

Trafikministeriets effektiviseringsstrategi

marts 2004



Trafikministeriet

Trafikministeriets effektiviseringsstrategi

Udgivet af: Trafikministeriet
Frederiksholms Kanal 27
1220 København K
e-mail: trm@trm.dk
www.trm.dk

Udarbejdet af: Budget- og regnskabskontoret
Oplag: Udgivelse på <http://www.trm.dk/>

Indhold

Forord	5
1. Principper for arbejdet med resultatkontrakter	6
1.1. Sammenhæng til effektiviseringsstrategierne	6
1.2. Overordnet konklusion og indstilling	6
1.3. Sammenhæng til det sammenhængende styringskoncept.....	6
1.4. Kontraktstyring underbygger Trafikministeriets styringsfilosofi	7
1.5. Erfaringer indtil nu	8
1.6. Anvendelsen af strategisk grundlag	8
1.7. Anvendelsen af the Balanced Scorecard som strukturerings- og styringsramme.....	8
Anvendelse af the Balanced Scorecard som struktureringsramme	8
Anvendelse af "eksterne" og "interne" mål	8
Videreudvikling af styringsrammen	9
1.8. Sammenhængen mellem styringsrammen og rapporteringsrammen.....	9
1.9. Anvendelsen af opgavehierarkier.....	10
1.10. Sammenhængen med resultatlønskontrakter	10
1.11. Anvendelsen af koncernfælles mål	11
1.12. Skabelon for udformning af resultatkontrakter	11
Hvem udarbejder resultatkontrakter?	11
Hvad skal resultatkontrakterne indeholde?.....	13
1.13. Afrapportering.....	13
1.14. Offentlighed.....	13
1.15. Årets gang for udarbejdelse af resultatkontrakter.....	14
1.16. Sammenhæng til kommende bevillingsreform	14
1.17. Handlingsplan for implementering af dette kapitel	14
Bilag 1.1 - Trafikministeriets arbejde med Balanced Scorecard teoriens 4 perspektiver.....	15
2. Udbudspolitik	17
2.1. Mål for udbud	17
2.2. Gyldighedsområde.....	19
2.3. Nøgletal.....	20
2.4. Forankring og opfølgning på cirkulærets krav	21
Kortlægning af opgaveportefølje	21
Gennemgang af opgaveportefølje	21
2.5. Indsatsområder	22
Ad 1. Koordinering og erfaringsopsamling	22
Ad 2. Undersøgelse om udbudsegnete og ikke udbudsegnete opgaver inden for Trafikministeriet.....	23
3. Indkøbspolitik.....	24
3.1. Indledning	24
Formål.....	24
Indkøbspolitikken i koncernen	24
Dækningsområde.....	24
3.2. Målsætninger for indkøbsområdet	25
Handlingsplan om fastlæggelse af mål	26
Målemetoder og målopfølgning.....	26
3.3. E-handel	26
Anvendelse af DOIP og øvrige e-handelsfaciliteter.....	26
Anvendelse af DOIPEI	26
3.4. Organisering af indkøb.....	27
Medlemmer.....	27
Opgaver.....	27
Organisatorisk placering og virkemåde	27

Etablering	28
3.5. Samarbejdsrelationer.....	28
Fællesstatslige initiativer på indkøbsområdet	28
Fælles indkøb og fælles udbud	28
Deling af kompetencer	28
3.6. Koordinerede aftaler	29
Aftaleoversigt.....	29
3.7. Handlingsplaner	29
Oversigt over handlingsplaner.....	29
Uddybende beskrivelser af handlingsplaner	30
3.8. Ressourcebehov.....	31
Bilag 1 - Oversigt over udbudsegnete opgaver	32

Versioner

Nedenstående tekst beskriver ændringer siden offentliggørelse.

- 1. marts 2004 - Samlet version offentliggøres.

Forord

Trafikministeriet 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 Trafikministeriets koncern gennemgår og den fremtid, som ligger foran. Trafikministeriet 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.

Trafikministeriet 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. Trafikministeriet ser derfor frem til at videreudvikle denne effektiviseringsstrategi og tilpasse den til omverdenens krav og udfordringer.

