRV's SMS-service lanceres: 1) Indhold opdateres i forhold til brugerfeedback og erfaringsindsamling, 2) SMS-service opgraderes med en engelsk version. 3) Der informeres om den opdaterede SMS-service på frv.dk og andre relevante medier.	Opgaven udføres i samarbejde med HMD.
Strategisk fokusområde ²	Produkter på forkant Brugerfokus	
Vurderingsskala ³	Målet er opfyldt når alle delmål er udført.	
Opfyldt ⁴		

CfS 12	Web: Brugertest	Ansvarlig
Resultatkrav	Det skal sikres, at brugerne finder den information de søger. Der skal derfor udføres brugertest af frv.dk, herunder også sejladssudsigten (ifm.frv.dk). Sejladssudsigten: Den nuværende Sejladssudsigst har mange tilfredse brugere, men teknologiske muligheder og brugernes behov står ikke stille. Det undersøges hvilke behov brugerne har for ændringer i Sejladssudsigten samt hvordan de teknologiske muligheder kan integrere sejladsinformation på elektroniske kort på en for brugerne lettilgængelig måde. Ud fra resultaterne opdateres hjemmesidens struktur og funktionalitet. Jf. ministeriets webstrategi, skal FRV teste hjemmesiden både kvalitativt og kvantitativt.	CfS med inddragelse af eksterne konsulenter
Strategisk fokusområde ²	Brugerfokus	
Vurderingsskala ³	Målet er opfyldt når brugertesten er gennemført. Hvis brugertesten viser behov for betydelige ændringer, kan økonomi og ressourcer have indflydelse på mængden af rettelser der kan gennemføres.	
Opfyldt ⁴		

IA, Innovation & Analyse

IA 1	Innovation	Ansvarlig
Resultatkrav	At der skabes endnu mere plads til innovation i Farvandsvæsenet, samt at virksomhedens innovationskultur modnes. Det sikres, at gode idéer opsamles systematisk og at de overlever/modnes længe nok til at deres værdi og strategiske betydning kan vurderes således, at der kan blive taget stilling til, om de skal udnyttes. 1. Procedure for systematisk opsamling, synliggørelse og behandling af nye idéer, opretholdes og udvides i nødvendigt omfang. 2. Der publiceres mindst to artikler vedrørende Innovation i Farvandsvæsenet i Vandet Rundt, i løbet af 2010 3. Med henblik på at fremme innovationskulturen i Farvandsvæsenet, afholdes der bl.a. en innovationsworkshop med ledelsesgruppen inden udgangen af 2. kvartal. 4. Der udarbejdes en strategi for brugerdriven innovation i Farvandsvæsenet inden udgangen af 3. kvartal	MLH, KLU
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Opfyldt hvis alle punkter er gennemført til tiden. Delvis opfyldt hvis 3 ud af 4 punkter er gennemført ved årets udgang. Ikke opfyldt hvis 2 eller flere punkter ikke er gennemført ved årets udgang.	
Opfyldt		

IA 2	Forretningsudvikling – Generelt	Ansvarlig
Resultatkrav	At de gode idéer, der er fundet værdifulde og af strategisk betydning for Farvandsvæsenet, bringes i spil ved at de danner grundlag for udarbejdelse af konkrete forslag til udviklings- og/eller implementeringsprojekter 1. Der skabes et overblik over Farvandsvæsenets produktportefølje gennem kortlægning af virksomhedens produkter/værdikæder og de kanaler disse produkter leveres gennem, inden udgangen af 2. kvartal. 2. Farvandsvæsenets tænketankvirksomhed opretholdes ved, at der afholdes mindst én workshop i hhv. første og andet halvår. 3. Der arbejdes systematisk med at fremme videndeling i Farvandsvæsenet. Der tages stilling til den videre brug af Yammer inden udgangen af 2. kvartal.	MLH
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant, Brugerfokus	
Vurderingsskala	Delvis opfyldt hvis et af punkterne er delvis opfyldt Ikke opfyldt såfremt begge punkter er delvis opfyldt, eller blot et af punkterne ikke er opfyldt.	
Opfyldt		

IA 3	EU Finansiering	Ansvarlig
Resultatkrav	At tilvejebringe overblik over de muligheder, der måtte findes for tilskud til Farvandsvæsenet fra hhv. EU's Interreg, Rammeprogrammer m.v. og at facilitere eventuelle ansøgninger om sådanne tilskud. 1. Opbygge en oversigt over relevante tilskudsordninger inden udgangen af 2. kvartal 2. Støtte/gennemføre processen omkring en eller flere tilskudsansøgninger, skulle dette blive aktuelt.	KLU

Strategisk fokusområde	Ledelse	
Vurderingsskala	Opfyldt hvis begge punkter er gennemført som planlagt. Delvis opfyldt hvis en af punkterne ikke gennemføres eller hvis punkt 1 forsinkes. Ikke opfyldt en eller flere af punkterne ikke gennemføres som planlagt.	
Opfyldt		

IA 4	Etablering af PRINCE2 Projektkontor	Ansvarlig
Resultatkrav	At der etableres et projektkontor samt, at projektlederne oplever at de modtager reel støtte til at sikre PRINCE2 overensstemmelse - Gennemføre et "projektkontormøde" med projektlederne, for at afstemme forventninger, inden udgangen af 1. kvartal - Opdatere P2 projekthåndbogen inden 1. september - Gennemføre en "kundetilfredshedsanalyse" i 3. kvartal	BLI
Strategisk fokusområde	Strategisk kompetenceudvikling Ledelse	
Vurderingsskala	Opfyldt hvis alle punkter er gennemført til tiden. Delvis opfyldt hvis 2 ud af 3 punkter er gennemført ved årets udgang. Ikke opfyldt hvis 2 eller flere punkter ikke er gennemført ved årets udgang.	
Opfyldt		

IA 5	Projektporteføljestyling	Ansvarlig
Resultatkrav	At tilvejebringe et værktøj, der giver direktion og chefgruppe overblik over formål, ressourceforbrug og fremdrift i Farvandsvæsenets projektportefølje samt sammenhængen til den interne målstyring. - Værktøjet udvikles/tilvejebringes udgangen af 1. kvartal - Der rapporteres til direktion og chefgruppe kvartalsvis fra og med 2 kvartal	BLI
Strategisk fokusområde	Ledelse	
Vurderingsskala	Opfyldt hvis begge punkter er gennemført til tiden. Delvis opfyldt hvis rapportering påbegyndes senest pr. 1.oktober. Ikke opfyldt hvis rapportering ikke er påbegyndt medio oktober.	
Opfyldt		

IA 6	Innovativ udnyttelse af AIS data	Ansvarlig
Resultatkrav	At der høstes fra det stor potentiale, der ligger i de AIS data, Farvandsvæsenet har adgang til. - Udvide Farvandsvæsenets Near-Miss analyseværktøj til også at omhandle grundstødninger inden 1. maj. - Modne Near-Miss værktøjet, således, at det kan idriftsættes senest ved udgangen af 2. kvartal. - Fortsætte samarbejdet med IALA omkring videreudviklingen af IWRAP analyseværktøjet. Sikre mindst 2 opdateringer af softwaren inden årets udgang. - Udarbejde en strategi for, hvorledes Farvandsvæsenet kan blive førende på verdensplan, hvad angår brug af (analyse etc.) AIS data. Strategien skal foreligge i udkast inden udgangen af 3 kvartal, og færdiggøres inden årets udgang. - Påbegynde det såkaldte AIS3 projekt som et Prince2 projekt inden udgangen af 2. kvartal i samarbejde med øvrige afdelinger, herunder HMD og MFP.	ESR OFE
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Opfyldt hvis alle punkter er gennemført til tiden. Delvis opfyldt hvis 3 ud af 5 punkter er gennemført ved årets udgang. Ikke opfyldt hvis 2 eller flere punkter ikke er gennemført ved årets udgang.	
Opfyldt		

