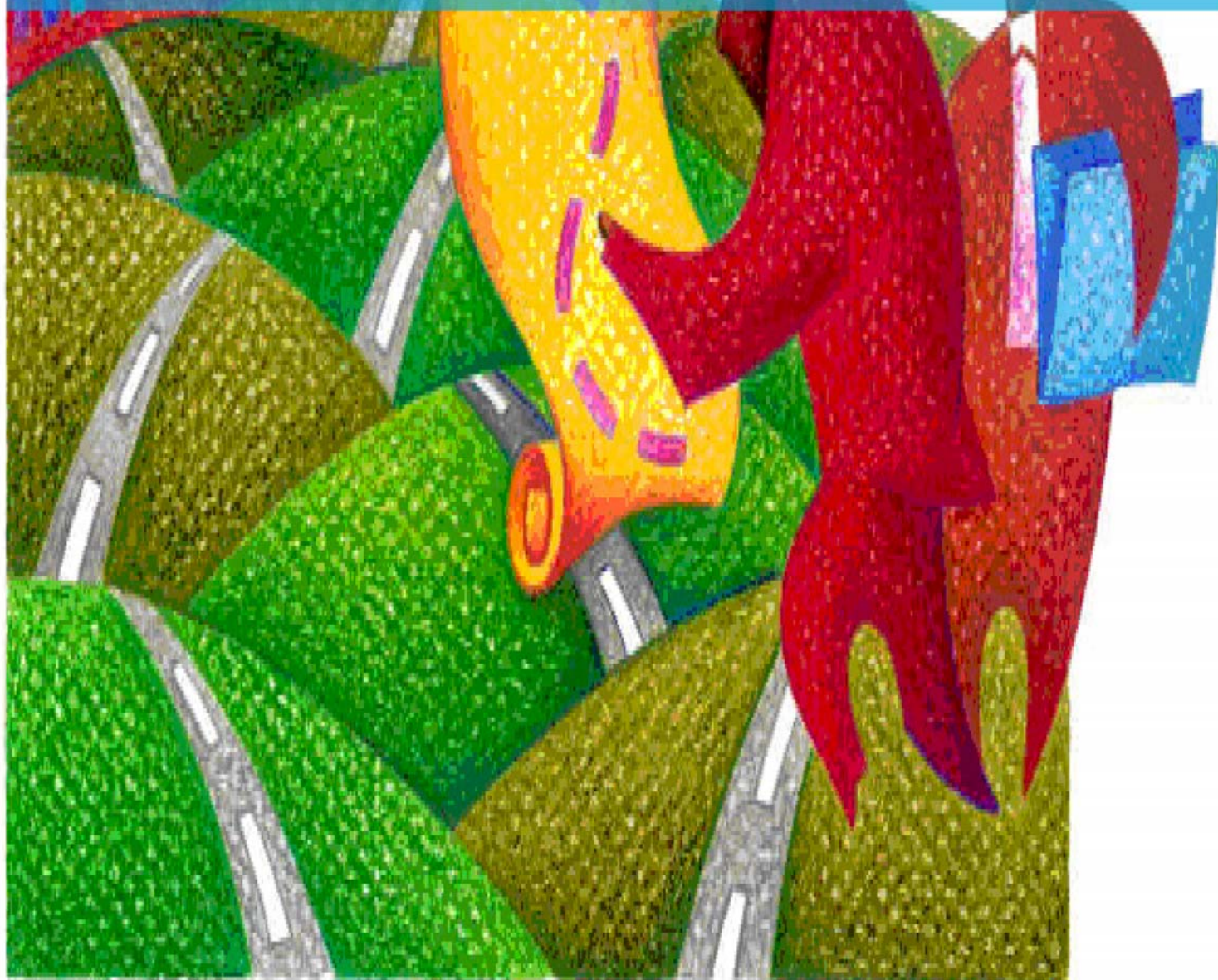




Transport- og  
Energiministeriet

# Transport- og Energiministeriets effektiviseringsstrategi

September 2007



## Transport- og Energiministeriets effektiviseringsstrategi

Udgivet af:                   Transport- og Energiministeriet  
Frederiksholms Kanal 27  
1220 København K  
e-mail: [trm@trm.dk](mailto:trm@trm.dk)  
[www.trm.dk](http://www.trm.dk)

Udarbejdet af:               Koncern- og Budgetkontoret  
ISBN:                         978-87-91013-36-2  
Udgivelse på:               <http://www.trm.dk/>

# Transport- og Energiministeriets effektiviseringsstrategi



# Indhold

Forord.....	9
1. Klare mål og mere åbenhed .....	11
1.1. Formål .....	11
1.2. Definition.....	11
1.3. Hvem er omfattet af denne koncernpolitik? .....	11
1.4. Det sammenhængende styringskoncept .....	12
1.4.1. Sammenhængen til det strategiske grundlag .....	12
1.4.2. Sammenhængen til arbejdet med resultat- og resultatlønskontrakter.....	12
1.4.3. Sammenhængen til ledelsesinformationssystemet og årsrapporterne.....	12
1.5. Opfølgning .....	13
1.6. Offentliggørelse og formidling .....	13
1.6.1. Valg af medie for målsætning .....	13
1.6.2. Valg af medie for opfølgningen.....	13
1.6.3. Tidsfrister .....	13
1.6.4. Links til institutionernes hjemmesider: .....	14
2. Principper for arbejdet med resultat- og resultatlønskontrakter .....	15
2.1. Sammenhæng til effektiviseringsstrategierne.....	15
2.2. Overordnet konklusion og indstilling .....	15
2.3. Sammenhæng til "Det sammenhængende styringskoncept" .....	15
2.4. Kontraktstyring underbygger Transport- og Energiministeriets styringsfilosofi .....	16
2.5. Anvendelsen af strategisk grundlag .....	16
2.6. Anvendelsen af Balanced Scorecard som strukturerings- og styringsramme.....	17
2.6.1. Anvendelse af Balanced Scorecard som struktureringsramme.....	17
2.6.2. Anvendelse af "eksterne" og "intern" mål.....	17
2.6.3. Videreudvikling af styringsrammen .....	17
2.7. Sammenhængen mellem styringsrammen og rapporteringsrammen.....	18
2.8. Anvendelsen af opgavehierarkier .....	18
2.9. Sammenhængen mellem resultatkontrakter og resultatlønskontrakter .....	19
2.10. Anvendelsen af koncernfælles mål.....	19
2.11. Krav til udformning af resultatkontrakter og resultatlønskontrakter .....	20
2.11.1. Hvem udarbejder resultatkontrakter og resultatlønskontrakter?... 20	
2.11.2. Hvad skal resultatkontrakterne og resultatlønskontrakterne indeholde? .....	21

2.12. Afrapportering af resultatkontrakt og resultatløskontrakt .....	22
2.13. Offentlighed .....	22
2.14. Årets gang for udarbejdelse af resultat- og resultatløskontrakter .....	22
2.15. Sammenhæng til kommende bevillingsreform .....	23
<b>3. Udbudspolitik.....</b>	<b>26</b>
3.1. Mål for udbud.....	26
3.2. Gyldighedsområde .....	27
3.3. Nøgletal .....	28
3.4. Forankring og opfølgning på cirkulærets krav .....	29
3.4.1. Kortlægning af opgaveportefølje .....	30
3.4.2. Gennemgang af opgaveportefølje.....	30
3.5. Indsatsområder .....	30
<b>4. Indkøbspolitik .....</b>	<b>32</b>
4.1. Indledning.....	32
4.1.1. Formål .....	32
4.1.2. Indkøbspolitikken i koncernen .....	32
4.1.3. Dækningsområde.....	32
4.2. Målsætninger for indkøbsområdet .....	33
4.2.1. Fastlæggelse af mål.....	34
4.2.2. Målemetoder og målopfølgning .....	34
4.3. E-handel.....	34
4.4. Organisering af indkøb .....	34
4.4.1. Medlemmer .....	34
4.4.2. Opgaver.....	34
4.4.3. Organisatorisk placering og virkemåde .....	35
4.5. Samarbejdsrelationer.....	35
4.5.1. Fællesstatslige initiativer på indkøbsområdet .....	35
4.5.2. Fælles indkøb og fælles udbud .....	35
4.5.3. Nyhedsbrev.....	35
4.5.4. Videndeling.....	35
4.6. Koordinerede aftaler .....	36
4.6.1. Aftaleoversigt.....	36
4.7. Ressourcebehov .....	36
<b>5. Bilag 1 - Oversigter over udbudsegnete opgaver .....</b>	<b>37</b>
5.1. Indledning.....	37
5.2. Oversigter .....	37
A. Oversigter for Departementet.....	37
B. Oversigt for Auditøren under Transport- og Energiministeriet.....	38
C. Oversigter for Banedanmark .....	39
D. Oversigter for Danmarks Meteorologisk Institut .....	41
E. Oversigter for Elsparefonden.....	42
F. Oversigter for Energistyrelsen .....	43
G. Oversigter for Naviair .....	44
H. Oversigter for Færdselsstyrelsen .....	45
I. Oversigter for Havarikommissionen for Civil Luftfart og Jernbane .....	47

J. Oversigter for Kommissarius for statens ekspropriationer i Jylland ....	47
K. Oversigter for Kommissarius for statens ekspropriationer på Øerne ...	47
L. Oversigter for Kystdirektoratet .....	47
M. Oversigter for Statens Luftfartsvæsen.....	49
N. Oversigter for Trafikstyrelsen for Jernbane og Færger .....	50
O. Oversigter for Vejdirektoratet .....	51
P. Oversigt for Danmarks Vej- og Bromuseum.....	53

### **Versioner**

Nedenstående tekst beskriver ændringer siden offentliggørelse.

- Marts 2004 - Samlet version offentliggøres
- September 2004 - Bilag 1 til udbudspolitikken er opdateret
- December 2004 - Klare mål og mere åbenhed tilføjes
- Marts 2005 - Generel opdatering af effektiviseringsstrategien
- Oktober 2005 - Tilføjelser vedr. udbudseggede opgaver i Energistyrelsen
- November 2005 – Tilføjelser vedr. udbudseggede opgaver i Elsparefonden
- November 2005 – Tilføjelser vedr. energieffektiviseringsindsatsen i relation til indkøbspolitikken
- September 2006 – Opdatering af nøgletal for udbudspolitik
- September 2007 – Generel opdatering af effektiviseringsstrategien



# Forord

Transport- og Energiministeriet er i en forandringsproces, en proces som skal føre frem til en helhedsorienteret og sammenhængende opgavevaretagelse.

De initiativer, der ligger bag regeringens moderniseringsprogram, er derfor initiativer, som passer ind i den forandring Transport- og Energiministeriets koncern gennemgår og den fremtid, som ligger foran. Transport- og Energiministeriet har udarbejdet et fælles strategisk grundlag "Mobilitet, der skaber værdi." Ligeledes arbejder koncernen med en helhedsorienteret og balanceret ledelsesmodel som ramme for koncernrapporteringen, og fremover også koncernstyringen.

Fællesnævneren for denne effektiviseringsstrategi er således øget samarbejde indenfor koncernen baseret på decentralt ansvar og individuelle institutioner, der er tilpasset et bredt varierende sæt af opgaver. Dette er den grundlæggende filosofi bag arbejdet med resultatkontrakterne såvel som udbuds- og indkøbspolitikken præsenteret her.

Transport- og Energiministeriet tror på, at det koncern-tværgående samarbejde vil kaste synergieffekter af sig, som i sidste ende vil styrke den helhedsorienterede og sammenhængende opgavevaretagelse.

Koncernstyring er dynamisk og skal tilpasse sig den foranderlige omverden. Transport- og Energiministeriet ser derfor frem til at videreudvikle denne effektiviseringsstrategi og tilpasse den til omverdenens krav og udfordringer.

God læselyst!

Thomas Egebo, departementschef



# 1. Klare mål og mere åbenhed

## 1.1. Formål

Denne koncernpolitik indeholder retningslinjer for, hvordan Finansministeriets handlingsplan "[Klare mål og mere åbenhed](#)" skal udmøntes på Transport- og Energiministeriets område.

Med udmøntningen af Finansministeriets handlingsplan "Klare mål og mere åbenhed" ønsker Transport- og Energiministeriet at underbygge sit strategiske grundlag "[Mobilitet, der skaber værdi](#)." Samtidig ønsker Transport- og Energiministeriet også at underbygge sine institutioners institutionsspecifikke strategiske grundlag. Formålet er, at det strategiske grundlag kan gøres mere levende overfor brugerne af Transport- og Energiministeriets produkter ved at det gøres klart for brugeren, hvilke strategier, der udmønter sig i konkrete produkter og services.

Ved at Transport- og Energiministeriet beskriver, hvilke mål Transport- og Energiministeriet har for sine brugerrelaterede aktiviteter, dannes grundlaget for en dialog og forventningsafstemning mellem Transport- og Energiministeriet og brugerne af Transport- og Energiministeriets mangearterede ydelser.

## 1.2. Definition

Det eller de mål, som institutionerne skal offentliggøre, defineres som følgende.

Målet skal være intuitivt forståeligt og udtrykke, hvad brugerne kan forvente af service og betjening.

Målet er ikke retligt bindende, men er alene udtryk for institutionens målsætning.

## 1.3. Hvem er omfattet af denne koncernpolitik?

Følgende institutioner i Transport- og Energiministeriet er omfattet af denne koncernpolitik:

- Naviair
- Vejdirektoratet
- Danmarks Meteorologisk Institut
- Kystdirektoratet
- Statens Luftfartsvæsen
- Trafikstyrelsen
- Færdselsstyrelsen
- Energistyrelsen

Departementet er undtaget fra at opstille og offentliggøre mål, jf. Finansministeriets "[Vejledning om Klare mål og mere åbenhed](#)."

Det er valgt at undtage Banedanmark fra at opstille og offentliggøre klare mål, idet Transport- og Energiministeriet har valgt at betragte Banedanmark som selskab, ligesom der eksisterer særligt tætte styringsrelationer til Banedanmark.

Ligeledes er det valgt at undtage Statens Bilinspektion og BornholmsTrafikken fra at opstille og offentliggøre mål, da begge er selskaber.

Det er endeligt valgt at undtage Transport- og Energiministeriets mindre institutioner fra at opstille og offentliggøre mål, jf. også denne effektiviseringsstrategis 2.11 Krav til udformning af resultatkontrakter om udarbejdelse af et særligt "komprimeret" koncept for kontraktstyringen.

## 1.4. Det sammenhængende styringskoncept

Arbejdet med "Klare mål og mere åbenhed" skal samordnes med Transport- og Energiministeriets allerede eksisterende paradigmer og processer for mål- og resultatstyring, hvilket i store træk vil sige "Det sammenhængende styringskoncept."

Institutionernes mål skal hvert år opstilles og justeres for det kommende år inden udgangen af det indeværende år. Således vil den årlige opdatering af mål skulle ske hvert år efter udgangen oktober måned, når risikoanalysen er gennemført og resultatkontrakt og resultatlønskontrakt er udarbejdet.

Opdateringen af denne koncernpolitik vil ske i første kvartal af hvert år i forbindelse med opdatering af hele effektiviseringsstrategien.

Opfølgningen på institutionernes efterlevelse af de opstillede mål skal ske senest ved udgangen af april måned for det senest afsluttede år. På det tidspunkt er statsregnskabet afsluttet og årsrapporten afleveret (15. april).