God læselyst!

Thomas Egebo
Departementschef

1. Principper for arbejdet med resultatkontrakter

1.1. 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.

1.2. Overordnet konklusion og indstilling

Kapitlet viser, at der for at opnå en større styringsmæssig sammenhæng og merværdi er et behov for at præcisere og justere Trafikministeriets hidtidige måde at arbejde med kontraktstyring på.

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 Trafikministeriets behov.

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

1.3. Sammenhæng til det sammenhængende styringskoncept

Trafikministeriet har formuleret projektet "Et sammenhængende styringskoncept" med det formål at skabe en bedre sammenhæng mellem de styringsredskaber, som Trafikministeriet i dag anvender i relation til sine institutioner. Den bedre sammenhæng, der skal skabes, er både en bedre indholdsmæssig sammenhæng og en bedre procesmæssig (tidsmæssig) sammenhæng.

Det centrale led i det sammenhængende styringskoncept er en sammenhængende styringskæde:



Figur 1.1. 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 et af elementerne i styringskæden, nemlig arbejdet med resultatkontrakter, jf. nedenstående.



Figur 1.2. Kapitlets fokus i styringskæden

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

1.4. Kontraktstyring underbygger Trafikministeriets styringsfilosofi

Trafikministeriet 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.

1.5. Erfaringer indtil nu

I Trafikministeriet er de værdiskabende produktionsprocesser forskelligartede, idet Trafikministeriet har flere faglige produktionsområder. De forskellige faglige områder betyder, at resultatkontrakterne bliver udarbejdet i et samspil mellem institutionen og departementets fagkontor for det pågældende fagområde. På denne måde sikres, at resultatkontrakten først og fremmest får det nødvendige fokus på de værdiskabende produktionsprocesser.

Departementets tværgående funktioner så som økonomifunktion og personalefunktion fungerer som sparringspartner overfor fagkontor og institution, således at også bevillingsrelaterede og personalerelaterede synspunkter bliver repræsenteret.

Resultatet af en sådan proces er også, at alle resultatkontrakter er forskellige, fordi de bliver "skræddersyet" til de enkelte institutioner. Dette har den virkning, at det ikke blot er indholdet i de enkelte kontrakter, som er forskelligt, men også kontraktperioden, kontrakttypen (rullende eller fast kontrakt, drift eller anlæg) og tidspunktet for indgåelse af ny kontrakt.

Det er på nuværende tidspunkt ikke undersøgt, hvor stor styringsmæssig sammenhæng der er mellem Trafikministeriets resultatkontrakter og resultatlønskontrakter, men erfaringen tilsiger, at der sandsynligvis vil være en mindre styringsmæssig forskel.

1.6. Anvendelsen af strategisk grundlag

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

Det bør tilstræbes, at de to sæt strategiske grundlag er overlappende.

1.7. Anvendelsen af the Balanced Scorecard som strukturerings- og styringsramme

Anvendelse af the Balanced Scorecard som struktureringsramme

The Balanced Scorecard modellen anvendes som struktureringsramme for resultatkontrakterne. 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 kontrakten.

Anvendelse af "eksterne" og "interne" mål

Bruges vejledningens terminologi betyder anvendelsen af Balanced Scorecard teorien, at resultatkontrakterne 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 the Balanced Scorecard 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 resultatkontrakterne fortrinsvis skal indeholde eksterne mål. Imidlertid åbner vejledningen op for, at det enkelte ministerområde kan beslutte, at inddrage interne mål i resultatkontrakterne.

Trafikministeriet skal have muligheden for at inddrage interne mål i resultatkontrakterne. 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 1.3](#).

Hertil kommer, at visse interne mål kan være af strategisk betydning for Trafikministeriet, 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.

Trafikministeriets ambition er således et balanceret styringsgrundlag.

Videreudvikling af styringsrammen

Trafikministeriet 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 Trafikministeriets kendetegn.

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

1.8. Sammenhængen mellem styringsrammen og rapporteringsrammen

Trafikministeriets koncern arbejder i dag med Balanced Scorecard som ramme for koncernrapporteringen. En nærmere præsentation af denne model findes i vedlagte [bilag 1.1](#).