IA 8	Globalisering	Ansvarlig
Resultatkrav	At Farvandsvæsenet påvirker den internationale maritime dagsorden og dermed sikrer standarder, der gør verdenshavene mere sikre at besejle. Dette kræver en proaktiv deltagelse i relevante fora i EU, IMO, IALA og IHO m.v. IA er ansvarlig for at koordinere og fokusere Farvandsvæsenets indsats på området. Bestræbelserne fra "Den Blå Førertrøje" fortsættes, således at Farvandsvæsenets	KLU OFE

	oversigt over relevante nationale og internationale fora vedligeholdes, inklusive Farvandsvæsenets målsætninger for, og engagement i disse. 2. Deltage aktivt i relevante nationale og internationale fora og at kommunikere relevant information herfra til resten af Farvandsvæsenet, herunder arbejde for, at Farvandsdirektøren genvælges som medlem af IALA council og at CH/IA genvælges til posten som formand for IALA EEP Committee i foråret 2010, og at CH/MFP vælges til posten som næstformand i IALA's ANM Committee.	
Strategisk fokusområde	Anerkendelse og indflydelse	
Vurderingsskala	Opfyldelsesgrad vurderes af direktionen ved årets udgang.	
Opfyldt		

IA 9	Projekt – EfficienSea (overordnet)	Ansvarlig
Resultatkrav	At sikre Farvandsvæsenet en strategisk platform i Østersøregionen 1. Gennemføre Major event inden udgangen af 2. kvartal 2. Gennemføre EfficienSea projektets kommunikationsplan som planlagt, både eksternt og internt i Farvandsvæsenet. 3. Være til stede på EU Maritime Day 2010 som planlagt. 4. Gennemføre projektet som planlagt i øvrigt.	HSC GHE
Strategisk fokusområde	Anerkendelse og indflydelse Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Opfyldt hvis alle punkter er gennemført til tiden Delvis opfyldt hvis 3 ud af 4 punkter er gennemført ved årets udgang. Ikke opfyldt hvis 2 eller flere punkter ikke er gennemført ved årets udgang.	
Opfyldt		

IA 10	Projekt – E-Navigation	Ansvarlig
Resultatkrav	At tilvejebringe erfaringer med e-Navigation, med henblik på, at forberede Farvandsvæsenet på fuld skala implementering af e-Navigation. Gennemføres i samarbejde med nationale interessenter, herunder Søfartssyrelsen. 1. Gennemføre WP4 i EfficienSea projektet som planlagt 2. Etablere samarbejde med en eller flere virksomheder omkring forsøg med e-Navigation inden udgangen af 2. kvartal 3. Genoptage planlægningen af en international e-Navigation konference (gennemføres i 2011) inden udgangen af 1. kvartal	THC
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Opfyldt hvis alle punkter er gennemført til tiden Delvis opfyldt hvis 2 ud af 3 punkter er gennemført ved årets udgang. Ikke opfyldt hvis 2 eller flere punkter ikke er gennemført ved årets udgang.	
Opfyldt		

IA 11	Projekt – AIS på Satellit	Ansvarlig
Resultatkrav	At udnytte det potentiale der ligger i at modtage AIS data fra satellit, til at skabe overblik over skibstrafikken i arktis og på globalt plan 1. Fortsætte samarbejde med Ålborg Universitet om at opsende en AIS satellit med henblik på at modtage AIS data fra farvandet omkring Grønland 2. Udvide projektet til også at omfatte anskaffelse, behandling og formidling af AIS data fra exactEarth. Sikre, at Farvandsvæsenet kan håndtere disse data inden udgangen af 1. kvartal. 3. Samarbejde med andre, der arbejder med at modtage AIS fra rummet.	JKJ
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant / Anerkendelse og indflydelse	
Vurderingsskala	Delvis opfyldt hvis pkt. 1 eller 3 ikke er forløbet tilfredsstillende. Ikke opfyldt hvis pkt. 2 ikke er opfyldt når data foreligger.	
Opfyldt		

IA 12	Projekt – IALA-NET (Worldserver)	Ansvarlig
Resultatkrav	Samarbejde med IALA om at skabe et verdensomspændende AIS netværk 1. Administrere IALA-NET demonstratoren	HSC OFE

	2. Fortsat tage initiativ til diskussion i IALA om hvorvidt demonstratoren skal implementeres i fuld skala (inden udgangen af juni)	
	3. Tilvejebringe en beslutning om IALA-NET's videre skæbne inden årets udgang.	
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Delvis opfyldt hvis pkt. 1 og 2 vurderes tilfredsstillende gennemført. Ikke opfyldt hvis pkt. 3. Ikke er gennemført inden årets udgang.	
Opfyldt		

IA 13	Maritim IT i verdensklasse	Ansvarlig
Resultatkrav	At sikre, at Farvandsvæsenets IT ressourcer er i verdensklasse hvad angår funktionalitet, driftssikkerhed og effektivitet. 1. Udvikle og iværksætte en metode til løbende at måle kvaliteten af Helpdesk servicen inden udgangen af 2. kvartal. Iværksætte en tilfredshedsundersøgelse blandt helpdeskens kunder inden udgangen af 1. kvartal. 2. Farvandsvæsenets It-strategi opdateres inden udgangen af 2. kvartal, hvor der tages stilling til brug af DataWarehouse teknologien. 3. Ibrugtagning af Virtuelle desktops og tynde klienter inden udgangen af 3. kvartal. 4. Ibrugtagning af Windows 7 på nye klienter inden udg. af 2. kvartal. 5. Altris løsning til image og software udvikling og vedligehold implementeres inden udgangen af 2. kvartal. 6. Ibrugtage Sharepoint 2010 inden udgangen af 3. kvartal, såfremt denne platform skal anvendes til Farvandsvæsenets intranet. 7. Erstatte 50 % af FIIN/1net pc'er med USB tokens inden årets udgang, såfremt denne løsning realiseres som forventet. 8. Tilvejebringe en redundant forbindelse til Internettet, der sikrer mod kabelbrud, inden udgangen af 2. kvartal. 9. IT-Overvågning. Udvikle og iværksætte metoder til automatisk at måle funktionstider på væsentlige realtime services, der indgår i Farvandsvæsenets produktportefølje inden udgangen af 3. kvartal. 10. Opdatere procedure for rapportering af IT nedbrud inden udgangen af 1. kvartal. 11. Udbygge redundans og kapacitet på blade/ESX (CPU, RAM) inden årets udgang. 12. Gennemføre en revision af Farvandsvæsenets brug af softwarelicenser inden udgangen af 3. kvartal. 13. Tilvejebringe en teknisk løsning, således, at det bliver muligt for <farvandsvæsenets medarbejdere, at tilgå CAPTIA hjemmefra.	MLA
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Opfyldt alle punkter er gennemført til tiden. Delvis opfyldt hvis 9 af 13 punkter er gennemført til tiden. Ikke opfyldt hvis flere end 2 punkter ikke er gennemført ved årets udgang.	
Opfyldt		

DB, Drift og Beredskab

Resultatkontrakt

1.7	Etablering af 2 NAVTEX stationer på Grønland	Ansvarlig
Resultatkrav	Der etableres to nye NAVTEX stationer på Grønlands vestkyst inden udgangen af 2010. Prøveudsendelser opstartes inden udgangen af 2010	IMC
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala		
Opfyldt		
1.8	Udvikling på VTS området	Ansvarlig
Resultatkrav	- Inden udgangen af 2010 etableres samarbejde med SOK om løsning af VTS opgaven i Danmark (FMN anfører "idriftsættelse af VTS Øresund" i deres oplæg til ny resultatkontrakt) - Ny database til data fra VTS Øresund tages i brug i 2. halvår af 2010 - VTS Fehmern – Afklaring af FRV engagement, herunder anvendelse af erfaringer fra bilateralt projekt omkring VTS Øresund og kontakt til andre parter på området (SOK, SFS m.fl.)	PBH
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala		