### 1.4.1. Sammenhængen til det strategiske grundlag

Det skal beskrives, hvilken sammenhæng institutionernes klare mål har til det koncernfælles strategiske grundlag "Mobilitet, der skaber værdi" og til institutionens eget strategiske grundlag.

### 1.4.2. Sammenhængen til arbejdet med resultat- og resultatlønskontrakter

Institutionernes mål skal være at genfinde i resultatkontrakten og/eller resultatlønskontrakten. Målet må dog godt være en omskrivning af målet fra resultatkontrakten og/eller resultatlønskontrakten, hvis målet er meget teknisk beskrevet i resultatkontrakten og/eller resultatlønskontrakten. Dette vil give den største styringsmæssige værdi. Målene vil typisk være at genfinde i resultatkontrakternes "kundeforsigtigt."

Der kan i Transport- og Energiministeriets resultatkontrakter være forskel på, om kravene til institutionerne er formuleret som egentlige "resultatkrav" eller egentlige "mål." "Resultatkrav" og "Mål" er dog to sider af samme sag, jf. eksemplet:

Resultatkrav: gennemsnitlig sagsbehandlingstid for sag x.

Mål: 80 pct. af x-sagerne er behandlet inden 3 uger.

Departementet skal godkende valget af mål før offentliggørelse.

### 1.4.3. Sammenhængen til ledelsesinformationssystemet og årsrapporterne

Departementet følger en gang årligt op på institutionernes efterlevelse af de opstillede mål.

Til opfølgningen benyttes allerede eksisterende opfølgningsredskaber:

- koncernledelsesinformationssystemet og

- årsrapporten.

Følges der op på målene gennem koncernledelsesinformationssystemet, benyttes den af systemet fastsatte form og de fastsatte forretningsgange for opfølgning.

Følges der ikke løbende op på målene i koncernledelsesinformationssystemet, skal den endelige afrapportering på efterlevelsen af målene ske i årsrapporten. Formen vil i øvrigt følge institutionens skabelon for årsrapport (se dog nedenstående afsnit for krav).

Departementet skal godkende resultatet af efterlevelsen af målene før offentliggørelse.

## 1.5. Opfølgning

Opfølgningen skal som minimum indeholde oplysninger om

- de opstillede mål,
- de faktisk opnåede resultater og
- om de enkelte mål er efterlevet eller ikke.

## 1.6. Offentliggørelse og formidling

### 1.6.1. Valg af medie for målsætning

Brugerne af Transport- og Energiministeriets ydelser skal kunne hente information om målene, der hvor brugerne må antages at søge den. Offentliggørelse kan f.eks. ske i følgende medier:

- på internettet
- i en brochure eller pjece, som f.eks. kan udsendes til brugerne, som kan ligge fremme i institutionernes receptioner eller som kan gives til alle institutionens besøgende gæster
- plakater og skilte
- fremhævelse i alle udgående breve
- fremhævelse i årsrapporten

Det vil være valgfrit for institutionerne, hvilke medier, der benyttes til offentliggørelse af målene.

### 1.6.2. Valg af medie for opfølgningen

Offentliggørelsen af resultatet af opfølgningen skal som minimum ske på institutionens hjemmeside.

### 1.6.3. Tidsfrister

Målet eller målene for året 200x skal være opstillet ved udgangen af 200x-1, således, at de kan offentliggøres på institutionernes hjemmesider senest den 1. januar 200x.

Opfølgning finder sted senest inden udgangen af april 200x+1.

#### 1.6.4. Links til institutionernes hjemmesider:

Naviair: [www.naviair.dk](http://www.naviair.dk)

Vejdirektoratet: [www.vd.dk](http://www.vd.dk)

Danmarks Meteorologisk Institut: [www.dmi.dk](http://www.dmi.dk)

Kystdirektoratet: [www.kyst.dk](http://www.kyst.dk)

Statens Luftfartsvæsen: [www.slv.dk](http://www.slv.dk)

Trafikstyrelsen: [www.trafikstyrelsen.dk](http://www.trafikstyrelsen.dk)

Færdselsstyrelsen: [www.fstyr.dk](http://www.fstyr.dk) eller [www.virk.dk](http://www.virk.dk)

Banedanmark: [www.bane.dk](http://www.bane.dk)

Energistyrelsen: [www.ens.dk](http://www.ens.dk)

## 2. Principper for arbejdet med resultat- og resultatlønskontrakter

### 2.1. Sammenhæng til effektiviseringsstrategierne

Som et af minimumskravene til udarbejdelse af effektiviseringsstrategierne hører en beskrivelse af, hvorledes ministerområdet arbejder med mål- og resultatstyring. Vejledningen "Effektivopgavevaretagelse i staten" giver en række anbefalinger, som det er op til det enkelte ministerområde selv at udmønte. Nærværende kapitel beskriver således denne udmøntning.

### 2.2. Overordnet konklusion og indstilling

Kapitlet viser, at der for at opnå en større styringsmæssig merværdi, er et behov for at arbejde systematisk med styringsmæssige sammenhænge. Det er således vigtigt, at styringsgrundlaget både rummer det koncernfælles og det institutionsspecifikke strategiske grundlag. Samtidig er det vigtigt, at det styringsmæssige afsæt struktureres efter en balanceret ramme for netop at tilgodese hele Transport- og Energiministeriets behov.

For at fremme den styringsmæssige sammenhæng og merværdi fremstår et behov for en koordineret tilrettelæggelse af kontraktudformningen. Resultatkontrakterne ensrettes mere og resultatlønskontrakterne bruges mere som et prioriterings- og specifikationsredskab.

### 2.3. Sammenhæng til "Det sammenhængende styringskoncept"

Transport- og Energiministeriet har formuleret projektet "Et sammenhængende styringskoncept" med det formål at skabe en endnu bedre sammenhæng mellem de styringsredskaber, som Transport- og Energiministeriet i dag anvender i relation til sine institutioner. Den bedre sammenhæng, er både en bedre indholdsmæssig sammenhæng mellem den enkelte institutions styringsredskaber og en bedre procesmæssig (tidsmæssig) sammenhæng i relation til institutionens egne interne processer og processerne i forhold til departementet.

Der er således udarbejdet notater, som er godkendt af Transport- og Energiministeriets koncernledelse, og som beskriver det sammenhængende styringskoncept.

Ligeledes er det sammenhængende styringskoncept en del af Transport- og Energiministeriets strategiprogram. Det centrale led i det sammenhængende styringskoncept er en sammenhængende styringskæde:

Figur 2.1. Styringskæden



Styringskæden er meget traditionel og viser "blot", at god økonomistyringsadfærd er at definere det mål, man vil bevæge sig hen i mod, at planlægge og disponere brugen af ressourcerne, som gør det muligt at nå målet, løbende at følge op på brugen af ressourcer, og til sidst at afrapportere, om målet blev nået med indsatsen af de planlagte ressourcer.

Dette kapitel vedrører kun to af elementerne i styringskæden, nemlig arbejdet med resultatkontrakter og resultatlønskontrakter, jf. nedenstående.

Figur 2.2. Kapitlets fokus i styringskæden



Det sammenhængende styringskoncept skaber altså en bedre sammenhæng mellem strategi, opgavetilrettelæggelse og ressourceforbrug, hvilket også er et af de gennemgående temaer i "[Effektiv opgavevaretagelse i staten](#)".

## 2.4. Kontraktstyring underbygger Transport- og Energiministeriets styringsfilosofi

Transport- og Energiministeriet er opbygget som en koncern med en række decentrale og selvstændige enheder. Denne decentrale organisering giver i sin natur en asymmetrisk informationstilgang. En institution vil altid kende den interne opgavetilrettelæggelse bedre end departementet. Det vil derfor være mere nærliggende for departementet at stille krav til institutionens resultater frem for til institutionens opgavetilrettelæggelse. Dette giver også institutionerne større ledelsesmæssig autonomi.

## 2.5. Anvendelsen af strategisk grundlag

Det strategiske grundlag er udgangspunktet for formuleringen af enhver resultat og resultatlønskontrakt. Med det strategiske grundlag menes både det koncernfælles strategiske grundlag "Mobilitet, der skaber værdi" og institutionens eget strategiske grundlag.



De to sæt strategiske grundlag skal være overlappende.

## 2.6. Anvendelsen af Balanced Scorecard som strukturerings- og styringsramme

### 2.6.1. Anvendelse af Balanced Scorecard som struktureringsramme

Balanced Scorecard modellen anvendes som struktureringsramme for resultat og resultatlønskontrakterne. Dermed sikres, at resultatkravene bliver balancerede og dækker hele institutionens virke. De fire perspektiver bruges altså til at strukturere og kategorisere de resultatmål, som indgår i kontrakterne.

### 2.6.2. Anvendelse af “eksterne” og “intern” mål

Bruges vejledningens terminologi betyder anvendelsen af Balanced Scorecard teorien, at resultatkontrakterne og resultatlønskontrakterne kommer til at indeholde både “eksterne” og “interne” mål. Vejledningen definerer eksterne mål som rettede sig mod institutionens omgivelser, dette være brugere, borgere eller andre virksomheder og interne mål som rettede sig mod opgavetilrettelæggelsen, struktur, personale o. lign.

I relation til Balanced Scorecard struktureringen vil de eksterne mål være placeret fortrinsvist i kundeperspektivet og det økonomiske perspektiv, mens de interne mål fortrinsvist vil være at finde i det interne perspektiv og lærings- og vækst perspektivet.

Vejledningens ambition er imidlertid, at resultat- og resultatlønskontrakterne fortrinsvis skal indeholde eksterne mål. Imidlertid åbner vejledningen op for, at det enkelte ministerområde kan beslutte, at inddrage interne mål i resultatkontrakterne.

Transport- og Energiministeriet skal have muligheden for at inddrage interne mål i resultatkontrakterne og resultatlønskontrakterne. Dette hænger sammen med, at institutionerne er meget forskellige i deres udviklingsstadiet, og derfor kan have vanskeligt ved at leve op til det primære princip om fokus på eksterne mål. Jo mere styringsmæssigt moden en institution er, des nemmere vil det være at formulere mål og resultatkrav (og følge op på disse) med udgangspunkt i opgavehierarkiets øverste niveauer, jf. [figur 2.3](#).

Hertil kommer, at visse interne mål kan være af strategisk betydning for Transport- og Energiministeriet, idet der indenfor dettes ressort findes en række produktionsvirksomheder, hvor der kan være en direkte kobling mellem interne og eksterne mål, f.eks. produktionsprocesser, der har betydning for kvaliteten af infrastrukturen.

Ved at beslutte, at kontrakterne kun skal indeholde eksterne mål fravælger departementet også muligheden for at opprioritere visse interne anliggender, som kunne have strategisk betydning.

Transport- og Energiministeriets ambition er således et balanceret styringsgrundlag.

### 2.6.3. Videreudvikling af styringsrammen

Transport- og Energiministeriet vil endvidere arbejde videre med forfining og tilpasning af Balanced Scorecard teoriens fire perspektiver, så de, hvad angår indhold og titel, i endnu højere grad bliver skræddersyet til Transport- og Energiministeriets kendetegn.

I det omfang institutionerne arbejder med mere avancerede styringsystemer, skal der i konceptet også være plads til det. Arbejdet med Balanced Scorecard skal opfattes som "mindste fællesnævner."

Transport- og Energiministeriet vil ligeledes konkretisere ministeriets opgaver systematisk i den fortsatte udmøntning af det strategiske grundlag samt starte et udviklingsforløb mod flere effektmålinger.

Transport- og Energiministeriet arbejder også med et review af det sammenhængende styringskoncept.

## 2.7. Sammenhængen mellem styringsrammen og rapporteringsrammen

Transport- og Energiministeriets koncern arbejder i dag med Balanced Scorecard som ramme for koncernrapporteringen. En nærmere præsentation af denne model findes i vedlagte [bilag 2.1](#).

Det er vigtigt, at Transport- og Energiministeriet arbejder hen i mod en større overensstemmelse mellem styringsrammen baseret på Balanced Scorecard og rapporteringsrammen baseret på Balanced Scorecard. Er der ikke en sammenhæng, er det vanskeligere for institutionen og departementet at konstatere, om de strategiske mål bliver realiseret. Risikoen for manglende målopfyldelse bliver altså større.

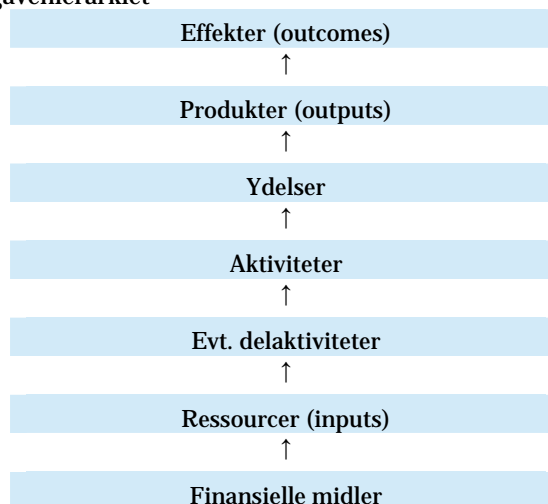
Imidlertid kan overensstemmelsen mellem de to rammer vanskeligt være komplet. F.eks. vil der være områder, som med forskellig styrke vil være relevant for styringsrammen og rapporteringsrammen. Et eksempel på dette er budgetoverholdelse, som der typisk vil rapporteres på historisk, men som på styringssiden mere vil være en rammeforudsætning for de opstillede styringsmål. Endvidere vil det være af væsentlighed, at den fremadrettede styring tager udgangspunkt i strategi og opgaver.

Transport- og Energiministeriet vil derfor i sit arbejde forene disse hensyn.

## 2.8. Anvendelsen af opgavehierarkier

En central del i vejledningen "Effektiv opgavevaretagelse i staten" er arbejdet med opgavehierarkier. Arbejdet er centralt i forhold til formulering af mål i resultatkontrakterne og i forhold til beskrivelse af opgaveporteføljer (til brug for udbudspolitikken). Opgavehierarkiet er vist ved nedenstående figur.

Figur 2.3. Opgavehierarkiet



I og med, at Transport- og Energiministeriet allerede arbejder med Balanced Scorecard som rapporteringsramme, arbejder Transport- og Energiministeriet også med årsagsvirkningsanalyser som bestemmende for, hvordan rapporteringsrammen skal fyldes ud. Således arbejder institutionerne med analyser af, hvilke aktiviteter, der er med til at danne eksterne mål, og hvordan påvirkningen og relationen er mellem de enkelte aktiviteter.

Arbejdet med opgavehierarkier ligger derfor fint i forlængelse af dette arbejde. Det må være op til den enkelte institution selv at afgøre, hvor detaljeret arbejdet med opgavehierarkier skal være.

Transport- og Energiministeriet vil i kommende analyser inddrage opgavehierarkiet mere og mere som analyseredskab, jf. også afsnit 2.6.

## 2.9. Sammenhængen mellem resultatkontrakter og resultatlønskontrakter

Resultatlønskontrakterne kan bruges på mange måder. Vejledningen giver frie rammer.

I Transport- og Energiministeriet er der valgt at arbejde med en model, hvor resultatlønskontrakten er en årlig prioritering og specifikation af de mål, som der er i resultatkontrakten, men hvor de mål, som vælges at placeres i resultatlønskontrakten, er fortrinsvis identiske med de mål som er i resultatkontrakten. Såfremt det vurderes at være af strategisk vigtighed, kan der medtages mål, som ikke er identiske med mål i resultatkontrakten.