Det er vigtigt, at Trafikministeriet 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 styringsmæssige mål bliver realiseret. Risikoen for manglende målopfyldelse bliver altså større.

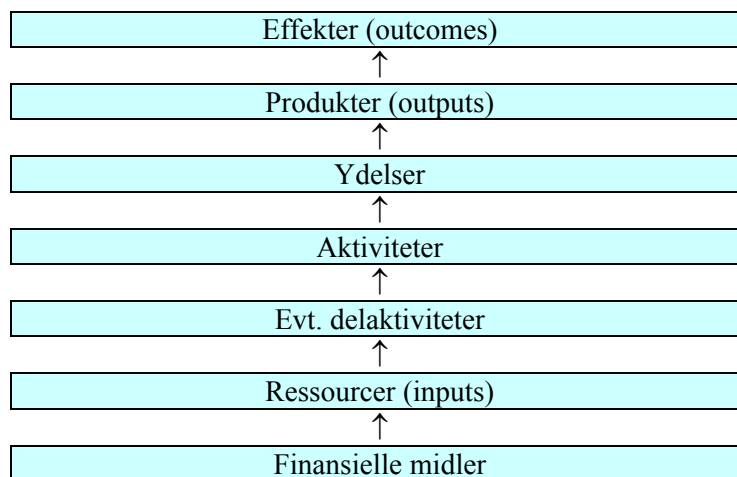
Imidlertid kan overensstemmelsen mellem de to rammer vanskeligt være komplet. F.eks. vil der være områder, som med forskellig styrke vil være relevant for styringsrammen og rapporteringsrammen. Et eksempel på dette er budgetoverholdel-

se. Endvidere vil det være af væsentlighed, at den fremadrettede styring tager udgangspunkt i strategi og opgaver.

Trafikministeriet vil derfor i sit arbejde forene disse hensyn.

1.9. 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 1.3. Opgavehierarkiet

I og med, at Trafikministeriet allerede arbejder med the Balanced Scorecard som rapporteringsramme, arbejder Trafikministeriet 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.

1.10. Sammenhængen med resultatlønskontrakter

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

I Trafikministeriet 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 specificationsredskab. Nødvendigheden af en årlig genforhandling 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.

Modellen må ses i sammenhæng med det sammenhængende styringskoncept og opdateringen af de enkelte institutioners Balanced Scorecard. Ligeledes må modellen ses i forhold til anvendelsen af koncernfælles mål, som, alt andet lige, vil gøre resultatkontrakterne mere ensartede. Denne sammenhæng beskrives nærmere i forbindelse med færdiggørelsen af det sammenhængende styringskoncept.

Der udarbejdes et ens skaleringsprincip for hele ministerområdet, hvilket også indebærer, at skalaforholdet mellem resultatlønskontrakt og resultatkontrakt skal være ens for hele ministerområdet. Skaleringen tager udgangspunkt i, at resultatlønsmålet (+ resultatmålet) skal være svært at opnå. År for år skal resultatmålet blive sværere at opnå.

1.11. Anvendelsen af koncernfælles mål

Det er besluttet, at der i Trafikministeriets koncernledelsesinformationssystem indgår en række såkaldte koncernfælles mål. Disse mål har primært til formål at forpligte institutionen.

For at sikre sammenhængen mellem Trafikministeriets enkelte styringsredskaber, vil det være oplagt at videreføre denne idé.

Såfremt resultatkontrakten har færre mål end de der indgår i koncernledelsesinformationssystemet, må der ske en prioritering af de koncernfælles mål.

De koncernfælles mål åbner også for muligheden for at foretage benchmarkundersøgelser på tværs af ministeriet.

Resultatkontrakternes øvrige mål vil således være de såkaldte institutionsspecifikke mål, som typisk vil være af transportfaglig karakter.

Trafikministeriets koncernledelse vil årligt skulle tage stilling til valg af koncernfælles mål.

Trafikministeriet vil således arbejde med at udvælge koncernfælles mål til resultatkontrakterne.