Opfyldt		
1.9	Udsendelse af IMPORTANT navigationsadvarsler	Ansvarlig
Resultatkrav	Mindst 95 % af alle navigationsadvarsler udsendt af Farvandsvæsenet med prioritet IMPORTANT skal være udsendt til skibsfarten indenfor 1 time efter Farvandsvæsenets modtagelse af melding	CKP
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant Miljømål	
Vurderingsskala	I tilfælde af under 20 IMPORTANT meldinger for året kan det accepteres, at én melding overskrider 1 time	
Opfyldt		
2.9	Funktionstider for fyr og lystønder	Ansvarlig
Resultatkrav	Funktionstider (%): - Fyr i Danmark 99,8 - Lystønder 99,0	JJU/CKP
Strategisk fokusområde		
Vurderingsskala		
Opfyldt		
3.1	Redningsaktioner - Effektmåling	Ansvarlig
Resultatkrav	$\frac{\text{Antal redningsaktioner med redning}}{\text{Antal redningsaktioner}} = 40 \%$	RSP
Strategisk fokusområde		
Vurderingsskala		
Opfyldt		
3.2	Brugerundersøgelse blandt søredningsberedskabets aktører	Ansvarlig
Resultatkrav	Ultimo 2009 blev der gennemført en brugerundersøgelse blandt søredningsberedskabets øvrige aktører om tilfredsheden med Farvandsvæsenets indsats på området. - Resultatet udmøntes i handlingsplaner på specifikke områder inden for Kystredningstjenesten - Handlingsplanerne gennemføres	RSP
Strategisk fokusområde	Brugerfokus	
Vurderingsskala	Udarbejdelse af handlingsplaner inden udgangen af 2. kvartal 2010 Handlingsplaner gennemføres inden årets udgang	
Opfyldt		
3.3	Strategi for kystredningstjenesten - opdatering	Ansvarlig
Resultatkrav	Strategi for Farvandsvæsenets Kystredningstjeneste opdateres.	RSP
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Inden udgangen af året	
Opfyldt		
3.4	Funktionstid for redningsmateriel	Ansvarlig
Resultatkrav	Den gennemsnitlige funktionstid for større redningsmateriel skal være mindst 97 %	RSP
Strategisk fokusområde		
Vurderingsskala	Funktionstiden beregnes som et vægtet gennemsnit og omfatter 14 motorredningsbåde, 21 lette redningsbåde og 15 større redningskøretøjer	
Opfyldt		
3.5	Reaktionstid kystredningstjenesten	Ansvarlig
Resultatkrav	Kystredningstjenesten har en reaktionstid på maksimum 20 min. Samtidigt er det målsætningen, at redningsstationernes gennemsnitlige reaktionstid højst må være på 15 minutter.	RSP
Strategisk fokusområde		
Vurderingsskala		
Opfyldt		

Interne mål afd. DB

DB1	Håndtering af lystønder - arbejdsmiljø	Ansvarlig
Resultatkrav	Afklaring af hvad der skal til for at forbedre arbejdssikkerheden ved lystøndearbejde på Inspektionsfartøjerne. Udarbejdelse af notat der beskriver løsningsmuligheder inden årets udgang	CKP
Strategisk fokusområde	Arbejdsmiljø Produkter på forkant	

Vurderingsskala		
Opfyldt		
DB2	ISPS/ISM certificering af Inspektionsfartøjer	Ansvarlig
Resultatkrav	Begge inspektionsfartøjer skal opnå fuld ISPS og ISM certificering. Baggrunden for målet er at Søfartsstyrelsen nu kræver at også statsskibe er ISM/ISPS certificeret.	CKP
Strategisk fokusområde		
Vurderingsskala	Senest ved udgangen af 2. kv. 2010	
Opfyldt		
DB3	Ny lanterneteknologi – solceller	Ansvarlig
Resultatkrav	Opstart af forsøg med udlægning af selfcontained lanterne (lanterne baseret på solcelleteknologi). Business case vedr. evt. implementering udarbejdes.	JRP
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant Miljømål	
Vurderingsskala	Inden udgangen af året	
Opfyldt		
DB4	Valide strøm- og vandstandsdata for Drogden	Ansvarlig
Resultatkrav	Der sikres redundans i strøm- og vandstandsdata for Drogden ved tilvejebringelse af reservebøje. (Medfører hurtig reaktionstid (teknisk bistand) ved defekt måleudstyr samt hurtig udskiftning/reparation af bøje/teknisk udstyr). Der etableres formaliseret set up for hurtig transport og udlægning af reservebøje, herunder Drogden-nære alternativer til inspektionsfartøjer. HMD kontaktes for drøftelse af et mere målrettet samarbejde omkring datatilgængeligheden for brugerne.	JRP
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Der skal være indkøbt en ekstra oceanografisk målebøje, samt være etableret formaliseret set up og procedure for udskiftning af defekt målebøje inden udgangen af 2010.	
Opfyldt		
DB5	Opgørelse af funktionstid for strømmålerbøjer og vandstandsmålere	Ansvarlig
Resultatkrav	Funktionstid vandstandsmåler: 97 % Funktionstid strømmålere: 80 % Funktionstiden opgøres kvartalsvis, og det samlede resultat for funktionstiden skal være lig eller større end resultatkravet, når året samlede funktionstid gøres op. Funktionskravet indarbejdes i den kommende produktmanual.	JRP
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala		
Opfyldt		
DB6	Indsamling af erfaringer med isvinter og isberedskab	
Resultatkrav	På baggrund af indhentede erfaringer fra isvinter 2010 udarbejdes erfaringsrapport. Desuden opdateres Afmærkningssektionens isberedskabsinstrukser på baggrund af erfaringer.	CKP
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Inden udgangen af året.	
Opfyldt		
DB7	Afhændelse af bygninger	
Resultatkrav	Administrative opgaver i forbindelse med afhændelse af operativt frigjorte bygninger, herunder afhændelsesnotat, udmatrikulering, deklarationer, tegninger, BBR meddelelser, Tingbogsudskrift m.v. skal afleveres til FBE. hhv. Freja.	IMC
Strategisk fokusområde		
Vurderingsskala	15 af p.t. 24 igangværende og potentielle afhændelser skal være afleveret (administrative opgaver) til FBE hhv. Freja inden udgangen af 2010.	
Opfyldt		
DB8	Anskaffelsesplan – gennemførelse af anskaffelser	
Resultatkrav	Revision af DB anskaffelsesplan. Herunder implementering af procedure til at styre sektionernes investeringer gennem tildeling af eksempelvis sektionsvise rammer for afskrivninger og renter. Planen laves i første omgang med en fireårig horisont, som er det maksimale DeMars kan håndtere.	IMC/alle
Strategisk fokusområde		
Vurderingsskala	Inden udgangen af 1. halvår.	
Opfyldt		
DB9	MRB projekt	

Resultatkrav	Projektet startes op i 2010. PID skal være udarbejdet og første fase skal være igangsat i løbet af 3. kvartal 2010.	JTH
Strategisk fokusområde		
Vurderingsskala		
Opfyldt		
DB10	Forsøg med større afmærkning	Ansvarlig
Resultatkrav	Business case vedrørende evt. implementering af større plastafmærkning i FRV udarbejdes.	JRP/JJU
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Inden udgangen af året	
Opfyldt		
DB11	Fyrovervågning - modernisering	Ansvarlig
Resultatkrav	Eksisterende fyrovervågningsudstyr på både land og søfyr er 15 år gammelt og står derfor over for en udskiftning/opgradering. Det operative behov for fyrovervågning skal afdækkes og nye løsningsmuligheder beskrives. Der udarbejdes et notat, der afdækker behovet for overvågning af fyr og beskriver løsninger.	JJU
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Inden udgangen af året	
Opfyldt		
DB12	Nyt koncept for Store Bælts Fyr	Ansvarlig
Resultatkrav	PROBELT projektets nye fyr etableres på sin position i Storebælt	JJU
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Inden udgangen af 2. kv. 2010	
Opfyldt		
DB13	Udfasning af kviksølv fyr	Ansvarlig
Resultatkrav	Den pr. 1/1 2010 udarbejdede handlingsplan for udfasning af kviksølv iværksættes og de planlagte mål i planen opfyldes. Inden udgange af 2010 skal kviksølv være udfaset ved 2 fyr.	JJU
Strategisk fokusområde		
Vurderingsskala		
Opfyldt		
DB14	Grønlandsbåker	Ansvarlig
Resultatkrav	På 120 båkepositioner erstattes traditionel båke type med ny forbedret type.	JJU
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Inden udgangen af 3.kvt. 2010. Vurderes opfyldt hvis min. 50 stk. er opstillet da de særlige grønlandske forhold kan have indvirkning på målopfyldelsen. En forskydning fra 3. til 4. kv. kan desuden accepteres.	
Opfyldt		
DB15	Ny VTS Øresund database	Ansvarlig
Resultatkrav	Databasen integreres i Kongsberg VTS system og placeres i Malmø. Nuværende database i FRV nedlægges.	PBH
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Operativ ibrugtagning inden udgangen af 2. kv. 2010	
Opfyldt		
DB16	Aktionsdatabase - Udvikling	Ansvarlig
Resultatkrav	Der udvikles ny aktionsdatabase	RSP
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant Brugerfokus	
Vurderingsskala	Inden årets udgang 2010	
Opfyldt		
DB17	Redningsmateriel- Interkom	Ansvarlig
Resultatkrav	Opstarte projekt vedr. interkom på redningsfartøjerne. Der anskaffes interkom udstyr til teststation	RSP
Strategisk fokusområde	Produkter på forkant	
Vurderingsskala	Inden udgangen af året	
Opfyldt		
DB18	Skibsteknisk gruppe – udarbejdelse af instruks for gruppen	Ansvarlig
Resultatkrav	Beskrivelse af Skibsteknisk gruppes organisering, arbejdsområder samt en egentlig instruks for	IMC