Dette giver en fleksibilitet i styringen, og resultatlønskontrakten bruges således mest som et prioriterings- og specifikationsredskab. Nødvendigheden af en årlig revurdering af resultatkontrakten mindskes hermed. Imidlertid åbner modellen for en vis styringsmæssig skævvridning, hvis det er de "forkerte" mål som prioriteres eller de "forkerte" mål som inddrages uden om resultatkontrakten.

Valg af mål i resultatlønskontrakten må ses i sammenhæng med det sammenhængende styringskoncept og opdateringen af de enkelte institutioners Balanced Scorecard. Ligeledes må valg af mål i resultatlønskontrakten ses i forhold til anvendelsen af koncernfælles mål, som, alt andet lige, vil gøre resultatkontrakterne mere ensartede. Der bør vælges de mål, som skaber den bedste sammenhæng mellem institutionernes styringsinstrumenter.

Der er udarbejdet et ens skaleringsprincip for hele ministerområdet, hvad angår mål i resultatlønskontrakter, der indebærer, at der kan opnås fra -25 point til +100 point pr. mål alt efter målopfyldelsen. Dette indebærer også, at skalaforholdet mellem mål i resultatlønskontrakt og resultatkontrakt skal være ens for hele ministerområdet. For identiske mål i resultatkontrakt og resultatlønskontrakt går princippet i korthed ud på, at opfyldelse af et resultatmål er ækvivalent med maksimalt antal opnåelige point i resultatlønskontrakten (+100 point). Det bør således sikres, at resultatkontrakten er tilstrækkelig ambitiøs. Set i lyset af de faldende bevillingsniveauer, vil det være et gennemgående krav til alle kontrakter, at de bygger på en forventning om en løbende produktivitetsforbedring og effektivisering.

Resultatkontrakten og resultatlønskontrakten samles også i et og samme dokument.

## 2.10. Anvendelsen af koncernfælles mål

Transport- og Energiministeriet anvender koncernfælles mål i relation til rapporteringsrammen og styringsrammen.

I forhold til styringsrammen vil de koncernfælles mål være ens mål, som skal optræde i alle institutioners resultatkontrakter og/eller resultatlønskontrakter. De koncernfælles mål vil både kunne være formuleret ens for alle institutioner og vil kunne formuleres forskelligt for at tilgodese institutionens specielle forhold.

De koncernfælles mål åbner for muligheden for at foretage benchmark-undersøgelser på tværs af ministeriet.

Transport- og Energiministeriets koncernledelse vil årligt skulle tage stilling til valg af koncernfælles mål. I 2005 opererer Transport- og Energiministeriet med 4 koncernfælles mål, som centrerer sig om emnerne produktivitet, sammenhængende styring, udvikling af effektmål og medarbejdertilfredshed. Efterhånden som der opnås erfaring med indarbejdelse af koncernfælles mål, vil der i kontrakterne findes en balance mellem antallet af koncernfælles mål og antallet af institutionsspecifikke mål.

## 2.11. Krav til udformning af resultatkontrakter og resultatlønskontrakter

### 2.11.1. Hvem udarbejder resultatkontrakter og resultatlønskontrakter?

Transport- og Energiministeriets virksomheder på finansloven er styret på forskellige måder og er meget forskellige i størrelse. "Institutionsbegrebet" er således varierende.

#### Institutioner med bestyrelse

Der er indsat en ansvarshavende bestyrelse for Banedanmark, der varetager den overordnede ledelse af Banedanmark under ansvar overfor transport- og energiministeren.

Der er i forlængelse af Trafikaftale for baneområdet udarbejdet en resultatkontrakt mellem Banedanmark og Transport- og Energiministeriet gældende for perioden frem til 2014.

Når der efter 2004 udarbejdes ny driftskontrakt, forventes denne at være mellem minister (departement) og bestyrelse og følge et særskilt koncept.

#### De "små" institutioner

Der udarbejdes et "komprimeret" koncept for kontraktstyringen af de "små" institutioner. Dette gælder:

- Auditøren under Transport- og Energiministeriet
- Kommissarius ved statens ekspropriationer på øerne
- Kommissarius ved statens ekspropriationer i Jylland
- Havarikommissionen for Vejtrafikulykker
- Havarikommissionen for Civil Luftfart og Jernbane
- Elsparefonden
- Energiklagenævnet

#### Institutioner under omdannelse

BornholmsTrafikken er ikke en del af kontraktstyringskomplekset. Statsvirksomheden BornholmsTrafikken likvideres og pr. 1. maj 2005 etableres BornholmsTrafikken A/S. BornholmsTrafikken vil således styres efter de principper, der gælder for

styring af selskaber. Statens Bilinspektion er solgt til en privat ejer, og er således ikke en del af kontraktstyringskomplekset.

## Øvrige institutioner

Der udarbejdes resultatkontrakt og resultatlønskontrakt med alle øvrige institutioner. Dette gælder

- Statens Luftfartsvæsen
- Flyvesikringstjenesten
- Danmarks Meteorologiske Institut
- Færdselsstyrelsen
- Kystdirektoratet
- Vejdirektoratet
- Trafikstyrelsen for Jernbane og Færger
- Energistyrelsen

### 2.11.2. Hvad skal resultatkontrakterne og resultatlønskontrakterne indeholde?

Transport- og Energiministeriets resultatkontrakter skal bestå af tre dele

- Mission og vision
- Mål
- Kontraktperiode, rapportering mv.

Resultatkontrakterne består af 5-10 mål, hvor der tilknyttes flere resultatkrav, dog maksimalt 20-25 resultatkrav tilsammen. Målene fordeles på Balanced Scorecard'ets perspektiver. For en nærmere beskrivelse af krav til mål henvises til vejledningens afsnit "3.7.3. Mål."

Det er valgfrit, hvor mange mål der er i resultatlønskontrakten. Dette hænger sammen med, at det vil kunne variere fra institution til institution, hvor stærk sammenhængen er til resultatkontrakten, og dermed hvor mange mål fra resultatkontrakten der skal ind i resultatlønskontrakten. Resultatlønskontrakterne skal yderligere indeholde bilag med krav til beregningen af resultatlønnen.

Resultatkontrakterne er rullende for en periode på fire år og revurderes årligt. Perioden er således identisk med budgetoverslagsperioden. Omfanget af revurderingen skal ses i relation til udviklingen i institutionens opgaveportefølje. Dette giver således mulighed for at foretage både gennemgribende ændringer eller blot mindre justeringer.

Resultatlønskontrakterne er årlige.

Ressourcetræk i årsværk eller kroner anføres for hvert resultatkrav i lighed med den samlede andel af bruttoudgifterne. Kan dette ikke opgøres eksakt, anføres det bedste skøn.

Der er udarbejdet et ens layout for alle ministerområdets resultatkontrakter, som implementeres efterhånden, som der indgås nye resultatkontrakter.

Resultatkontrakten underskrives af departementschefen og institutionens direktør/bestyrelsesformand.

## 2.12. Afrapportering af resultatkontrakt og resultatlønskontrakt

Resultatkontrakten skal afrapporteres i årsrapporten.

Som en del af de notater, der er udarbejdet i forbindelse med det sammenhængende styringskoncept, er en tids- og milepælsplan for afrapportering af resultatlønskontrakten. Det er aktivitet "5a" og denne gengives nedenfor.

### 5a. Resultatlønskontrakter/evaluering og afrapportering for år n

*Aktivitet:* Evaluering og afrapportering af årets resultatlønskontrakt.

*Metode:* Institutionen udarbejder oplæg, som efterfølgende drøftes mellem institution og departement. Udmåling af resultatløns.

*Proces:* Godkendelse og møde mellem øverste ledelse i institution og departement.

*Ansvarlig:* Fagkontoret. *Koordinerende:* Budgetkontoret.

*Involveret:* Fagkontoret, personalekontoret og budgetkontoret.

*Tidstermin:* medio marts år n+1.

Er resultatlønskontrakten identisk med resultatkontrakten, afrapporteres denne således også indirekte i årsrapporten. Dette gælder dog kun målopfyldelsen og ikke den egentlige beregning af resultatløns.

## 2.13. Offentlighed

I og med at årsrapporten er underlagt et krav om offentlighed, vil også resultatkontrakterne være offentlige.

## 2.14. Årets gang for udarbejdelse af resultat- og resultatlønskontrakter

Det er god skik, at en kontrakt er færdigforhandlet og underskrevet, før kontraktperioden begynder. Den overordnede milepæl for færdiggørelsestidspunktet for kontrakten bør således være efteråret før kontraktsårets begyndelse.

Der er som en del af det sammenhængende styringskoncept udarbejdet en tids- og milepælsplan for det procesmæssige samspil mellem alle Transport- og Energiministeriets styringsredskaber.

Aktiviteten for udarbejdelse af hhv. resultatkontrakter og resultatlønskontrakter er aktivitet "4b" og "5b" i det sammenhængende styringskoncept. Tids- og milepælsplanen for netop de to aktiviteter er gengivet nedenstående.

### 4b. Resultatkontrakter/udarbejdelse for år n

*Aktivitet:* Der skal udarbejdes resultatkontrakt, der tager udgangspunkt i det koncernfælles strategiske grundlag. Resultatkontrakten er 4-årig og revurderes årligt.

*Metode:* Dialog mellem fagkontor og institution. Budgetkontoret udarbejder en skabelon til brug for resultatkontrakterne indeholdende de koncernfælles mål samt ensartet lay-out.

*Proces:* Godkendelse af øverste ledelse i institution og øverste ledelse i departementet.

*Ansvarlig:* Fagkontoret.

*Koordinerende:* Budgetkontoret.

*Involveret:* Budgetkontoret, personalekontoret og institutionen.

*Tidstermin:* Resultatkontrakter senest den 30. oktober år n-1. Skabelon senest 31. august år n-1.

### **5b. Resultatlønskontrakter/udarbejdelse for år n**

*Aktivitet:* Der skal udarbejdes resultatlønskontrakt, der prioriterer og specificerer mål fra resultatkontrakten.

*Metode:* Dialog mellem fagkontor og institution.

*Proces:* Godkendelse i øverste ledelse i institution og øverste ledelse i departementet.

*Ansvarlig:* Fagkontoret.

*Koordinerende:* Budgetkontoret.

*Involveret:* Fagkontoret, personalekontoret, budgetkontoret og institutionen.

*Tidstermin:* Senest den 30. oktober år n-1.

## **2.15. Sammenhæng til kommende bevillingsreform**

I fremtidsperspektivet tegner sig konturerne af en bevillingsreform, hvor bevillinger bliver givet i højere grad til opgaver end til institutioner. Intet er imidlertid besluttet på nuværende tidspunkt.

Alligevel er det af yderste vigtighed, at Transport- og Energiministeriet støt og sikkert arbejder sig hen imod at kunne honorere en sådan bevillingsreform. Arbejdet med mål- og resultatstyring skal være medvirkende til dette.

### **Bilag 2.1 - Transport- og Energiministeriets arbejde med Balanced Scorecard teoriens 4 perspektiver**

Transport- og Energiministeriet arbejder med Balanced Scorecard som ramme for koncernrapporteringen. Balanced Scorecard-teoriens 4 perspektiver bruges til dette.

Der er valgt at lade kundeperspektivet og det økonomiske perspektiv være "sidestillede" - det ene perspektiv er altså ikke vigtigere end det andet perspektiv. Det er vigtigt, at borgernes, brugernes eller virksomhedernes behov opfyldes, men det er også vigtigt, at dette sker indenfor de givne økonomiske rammer.

Transport- og Energiministeriet arbejder således med begreberne kunde-/brugertilfredshed og omdømme som centrale omdrejningspunkter. Ligeledes fortolker Transport- og Energiministeriet også perspektivet til at indeholde relationen mellem departementet og institutionen.

I det økonomiske perspektiv fokuserer Transport- og Energiministeriet i særlig grad på årets budgetoverholdelse, såvel som institutionernes evne til at overholde kommende budgetter/bevillinger.

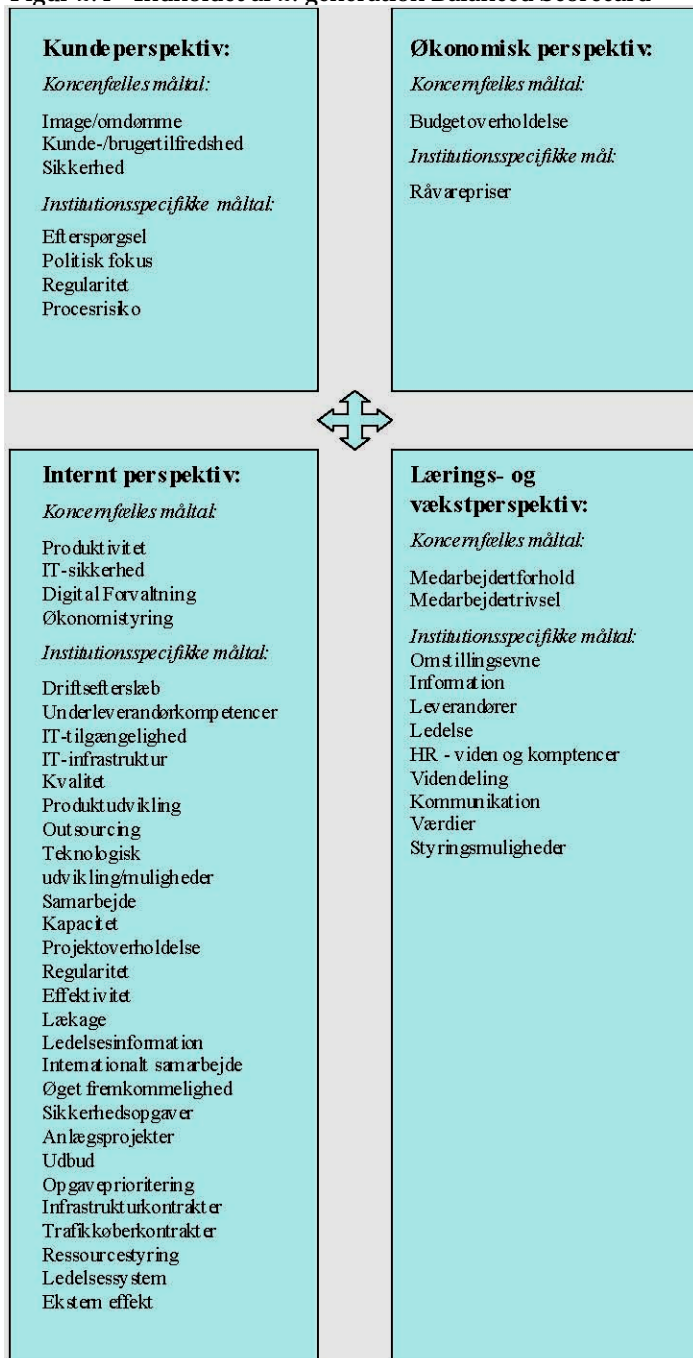
Det interne perspektiv er et "tungt" perspektiv, idet det indeholder en række produktionsprocesser. Bl.a. er det valgt at placere rapportering vedr. it både i relation til produktion af kerneydelser og støtteydelser. Et andet vigtigt element i dette perspektiv er krav til produktionens produktivitet og effektivitet.