1.12. Skabelon for udformning af resultatkontrakter

Hvem udarbejder resultatkontrakter?

Trafikministeriets 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 bestyrelse for Banedanmark. Bestyrelsen er i en overgangsperiode rådgivende. Når der er etableret en kontrakt for Banedanmark og bestyrelsen har opnået den fornødne indsigt i Banedanmarks økonomi og drift, overdrages bestyrelsen den overordnede ledelse af Banedanmark under ansvar overfor trafikministeren.

I overgangsperioden udarbejdes resultatlønskontrakt. Den nuværende resultatkontrakt løber til og med 2004 og denne bibeholdes således. Resultatlønskontrakt for 2004 udarbejdes mellem departement og direktøren.

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

Der udarbejdes resultatkontrakt for Danmarks TransportForskning.

De "små" institutioner

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

- Auditøren under Trafikministeriet
- Kommissarius ved statens ekspropriationer på øerne
- Kommissarius ved statens ekspropriationer i Jylland
- Havarikommissionen for Vejtrafikulykker
- Havarikommissionen for Civil Luftfart
- Jernbanetilsynet

Institutioner under omdannelse

BornholmsTrafikken er ikke en del af kontraktstyringshierarkiet. Der er udstedt en særlig instruks til BornholmsTrafikken med retningslinjer for virksomhedens agerende i tiden frem til afslutning af det igangværende udbud af færgeoverfarten.

En ny organisering af Statens Bilinspektion er under beslutning. Der udarbejdes således kun resultatlønskontrakt for 2004.

Øvrige institutioner

Der udarbejdes resultatkontrakt med alle øvrige institutioner. Dette gælder

- Statens Luftfartsvæsen
- Flyvesikringstjenesten
- Danmarks Meteorologiske Institut

- Færdselsstyrelsen
- Danmarks TransportForskning
- Kystdirektoratet
- Vejdirektoratet
- Trafikstyrelsen for jernbaner og færger

Hvad skal resultatkontrakterne indeholde?

Trafikministeriets resultatkontrakter skal bestå af tre dele

1. Mission og vision
2. Mål
3. Kontraktperiode, rapportering mv.

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

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

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 udarbejdes et ens layout for alle ministerområdets resultatkontrakter.

Resultatkontrakten underskrives af departementschefen og institutionens direktør/bestyrelsesformand.

1.13. Afrapportering

Resultatkontrakten skal afrapporteres i årsrapporten.

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

1.14. Offentlighed

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

1.15. Årets gang for udarbejdelse af resultatkontrakter

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.

Som en del af effektiviseringsstrategierne og som en del af det sammenhængende styringskoncept udarbejdes en tids- og milepælsplan for det procesmæssige samspil mellem alle Trafikministeriets styringsredskaber.

1.16. 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 Trafikministeriet støt og sikkert arbejder sig henimod at kunne honorere en sådan bevillingsreform. Arbejdet med mål- og resultatstyring skal være medvirkende til dette.

1.17. Handlingsplan for implementering af dette kapitel

Principperne i dette kapitel/det sammenhængende styringskoncept færdiggøres i løbet af foråret 2004 og implementeres i løbet af efteråret 2004.

Bilag 1.1 - Trafikministeriets arbejde med Balanced Scorecard teoriens 4 perspektiver

Trafikministeriet arbejder med the 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 "side-stillede" - 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.