	gruppen udarbejdes.	
Strategisk fokusområde		
Vurderingsskala	Inden udgangen af året	
Opfyldt		
DB19	Miljøgodkendelse af tankanlæg	Ansvarlig
Resultatkrav	Tankanlæg større end 6000 l skal inspiceres og miljøgodkendes.	IMC
Strategisk fokusområde	Miljømål	
Vurderingsskala	Inden udgangen af 1. kv. 2010.	
Opfyldt		
DB20	Energisyn/energimærkning	Ansvarlig
Resultatkrav	Hirtshals redningsstation skal have energimærkning	IMC
Strategisk fokusområde	Miljømål	
Vurderingsskala	Inden udgangen af 1. kv. 2010	
Opfyldt		

MFP, Maritim Forvaltning og Policy

Den interne målstyring 2010 for afdeling Maritim forvaltning og policy er opdelt i 3 undergrupper for henholdsvis hele afdelingen (MFP), sektionen for maritim forvaltning (MF) og sektionen for maritim jura og policy (MJP).

Den indbyrdes afhængighed intern i organisationen (FRV) er nævnt under hvert internt mål, hvor det er aktuelt. Derudover sker der løbende koordination på tværs i såvel FRV som i afdelingen.

Maritim forvaltning og policy

MFP-1	VTS	Ansvarlig
Resultatkrav	FRV's engagement i et kommende VTS-Femern	KJN, FSS, CJB
Beskrivelse	FRV har med etableringen af VTS-Ø gode erfaringer med oprettelse og drift af et VTS-center, hvor koordineringen og samarbejdet mellem to nationer er centralt. FRV har i en årrække deltaget i myndighedsmøderne hos Sund & Bælt vedr. den kommende Femern Bælt forbindelse. Forudsætningerne for et kommende VTS i området er nu kommet på dagsordenen, og det er vigtigt, at FRV beslutter, hvor meget det vil involvere sig og tilbyde sin assistance i forbindelse med etableringen af et nyt VTS center i Femern Bælt.	
Termin	1. juli 2010	
Fokusområder	Anerkendelse og indflydelse, brugerfokus, produkter på forkant	
Afhængighed	Andre maritime myndigheder bl.a. SFS, de tyske myndigheder og SOK som sandsynligvis ønsker en udvidelse af VTS-Storebælt til også at dække Femern Bælt. Koordinering i FRV, så IA-projektleder (med VTS-erfaring) inddrages. Ligeledes inddrages VTS-Ø (afd. DB).	
Opfyldt	Der udarbejdes et notat, der beskriver hvor beslutningerne træffes, herunder hvilke styrelser som gør hvad og som belyser de historiske erfaringer? FRV's erfaringer fra VTS-Ø inddrages i nødvendigt omfang i arbejdet tillige med nautiske og miljømæssige vurderinger. FRV's engagement i et kommende VTS-Femern er afklaret, herunder evt. økonomiske aspekter. FRV kan ikke iværksætte dette uden at der tilføres ekstra midler til etablering og drift.	
Effekt	Såfremt FRV skal etablere VTS-Femern vil vi fremstå som en kompetent VTS-aktør med flere centre i farvande der dækker flere lande. Tiltaget vil medvirke til at forbedre sejladsikkerheden i dele af de danske farvande.	

Status efter 1. kvartal 2010:

MFP-2	Virtuel AIS-afmærkning	Ansvarlig
Resultatkrav	Udvikling og anvendelse af virtuel AIS-afmærkning	PED, CJB
Beskrivelse	FRV har i en årrække haft teknologien til at udlægge virtuelle AIS-afmærkning, men har dog, udover få forsøg, ikke anvendt teknologien operativt, da der fortsat er mange udestående omkring bl.a. præsentationen af informationerne om bord på skibet. Internationalt er der nu kommet mere og mere fokus på anvendelses-mulighederne til virtuel afmærkning, bl.a. er emnet kommet på IMO NAV's arbejdsprogram, der indledes på NAV56 i sommeren 2010. Også i IALA er der stor fokus på emnet. Der er afholdt en IALA workshop i feb. 2010 om emnet, og på IALA Conference i marts 2010 skal FRV holde et indlæg om emnet. Virtuel AIS-afmærkning er et nyt redskab til at supplere og forbedre de nuværende afmærkningssystemer, og kan dermed bidrage til forbedret service til brugerne, og dermed til forbedring af sejladsikkerheden. FRV skal som maritim myndighed følge udviklingen og bidrage	

	til effektiv anvendelse af virtuel afmærkning.	
Termin	Udgangen af 2010.	
Fokusområder	Produkter på forkant, anerkendelse og indflydelse, brugerfokus,	
Afhængighed	Koordinering i FRV, (MFP, IA, DB). SFS's velvilje til at lade FRV deltage i arbejdet i IMO.	
Opfyldt	FRV har udarbejdet et studie (notat), der beskriver hvem (IMO, IHO, IALA, andre) der har hvilke roller i processen med at udvikle standarder på området, herunder et analysearbejde af hvad det hele egentlig handler om på dette område, både nationalt (SFS's holdning) og internationalt. FRV har deltaget i udviklingen af den nye IALA Recommendation On Virtual Aids to Navigation.	
Effekt	Effekten af virtuel afmærkning som et reelt hjælpemiddel til skibsfarten kan først afspejles om mange år, når bl.a. standarder for præsentation osv. er fastlagt. Men det er en løbende proces og allerede nu kan virtuel afmærkning testes, således at der kan komme noget feedback fra brugerne om anvendelse, tilgængelighed osv.	

Status efter 1. kvartal 2010:

Maritim forvaltning

MF-1	Nautiske publikationer	Ansvarlig
Resultatkrav	Større tilgængelighed af Efterretninger for Søfarende	LST, CST, CJB
Beskrivelse	Sikre brugerne en større tilgængelighed af Efterretninger for Søfarende. Det betyder, at FRV ophører med at udgive den trykte udgave af Efterretninger for Søfarende. Måle antallet af hits på frv.dk fsva Efs og andre nautiske publikationer. Udvikle nye metoder til at få informationen ud til brugerne, f.eks. via abonnementsordning, GIS-præsentation m.m.	
Termin	Udgangen af 1. kvartal 2010 Udgangen af 2010	
Strategiske fokusområder	Brugerfokus Produkter på forkant Anerkendelse og indflydelse	
Afhængighed	CFS, firmaet ProActive samt andre myndigheder (SFS, KMS)	
Opfyldt	Abonnementsordning etableret for brugerne af frv.dk, herunder Efterretninger for Søfarende senest 31. marts 2010. Ophør udgivelse af Efterretninger for Søfarende som en trykt publikation senest 31. marts 2010. Ophør af udgivelse af Efterretninger for Søfarende i en html-version på frv.dk senest 31. marts 2010. Counter er specifikt opsat på frv.dk på Efs og andre nautiske publikationer inden udgangen af 2. kvartal 2010. Inden udgangen af 3. kvartal 2010 er udarbejdet oplæg til brugerundersøgelse af den større tilgængelighed af Efterretninger for Søfarende. Brugerundersøgelsen er udført inden udgangen af november måned 2010. Udvikle metode til præsentation af Efterretninger for Søfarende i eksempelvis et GIS inden udgangen af 2010.	
Effekt	Brugerne får nemmere og mere effektivt adgang til oplysningerne fra Efs. Endvidere får brugerne mulighed for at "skræddersy" modtagelsen af nyheder fra frv.dk. Derved højnes sejladsikkerheden, da muligheden for at de sejlende planlægger og gennemfører deres sejlads med opdaterede oplysninger, er væsentligt forbedret	