Lærings- og vækstperspektivet er det perspektiv, som danner grundlaget for performance i de øvrige perspektiver. Som et centralt element i dette perspektiv arbejdes med holdningsundersøgelser.

En mere detaljeret oversigt over Transport- og Energiministeriets Balanced Scorecard til brug for koncernrapportering findes i nedenstående figur.



Figur 2.4 - Indholdet af 2. generation Balanced Scorecard



## 3. Udbudspolitik

Opstillingen af udbudspolitikken for Transport- og Energiministeriet følger af cirkulære om udbud og udfordring af statslige drifts- og anlægsopgaver (cirkulæreskrivelse nr. 159 af 17. december 2002), og tilhørende vejledning, samt vejledning om [Effektiv opgavevaretagelse i staten](#) (oktober 2003).

### 3.1. Mål for udbud

Transport- og Energiministeriets udbudspolitik skal medvirke til at understøtte ministeriets mission og vision.

Transport- og Energiministeriets udbudspolitik skal sikre, at udbud og udlicitering anvendes systematisk for at opnå øget effektivitet og kvalitet i ministeriets opgavevaretagelse gennem nyttiggørelse af gunstige effekter ved konkurrenceudsættelse og anvendelse af etablerede private markeder. Endvidere skal udbudspolitikken medvirke til etablering og udvikling af det private marked for ministeriets aktiviteter på bestemte områder, som bl.a. jernbaneområdet.

Gennemførelsen af udbudspolitikken skal samtidigt ske under hensyntagen til utilsigtede effekter for kvalitet og service, samt fortsat varetagelse af centrale kerneopgaver og opfyldelse af forpligtigelser. Det er væsentligt, at eventuelle ændringer i kvalitet står mål med besparelserne. Endvidere skal fornødne kompetencer i institutionerne bevares, sådan at institutionerne kan bistå departementet i sagsbehandling, rådgivning, politikformulering og betjening af minister og Folketing, og tillige bevarer et tilstrækkeligt fagligt miljø. Institutionerne skal særligt have den fornødne faglige og styringsmæssige kompetence til at kunne varetage en kompetent bestillerrolle.

Konkret betyder de ovenfor nævnte hensyn i relation til følgende opgavetyper, der henvises i øvrigt til ansvarskæden i Transport- og Energiministeriets strategiske grundlag "Mobilitet der skaber værdi":

**Ministerbetjening:** For alle disse opgaver gælder hensynet til bl.a. betjening af minister og Folketing uden interessekonfliktmæssige spørgsmål, og vil ikke blive søgt udbudt.

**Myndighedsopgaver:** Disse opgaver anses principielt ikke for egnede til udbud under hensyntagen til service til borger i relation til bl.a. retssikkerhed. Der kan dog forekomme delfunktioner af en myndighedsopgave, hvor der ikke gælder særlige hensyn.

**Driftsopgaver:** Kategorien af driftsopgaver indeholder meget forskelligartede opgaver, hvor der må foretages en konkret vurdering af den enkelte opgave. En række driftsopgaver må dog anses for egnede til udbud, undtaget herfor, er kerne- og institutionsopgaver, som overvejende anses for ikke-egne til udbud.

**Støttefunktioner:** For størstedelen af disse opgaver gælder der ingen hensyn, som skal tages i tilknytning til gennemførelsen af udbudspolitikken. Der kan dog være enkelte produktionskritiske støttefunktioner, hvor der gælder hensynet til varetagelse af kerneopgaver.

Herudover skal der ved udbud og udlicitering altid foretages den høring og inddragelse af medarbejderne, som er forudsat i gældende regelsæt og aftaler, herunder lokale aftaler.

Endelig lægges der vægt på, at arbejdet med udbudspolitik for Transport- og Energiministeriet i vid udstrækning sker som et koncernfælles arbejde, der medvirker til

styrkelse af samarbejdet i koncernen, og som underbygger, at ministeriet er en samlet koncern med fælles interesser og mål.

For enkelte af Transport- og Energiministeriets institutioner er der opstillet specifikke krav til anvendelse af udbud og udlicitering. Endvidere har enkelte institutioner opstillet lokale udbudspolitikker for eget område. For disse gælder det, at de er supplementter til udbudspolitikken for Transport- og Energiministeriet. Følgende institutioner er der opstillet specifikke krav til, eller er der opstillet en lokal udbudspolitik:

**Banedanmark:** Banedanmarks udbudspolitik har til formål at sikre, at Banedanmarks fornyelses-, anlægs- samt drifts- og vedligeholdelsesopgaver gennemføres bedst og billigst ved hjælp af udbud og konkurrenceudsættelse. Udbud og konkurrenceudsættelse af Banedanmarks egen produktion er et vigtigt instrument til at sikre, at Banedanmark lever op til målene om effektivisering og forøget genopretning af jernbanen. Politikken omfatter derfor bl.a. målsætninger om at bidrage til at etablere et **velfungerende** marked med reel konkurrence for også banetekniske ydelser. Informationer om Banedanmarks udbud mv. kan læses på [www.banedanmark.dk](http://www.banedanmark.dk) under Erhverv.

**Vejdirektoratet:** Langt størstedelen af Vejdirektoratets aktiviteter er udliciterede. En så betydelig grad af udlicitering forudsætter, at Vejdirektoratet til stadighed fastholder og udvikler en kompetent bestillerrolle på alle relevante områder. Dette indebærer blandt andet, at udbud skal foretages professionelt og på et ensartet grundlag, at udbud skal udnytte **konkurrencen** i markedet, både prismæssigt og kvalitetsmæssigt, at udbud tilrettelægges, så der kan ske en sikker prissætning med en minimal fortolkningsusikkerhed af udbudsgrundlaget, og at der gives plads til nytænkning i de modtagne tilbud. Som led i arbejdet med effektiviseringsstrategien har Vejdirektoratet sammenfattet eksisterende praksis og udbudspolitikker til en samlet udbudspolitik.

**Kystdirektoratet:** Kystdirektoratets udbudspolitik skal i lighed med andre målsætninger og strategier være medvirkende til at understøtte mission og vision samt den fulde opgavevaretagelse, således at dette sker bedst og billigst. Udbudspolitikken skal sikre, at ydelser i forhold til både anlægs- og driftsopgaver løbende vurderes med hensyn til effektivitet, kvalitet og pris gennem konkurrenceudsættelse, hvor det vurderes som fornuftigt at foretage denne. Kystdirektoratets udbudspolitik kan læses på [www.kyst.dk](http://www.kyst.dk)

I bilag 1 er vist en oversigt over, hvilke opgaver, som ved den indledningsvise vurdering af udbudsegnethed, er fundet udbudsegnede.

## 3.2. Gyldighedsområde

Transport- og Energiministeriets udbudspolitik omfatter i overensstemmelse med udbudscirkulæret følgende af ministeriets institutioner: ’

Skema 1. Oversigt over institutioner omfattet af Transport- og Energiministeriets udbudspolitik

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departementet</li> <li>• Auditøren under Transport- og Energiministeriet</li> <li>• Banedanmark</li> <li>• Danmarks Meteorologiske Institut</li> <li>• Naviair</li> <li>• Færdselsstyrelsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommissarius Jylland</li> <li>• Kommissarius Øerne</li> <li>• Kystdirektoratet</li> <li>• Statens Luftfartsvæsen</li> <li>• Trafikstyrelsen for Jernbane og Færger</li> <li>• Vejdirektoratet</li> <li>• Energistyrelsen</li> </ul>
---	--

- Havarikommissionen for Civil Luftfart og Jernbane
- Elsparefonden

Statens Bilinspektion udgår som følge af overdragelsen af virksomheden til Applus Danmark A/S.

BornholmsTrafikken udgår, da virksomheden overgår til det stiftede aktieselskab Bornholmstrafikken A/S.

Jernbanetilsynet udgår som følge af overdragelsen til henholdsvis Trafikstyrelsen og Havarikommissionen for Civil Luftfart og Jernbane.

Endvidere udgår Danmarks TransportForskning som følge af overdragelsen af virksomheden til Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

### 3.3. Nøgletal

Nedenfor i tabel 2.1A og 2.1B er vist udliciteringsgraden for henholdsvis drifts- og anlægsopgaver for de af Transport- og Energiministeriets institutioner, som er omfattet af udbudspolitikken. Tallene for 2006 bygger på det omkostningsbaserede princip, hvorimod tidligere års tal baserer sig på det udgiftsbaserede princip i nedenstående tabeller.

Tabel 2.1A.: Udliciteringsgrad for driftsopgaver (pct.)

	2002	2003	2004	2005	2006
Departementet	16	38	25	21	42
Auditøren under Transport- og Energiministeriet	9	10	9	13	8
Banedanmark	28	29	32	32	49
BornholmsTrafikken	17	20	-	-	-
Danmarks Meteorologiske Institut	24	26	23	16	23
Danmarks TransportForskning <sup>1</sup>	17	26	23	16	-
Elsparefonden	80	80	80	80	80
Energistyrelsen <sup>2</sup>	-	-	28	28	31
Færdselsstyrelsen	5	7	27	37	22
Havarikommissionen for Civil Luftfart og Jernbane	16	16	19	18	17
Jernbanetilsynet	21	18	-	-	-
Kommissarius Jylland	9	9	8	21	18
Kommissarius Øerne	13	11	10	16	14
Kystdirektoratet	29	29	21	29	26
Naviair/Flyvesikringstjenesten	17	16	23	26	29
Statens Bilinspektion	16	20	-	-	-
Statens Luftfartsvæsen	22	20	22	18	16
Trafikstyrelsen for Jernbane og Færger <sup>3</sup>	-	29	51	49	43
Vejdirektoratet	72	74	77	78	82

**Anmærkning:** Udliciteringsgrad for driftsopgaver er defineret som forholdet mellem vederlag for eksternt opgavevaretagelse og driftsudgifter, jf. vejledning om effektiv statslig opgavevaretagelse.

1) Oprettet i 2000 og overført til Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling i 2007.

2) Beregnet på basis af Energistyrelsens almindelige virksomhed og eksternt administrerede energimærknings-ordninger.

3) Oprettet 1/7 2003. Inkluderer alt køb af IT-tjenesteydelser.

Tabel 2.1B.: Udliciteringsgrad for anlægsopgaver (pct.)

	2002	2003	2004	2005	2006
--	------	------	------	------	------

Banedanmark	63	63	61	61	65
Danmarks Meteorologiske Institut	17	15	29	28	15
Kystdirektoratet	88	88	90	86	87
Naviar/Flyvesikringstjenesten	100	100	100	100	100
Statens Luftfartsvæsen	100	96	100	100	100
Vejdirektoratet	83	84	82	87	95

**Anmærkning:** Udliciteringsgraden for anlægsopgaver er defineret som andelen af totaludgiften, som udføres af private entreprenører mv.

Tablet 2.2 nedenfor viser en række nøgletal for institutioner, som i det sidst afsluttede regnskabsår, har udliciteret hidtidig egenproduktion, skal varetage en opgave efter et kontrolbud, eller har modtaget udfordringer.

Tablet 2.2: Oversigt over udliciteringer, varetagelse efter kontrolbud samt udfordringer i det sidst afsluttede regnskabsår.

	Udliciteringer	Kontrolbud	Modtagne udfordringer	Afviste udfordringer	Udfordringer forelagt overordnet myndighed
	1000. kr.		Antal		
Auditøren under Transport- og Energiministeriet	0	0	0	0	0
Banedanmark	0	0	0	0	0
Danmarks Meteorologiske Institut	0	0	0	0	0
Elsparefonden	0	0	0	0	0
Energistyrelsen	0	0	0	0	0
Færdselsstyrelsen	0	0	0	0	0
Havarikommisionen for Civil Luftfart og Jernbane	0	0	0	0	0
Kommissarius Jylland	0	0	0	0	0
Kommissarius Øerne	0	0	0	0	0
Kystdirektoratet	12.525	0	0	0	0
Naviar/Flyvesikringstjenesten	0	0	0	0	0
Statens Luftfartsvæsen	0	0	0	0	0
Trafikstyrelse for Jernbane og Færger	0	0	0	0	0
Vejdirektoratet	0	0	0	0	0
Ministerområdet	<b>12.525</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Anmærkning:** De forskellige nøgletal følger vejledningen om effektiv opgavevaretagelse i staten.

### 3.4. Forankring og opfølgning på cirkulærets krav

Det er den enkelte institutions ansvar, indenfor for koncernudbudspolitikken, at overholde Udbudscirkulærets krav.

Transport- og Energiministeriets departement er ansvarlig for tilrettelæggelse og udmøntning af udbudscirkulæret og vejledningen om effektiv opgavevaretagelse i staten indenfor ministeriets område. Endvidere har departementet ansvaret for udformning af en udbudspolitik for ministeriets område, herunder tilpasning af kriterierne for udbudsegne opgaver, samt endelig at der sker en årlig rapportering på udbudsområdet, bl.a. ved opdatering af oversigten over udbudsegne opgaver i [bilag 1](#).

### 3.4.1. Kortlægning af opgaveportefølje

De enkelte institutioner er ansvarlige for at deres opstillede opgaveportefølje er retvisende og dækkende for institutionens opgaver, herunder at opgaveporteføljen hyppigt holdes ajourført.

Departementet koordinerer, at der så vidt muligt anlægges en fælles fremgangsmåde for kortlægningen af opgaveportefølje inden for koncernen. Endvidere følger departementet op på om de enkelte institutioner ajourfører deres opgaveportefølje.

### 3.4.2. Gennemgang af opgaveportefølje

De enkelte institutioner er ansvarlige for gennemførelse af vurdering af egne opgavers udbudsegnethed, og at opgaveporteføljen gennemgås med passende mellemrum. Vurderingerne forelægges for departementet. Tillige forelægges begrundelser for ikke at udbyde umiddelbart udbudsegne opgaver for departementet.

Vurdering af udbudsegnethed tager udgangspunkt i de koncernfælles mål for udbud, jf. afsnit 2.1 ovenfor som supplerer og uddyber kriterierne i "Effektiv opgavevaretagelse i staten", jf. udbudstragten.

Departementet påser, at institutionernes opgaveportefølje gennemgås med passende mellemrum.

## 3.5. Indsatsområder

Arbejdet med de to udpegede indsatsområder er igangsat, men vil først blive afsluttet i forbindelse med at statsinstitutionerne på energiområdet er indpasset i ministeriets udbudspolitik.

De to udpegede indsatsområder er:

- Koordinering og erfaringsopsamling
- Undersøgelse om udbudsegne og ikke udbudsegne opgaver inden for Transport- og Energiministeriet

### **Ad 1. Koordinering og erfaringsopsamling**

På Transport- og Energiministeriets område har en række store institutioner et så betydeligt udliciteringsvolumen, som er knyttet til specifikke opgaver, markedsforhold og regelsæt (for eksempel anlæg, drift og vedligeholdelse af baner, veje, og kystbeskyttelse), at institutionerne selv har opbygget og vedligeholder samt udvikler den fornødne udbudseksptise. På den baggrund vurderes det, inden for disse områder, ikke at være hensigtsmæssigt at foretage en generel koordinering af udbud i en fælles koncernfunktion.

Dog kan der på andre områder inden for ministeriets område være fordele forbundet med koordinering og erfaringsopsamling i forbindelse med udbud og udlicitering, f.eks. i relation til fælles udbud, håndtering af udfordringsret, kontrolbud, og spilleregler og vilkår for personalet. Transport- og Energiministeriet vil undersøge behovet for koordinering og erfaringsopsamling på visse områder.