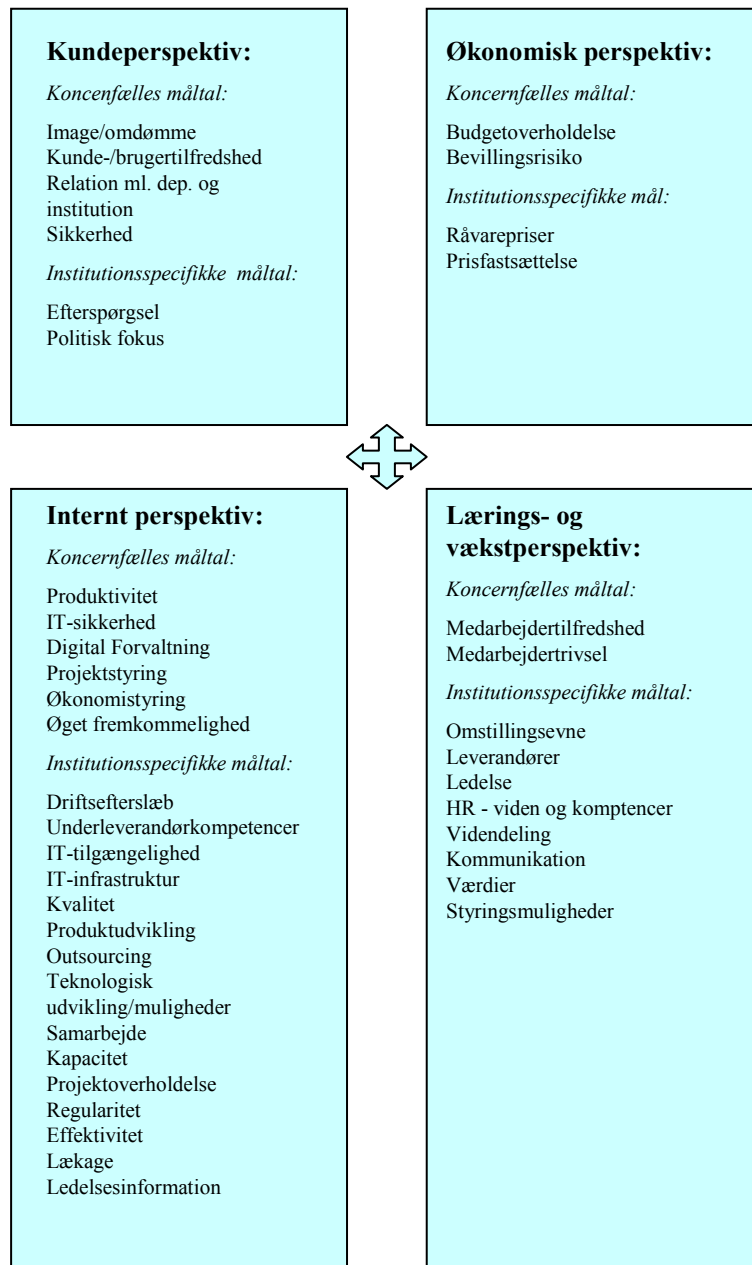
Trafikministeriet arbejder således med begreberne kunde-/brugertilfredshed og omdømme som centrale omdrejningspunkter. Ligeledes fortolker Trafikministeriet også perspektivet til at indeholde relationen mellem departementet og institutionen.

I det økonomiske perspektiv fokuserer Trafikministeriet 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 støtteyder. 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 Trafikministeriets Balanced Scorecard til brug for koncernrapportering findes i nedenstående figur.



Figur 1.4 - Indholdet af 1. generation Balanced Scorecard

2. Udbudspolitik

Opstillingen af udbudspolitikken for Trafikministeriet 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).

2.1. Mål for udbud

Trafikministeriets udbudspolitik skal medvirke til at understøtte ministeriets mission og vision.

Trafikministeriets 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 Trafikministeriets 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 egnet 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-egnede til udbud.

- **Støttefunktioner:** For størstedelen af disse opgaver gælder der ikke nogle 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 Trafikministeriet 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 Trafikministeriets 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 supplement til udbudspolitikken for Trafikministeriet.

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 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 er Vejdirektoratet i gang med at sammenfatte eksisterende praksis og udbudspolitikker til en samlet udbudspolitik. Dette arbejde ventes afsluttet senest 1. april 2004.*

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*

I [bilag 1](#) vil senest den 30. april 2004 blive vist en oversigt over hvilke opgaver, som ved den indledningsvise vurdering af udbudsegnethed, er fundet udbudsegne-

2.2. Gyldighedsområde

Trafikministeriets udbudspolitik omfatter i overensstemmelse med udbudscirkulæret følgende af ministeriets institutioner:

Skema 2.1: Oversigt over institutioner omfattet af Trafikministeriets udbudspolitik	
Departementet	Jernbanetilsynet
Auditøren under Trafikministeriet	Kommissarius Jylland
Banedanmark	Kommissarius Øerne
BornholmsTrafikken	Kystdirektoratet
Danmarks Meteorologiske Institut	Statens Bilinspektion
Danmarks TransportForskning	Statens Luftfartsvæsen
Naviair/Flyvesikringstjenesten	Trafikstyrelsen for Jernbane og Færger
Færdselsstyrelsen	Vejdirektoratet
Havarikommissionen for Civil Luftfart	

For Statens Bilinspektion gælder der det særlige, at der er truffet principbeslutning om, at Bilinspektionen skal privatiseres inden udgangen af 2005. Statens Bilinspektionen er derfor undtaget fra at opstille en detaljeret opgaveportefølje, samt fra at gennemføre en nærmere gennemgang af opgaveporteføljen med henblik på identificering af udbudsegne opgaver.

Tilsvarende undtagelse gælder for BornholmsTrafikken, idet udbuddet af færgetjeningen af Bornholm er igangsat, og det forventes, at det vindende rederi skal overtage sejladsen den 1. maj 2005.

2.3. Nøgletal

Nedenfor i tabel 2.1A og 2.1B er vist udliciteringsgraden for de af Trafikministeriets institutioner, som er omfattet af udbudspolitikken.

Tabel 2.1A: Udliciteringsgrad for driftsopgaver

	1999	2000	2001	2002	2003
Ministerområdet	33	32	33	33	35
Departementet	19	19	21	16	38
Auditøren under Trafikministeriet	4	7	7	9	10
Banedanmark	28	28	28	28	29
BornholmsTrafikken	24	17	20	17	20
Danmarks Meteorologiske Institut	25	26	25	24	26
Danmarks TransportForskning ¹	-	16	34	17	26
Naviair/Flyvesikringstjenesten ²	-	-	19	17	16
Færdselsstyrelsen	6	5	7	5	7
Havarikommissionen for Civil Luftfart	19	19	12	16	16
Jernbanetilsynet	8	7	8	21	18
Kommissarius Jylland	6	9	5	9	9
Kommissarius Øerne	7	11	9	13	11
Kystdirektoratet	20	25	30	29	29
Statens Bilinspektion	17	15	15	16	20
Statens Luftfartsvæsen	19	17	21	22	20
Trafikstyrelsen for Jernbane og Færger ³	-	-	-	-	29
Vejdirektoratet	69	70	72	74	77

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

Noter: 1) Oprettet i 2000. 2) Udskilt af Statens Luftfartsvæsen i 2001. 3) Oprettet 1/7 2003

Tabel 2.1B: Udliciteringsgrad for anlægsopgaver

	1999	2000	2001	2002	2003
Ministerområdet	69	68	71	73	72
Banedanmark	46	52	60	63	63
BornholmsTrafikken	100	99	100	100	100
Danmarks Meteorologiske Institut	18	63	50	17	15
Naviair/Flyvesikringstjenesten ¹	-	-	100	100	100
Kystdirektoratet	88	88	85	88	88
Statens Bilinspektion	100	100	100	100	-
Statens Luftfartsvæsen	98	100	100	100	96
Vejdirektoratet	88	87	83	84	82

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

Note: 1) Udskilt af Statens Luftfartsvæsen i 2001.

Tabel 2.2 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.

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

	Ud-licitering	Kontrolbud	Modtagne udfordring	Afviste udfordringer	Udfordringer forel. overordnet myndighed
	----- 1.000 kr. -----				----- Antal -----
Banedanmark	13.300	66.000	0	0	0
Danmarks Meteorologiske Institut	1.450	0	0	0	0
Kystdirektoratet	0	0	1	0	1
Ministerområdet	14.750	66.000	1	0	1

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

2.4. Forankring og opfølgning på cirkulærets krav

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

Trafikministeriets departement er ansvarlig for tilrettelæggelse og udmøntning af udbudscirkulæret og vejledningen om effektiv opgavevaretagelse i staten indenfor Trafikministeriets område. Endvidere har departementet ansvaret for udformning af en udbudspolitik for Trafikministeriets 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](#).