Status efter 1. kvartal 2010:

MF-2	Brugerfokus	Ansvarlig
Resultatkrav	Forbedre den elektroniske selvbetjening på frv.dk	JAA, FSS, CST, CJB, JEM, DKS
Beskrivelse	Brugerne skal have forbedret mulighed for at kunne betjene sig selv via www.frv.dk . Webformularerne skal forbedres, så processen sikrer, at der ikke sker tilbageløb ved henvendelser til FRV på myndighedsområdet; afmærkning, vrag, søopmåling samt generelle henvendelser. Dette skal blandt andet ske vha. LEAN-tankegangen og ved at oplæg til opdatering af formularerne på frv.dk forankres i afd. MFP. Der følges løbende op på processen ved afholdelse af keizen-møder, hvor forbedringstiltag gennemgås. Der skal endvidere udarbejdes interne skabeloner for de høringer og tilladelser som MFP udsteder. Disse skal på sigt lægges i Captia.	
Termin	Udgangen af 4. kvartal 2010	
Fokusområder	Brugerfokus, produkter på forkant	
Afhængighed	CFS, DB(it). Endvidere afhængig af, hvornår det koncernfælles weblayout kommer i luften.	

Opfyldt	Opdatering af ovennævnte webformularer er sket inden udgangen af 2. kvartal 2010. Foretages af CFS efter oplæg fra MFP. Det er sikret, at nødvendige obligatoriske informationer til hver type webformular skal være udfyldt inden den kan sendes til FRV. Sket inden udgangen af 1. kvartal 2010. Bilag skal kunne vedhæftes formularerne. Sket inden udgangen af 2. kvartal 2010. Interne skabeloner for høringer og tilladelser er udarbejdet inden udgangen af 2010. Der udarbejdes et notat, der beskriver opfølgningen på og udløberen af det LEAN-inspirerede projekt, der blev igangsat 2009, herunder effekt for brugeren (forbedret gennemløbstid, autosvar osv).	
Effekt	Brugerne skal opleve en forbedret kvalitet i den service, som FRV leverer. Korrespondancen mellem brugerne og FRV minimeres ved at alle informationer leveres første gang og tilbageløb undgås.	

Status efter 1. kvartal 2010

MF-3	Ruterevision	Ansvarlig
Resultatkrav	Optimering af ruter i Kattegat og Skagerrak	CJB, MSK
Beskrivelse	Fortsætte processen, som Farvandsvæsenet har igangsat i tæt samarbejde med Søfartsstyrelsen samt Kort og Matrikelstyrelsen, hvor eksisterende ruter i Kattegat og Skagerrak gennemgås. Endvidere ses på mulighederne for at etablere et trafiksepareringssystem (TSS) ved bl.a. Skagen og Anholt. Målet er at optimere ruternes forløb i disse farvande.	
Termin	Udgangen af 2010 (kører videre i 2011 og 2012)	
Fokusområder	Brugerfokus,	
Afhængighed	CFS, DB, søopmålingen, Søfartsstyrelsen, Kort og Matrikelstyrelsen	
Opfyldt	Endeligt forslag til optimerede ruter er fastlagt af de involverede søfartsmyndigheder. Sket inden udgangen af 2. kvartal 2010. Endeligt forslag er sendt i høring hos relevante interessenter. Sket inden udgangen af 3. kvartal 2010. Søopmåling af ruter og rutesystemer (TSS), der kræver godkendelse i IMO, er påbegyndt. Sket inden udgangen af 2. kvartal 2010.	
Effekt	Får et rutenet der lever op til nutidens standard og brug, dvs der hvor skibene sejler. Sikre mest muligt vand under kølen; kan minimere udslip fra skibe. Gøre de berørte farvande mere sikre og skibenes sejlads er lettere at forudsige (følger ruter og systemer).	

Status efter 1. kvartal 2010

MF-4	Afmærkningsrevision	Ansvarlig
Resultatkrav	Afmærkningsrevision i Vadehavet afsluttet og påbegyndt i Svendborg Sund og dele af farvandet syd for Fyn	PED, ANK, JEM
Beskrivelse	En del af Prince 2 afmærkningsrevisionsprojekt, hvor opgaven er nærmere beskrevet. Der kan læses mere om dette på MOSS. MF afholder møde med interessenterne i Vadehavet og forklarer situationen, herunder at dele af afmærkningen skal overgå til private (fx havne, kommuner eller regioner) eller også bliver den inddraget. FRV afmærkning inddrages senest 15. november 2010. Tidsplanen for opgaven følger den, der er beskrevet i projektkommissoriet. Som en del af den igangværende afmærkningsrevision i de danske farvande gennemgås også Svendborg Sund og en del af farvandet syd for Fyn. Farvandet opdeles i mindre områder svarende til inddelingen efter afmærkningsnumre. Hver enkelt afmærkning skal beskrives i detaljen herunder en begrundelse for, hvorfor afmærkningen skal være der. Dette giver også svaret på, hvem der, jf. gældende lovgivning, skal bære omkostningen for afmærkningen. MF afholder møde med interessenterne i Svendborg Sund og en del af farvandet syd for Fyn og forklarer situationen, herunder at dele af afmærkningen skal overgå til private (fx havne, kommuner eller regioner) eller også bliver den inddraget. Tidsplanen for opgaven følger den, der er beskrevet i projektkommissoriet og indeholder også fysisk inspektion i området.	
Termin	15. november 2010 fsva Vadehavet Udgangen af 2010 fsva Svendborg Sund og en del af farvandet syd for Fyn	
Fokusområder	Brugerfokus Produkter på forkant Anerkendelse og indflydelse!	

Afhængighed	CFS og DB samt KMS (får betydning for søkort og publikationer)	
Opfyldt	Afholdt møde med interessenterne i Vadehavsområdet Fordeling af afmærkningsansvarsområder i Vadehavet er fastlagt. FRV afmærkning i Vadehavet er inddraget 15. november eller snarest derefter (vejrlig). Afmærkning gennemgået og beskrevet i Svendborg Sund og dele af farvandet syd for Fyn. Sindeskrivelse udsendt til interessenterne i Fyn-området. Møde afholdt med involverede parter i Fyn-området. FMN er holdt løbende orienteret (opgaven er et krav fra FMN).	
Effekt	Afmærkningen i områderne er optimeret i forhold til de sejladsikkerhedsmæssige behov. Endvidere er det sikret af afmærkningen er i overensstemmelse med gældende lovgivning. Tilstræbe en ensartet afmærkning i de danske farvande og derved højne sejladsikkerheden.	

Status efter 1. kvartal 2010:

MF-5	Opfølgning	Ansvarlig
Resultatkrav	Afmærkning af Skråruten ved Hatter Barn	CJB
Beskrivelse	Opfølgning på resultatkrav 5.1 fra 2009. Fra Beltrep (VTS Storebælt) er det tidligere (2008) rapporteret, at der skønsmæssigt var omkring 50 hændelser årligt. Farvandsvæsenet har trukket på erfaringerne fra "stakittet" i dybvandsruten og udlagt supplerende afmærkning i den sydlige del af "skråruten" med det formål at tydeliggøre, hvor skibene skal dreje samt naturligvis at minimere antallet af near miss situationer i området. Det forventes, at antallet af near miss situationer falder fra de nuværende 4 pr. måned (primo 2009) til 2 pr. måned faldende til 1 pr. måned, når tiltaget har været implementeret i mindst et år (1. juli 2010).	
Termin	1. juli 2010 31. december 2010	
Fokusområder	Brugerfokus, produkter på forkant	
Afhængighed	Rapportering af hændelser fra VTS Storebælt og/eller tilsvarende dataadgang fra Søfartsstyrelsen. Koordinering med øvrige near miss rapporteringstiltag i FRV (IA).	
Opfyldt	Antallet af near miss situationer må ikke overstige 2 pr. måned i gennemsnit for 1. halvår 2010; perioden 1. januar til 30. juni 2010. Antallet af near miss situationer må ikke overstige 1 pr. måned i gennemsnit for 2. halvår 2010; perioden 1. juli til 31. december 2010.	
Effekt	Sejladsikkerheden i området er forbedret væsentligt. Near miss situationer i området er bragt ned til et meget lavt niveau. Tydelige sejladsruter (drejepunkter mv.).	