Koordinering og erfaringsopsamling kan forestilles at ske inden for allerede eksisterende netværk såsom:

- Økonomichefnetværket
- Personalechefnetværket
- Transport- og Energiministeriets it-råd

- Transport- og Energiministeriets indkøbsforum

## **Ad 2. Undersøgelse om udbudsegnede og ikke udbudsegnede opgaver inden for Transport- og energiministeriet**

Når den indledningsvise vurdering af opgavers udbudsegnethed er afsluttet, forventes det, at en lang række opgaver vil være kategoriseret som måske egnet. Inden for en femårig periode vil der blive foretaget en nærmere endelig vurdering af disse opgaver.

Med henblik på de kommende nærmere vurderinger vil Transport – og Energiministeriet gennemføre en undersøgelse af, hvorvidt der inden for ministeriets institutioner er typer af opgaver, som generelt er blevet anset for hhv. ikke udbudsegnede og udbudsegnede, herunder egnet til fælles udbud.

I denne forbindelse vil der blive foretaget en opsamling af, hvilke opgaver institutionerne inden for de seneste år har haft i udbud og som er blevet udliciteret, samt de erfaringer institutionerne har gjort i tilknytning hertil. På baggrund heraf vil der blive opstillet en række anbefalinger, bl.a. i relation til om der er typer af opgaver, der uafhængigt af institutionstype anses for velegnet til udbud.

## 4. Indkøbspolitik

### 4.1. Indledning

Opstillingen af indkøbspolitikken for Transport- og Energiministeriet følger af cirkulære nr. 9608 af 20. december 2002 om indkøb i staten, samt vejledningen *Effektiv opgavevaretagelse i staten* fra oktober 2003. Endvidere er kravene i cirkulære nr. 27 af 19. april 2005 om energieffektivisering i statens institutioner indarbejdet i indkøbspolitikken.

#### 4.1.1. Formål

Indkøbspolitikken fastlægger de overordnede retningslinier og rammer for indkøbsdispositioner inden for Transport- og Energiministeriets område. Indkøbspolitikens overordnede formål er at opnå bedst mulig udnyttelse af ministerområdets ressourcer på indkøbsområdet, herunder at opnå:

- lavere priser og bedre leverandørbetingelser, kvalitet, service etc. baseret på koncernens fælles indkøbsbehov og -volumen
- mere effektive arbejdsprocesser omkring indkøb
- indkøb af energieffektive produkter

#### 4.1.2. Indkøbspolitikken i koncernen

Indkøbspolitikken i Transport- og Energiministeriet er et koncernfælles arbejde. Koncernen samarbejder og træffer fælles beslutninger i de sammenhænge, hvor det kan betale sig, mens indkøbsopgaver varetages decentralt, hvor omkostningerne ved koordination overstiger fordelene. Indkøbspolitikken tager således hensyn til, at Transport- og Energiministeriet er et ministerområde med adskillige store og forskellige institutioner med individuelle indkøbsbehov.

Indkøbspolitikken effektivisering er en fælles opgave, som kræver støtte af ledelse såvel som af indkøbsfunktionerne i departementet og de enkelte institutioner.

#### 4.1.3. Dækningsområde

Transport- og Energiministeriet indkøbspolitik dækker i henhold til indkøbscirkulæret ministerområdets institutioner, som er følgende:

Skema 2. Oversigt over institutioner omfattet af Transport- og Energiministeriets indkøbspolitik

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departementet</li> <li>• Auditøren under Transport- og Energiministeriet</li> <li>• Banedanmark</li> <li>• Danmarks Meteorologiske Institut</li> <li>• Naviair</li> <li>• Færdselsstyrelsen</li> <li>• Havarikommisionen for Civil Luftfart og Jernbane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommissarius Jylland</li> <li>• Kommissarius Øerne</li> <li>• Kystdirektoratet</li> <li>• Statens Luftfartsvæsen</li> <li>• Trafikstyrelsen for Jernbane og Færger</li> <li>• Vejdirektoratet</li> <li>• Energistyrelsen</li> <li>• Elsparefonden</li> </ul>
---	---



## 4.2. Målsætninger for indkøbsområdet

For at sikre indkøbspolitikens effektivitet, forankring og synlighed arbejder Transport- og Energiministeriet med målsætninger for indkøbsområdet. Indkøbspolitikens overordnede mål står nævnt under indledningens afsnit om formål. For at nå disse mål, skal koncernen:

1. Etablere et koncernfælles indkøbsforum. (Se [afsnit 4.4 - Organisering af indkøb](#))
2. Koordinere alle større indkøb af produkter og ydelser af koncernfælles interesse via det koncernfælles indkøbsforum inden endelig ordreafgivelse.
3. Standardisere koncernens indkøbsprocedurer.
4. Gennemføre indkøb med størst mulig volumen.
5. I videst muligt omfang forhandle samlet med leverandører.
6. Reducere antallet af leverandører inden for fælles varekategorier, uden at det medfører monopollignende situationer. Derved opnås større indkøbsvolumen hos den enkelte leverandører, hvorved koncernen lettere kan opnå bedre priser og betingelser.
7. Anvende intern og ekstern benchmarking.
8. Styrke anvendelsen af e-handel og sikre opnåelse af procesforbedringer i den forbindelse. (Se [afsnit 4.3 - E-handel](#))
9. Deltage i fællesstatslige initiativer på indkøbsområdet og deltage i fælles indkøb og fælles udbud. (Se [afsnit 4.5 - Samarbejdsrelationer](#))
10. Udvikle og dele kompetencer. (Se [afsnit 4.5 - Samarbejdsrelationer](#))
11. Styrke anvendelsen af bl.a. Statens og Kommunernes Indkøbsservice A/S' koordinerede indkøb og rammeaftaler. (Se [afsnit 4.6 - Koordinerede aftaler](#))
12. Under hensyntagen til pris, kvalitet og funktionalitet vælges de mest miljø- og energirigtige produkter, jf. punkt 13-15.
13. Ved indkøb af energiforbrugende apparater følges Elsparefondens A-indkøbspolitik ([www.a-klubben.dk](http://www.a-klubben.dk)) For produkter omfattet af Elsparefondens indkøbsvejledning indkøbes således kun produkter, der opfylder kravene i vejledningen.
14. Ved køb af produkter, der ikke er omfattet af Elsparefondens indkøbsvejledning, skal der tilsvarende vælges energieffektive produkter. Dog kan der i helt særlige undtagelsestilfælde købes ikke-energieffektive produkter, hvis:
  - der ikke findes energieffektive produkter, der opfylder særlige institutionspecifikke funktionskrav, særlige krav til produktets kvalitet (særlige krav til holdbarhed e.l.) eller andre særligt begrundede krav,
  - energieffektive produkter medfører væsentlige miljøproblemer, som ikke vurderes at kunne opvejes af de miljøfordele, der opnås som følge af det lavere energiforbrug, samt
  - meromkostningen til anskaffelse af det energieffektive produkt ikke tjenes ind ved sparede driftsomkostninger inden for rimelig tid. Energieffektive produkter bør vælges, hvis tilbagebetalingstiden er mindre end 4 år. For produkter med en kort levetid kan det være hensigtsmæssigt, at tilbagebetalingstiden ikke overstiger en tredjedel af den forventede levetid.
  - Institutionerne skal i de enkelte tilfælde kunne begrunde, hvis der ikke er valgt et energieffektivt produkt.
15. Ved tvivl om valg af energirigtige produkter søges rådgivning hos Elsparefonden, tlf. 70 26 90 09 eller hos elnet-, naturgas- og fjernvarmeselskaberne og Energitjenestens kontorer.

#### 4.2.1. Fastlæggelse af mål

Indkøbsforummet fastsætter definitioner for målsætningerne og angiver, såfremt dette er fordelagtigt, hvor store forbedringer, der sigtes imod på de enkelte områder. Målene skal være operationelle. Indkøbsforummet vil være opmærksomt på, at Finansministeriet lægger vægt på måling af effektivisering af arbejdsprocesser, kompetenceudvikling samt statistik på indkøb.

Under e-handel vil indkøbsforummet overveje målsætning for generel anvendelse af e-handel, herunder e-handelsindsatsen set i forhold til forskellige varegrupper anvendelse af indkøbsportaler, samt mål for procesforbedringer gennem e-handel og elektronisk fakturering.

#### 4.2.2. Målemetoder og målopfølgning

Af hensyn til en enkel og fokuseret målopfølgning vælges kun få håndterbare mål.

Med passende mellemrum kommenterer og offentliggør det koncernfælles indkøbsforum målopfølgningen på indkøbsområdet. I denne forbindelse forelægges samme koncernledelsen.

### 4.3. E-handel

Anvendelse af internet og e-handel er hjælpemidler til at effektivisere indkøbene. I henhold til Finansministeriets cirkulære om indkøb i staten skal elektronisk handel benyttes ved indkøb, hvor det er muligt og økonomisk fordelagtigt.

Det er det koncernfælles indkøbsforums mål at udvide anvendelsen af e-handel i Transport- og Energiministeriet til at omfatte flere varer og til at omfatte et større volumen af indkøb. Samtidig skal e-handel bruges til at effektivisere indkøbsprocessen, herunder at minimere manuelle funktioner.

### 4.4. Organisering af indkøb

Til effektivisering af indkøbspolitikken er etableret et koncernfælles indkøbsforum.

#### 4.4.1. Medlemmer

Det koncernfælles indkøbsforum består af repræsentanter fra departementet og institutionerne med overordnet indkøbsansvar. Indkøbsforummet har kompetence til at træffe beslutninger inden for områder, som fremmer formål og opgaver. Beslutningskompetencen ligger hos de fremmødte.

I øvrigt henvises til den vedtagne forretningsorden af 17. september 2004.

#### 4.4.2. Opgaver

Indkøbsforummet skal sikre, at indkøbspolitikken implementeres i koncernen. Således er en væsentlig del af forummets opgaver beskrevet i andre afsnit af indkøbspolitikken. Herunder skal indkøbsforummet varetage følgende opgaver:

- Koordinering mellem koncernens indkøbsfunktioner.
- Erfaringsudveksling.
- Kontakt til koncernledelsen og ledelsesforankring.
- Vedligeholdelse af indkøbspolitikken.
- Deltagelse i og formidling omkring tværstatslige initiativer.
- Koordination i forhold til øvrige initiativer i koncernen, herunder udbudspolitikken.

- Kortlægning af indkøbsområdet med henblik på afdækning af potentialet for samarbejde og e-handel samt prioritering.
- Evaluering af indkøbsområdet.
- Evaluering af eget virke.

#### 4.4.3. Organisatorisk placering og virkemåde

Indkøbsforummet placeres under departementet, således at dets koncernfælles karakter understreges. Sekretariatsfunktionen går på skift mellem departementet og institutionerne. Møder afholdes indledningsvis 6-8 gange om året. Frekvensen kan efterfølgende sænkes. Der kan indkaldes til ekstraordinære møder efter behov.

De af indkøbsforummets opgaver, som ikke kan løses under møderne og under det almindelige sekretariatsarbejde (herunder foreståelse af de enkelte fællesindkøb), fordeles mellem institutionernes indkøbsfunktioner.

### 4.5. Samarbejdsrelationer

Indkøbspolitikken kommunikeres i hele koncernen over for ledelse og medarbejdere, som er knyttet til indkøb.

#### 4.5.1. Fællesstatslige initiativer på indkøbsområdet

Indkøbsforummet skal holde sig orienteret om og deltage i fællesstatslige initiativer på indkøbsområdet, herunder Statens Koncernindkøbsforum. Forummet skal drøfte relevante initiativer og på koncernniveau forestå

- Kommunikation.
- Høringer o. lign.
- Koordination af reaktioner og eventuel deltagelse.

#### 4.5.2. Fælles indkøb og fælles udbud

Indkøbsforummet skal løbende undersøge muligheder for samarbejde om indkøb og udbud om varer. Dette gælder både inden for og uden for koncernen. Dette gælder ligeledes for initiativer udefra såvel som i situationer, hvor Transport- og Energiministeriet selv bør tage initiativ.

#### 4.5.3. Nyhedsbrev

For at systematisere, hvordan koncernen informeres om indkøb, redigerer og udsender indkøbsforummet et nyhedsbrev, som udkommer kvartalsvist som udgangspunkt dog henset til mængden af nyheder og til rytmen i forummets møder.

Nyhedsbrevets målgruppe er medarbejdere i koncernen, som arbejder med indkøb eller har anden interesse for indkøb. Nyhedsbrevet kan også sendes til eksterne samarbejdspartnere på indkøbsområdet, eksempelvis SKI.

Nyhedsbrevet rummer mulighed for erfaringsudveksling, og hele læsergruppen kan levere indhold.

Nyhedsbrevet kan alternativt fremgå af en hjemmeside for Transport- og Energiministeriets indkøb.

#### 4.5.4. Videndeling

Indkøbsforummet vil etablere en vidensbank for at styrke muligheden for, at Transport- og Energiministeriets indkøbsrekvisiter kan dele kompetencer. Vidensban-

ken vil indeholde oplysninger om kontaktpersoner med erfaring inden for bestemte indkøbsområder.

Vidensbanken kan også omfatte råd vedr. forhandling, gode og dårlige erfaringer med leverandører eller produkter, håndtering af it og e-handel etc.

Vidensbanken kan lægges ved nyhedsbrevet eller fremgå af en hjemmeside for Transport- og Energiministeriets indkøb.

Deling af viden med samarbejdspartnere også uden for koncernen bør indgå som en prioritet i arbejdet med fællesstatslige initiativer på indkøbsområdet.

## 4.6. Koordinerede aftaler

Der eksisterer en række former for koordinerede aftaler, som er omfattet af Transport- og Energiministeriets indkøbspolitik:

- 16. Centralt koordinerede aftaler, dvs. aftaler indgået for staten som helhed. Disse aftaler skal altid benyttes.
- 17. Obligatoriske rammeaftaler og rammeaftaler indgået af Statens og Kommunernes Indkøbsservice A/S, som Transport- og Energiministeriets Indkøbsforum har tiltrådt. Disse aftaler er bindende for alle institutioner.
- 18. Øvrige rammeaftaler indgået af Statens og Kommunernes Indkøbsservice A/S, herunder også koordineringskøbsaftaler. Der er ikke pligt til at benytte disse aftaler, hvis der eksisterer bedre eller billigere alternativer, dog med forbehold for eventuel opfyldelse af indkøbskrav i koordineringskøbsaftaler. Forummet vil drøfte disse koordineringskøbsaftaler.

Søge- og forhandlingsomkostninger regnes med i, hvad som er bedre eller billigere alternativer.

I tilfælde, hvor koordinerede aftaler ikke eksisterer, bør det vurderes, om der bør tages initiativ til etableringen af en sådan. Indkøbsforummet koordinerer på dette område.

### 4.6.1. Aftaleoversigt

Således at anvendelsen af koordinerede aftaler lettes og fremmes, etableres en oversigt over koordinerede aftaler. Indkøbsforummet indsamler og sammenstiller oplysninger.

Med jævne mellemrum vil der i sammenhæng med forummets nyhedsbrev blive offentliggjort oversigt over koordineringsaftaler.

## 4.7. Ressourcebehov

Det er departementets og institutionernes ansvar at afsætte de nødvendige ressourcer til implementering af politikken.