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.

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.

2.5. Indsatsområder

Udover de allerede fastlagte områder ministeriet skal beskæftige sig med udfra udbudscirkulæret og vejledningen om effektiv opgavevaretagelse i staten, har Trafikministeriet udpeget to indsatsområder, som ministeriet vil beskæftige sig særligt med i den kommende periode frem til næste rapportering til marts 2005. De to områder er:

1. Koordinering og erfaringsopsamling
2. Undersøgelse om udbudsegnete og ikke udbudsegnete opgaver inden for Trafikministeriet

Ad 1. Koordinering og erfaringsopsamling

På Trafikministeriets område har en række store institutioner et så betydeligt udlisteringsvolumen, 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 udbudsekspertise. 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 Trafikministeriets område være fordele forbundet med koordinering og erfaringsopsamling i forbindelse med udbud og udlistering, f.eks. i relation til fælles udbud, håndtering af udfordringsret, kontrolbud, og spilleregler og vilkår for personalet. Trafikministeriet vil undersøge hvordan og i hvilket omfang koordinering og erfaringsopsamling på visse områder kan muliggøres.

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

- Økonomichefnetværket
- Personalechefnetværket
- Trafikministeriets It-råd
- DOIP-styregruppen

Ad 2. Undersøgelse om udbudsegnede og ikke udbudsegnede opgaver inden for Trafikministeriet

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

Med henblik på de kommende nærmere vurderinger vil Trafikministeriet gennemføre en undersøgelse af, hvorvidt der inden for Trafikministeriets institutioner er typer af opgaver, som generelt er blevet anset for hhv. udbudsegnede og ikke udbudsegnede.

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.

3. Indkøbspolitik

3.1. Indledning

Opstillingen af indkøbspolitikken for Trafikministeriet følger af [cirkulære om indkøb i staten af 20. december 2002](#), samt vejledning om [Effektiv opgavevaretagelse i staten](#) af oktober 2003.

Formål

Indkøbspolitikken fastlægger de overordnede retningslinier og rammer for indkøbsdispositioner inden for Trafikministeriets område. Indkøbspolitikken 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.

Indkøbspolitikken i koncernen

Indkøbspolitikken i Trafikministeriet 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 Trafikministeriet er et ministerområde med adskillige store og forskellige institutioner med individuelle indkøbsbehov.

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

For enkelte af Trafikministeriets institutioner er der opstillet specifikke indkøbspolitikker. For disse gælder det, at de er supplement til indkøbspolitikken for Trafikministeriet.

Dækningsområde

Trafikministeriets indkøbspolitik dækker i henhold til indkøbscirkulæret ministerområdets institutioner, som er følgende:

Skema 3.1: Oversigt over institutioner omfattet af Trafikministeriets indkøbsspolitik

Departementet	Jernbanetilsynet
Auditøren under Trafikministeriet	Kommissarius Jylland
Banedanmark	Kommissarius Øerne
BornholmsTrafikken	Kystdirektoratet
Danmarks Meteorologiske Institut	Statens Bilinspektion
Danmarks TransportForskning	Statens Luftfartsvæsen
Naviair/Flyvesikringstjenesten	Trafikstyrelsen for Jernbane og Færger
Færdselsstyrelsen	Vejdirektoratet
Havarikommissionen for Civil Luftfart	

3.2. Målsætninger for indkøbsområdet

For at sikre indkøbspolitikens effektivitet, forankring og synlighed arbejder Trafikministeriet 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 3.4 - Organisering af indkøb.](#))
2. Koordinere alle større indkøb 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 gennem brug af DOIP, DOIPEI og andre e-handelsfaciliteter; og sikre opnåelse af procesforbedringer i den forbindelse. (Se [afsnit 3.3 - E-handel.](#))
9. Deltage i fællesstatslige initiativer på indkøbsområdet og deltage i fælles indkøb og fælles udbud. (Se [afsnit 3.5 - Samarbejdsrelationer.](#))
10. Udvikle og dele kompetencer. (Se [afsnit 3.5 - Samarbejdsrelationer.](#))
11. Styrke anvendelsen af bl.a. SKI's koordinerede indkøb og rammeaftaler. (Se [afsnit 3.6 - Koordinerede aftaler.](#))

Handlingsplan om fastlæggelse af mål

Under "[Handlingsplan om fastlæggelse af mål](#)" specificeres den videre håndtering af målsætning, herunder definitioner på mål og kvantitative krav til målopfyldelsen.