Status efter 1. kvartal 2010

Maritim jura og policy

MJP-1	International maritim dagsorden (primært internt)	Ansvarlig
Resultatkrav	Sikre overblik over og koordination af den af FRV førte maritime policy	KJN, BBT
Beskrivelse	<u>Formål:</u> Skabe overblik over og internt koordinere FRV's internationale engagementer med henblik på at tilvejebringe en videnkompetence til brug for (at bidrage til) formulering af den internationale maritime policy som FRV bør føre. Udarbejde maritime policies for FRV på relevante områder.	
Metode / middel	<u>Midler:</u> Sektionen for maritim jura og policy vil afholde ugentlige møder om FRVs internationale virke med deltagelse af DS samt cheferne eller disses repræsentanter for de afdelinger, som har væsentlige internationale engagementer. Koordinationen bygger bl.a. på gensidig informationsudveksling på disse ugentlige møder. Endvidere vil sektionen, for at sikre et løbende overblik over de internationale engagementer, søge at styrke en skriftlig kultur i FRV på det internationale område, således at deltagere i møder i udlandet forud for afrejse i videst mulige omfang informerer om de væsentligste forventelige aspekter ved mødet med henblik på at sikre input fra interessenter i og evt. udenfor FRV, og kort efter endt rejse sørger for passende skriftlig afrapportering. For at fremme en sådan udvikling vil sektionen dels fremstå som et eksempel overfor de øvrige afdelinger, dels erindre om behovet for regelmæssig udarbejdelse af referater, notater og policy dokumenter. Sluttelig vil sektionen fortsætte med at orientere danske myndigheder på det maritime område om Farvandsvæsenets internationale engagementer, men henblik på at synliggøre Farvandsvæsenets virke på området.	
Termin	Løbende over året	
Strategiske fokusområder	Anerkendelse og indflydelse	

Afhængighed	En væsentlig forudsætning for at kunne opnå den ønskede koordination af de internationale engagementer er en løbende opbakning fra DS, idet styrkelsen af en skriftlig kultur og en overordnet koordination i FRV kan indebære en ændret organisationskultur hos afdelinger, der har været vant til at træffe autonome beslutninger og virke ved mundtlig kommunikation. Det bemærkes, at den øgede tilvejebringelse af skriftlig dokumentation af FRVs internationale engagementer vil være en stor fordel for det videndelingssystem som afd. IA arbejder på, uanset hvilken model der måtte vælges.	
Opfyldt (evalueringskrav) verificeringsmetode	Delmålet vurderes opfyldt, såfremt MFP ved årets udgang er i stand til løbende at tilvejebringe et overblik over FRV's internationale engagementer baseret på informationsudveksling på chefmøder, de ugentlige internationale møder og ved skriftlig rapportering om og fra de internationale møder som FRV deltager i.	
Effekt	Fremme, at Farvandsvæsenet optræder koordineret og ensartet udadtil, hvilket bidrager til at styrke væsenets troværdighed i dets internationale virke og til at synliggøre indsatsen.	

Status efter 1. kvartal 2010:

MJP-2	International maritim policy (primært eksternt)	Ansvarlig
Resultatkrav	International maritim policy	KJN, BBT
Beskrivelse	<u>Målsætning:</u> være på forkant med udviklingen indenfor international maritim policy med henblik på at sikre, at FRV om ønsket kan influere denne og bedst muligt varetage danske interesser indenfor myndighedsområdet.	
Metode / middel	<u>Midler:</u> sektionen for maritim jura og policy vil i videst mulig udstrækning deltage i multilaterale fora hvor den maritime policy drøftes og formuleres. Derfor vil sektionen fortsætte og om nødvendigt styrke sit engagement i relevante fora inden for EU såsom Member States' Expert Group on Maritime Policy og EMSA samt i regi af HELCOM, VASAB og Østersørådets Ekspertgruppe vedr. Maritim Politik m.fl. I forbindelse med deltagelsen i multilaterale fora bør muligheden for at etablere bilaterale forbindelser til myndigheder med tilsvarende eller sammenlignelige ansvarsområder anvendes. En vigtig del af indsatsen for at komme på forkant med udviklingen inden for maritim policy er udbygning af samarbejdet både inden for Forsvarsministeriets ressort og mellem relevante danske myndigheder på det maritime område og koordination af deltagelse i møder på tværs af ministerier og styrelser, med henblik på at sikre en overordnet koordination og videndeling, jf. delmål MJP-1.	
Termin	Løbende over året	
Strategiske fokusområder	Anerkendelse og indflydelse Produkter på forkant Brugerfokus	
Afhængighed	En forudsætning for dette mål er dels, at sektionen til stadighed har mulighed for at deltage i de relevante fora eller alternativt at påvirke gennem anden dansk deltager, dels at de økonomiske og personalemæssige ressourcer rækker hertil.	
Opfyldt	Delmålet vurderes opfyldt, såfremt sektionen ved årets udgang bedre vil være i stand til at følge og vurdere udviklingen og trends i den internationale maritime policy og agere i forhold hertil, herunder at informere DS samt relevante aktører i og udenfor FRV herom.	

Status efter 1. kvartal 2010:

MJP-3	Påvirke maritim fysisk planlægning	Ansvarlig
Resultatkrav	Påvirke maritim fysisk planlægning	KJN, BBT
Beskrivelse	<u>Målsætning:</u> Farvandsvæsenet ønsker at opbygge en væsentlig kompetence inden for maritim fysisk planlægning (maritime spatial planning) med henblik på dels at kunne påvirke principperne for sådan planlægning på europæisk plan, dels at kunne medvirke til introduktion af maritim fysisk planlægning i Danmark. Farvandsvæsenet vil derfor udarbejde et policydokument på området, som tager sit udgangspunkt i hensyn til skibsfarten samt de særlige kompetencer (bl.a. AIS-dataspor) som FRV besidder.	

Metode / middel:	<u>Midler:</u> I 2010 skal Farvandsvæsenets sektion for maritim jura og policy: -Arrangere et eller flere studiebesøg for repræsentanter for relevante danske myndigheder i lande, som er ledende inden for maritim fysisk planlægning. Hensigten er dels at lære om de udenlandske erfaringer og vanskeligheder ved introduktionen af maritim fysisk planlægning og om de værktøjer, som blev udviklet hertil; dels at øge kontakten mellem repræsentanter for relevante danske myndigheder, der på den ene eller anden måde beskæftiger sig med maritim fysisk planlægning. Efterfølgende søges et forum for udveksling af information om og erfaring med maritim fysisk planlægning mellem interesserede danske myndigheder etableret. -Udbygge sit netværk i relevante internationale fora via deltagelse i arrangementer om maritim fysisk planlægning. Fokus lægges især, men ikke alene, på aktiviteter under EU, HELCOM og VASAB. Der bør ske en løbende intern koordinering i FRV på området. Synliggørelse af FRV over for Forsvarsministeriet kan ske ved at invitere departementet til at deltage i nævnte forum samt ved løbende at fremsende relevante dokumenter, mødereferater m.v.	
Termin	Løbende over året	
Strategiske fokusområder	Anerkendelse og indflydelse Produkter på forkant Brugerfokus	
Afhængighed	En forudsætning for dette mål er støtte fra DS. Det bemærkes i øvrigt, at afd. HMD forudses at tilvejebringe dele af datagrundlaget for en maritim fysisk planlægning.	
Opfyldt	Del-målet vurderes opfyldt, når FRV har udbygget sit netværk såvel nationalt som internationalt inden for maritim fysisk planlægning. Del-målet vurderes opfyldt, når FRV af sine nærmeste samarbejdspartener bliver anerkendt som en kompetent og innovativ spiller på området for maritim fysisk planlægning. Del-målet vurderes opfyldt, når FRV har udarbejdet et policydokument vedr. maritim fysisk planlægning.	