## 5. Bilag 1 - Oversigter over udbudseg- nede opgaver

### 5.1. Indledning

Transport- og Energiministeriets institutioner har gennemgået deres respektive opgaveportefølje med henblik på identificering af udbudsegne-  
nede opgaver. Gennemgangen har indbefattet de opgaver, der fremgår af oversigterne i Finansministeriets vejledning "Effektiv opgavevaretagelse i staten" over umiddelbart og principielt udbudsegne-  
nede opgaver.

Institutionernes vurdering har taget udgangspunkt i følgende kategorisering:

- A: Udbudsegne-  
nede opgaver*, som allerede løses eksternt, eller hvor der er truffet be-  
slutning om udbud
- B: Måske udbudsegne-  
nede opgaver*, hvor der skal foretages en nærmere analyse af  
området med henblik på at vurdere og afgrænse opgavens udbudsegne-  
thed
- C: Ikke udbudsegne-  
nede opgaver*. Disse opgaver vurderes umiddelbart ikke for ud-  
budsegnet i henhold til koncernens vurderingskriterier

For opgaver med vurderingen *A-udbudsegne-  
nede* eller *B-måske udbudsegne-  
nede* er der angivet et forventet tidspunkt for hhv., hvornår et udbud vil være gennemført, og  
hvornår en nærmere analyse vil være afsluttet.

Resultatet af gennemgangen er opstillet med udgangspunkt i vejledningen om effek-  
tiv opgavevaretagelse i staten, herunder er resultatet præsenteret i oversigter over  
umiddelbart og principielt udbudsegne-  
nede opgaver (hhv. tabel 1 og tabel 2).

Derudover har koncernen identificeret en række yderligere opgaver, som vurderes  
*A-udbudsegne-  
nede* eller *B-måske udbudsegne-  
nede*, men som ikke umiddelbart opfylder  
kriterierne for umiddelbart eller principielt udbudsegne-  
nede opgaver. Disse opgaver er  
præsenteret i en separat oversigt over andre opgaver, som vurderes egnede eller må-  
ske egnede til udbud (tabel 3).

For en række af de opgaver, som er fælles på tværs af koncernen, primært støtte-  
funktioner såsom regnskab, post og journalisering, er der truffet beslutning om, at  
disse skal undersøges nærmere i koncern regi med henblik på udbudsegne-  
thed og  
eventuel afgrænsning heraf.

Oversigter for de enkelte institutioner er angivet i nedenstående afsnit II.

### 5.2. Oversigter

#### A. Oversigter for Departementet

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegne-  
nede opgaver - Departementet

Enhed eller opgave	Udbuds- egnethed	Frist
Rengøring, vinduespolering mv.	A	Varetages eksternt i dag
Renovation – indsamling af affald	A	Varetages eksternt i dag
Transportfunktioner <sup>1</sup>	C	-
Service af personbiler og reservedele (reparation og vedligehold)	A	Varetages eksternt i dag

Håndværkerydelser	A	Varetages eksternt i dag
Drift og vedligeholdelse af bygninger	A	Lejemål
Vagttjenester	A	Varetages eksternt i dag
Drift og vedligeholdelse af mekaniske og elektroniske installationer	A	Varetages eksternt i dag
Kantinedrift	A	Varetages eksternt i dag
Drift og servicering af IT-systemer, ekskl. journal-system	A	Varetages eksternt i dag
Drift og servicering af elektronisk journalsystem	A	Varetages eksternt i dag
Drift og servicering af telesystemer	A	Varetages eksternt i dag
Service af printere, scannere og kopimaskiner	A	Varetages eksternt i dag
Trykkeopgaver, mangfoldiggørelse og forsendelse	A	Varetages eksternt i dag
Design af hjemmeside og intranet	A	Varetages eksternt i dag
Rådgiverydelser og konsulentarbejde	A	Varetages eksternt i dag
Opsætning og indrykning af stillingsannoncer	A	Varetages eksternt i dag
Rejseadministration – rejseafregning <sup>2</sup>	C	Under bagatelgrænsen
Rejseadministration – rejsebestilling	B	2008
Ejendomsadministration	A	Varetages eksternt i dag
Betjentstue (servicering af departementet) <sup>3</sup>	C	-
Det administrative fællesskab <sup>4</sup>	C	-
Udvikling af IT-programmer og -systemer	A	Varetages eksternt i dag

1. Ministerkørsel.

2. Der er i vid udstrækning tale om bestilling af rejser hos rejsebureauer for medarbejdere hos departementet og en række af de små institutioner.

3. En række servicefunktioner for departementet i tilknytning til intern postomdeling, kopiering, flytning, møder, indkøb, bestillinger, mv. er samlet i Betjentstuen. Disse servicefunktioner ønskes på nuværende tidspunkt ikke udbudt af hensyn til bl.a. sikring af fleksibel servicering af departementet, håndtering af følsomme oplysninger osv.

4. Det administrative fællesskab har pr. 1. maj 2007 overtaget regnskabsfunktioner fra det tidligere Regnskabscenter. Fællesskabet varetager desuden ministeriets concernindkøbs- og it-funktioner. Når fællesskabet er kommet på plads forventes et vist udbudsegnet potentiale.

Tabel 2: Principielt udbudsegnete opgaver - Departementet

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Tilskudsadministration	C	-

## B. Oversigt for Auditøren under Transport- og Energiministeriet

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegnete opgaver – Auditøren under Transport- og Energiministeriet

Opgave	Udbuds-egnet-hed	Frist
IT-drift	A	Varetages eksternt i dag
Regnskab – løn/drift	A	Varetages eksternt i dag
Rengøring	A	Varetages eksternt i dag
Vinduepudsning	A	Varetages eksternt i dag
Indvendig drift/vedligehold af bygning	A	Varetages eksternt i dag
Udvendig drift/vedligehold af bygning	A	Varetages eksternt i dag
Service printer/kopimaskine	A	Varetages eksternt i dag

## C. Oversigter for Banedanmark

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegne opgaver - Banedanmark

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Ejendomsadministration af administrative bygninger, overordnede opgaver og intern service <sup>1</sup>	B	2007
Ejendomsadministration af administrative bygninger, andre opgaver, herunder: Rengøring, vinduespolering og affaldshåndtering Renovation Drift og vedligeholdelse af tilhørende vejanlæg og stier og grønne områder Håndværkerydelser Drift og vedligeholdelse af bygninger Vagttjeneste, Drift og vedligeholdelse af mekaniske og elektriske installationer	A	Varetages eksternt i dag
Kantinedrift og catering	A	Varetages eksternt i dag
Service af personbiler	A	Varetages eksternt i dag
Rejseadministration <sup>2</sup>	C	Se fodnote
Surveyanalyser, markedsanalyser og meningsmålinger	A	Varetages eksternt i dag
Design og redaktion af hjemmeside, nyhedsbreve mv.	A	Varetages eksternt i dag
Informationskampagner og markedsføring	A	-
Opsætning og indrykning af stillingsannoncer <sup>3</sup>	A	Varetages eksternt i dag
Rådgiverydelser og konsulentarbejde	A	Udbydes løbende
Drift og servicering af telesystemer	A	Varetages eksternt i dag
Drift og servicering af IT- systemer	A	Varetages eksternt i dag
Service af Printere, Scannere og kopimaskiner	A	Varetages eksternt i dag
Kørestrøm <sup>3a</sup>	B	Varetages eksternt i dag
Udførelse af arbejder af entreprenørmæssig karakter i henhold til indgået kontrakt <sup>4</sup>	A	Udbydes løbende
Udvikling af IT-programmer og -systemer <sup>5</sup>	A	Varetages fortrinsvist eksternt i dag.

**1.** Ejendomsstrategi er under udarbejdelse, frist ultimo 2007 jf. Trafikaftalen.

**2.** Bestillinger af rejser foretages af Banedanmarks reception som en begrænset del af deres arbejde. Rejser (hotel, fly, bil mv.) bestilles via ViaTravels bestillingsprogram Diamond, hvorpå SKI-aftalerne er tilknyttet. Det er Banedanmarks vurdering, at opgaven ikke er egnet for udbud, idet der ikke kan opnås besparelser ved udlicitering pga. opgavens begrænsede omfang. I perioden 1/1 – 22/8 2008 er der bestilt 106 rejser, svarende til en anslået arbejdstid på 50-100 timer.

**3.** Indrykning i Statstidende og elektroniske jobdatabaser varetages af Banedanmark. Fælles rammeaftale for Transport- og Energiministeriet udnyttes.

**3a.** Behandling af kørestrøm varetages i dag af en pensioneret medarbejder fra Banedanmark. Det er planen at arbejdet i første omgang skal udføres internt i Banedanmark for at få et samlet overblik over området, hvorefter det senere i 2008 kan vurderes, om opgaven kan og skal udliciteres.

**4.** Nogle udbud vindes af Banedanmark entreprenør Entreprise efter udarbejdelse af kontrolbud.

**5.** I det omfang Banedanmark ikke selv har kompetencer og ressourcer til udviklingsopgaver, udbydes disse. Senest SAP-opgraderingen. Visse områder/systemer er så forretningskritiske, at Banedanmark selv udfører efterfølgende vedligeholdelsesopgaver på disse.

Tabel 3: Andre opgaver som vurderes egnede eller måske egnede til udbud - Banedanmark

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Journalisering	C	
Regnskab og bogholderi	Se note nedenfor <sup>14</sup>	
Trafikstyring	C	
Trafikinformation	A	
Administration af teleydelser <sup>7</sup>	C	
Salg af reklameydelser mv. <sup>8</sup>	A	
Andre kommercielle ydelser mv. <sup>9</sup>	C	
Administration af produktionsarealer og – bygninger <sup>10</sup>	B	2007
Indkøb og lagerstyring af varer til produktion <sup>11</sup>	C	
Indkøb og lagerstyring af øvrige varer	A	Udbydes løbende
Indkøb af biler og maskiner (Investering) til produktion <sup>12</sup>	C	
Administration af biler og maskiner til produktion	A	Varetages eksternt i dag
Eftersyn, vedligehold og fornyelsesopgaver på broområdet <sup>13</sup>	B	2007

**7.** Banedanmark sælger ikke teleydelser kommercielt. De tilbageværende teleydelser er der allerede for år tilbage indgået kontrakter omkring. Banedanmark varetager behandling af operatørhenvendelser vedr. antennepositioner. Der er ingen opgaver som i denne forbindelse kan varetages eksternt i højere grad end det sker i dag.

**8.** Banedanmark har 3 hovedaftaler, 2 specifikke aftaler og en paraplyaftale.

Banedanmark udbyder generelt aftaler, hvor løbetiden er over 5 år, eller hvor den garanterede sum i perioden er over 1,5 mio. kr., dette på trods af, at der er tale om koncessionsaftaler der ikke er udbudspligtige. Følgende er udbudt:

Gammel hovedaftale - fra DSB tiden - er udbudt i 2005, på en 10 års aftale.

Sampling er udbudt i 2005, men aftalen er opsagt til den 31. december 2006 pga. misligholdelse.

Paraplyaftalen omhandler 9 delaftaler, heraf har 4 været udbudt og resten knytter sig til den "gamle hovedaftale":

- 3 aftaler er ophørt.
- 1 aftale løber til 2018 (scrollers)
- 1 aftale løber til 2013 (bodelingen)
- 4 aftaler løber til 2015 (vedrører tillæg til "gammel hovedaftale")

Banedanmarks aftaler på det reklamemæssige område er alle udbudt, og Banedanmark fungerer kun som kontraktholder.

**9.** Der er ikke p.t. identificeret sådanne aktiviteter.

**10.** Ejendomsstrategi er under udarbejdelse, frist ultimo 2007 jf. Trafikaftalen. Skinnesvejseanlægget i Fredericia er frasolgt i 2006.

**11.** En række materialer købes i dag af eksterne entreprenører til anlægsprojekterne. De materialer Banedanmark indkøber er bygherrelevance som kræver stor teknisk indsigt. Selve købet sker naturligvis efter udbud efter de normale regler.

**12.** Ved udskiftning af biler vil leasing blive overvejet

**13.** Analyse af muligheder for partnerskabsaftale på broområdet er under udarbejdelse, frist ultimo 2007 jf. Trafikaftalen.

**14.** Baggrunden for at klassificere bogholderi/regnskabsopgaverne som C-opgaver er, at opgaverne i praksis indgår som en integreret del af Banedanmarks almindelige forretningsmæssige processer, og



er i høj grad er kendetegnet ved, at en række opgaver bliver løst decentralt i organisationen (og understøttes af Danedanmarks ERP-system SAP). Det er således ikke muligt at foretage en udskillelse af bogholderi- og regnskabs-opgaverne uden en grundlæggende ændring af forretningsprocesserne. Det er derfor vurderingen, at opgaver-ne, ud fra den valgte strategi med at integrere opgaverne i de almindelige forretningsmæssige processer, ikke er udbudsegne.

## D. Oversigter for Danmarks Meteorologisk Institut

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegne opgaver - Danmarks Meteorologisk Institut

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Rengøring, vinduespolering og affaldshåndtering og -indsamling	A	Varetages eksternt i dag
Pleje og vedligeholdelse af grønne områder	C	Under bagatelgrænsen
Drift og vedligeholdelse af vejanlæg og stier	C	Under bagatelgrænsen
Service af personbiler	A	Varetages eksternt i dag
Håndværkerydelser	A	Varetages eksternt i dag
Drift og vedligeholdelse af bygninger	A	Varetages eksternt i dag
Bygningstilsyn, Vagt	A	Varetages eksternt i dag
Drift og vedligeholdelse af mekaniske og elektriske installationer	A	Varetages eksternt i dag
Kantinedrift og catering	A	Varetages eksternt i dag
Support af ikke-operationelle arbejdspladser	A	Varetages eksternt i dag
Telefonsupport, Helpdesk-registrering	A	Varetages eksternt i dag
It-drift og -vedligeholdelse af Windows 2000	A	Varetages eksternt i dag
It-drift og -vedligeholdelse af Navision Stat	A	Varetages eksternt i dag
Installation og service af Printere, Scannere og kopimaskiner	A	Varetages eksternt i dag
Surveyanalyser m.m.	A	Varetages eksternt i dag
Systemudvikling af hjemmeside dmi.dk	A	Varetages eksternt i dag
Opsætning og indrykning af stillingsannoncer <sup>1</sup>	C	Under bagatelgrænsen
Bestilling af rejser	A	Varetages eksternt i dag
Administration af tidsskriftabonnementer i DMI's bibliotek	A	Varetages eksternt i dag
Drift af elektronisk bibliotekssystem	A	Varetages eksternt i dag
Cache-server	A	Varetages eksternt i dag
Drift af helikopter i Grønland	A	Varetages eksternt i dag
Etablering af nye stationer	A	Varetages eksternt i dag
Lokalt tilsyn af stationer	A	Varetages eksternt i dag
Teknisk service og forebyggende vedligeholdelse, synopstationer, oceanografiske stationer og Thorfinn <sup>2</sup>	C	Varetages delvist eksternt i dag. Resterende opgaver ikke udbudsegnet.
Manuelle observationer i Grønland	A	Varetages eksternt i dag
Teknisk service og forebyggende vedligeholdelse, Vejrradarstationer	A	Varetages eksternt i dag
Teknisk service og forebyggende vedligeholdelse, satellitdata i Grønland	A	Varetages eksternt i dag
Teknisk service og forebyggende vedligeholdelse, satellitdata i Gunderød og på Lyngbyvej <sup>3</sup>	A	Varetages eksternt i dag
Finmekanisk værksted	A	Varetages eksternt i dag
Fremskaffelse af Radarsat og Envisatdata	A	Varetages eksternt i dag
Udsendelse af iskort på kortbølgeradio	A	Varetages eksternt i dag
Observatortjeneste samt udstedelse af ismeldinger ved iscentralen i Narsarsuaq	A	Varetages eksternt i dag
Drift og vedligeholdelse af Metarstationer	A	Varetages eksternt i dag
Drift af Grønlandske radiosondestationer	A	Varetages eksternt i dag

Drift af skibsbaserede radiosonder	A	Varetages eksternt i dag
Udvikling af it-programmer og systemer til Navision Stat	A	Varetages eksternt i dag

- Ikke udbudseget grundet opgavens omfang på ca. 1/10 årsværk.
- Ikke udbudseget grundet manglende marked i Færøerne og Grønland samt omkostningstung hjemtagelse efter et givent udbud.
- Ikke udbudseget grundet lille volumen samt at stationerne bruges til system- og metodeudvikling.