Status efter 1. kvartal 2010:

MJP-4	FRV's lovhjemmel	Ansvarlig
Resultatkrav	Overblik over FRV's generelle hjemmelsgrundlag samt evt. lovudkast	KJN, DVP
Beskrivelse	FRV's lovhjemmel er delt på flere love, der ikke hører hjemme under Forsvarsministeriet. Her tænkes på bl.a. Lov om sikkerhed til søs, Tillæg til strandingsloven m.fl. Situationen for myndighedsudøvelse er således ikke optimal, da det finansielle og det myndighedsmæssige ansvar ikke er placeret hos den samme minister. Der bør under alle omstændigheder arbejdes med hjemlen, da der skal skaffes hjemmel til, at FRV tager miljømæssige hensyn ved sin myndighedsudøvelse. Ligesom der inden for sejladsikkerhed savnes hjemmel til fx søopmåling efter arbejder til søs.	
Metode / middel	<u>Metode:</u> MJP vil i samarbejde med de andre afdelinger i FRV afdække FRV opgaver og vurdere, hvilke opgaver bør medtages i en lovtæst. MJP vil herefter udarbejde en synopsis der dels vil kunne forelægges FMN til drøftelse, dels vil kunne benyttes som disposition til en evt. videre udarbejdelse af et egentligt lovudkast som fx en "Lov om farvandenens sikring"	
Termin	Udgangen 2. kvartal 2010 Synopsis Udgangen 4. kvartal 2010 Afklaring af hvorvidt et egentligt lovudkast skal udarbejdes.	
Fokusområder	Klarhed over FRV's hjemmelsgrundlag, samt hvilke mangler det måtte have. Produkter på forkant; Brugerfokus.	
Afhængighed	I forbindelse med synopsen er det væsentligt, at FRV's andre afdelinger bidrager med afdækning. I forbindelse med udarbejdelsen af et lovforslag - politisk vilje højere oppe i systemet samt juridiske ressourcer.	
Opfyldt	Udarbejde synopsis om FRV's lovhjemmel inden udgangen af 2. kvartal 2010.	

Status efter 1. kvartal 2010

MJP-5	Afmærkningsbekendtgørelse	Ansvarlig
Resultatkrav	Udarbejdelse af en ny afmærkningsbekendtgørelse	DVP, KJN
Beskrivelse	Den nuværende afmærkningsbekendtgørelse er udstedt med hjemmel i en ikke længere gældende lov om sikkerhed til søs, hvorfor en ny afmærkningsbekendtgørelse er påkrævet, således at det juridiske grundlag kan komme på plads. En ny afmærkningsbekendtgørelse vil bl.a. skulle indeholde klare regler for hvilke krav, der stilles til afmærkning, samt give hjemmel til at strafforfølge juridiske personer, som fx selskaber, der ikke efter den nuværende lovgivning kan straffes for ikke at overholde reglerne.	

Metode / middel		
Termin	Udgangen 2. kvartal 2010 Udkast til bekendtgørelse Udgangen 4. kvartal 2010 Mulighed for ikrafttrædelse pr. 1. januar 2011 af bekendtgørelsen enten i evt. kommende lov, jf. MJP-4, eller alternativt efter den nuværende lov om sikkerhed til søs	
Fokusområder	Afklaring af FRV ansvar i relation til andre myndigheder, samt strafansvar for overtrædelse og behov for påbud.	
Afhængighed	Evt. politisk vilje højere oppe i systemet, juridiske ressourcer. Produkter på forkant.	
Opfyldt	Mulighed for ikrafttrædelse pr. 1. januar 2011 af bekendtgørelsen enten i evt. kommende lov, jf. MJP-4, eller alternativt efter den nuværende lov om sikkerhed til søs.	

Status efter 1. kvartal 2010:

MJP-6	VTS Øresund Agreement II	Ansvarlig
Resultatkrav	VTS Øresund Agreement II	DVP, KJN
Beskrivelse	På baggrund af FMN's beslutning om at permanentgøre VTS-Øresund i FRVs regi, skal der indgås en aftale mellem Danmark og Sverige herom.	
Metode / middel	MJP samarbejder med det svenske Sjöfartsverket om at få aftalen i stand.	
Termin	Inden 1. september 2010	
Strategiske fokusområder	Anerkendelse og indflydelse Produkter på forkant Brugerfokus	
Afhængighed	De svenske myndigheder, andre danske samarbejdspartnere og FMN's godkendelse af aftalen.	
Opfyldt	Når aftalen er indsendt til underskrift	
Effekt	Tilvejebringelse af det juridiske grundlag for et permanent VTS-Ø.	

Status efter 1. kvartal 2010:

DS, Direktionssekretariatet

DS1	Strategisk platform	Ansvarlig
Resultatkrav	DS skal bidrage til FRV strategiske udvikling	LKM, LER, VFA
Strategisk fokusområde	Ledelse	
Vurderingsskala	- DS er en drivkraft i planlægning og gennemførelse af samt opfølgning på et strategiseminar for ledelsesgruppen i foråret 2010 - DS er drivkraft i forhold til forberedelse og forhandling af resultatkontrakt og intern målstyring 2010 - DS planlægger månedlige temamøder⁹, undtagen i juli og august - DS deltager fast i den interne møderække vedr. Farvandsvæsenets internationale engagement	
Opfyldt		

DS2	Bidrage til FRV eksterne strategisk/politiske dialog	Ansvarlig
Resultatkrav	DS skal bidrage til at positionere FRV bedre i det maritime landskab	LKM, PEH, MKA (primært)
Strategisk fokusområde	Ledelse	
Vurderingsskala	- DS udarbejder og vedligeholder løbende en strategisk (møde)kalender for året - På baggrund af kalenderen udarbejdes håndakter¹⁰ efter direktionens anvisninger og behov - Der afsættes ressourcer til at sikre en bedre afmelding og dermed forankring af direktionens internationale mødeaktivitet - Der afholdes mindst tre møder i det ved DS nyetablerede netværk for sekretariatsledere i forsvarets koncern - DS udarbejder en (national) interessentanalyse og udformer strategier for centrale interessenter¹¹	

⁹ Temamøder afholdes i Søkvæsthuset, men transmitteres ud i landet. Indkaldelse til temamøder udsendes senest 14 dage før mødet. Mindst 1 temamøde om året er med ekstern foredragsholder. Forslag til emner indkaldes løbende, og direktionen godkender.

¹⁰ DS udarbejder en "grov" skabelon for håndakter. Formålet er at sikre en fælles standard, hvor centrale spørgsmål overvejes hver gang (men udelades hvor det er overflødigt).

¹¹ Strategierne adresserer centrale spørgsmål som: "Hvordan vil Farvandsvæsenet gerne ses af interessenten?", "Hvilke tiltag kan gennemføres for at vedligeholde/forbedre forholdet til interessenten?", "Hvad vil Farvandsvæsenet gerne opnå i.f.t. de enkelte interessenter?"

	DS søger at spotte muligheder for også at anvende "randen" af central mødeaktivitet	
Opfyldt		

DS3	Bidrage til en stærk ledelsesgruppe	Ansvarlig
Resultatkrav	Fastholde og udvikle en stærk og sammentømret ledelsesgruppe	Alle
Strategisk fokusområde	Ledelse	
Vurderingsskala	- DS kommer med oplæg og forslag til mindst to ledelsesmøder med eksternt oplæg i 2010 - DS arrangerer mindst to tematiske ledelsesmøder af tværgående og diskuterende karakter i 2010	
Opfyldt		
DS4	Ledelsesinformation	Ansvarlig
Resultatkrav	Optimeret ledelsesinformation udgives ¹²	LER, PEH, LKM
Strategisk fokusområde	Ledelse	
Vurderingsskala	Ny udformning er vedtaget i ledelsesgruppen og anvendt senest ved 2. kvartalsrapport 2010	
Opfyldt		