Tabel 2: Principielt udbudsegneede opgaver - Danmarks Meteorologisk Institut

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Udvikling og vedligeholdelse af større program-systemer	B	2008
Viceværtfunktion <sup>4</sup>	B	2008

- Området har undergået omorganisering og er slået sammen med drift og vedligeholdelse af bygninger mv.

Tabel 3: Andre opgaver som vurderes egnede eller måske egnede til udbud - Danmarks Meteorologisk Institut

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Rutinemæssige geofysiske observationer samt observatorietilsyn i Grønland	B	2008
Telenedbør <sup>5</sup>	C	-
Drift af radiosondestation i Tórshavn <sup>6</sup>	C	-
Fakturaadministration <sup>7</sup>	A	Varetages eksternt i dag
Journalfunktioner	B	2009
Reception	C	Under bagatelgrænsen

- Området forventes fuldt automatiseret i 2007, hvorfor der ikke er behov for udlicitering.
- Området forventes automatiseret.
- Er overgået til ministeriets administrative fællesskab.

## E. Oversigter for Elsparefonden

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegneede opgaver - Elsparefonden

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Rengøring, vinduespolering og affaldshåndtering	A	Del af huslejekontrakt med Forbrugerstyrelsen
Renovation - indsamling af affald	A	Del af huslejekontrakt med Forbrugerstyrelsen
Pleje og vedligeholdelse af grønne områder	A	Del af huslejekontrakt med Forbrugerstyrelsen
Drift og vedligeholdelse af vejanlæg, stier m.v.	A	Del af huslejekontrakt med Forbrugerstyrelsen
Transportfunktioner	C	Under bagatelgrænsen
Håndværkerydelser	A	Del af huslejekontrakt med Forbrugerstyrelsen
Drift og vedligeholdelse af bygninger	A	Del af huslejekontrakt med Forbrugerstyrelsen
Vagttjenester	A	Del af huslejekontrakt med Forbrugerstyrelsen
Drift og vedligeholdelse af mekaniske og elektriske installationer	C	Under bagatelgrænsen
Materielforvaltning	C	Under bagatelgrænsen
Kantinedrift og cateringvirksomhed	A	Del af huslejekontrakt med

		Forbrugerstyrelsen
Drift og servicering af IT- og telesystemer	A	Varetages eksternt af Fødevarestyrelsens Koncern-IT
Service af printere, scannere og kopimaskiner	C	Under bagatelgrænsen
Lagerføring og salg af publikationer og oplysningsmaterialer m.v.	A	Er omfattet af rammekontrakt 04.12 Trykkeri- og distributionsydelser fra SKI
Trykkeopgaver, mangfoldiggørelse og forsendelse	A	Er omfattet af rammekontrakt 04.12 Trykkeri- og distributionsydelser fra SKI
Surveyanalyser, markedsanalyser og meningsmålinger	C	Under bagatelgrænsen
Design og redaktion af hjemmeside, nyhedsbreve m.v.	A	Varetages eksternt i dag
Informationskampagner og markedsføring	A	Varetages eksternt i dag
Rådgivningsydelser og konsulentarbejde	A	Varetages eksternt i dag
Opsætning og indrykning af stillingsannoncer	A	Varetages eksternt i dag
Rejseadministration (rejseadministration = rejsebestilling)	C	Under bagatelgrænsen
Udvikling af IT-programmer og -systemer	A	Varetages eksternt i dag

Tabel 2: Principielt udbudsegne opgaver - Elsparefonden

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Tilskudsadministration	A	Varetages eksternt i dag
Laboratorieanalyser og andre laboratorieydelser	A	Varetages eksternt i dag
Tilsynsopgaver	C	-

Tabel 3: Andre opgaver som vurderes egnede eller måske egnede til udbud - Elsparefonden

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Regnskab og bogholderi 1	B	-
Reception	A	Del af huslejekontrakt med Forbrugerstyrelsen
Energimærkningsordninger m.v.	A	Varetages eksternt i dag

1. Forventer inden for en overskuelig fremtid at overgå til koncernens administrative fællesskab.

## F. Oversigter for Energistyrelsen

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegne opgaver - Energistyrelsen

Opgave	Udbudseg-nethed	Frist
Rengøring, vinduespolering og affaldshåndtering	A	Varetages eksternt i dag
Renovation - indsamling af affald	A	Varetages eksternt i dag
Pleje og vedligeholdelse af grønne områder	A	Varetages eksternt i dag som del af lejemål
Drift og vedligeholdelse af vejanlæg, stier m.v.	A	Varetages eksternt i dag som del af lejemål
Transportfunktioner	C	Under bagatelgrænsen
Håndværkerydelser	A	Varetages eksternt i dag

Drift og vedligeholdelse af bygninger	A	Varetages eksternt i dag som del af lejemål
Vagtjenester	A	Varetages eksternt i dag
Drift og vedligeholdelse af mekaniske og elektriske installationer	A	Varetages eksternt i dag
Materielforvaltning	C	Under bagatelgrænsen
Kantinedrift og cateringvirksomhed	A	Varetages eksternt i dag
Drift og servicering af IT- og telesystemer	A	Varetages eksternt i dag
Service af printere, scannere og kopimaskiner	A	Varetages eksternt i dag
Lagerføring og salg af publikationer og oplysningsmaterialer m.v.	A	Er omfattet af rammekontrakt 04.12 Trykkeri- og distributionsydelser fra SKI
Trykkeopgaver, mangfoldiggørelse og forsendelse	A	Er omfattet af rammekontrakt 04.12 Trykkeri- og distributionsydelser fra SKI
Surveyanalyser, markedsanalyser og meningsmålinger	C	Under bagatelgrænsen
Design og redaktion af hjemmeside, nyhedsbreve m.v.	C	Under bagatelgrænsen
Informationskampagner og markedsføring	A	Varetages eksternt i dag
Rådgivningsydelser og konsulentarbejde	A	Varetages eksternt i dag
Opsætning og indrykning af stillingsannoncer	A	Varetages eksternt i dag
Rejseadministration (rejseadministration = rejsebestilling)	A	Varetages eksternt i dag
Udvikling af IT-programmer og -systemer	Undersøges i øjeblikket mhp. evt. etablering af et administrativt fællesskab	

Tabel 2: Principielt udbudsegnede opgaver - Energistyrelsen

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Tilskudsadministration	C	Under bagatelgrænsen
Laboratorieanalyser og andre laboratorieydelser	A	Varetages eksternt i dag
Tilsynsopgaver	C	-

Tabel 3: Andre opgaver som vurderes egnede eller måske egnede til udbud - Energistyrelsen

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Regnskab og bogholderi	A	Udføres fra ultimo 2007 eksternt via det administrative fællesskab
Reception	A	Varetages i dag internt
Energimærkningsordninger m.v.	A	Varetages eksternt i dag

## G. Oversigter for Naviair

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegnede opgaver – Naviair

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
--------	-----------------	-------

Rengøring	A	Varetages eksternt i dag
Vinduespolering	A	Varetages eksternt i dag
Affaldshåndtering	A	Varetages eksternt i dag
Renovation - indsamling af affald	A	Varetages eksternt i dag
Pleje og vedligeholdelse af grønne områder	A	Varetages eksternt i dag
Drift og vedligeholdelse af vejanlæg, stier mv.	A	Varetages eksternt i dag
Service af personbiler og reservedele (reparation og vedligehold)	A	Varetages eksternt i dag
Håndværkerydelser	A	Varetages eksternt i dag
Drift og vedligehold af bygninger	A	Varetages eksternt i dag
Vagttjenester	A	Varetages eksternt i dag
Drift og vedligehold af mekaniske og elektriske installationer	A	Varetages eksternt i dag
Materielforvaltning <sup>1</sup>	C	-
Kantinedrift og cateringvirksomhed	A	Varetages eksternt i dag
Drift og servicering af IT-systemer	B	2008
Drift og servicering af telesystemer	B	2007
Service af printere, scannere og kopimaskiner	A	Varetages eksternt i dag
Trykkeopgaver, mangfoldiggørelse og forsendelse	A	Varetages eksternt i dag
Surveyanalyser, markedsanalyser og miningsmålinger	A	Varetages eksternt i dag
Design og redaktion af hjemmeside, nyhedsbreve mv. <sup>2</sup>	C	Under bagatelgrænsen
Informationskampagner og markedsføring	A	Varetages eksternt i dag
Rådgiverydelser og konsulentarbejde	A	Varetages eksternt i dag
Opsætning og indrykning af stillingsannoncer <sup>3</sup>	C	Under bagatelgrænsen
Rejseadministration <sup>4</sup>	C	-
Udvikling af IT-programmer og systemer	A	Varetages eksternt i dag

1. Naviair har defineret materiel som primært omfattende produktionsanlæg. Idet produktionsanlæg er Naviairs kerneområde vurderes opgaven som ikke umiddelbart udbudsejnet.

2. Opgaven volumen udgør under 500.000 kr., og vurderes derfor umiddelbart ikke som udbudsejnet.

3. Opgaven volumen udgør under 500.000 kr., og vurderes derfor umiddelbart ikke som udbudsejnet.

4. Opgaven har været udliciteret til eksterne, men er trukket hjem med store besparelser. På den baggrund forventes effektiviseringsmulighederne at være meget begrænsede, og dermed ikke umiddelbart udbudsejnet.

Tabel 3: Andre opgaver som vurderes egnede eller måske egnede til udbud – Naviair

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Den teoretiske del af de operative ATS – grunduddannelser <sup>1</sup>	A	Varetages eksternt i dag
Mekaniske og elektroniske konstruktionsopgaver for Operations	B	2008
PANS-OPS beregninger	A	Varetages eksternt i dag

## H. Oversigter for Færdselsstyrelsen

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegne opgaver - Færdselsstyrelsen

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Rengøring	A	Varetages eksternt i dag

Vinduespolering	A	Varetages eksternt i dag
Affaldshåndtering	A	Varetages eksternt i dag
Renovation - indsamling af affald	A	Varetages eksternt i dag
Håndværkerydelser	A	Varetages eksternt i dag
Drift og vedligehold af bygninger	A	Varetages eksternt i dag
Drift og vedligehold af mekaniske og elektriske installationer	A	Varetages eksternt i dag
Kantinedrift	A	Varetages eksternt i dag
Drift og servicering af IT-systemer	A	Varetages eksternt i dag
Drift og servicering af telesystemer	A	Varetages eksternt i dag
Service af printere, scannere og kopimaskiner	A	Varetages eksternt i dag
Design og redaktion af hjemmeside mv.	A	Varetages eksternt i dag
Rådgiverydelser og konsulentarbejde	A	Varetages eksternt i dag
Opsætning og indrykning af stillingsannoncer	C	Under bagatelgrænsen
Rejseadministration	C	Under bagatelgrænsen

Tabel 2: Principielt udbudsegnete opgaver - Færdselsstyrelsen

Opgave	Udbudsegnet	Frist
Udstedelse af nationale tilladelser til gods- og buskørsel	C	-
Vognmandstilladelser, bustilladelser, tilladelse til fjernbuskørsel	C	-
Udstedelse af internationale tilladelser til bus- og godskørsel	C	-
Kontrol af godkendte gods- og busvirksomheder	C	-
Udarbejdelse af statistik vedrørende godkendte gods- og busvirksomheder	C	-
Varetagelse af bilaterale vejtransportforhandlinger.	C	-
Administration af taxilovgivningen.	C	-
Tilsyn med Post Danmark.	C	-
Tilsyn med øvrige postvirksomheder.	C	-
Administration af bladområdet.	C	-
Internationalt samarbejde.	C	-
Udstedelse af regler om køretøjers indretning og udstyr m.v.	C	-
Udstedelse af køretøjsgodkendelser.	C	-
Udstedelse af regler om syn af køretøjer, herunder periodisk syn	C	-
Tilsyn med Statens Bilinspektion/synsvirksomheder.	C	-
Tilsynsmyndighed i henhold til lov om produktsikkerhed	C	-
Internationalt arbejde (EU, FN)	C	-
Udvikling af it-systemer til udstedelse af køretøjsgodkendelser	C	-
Sagsbehandling (ansøgninger om tilladelser/dispensationer, klagesager m.m.)	C	-
Udviklingsprojekter	C	-
Information om køretøjers brændstofforbrug m.m.	C	-

Samtlige af de nævnte aktiviteter/opgaver kan karakteriseres som værende myndighedsopgaver, som Færdselsstyrelsen ikke finder kan udbydes.

## I. Oversigter for Havarikommissionen for Civil Luftfart og Jernbane

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegnede opgaver - Havarikommissionen for Civil Luftfart og Jernbane

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Trykning af HCLJ publikationer	A	Varetages eksternt i dag
Rengøring og vedligeholdelse	A	Varetages eksternt i dag
IT-drift	A	Varetages eksternt i dag
Regnskabs- og fakturabehandling	A	Varetages eksternt i dag

Tabel 2: Principielt udbudsegnede opgaver – Havarikommissionen for Civil Luftfart og Jernbane

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Oversættelsesvirksomhed	C	Under bagatelgrænsen

## J. Oversigter for Kommissarius for statens ekspropriationer i Jylland

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegnede opgaver – kommissarius for statens ekspropriationer i Jylland

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Rengøring og Vinduespudsning	C	Under bagatelgrænsen
Drift og vedligeholdelse af bygning	A	Varetages eksternt i dag
Service printer/kopimaskine	A	Varetages eksternt i dag
IT-drift	A	Varetages eksternt i dag
Regnskab løn/drift	A	Varetages eksternt i dag

## K. Oversigter for Kommissarius for statens ekspropriationer på Øerne

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegnede opgaver – kommissarius for statens ekspropriationer på øerne

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Rengøring og Vinduespudsning	A	Varetages eksternt i dag
Drift og vedligeholdelse af bygning	A	Varetages eksternt i dag
Service printer/kopimaskine	A	Varetages eksternt i dag
IT-drift	A	Varetages eksternt i dag
Regnskab løn/drift	A	Varetages eksternt i dag

## L. Oversigter for Kystdirektoratet

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegnede opgaver - Kystdirektoratet

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Drift og vedligeholdelse arbejdspladser og materiel	A	Varetages eksternt i dag
Havnevagtsfunktioner	C	Udbudsvurderet 2005/2006
Vedligeholdelse havneområder	B	2007

Slusevagt og betjening	C	Udbudsvurderet 2005/2006
Stillingsopslag	B	2007
Rejseadministration	C	Udbudsvurderet 2005/2006
Drift intranet	A	Varetages eksternt i dag
Drift og vedligeholdelse af hjemmeside	A	Varetages eksternt i dag
ESDH-løsning	A	Varetages eksternt i dag
Drift af infrastruktur server m.v.	A	90 pct. varetages eksternt i dag
Service printere, kopimaskiner	A	Varetages eksternt i dag
Øvrig IT-drift og support	A	90 pct. varetages eksternt i dag
Drift af Navision	A	Varetages eksternt i dag
Arealadministration	B	2007
Produktion infomateriale, rapporter	B	2007
Rengøring	A	Varetages eksternt i dag
Kantinedrift	B	2007
Prøvepumpning	A	Varetages eksternt i dag
VVM-undersøgelser	A	Varetages eksternt i dag
Kystfodring	A	Varetages eksternt i dag
Vedligeholdelse havneværker	A	Varetages eksternt i dag
Analyser/undersøgelser klaptilladelse	A	Varetages eksternt i dag
Oprensning indsejlinger og bassiner	A	Varetages eksternt i dag
Oprensning gennemsejlingsløb	A	Varetages eksternt i dag
Vedligeholdelse sluser	A	Varetages eksternt i dag
Vedligeholdelse yderværker m.v.	A	Varetages eksternt i dag
Vedligeholdelse læmoler	A	Varetages eksternt i dag
Dele af kystudviklingsprojekter	A	Varetages eksternt i dag
Udvikling af IT-programmer og -systemer	A	Varetages eksternt i dag

Tabel 2: Principielt udbudsegnete opgaver - Kystdirektoratet

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Tilsynsopgaver, kystbeskyttelse	C	Udbudsvurderet 2005/2006
Tilsynsopgaver, havneopgaver	B	2007

Tabel 3: Andre opgaver som vurderes egnede eller måske egnede til udbud - Kystdirektoratet

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
By-pass, Hvide Sande	B	2007
By-pass, Thorsminde	A	Varetages eksternt i dag
Indvinding	A	Varetages eksternt i dag
Strandskrabning	A	Varetages eksternt i dag
Klitpleje	A	Varetages eksternt i dag
Strandpleje	A	Varetages eksternt i dag
Vedligeholdelse faste værker	A	Varetages eksternt i dag
Projektering og udbud større havneværker	B	2007
Oprensning indsejlinger og bassiner (STU)	B	2007
Vedligeholdelse sluser	B	2007
Vedligeholdelse yderværker m.v.	A	Varetages eksternt i dag



Opmålingsopgaver	B	2007
Vedligeholdelse Rømdæmningen	A	Varetages eksternt i dag
Patruljering ved stormflodsvarsling	C	Udbudsvurderet 2005/2006
Entreprenørydelser stormflodsvarsling	A	Varetages eksternt i dag
Vandstands- og bølgedata	B	2007
Kvalitetskontrol og bearbejdning af data	B	2007
Fakturaadministration	A	Varetages eksternt i dag
Løn indberetninger	A	Varetages eksternt i dag
Journalfunktioner	C	Udbudsvurderet 2005/2006
Reception, sekretariat	B	2007

## M. Oversigter for Statens Luftfartsvæsen

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegne opgaver - Statens Luftfartsvæsen

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
<b>Drift af statslufthavnene:</b>		
<i>Personale administration:</i>		
Registreringer	A	Varetages eksternt i dag
Lønindberetninger (Særlige ydelser)	A	Varetages eksternt i dag
<i>Økonomi:</i>		
Bogholderfunktion	A	Varetages eksternt i dag
<i>Snerydning og glatførebekæmpelse:</i>		
Snerydning befæstigede arealer	B	2009*
Glatførebekæmpelse baner m.m.	B	2009*
<i>Marktjeneste:</i>		
Områdevedligeholdelse	B	2009*
Friholdelse af bevoksning i hindringsfrie zoner	B	2009*
Vildt og fuglebekæmpelse	B	2009*
Baneinspektioner	B	2009*
<i>Vedligeholdelse:</i>		
Rullende materiel	B	2009*
Bygningsvedligeholdelse	B	2009*
Rengøring i bygningerne (Bornholm)	A	Varetages eksternt i dag
Rengøring i bygningerne (Vagar)	B	2009*
<i>Briefingtjeneste:</i>		
Vejrobservationstjeneste (Bornholm)	B	2009*
Formidlingstjeneste (Bornholm)	B	2009*
Vejrobservationstjeneste (Vagar)	A	Varetages eksternt i dag
Formidlingstjeneste (Vagar)	A	Varetages eksternt i dag
<i>Statistik:</i>		
Almene statistiker	B	2009
Præcisionsstatistiker	B	2009
Miljøkontrol (Støj m.m)	C	-
Administration (Optræning af afgifter)	A	Varetages eksternt i dag
<i>Brand- og redningstjeneste:</i>		
Uddannelse	B	2009*
Øvelser	B	2009*
Handling af fly	B	2009*
<i>EL – teknik:</i>		
Indflyvnings- taxilys m.m.	B	2009*
Nødstrømsforsyning	B	2009*
<i>Bygge-, anlægsopgaver:</i>		
Projekteringer	B	2009*
Udbudsforretninger	B	2009*
Tilbudsbehandling	B	2009*
Byggesagsstyring	B	2009*
<i>Flyvekontrolltjeneste:</i>		
Flyvekontrolltjeneste	A	Varetages eksternt i dag

<b>Teleteknisk anlæg:</b>		
Vedligeholdelse af teleteknisk anlæg (Bornholm)	A	Varetages eksternt i dag
Vedligeholdelse af teleteknisk anlæg (Vagar)	A	Varetages eksternt i dag
Regnskab (rejsebureau og systemer)	A	Varetages eksternt i dag
Human resources (systemer)	B	2009
IT-drift (brugersupport og systemdrift)	B	2009
IT-administration	B	2009
Servicecentret (journal, logistik, kopicenter, ejendomsdrift)	B	2009
		SLV er fra 2007 overgået til et elektronisk journalsystem. Der er i denne sammenhæng lavet en ASP-aftale med CSC. Resten af opgaverne i forbindelse med Journalen kan og skal ikke udliciteres.

\*) Vagar Lufthavn er overgået til hjemmestyret på Færøerne. Kun Bornholms Lufthavn administreres fortsat af Statens Luftfartsvæsen.

## N. Oversigter for Trafikstyrelsen for Jernbane og Færger

Tabel 1: Umiddelbart udbudssegne opgaver - Trafikstyrelsen for Jernbane og Færger

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
<b>Sektorforhold og regulering:</b>		
Planlægning, analyse og koordinering	C	Varetages delvis eksternt afhængigt af opgaveindhold.
Herunder særlige tekniske analyser	A	Myndighedsopgaver er ikke udbudssegne, men evt. særlig teknisk rådgivning i forbindelse hermed bliver varetaget eksternt afhængigt af opgavens indhold.
Varetagelse af myndighedsopgaver	C	
Tilsyn og opfølgning	C	
<b>Infrastrukturplanlægning:</b>		
Forberedende analyser og udredning	C	Varetages delvis eksternt afhængigt af opgaveindhold
Herunder særlige tekniske analyser	A	Myndighedsopgaver er ikke udbudssegne, men evt. særlig teknisk rådgivning i forbindelse hermed bliver varetaget eksternt afhængigt af opgavens indhold.
Politiske beslutningsgrundlag	C	
Myndighedsfunktion	C	
<b>Trafikkøb:</b>		
Gennemførelse af udbudsforretninger	C	Varetages delvist af eksterne afhængigt af indhold
Herunder særlige tekniske analyser	A	
Kontraktopfølgning	C	
Forberedende analyser og udredninger	C	
Herunder særlige tekniske analyser	A	
Tilskudsadministration	C	
<b>Sikkerhed:</b>		
Godkendelser	C	Godkendelser og tilsyn er myndighedsopgaver der ikke er udbudssegne, men evt. særlig teknisk rådgivning i forbindelse hermed bliver varetaget eksternt afhængigt af opgavens indhold.
Tilsyn og certificering	C	
Myndighedsregler	C	
IT drift	A	Varetages eksternt dag
Drift af journalsystem	A	Varetages eksternt dag
Telefonomstilling	A	Varetages eksternt dag
Drift og servicering af printer, scanner, kopimaskiner	A	Varetages eksternt dag
Kantinedrift	A	Varetages eksternt dag
Post og budservice, samt vagttjeneste	A	Varetages eksternt dag
Rengøring	A	Varetages eksternt dag

Tabel 3: Andre opgaver som vurderes egnede eller måske egnede til udbud - Trafikstyrelsen for Jernbane og Færger

Opgave	Udbuds-egnethed	Frist
Bogholderi /løn	A	Varetages eksternt i dag

## O. Oversigter for Vejdirektoratet

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegne opgaver - Vejdirektoratet

Opgave	Udbuds-egnethed*	Frist
Anlægsopgaver i marken	A	Varetages eksternt i dag
Planlægningsundersøgelser	C	Varetages delvist eksternt
VVM-undersøgelser	A	
Projektering og udbud <sup>1</sup>	A	Varetages delvist eksternt
Tilsynsopgaver og kontraktstyring i forbindelse med drifts- og anlægsopgaver <sup>1</sup>	(A/C)	Varetages delvist eksternt
Kontraktstyring og tilsynsledelse	C	
Fagtilsyn og laboranter	A	
Landmåling og kortlægning <sup>1</sup>	C	Varetages delvist eksternt
Arealerhvervelse <sup>1+2</sup>	C	Varetages delvist eksternt
Drift og vedligeholdelse af vejanlæg	A	Varetages eksternt i dag
Drift, Markarbejde ved eget personale	A/C	Varetages primært eksternt
Drift, Vejtilsyn	C	Varetages internt i dag
Drift, vedligeholdelse og support af IT-systemer	A	Varetages delvist eksternt
Drift, support og service af IT-infrastruktur	A	Varetages eksternt i dag
IT-infrastruktur, anskaffelse	A	Varetages eksternt i dag
Webdesign, drift og udvikling af hjemmeside/kundeportal bortset fra redaktion af hjemmeside/kundeportal	A	Varetages delvist eksternt
Planlægning og godkendelse af vejregler	C	Varetages internt i dag
Vejregeladministration: administrativ styring af vejregelarbejdsgruppernes produktion	A	Varetages eksternt i dag
Registrering/indsamling af data om veje og trafik	A	Varetages eksternt i dag
Kvalitetssikring af data, analyse og earbejdning af data		
Juridisk bistand	A/C	Varetages delvist eksternt
Håndværkerydelser <sup>3</sup>	A	Varetages eksternt i dag
Indvendig drift og vedligeholdelse af bygninger <sup>3</sup>	A	Varetages eksternt i dag
Ejendomsadministration	A	Varetages eksternt i dag
Kantinedrift	A	Varetages eksternt i dag
Opsætning og indrykning af stillingsannoncer	A	Varetages eksternt i dag
Rengøring, vinduespolering og affaldshåndtering <sup>3</sup>	A	Varetages eksternt i dag
Service af printere, scannere og kopimaskiner <sup>3</sup>	A	Varetages eksternt i dag
Transportfunktioner, drift og vedligehold af	A	Varetages eksternt i dag

bilpark <sup>3</sup>		
Trykkeopgaver, mangfoldiggørelse og forsendelser	A	Varetages delvist eksternt
Lagerføring, salg af publikationer, oplysningsmaterialer o. lign.	A	Varetages eksternt i dag
Renovation - indsamling af affald	A	Varetages eksternt i dag
Materielforvaltning	A	Varetages eksternt i dag
Surveyanalyser, brugerundersøgelser <sup>3</sup>	A	Varetages eksternt i dag
Informationskampagner og markedsføring	A	Varetages eksternt i dag
Efteruddannelse	A	Varetages eksternt i dag
Rejseadministration	B	Afventer erfaringer fra det administrative fællesskab
Udvikling af it-programmer og systemer <sup>4</sup>	A	Varetages delvist eksternt i dag

\* Ved udbudte opgaver varetager Vejdirektoratet naturligvis fortsat selv opgaver vedrørende planlægning, bestilling og styring af opgavernes udførelse.

1. En betydelig del af opgaverne inden for disse områder udbydes allerede i dag. For at sikre, at Vejdirektoratet kan fastholde en kompetent bestillerrolle, herunder fortsat varetage det overordnede bygherreansvar, er det imidlertid nødvendigt at fastholde en del af opgaveløsningen i Vejdirektoratet.

2. Heri indgår myndighedsopgaver, som ikke er udbudsegne.

3. Der kan forekomme mindre afvigelser i opgavernes afgrænsning i forhold til den uddybning af opgaverne, der fremgår af bilag 8 i "Effektiv opgavevaretagelse i staten".

4. Langt den overvejende del af VD's IT-udvikling gennemføres via eksterne konsulenter (rammekontrakter). Nogle få udviklingsopgaver gennemføres af eget personale, når særlige vej- og trafikfaglige kundskaber er nødvendige. I så fald sker det oftest i samspil med eksterne konsulenter.

Tabel 2: Principielt udbudsegne opgaver - Vejdirektoratet

Opgave	Udbuds-egnethed*	Frist
Laboratorieanalyser og andre laboratorieydelse	B	2008 <sup>1</sup>

1. Grundet kommunalreformen udskydes fristen til 2008, hvor organisationen er på plads og grundlaget for vurdering intakt.

Tabel 3: Andre opgaver som vurderes egnede eller måske egnede til udbud - Vejdirektoratet

Opgave	Udbuds-egnethed*	Frist
Journalisering	C	Se note 1
Intern posthåndtering	B	2008 <sup>2</sup>
Bogføring	B	Afventer erfaringer fra det administrative fællesskab
Målinger på statsveje (Måling af jævnhed, friktion, lysrefleksion samt bæreevne, videoregistrering, registrering af vejudstyr)	B	2008 <sup>2</sup>
Rådgivning vedrørende statsveje (Rådgivning vedr. udførelse af belægninger, herunder materialevvalg, dimensionering og metoder, samt vurdering af eksisterende belægninger, herunder bæreevne-, overflade-, støjegenskaber)	B	2008 <sup>2</sup>
Lønadministration	B	2008 <sup>2</sup>

1. Vejdirektoratet har i 2007 indført ESDH. EN udlicitering af journaliseringen vil ikke kunne opfylde behovet for, at den, der journaliserer, også kender sagen fagligt.

2. Grundet kommunalreformen udskydes fristen til 2008, hvor organisationen er på plads og grundlaget for vurdering intakt.

## P. Oversigt for Danmarks Vej- og Bromuseum

Tabel 1: Umiddelbart udbudsegnede opgaver - Danmarks Vej- og Bromuseum

Opgave	Udbudsegnethed*	Frist
IT-drift	A	Varetages eksternt i dag
Regnskab – løn/drift	A	Varetages eksternt i dag
Rengøring	A	Varetages eksternt i dag
Vinduespudsning	A	Varetages eksternt i dag

Transport- og Energiministeriet  
Frederiksholms Kanal 27F  
1220 København K  
Telefon 33 92 33 55  
Telefax 33 12 38 93  
[trm@trm.dk](mailto:trm@trm.dk)  
[www.trm.dk](http://www.trm.dk)