DS5	Konsulentstøtte/projektledelse	Ansvarlig
Resultatkrav	DS vil efter behov (og ressourcer i DS) tilbyde konsulentstøtte/projektledelse til afdelingerne på overordnede, tværgående områder	LER, MKA, PEH, LKM
Strategisk fokusområde	Ledelse	
Vurderingsskala	- I 2010 tilbyder DS konsulentstøtte til afdelingerne i relation til formulering af interne mål for året, og DS "processer" ledelsesgruppens behandling af interne mål for 2010 - I forlængelse af den koncern-fælles Lean-strategi (ultimo november 2009) udformer DS et udkast til Farvandsvæsenets Lean-strategi inden udgangen af 3. kvartal - Med udgangspunkt i Farvandsvæsenets Lean-strategi yder DS ved behov (og efter ressourcer) konsulentstøtte/projektledelse til forskellige LEAN tiltag i afdelingerne i 2010 - Ved behov (og efter ressourcer) yder DS anden konsulentstøtte til afdelingerne i 2010	
Opfyldt		

DS6	Lederkommunikation	Ansvarlig
Resultatkrav	Som et led i et generelt løft af kommunikationen i Farvandsvæsenet, vil vi forbedre mellemledernes evne til strategisk kommunikation. Forskellige målinger (bl.a. STRATEGOS målingen) viser nemlig, at mellemlederne mangler nogle værktøjer i kommunikationen af strategien	MKA
Strategisk fokusområde	Ledelse	
Vurderingsskala	- Arbejdet igangsættes i løbet af 2010 - De involverede løfter sig i gennemsnit 0.7 points på en fempunktsskala (måles efter gennemførelse af hele forløbet)	
Opfyldt		

DS7	Farvandsvæsenets professionelle brugere	Ansvarlig
Resultatkrav	Opfølgning på CAPACENT undersøgelsen om Farvandsvæsenets professionelle brugere	MKA, LKM
Strategisk fokusområde	Brugerfokus	
Vurderingsskala	Samlet opfølgingsplan udarbejdes i samarbejde med CfS senest ved udgangen af 2. kvartal	
Opfyldt		

DS8	Intranet	Ansvarlig
Resultatkrav	DS medvirker til at sikre, at intranet-projektet gennemføres i.h.t. projektgrundlag, og således at det lever op til Farvandsvæsenets behov	MKA, LKM
Strategisk fokusområde		

¹² Arbejdet er koncentreret om at indsamle og bearbejde ledelsens ønsker og behov for at dække forskellige elementer i den samlede ledelsesinformation, der udgives og behandles hvert kvartal. Arbejdet gennemføres sideløbende med PØS arbejde på at optimere specielt den økonomiske del af ledelsesinformationen, jf. PØS interne mål på dette område.

Vurderingsskala	DS spiller en central rolle i projektet	
Opfyldt		

DS9	Medietræning	Ansvarlig
Resultatkrav	For at sikre en professionel fremtoning er det vigtigt at chefer og stationsledere agerer fornuftigt i forhold til pressen	MKA
Strategisk fokusområde	Anerkendelse og indflydelse	
Vurderingsskala	Inden udgangen af 2. kvartal er der afholdt medietræning for ledelsesgruppen og for en lille gruppe af stationsledere	
Opfyldt		

DS10	Etablering/styrkelse af sekretærnetværk i FRV	Ansvarlig
Resultatkrav	DS er drivkraft i oprettelse/styrkelse af internt netværk for sekretærene for afdelingscheferne	VFA
Strategisk fokusområde	Strategisk kompetenceudvikling	
Vurderingsskala	- Der afholdes mindst to netværksmøder i 2010, hvor DS udarbejder program - Sekretærene deltager i en sekretærkonference (DS tager initiativ og samler op) - DS tager initiativ til at engagere interesserede sekretærer i Farvandsvæsenets projektarbejde, og der tages kontakt til IA	
Opfyldt		

DS11	Evaluerings af DS ydelser	Ansvarlig
Resultatkrav	DS evaluerer løbende om de udbudte ydelser svarer til brugernes behov	LKM, MKA, LER
Strategisk fokusområde	Brugerfokus	
Vurderingsskala	Ved afslutningen af større aktiviteter gennemføres en evaluering af forløbet. I 2010 evalueres som minimum processen omkring opstilling af resultatkontrakt/intern målstyring samt lederkommunikation	
Opfyldt		

Væsentlige mål som DS i øvrigt arbejder efter i 2010, men som der ikke rapporteres centralt på

DS(I)1	Værdistrømsanalyser (Flagskib 2.0)	Ansvarlig
Resultatkrav	Projektet afsluttes med en projektafslutningsrapport	LER, LKM
Strategisk fokusområde	Ledelse	
Vurderingsskala	Ved udgangen af 2. kvartal foreligger en afsluttende rapport, der rummer: - Opnåede resultater - Anbefalinger for videreførelse af metoden i Farvandsvæsenet	
Opfyldt		

DS(I)2	Årshjul	Ansvarlig
Resultatkrav	Farvandsvæsenets årshjul skal give et overblik over årets faste centrale administrative og faglige opgaver ¹³	PEH
Strategisk fokusområde	Ledelse	
Vurderingsskala	- Administrativt årshjul er fremlagt for ledelsen senest ved udgangen af 1. kvartal - Fagligt årshjul er fremlagt for ledelsen senest ved udgangen af 1. kvartal - Senest 14 dage efter godkendelse lægges årshjulene på Intranettet med en "nyhed" herom	
Opfyldt		

DS(I)3	Procesbeskrivelse for mål- og resultatstyringen samt for årsrapporten	Ansvarlig
Resultatkrav	Procesbeskrivelserne skal føre til et stærkt fokus på de elementer, der er essentielle for Farvandsvæsenet i forhold til arbejdet med forberedelse, forhandling og opfølgning på resultatkontrakt og intern målstyring samt i forhold til arbejdet med årsrapport. Brugerbehov inddrages i arbejdet med procesbeskrivelsen.	LER
Strategisk fokusområde	Ledelse, brugerfokus	

¹³ Mere detaljerede procesbeskrivelser i forhold til økonomi- samt mål- og resultatstyring ligger i PØS/DS.

Vurderingsskala	• Procesbeskrivelse for mål- og resultatstyringen er fremlagt for ledelsen senest ved udgangen af 3. kvartal (søges integreret i PØS procesbeskrivelse vedr. økonomistyring) • Procesbeskrivelse for årsrapporten er fremlagt for ledelsen senest ved udgangen af 2. kvartal	
Opfyldt		

DS(I)4	Fokus på effekt i resultatkontrakten	Ansvarlig
Resultatkrav	I forlængelse af Rigsrevisionens "Beretning til statsrevisorerne om mål- og resultatstyring i staten med fokus på effekt" fremsætter DS anbefalinger og/eller forslag til yderligere fokus på effektmålinger i Farvandsvæsenets resultatkontrakt og øvrige målstyring	PEH, LER
Strategisk fokusområde	Ledelse	
Vurderingsskala	Notat med anbefalinger og/eller konkrete forslag fra DS foreligger til brug for arbejdet med mål- og resultatstyring for 2011. Notat foreligger senest ved udgangen af 3. kvartal 2010	
Opfyldt		

DS(I)5	Et samlet powerpointsæt	Ansvarlig
Resultatkrav	For at sikre gode og ensartede præsentationer udarbejdes et "samlesæt", hvorefter alle afdelinger og medarbejdere efter aktuelt behov kan sammensætte præsentationer ud fra hovedopgaver og andre centrale emner	MKA (opgaven forankres i FRV K-gruppe)
Strategisk fokusområde	Anerkendelse og indflydelse	
Vurderingsskala	Senest ved udgangen af året foreligger en 1. udgave af præsentation for hele Farvandsvæsenet	
Opfyldt		

DS(I)6	Administrative retningslinjer	Ansvarlig
Resultatkrav	Frister for udsendelse af dagsordener og referater vedr. ledelsesmøder og HSU-møder	VFA, PEH
Strategisk fokusområde	Ledelse	
Vurderingsskala	• Ledelsesmøder: Dagsorden og mødemateriale udsendes senest torsdag formiddag inden mødet følgende mandag. Referater udsendes senest 2. hverdag efter mødet. • HSU-møder: Dagsorden og mødemateriale udsendes senest 14 dage før mødet og supplerende materiale senest 8 dage før mødet. Referater udsendes i høring senest 14 dage efter mødet. • Inden den 1. maj udarbejdes en procedure for modtagelse og besvarelse af \$20 spørgsmål/udvalgsspørgsmål i Farvandsvæsenet	
Opfyldt		