Målemetoder og målopfølgning

Institutionerne og departementet indrappporterer igennem Trafikministeriets ledelsesinformationssystem på de væsentligste kvantificerbare målsætninger under indkøbspolitikken. Institutioner udenfor ledelsesinformationssystemet rapporterer direkte til det koncernfælles indkøbsforum.

Ledelsesrapportering tilsendes det koncernfælles indkøbsforum, som følger op på indrappporteringer. Departementets fagkontorer kan i deres almindelige opfølgning på indrappporteringer drøfte målopfyldelse på indkøbsområdet med indkøbsforummet.

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

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

"[Handlingsplan om målemetoder og målopfølgning](#)" uddyber håndteringen af målemetoder og målopfølgning.

3.3. E-handel

Anvendelse af internet og e-handel er hjælpemidler til at effektivisere indkøbene. Jf. 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 Trafikministeriet til at omfatte flere varer og til at omfatte en større volumen af indkøb. Samtidig skal e-handel bruges til at effektivisere indkøbsprocessen, herunder at minimere manuelle funktioner.

Anvendelse af DOIP og øvrige e-handelsfaciliteter

Som e-handelsredskab benyttes i Trafikministeriet primært Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP), der er en del af den generelle portal gatetrade.net. Trafikministeriet vil supplere anvendelsen af DOIP med e-handelsfaciliteter, hvor dette er praktisk eller økonomisk.

Anvendelse af DOIPEI

For at opnå større procesforbedringer gennem e-handel vil Trafikministeriet senest 1. marts 2005 påbegynde anvendelsen af DOIPEI.

"[Handlingsplan om udvidet anvendelse af DOIP og anvendelse af DOIPEI](#)" uddyber nøjere.

3.4. *Organisering af indkøb*

Til effektivering af indkøbspolitikken etableres et koncernfælles indkøbsforum.

Medlemmer

Det koncernfælles indkøbsforum består af repræsentanter fra departementet og institutionerne med overordnet indkøbsansvar. Repræsentanterne deltager med mandater, som gør dem beslutningsdygtige. Således kan forummets medlemmer forpligte hinanden til at følge beslutninger truffet i fællesskab.

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 indkøbsstrategien.
- 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.

Organisatorisk placering og virkemåde

Indkøbsforummet placeres under departementet, således at dets koncernfælles karakter understreges. Sekretariatsfunktionen går på skift mellem departementet og institutionerne. Møder afholdes 6-8 gange om året.

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

Eablering

Departementet varetager indledningsvis sekretariatsopgaven.

For at sikre, at deltagerne i et indkøbsforum har samme referenceramme, og for at håndtere de mange opgaver omkring forummets etablering, afholdes et seminar for deltagerne.

3.5. Samarbejdsrelationer

Fællesstatslige initiativer på indkøbsområdet

Indkøbsforummet skal holde sig orienteret om fællesstatslige initiativer på indkøbsområdet. Forummet skal drøfte relevante initiativer og på koncernniveau forstå

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

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 udfra såvel som i situationer, hvor Trafikministeriet selv bør tage initiativ.

Deling af kompetencer

Der indføres en kompetencedatabase for at styrke muligheden for, at Trafikministeriets indkøbsrekvirenter kan dele kompetencer. Samtidig indføres et nyhedsbrev, hvori alle indkøbsmedarbejdere kan skrive indlæg for at dele deres viden med de øvrige læsere.

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

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

["Handlingsplan om Nyhedsbrev om indkøb"](#) og ["Handlingsplan om Kompetencedatabase"](#) uddyber nøjere.

3.6. *Koordinerede aftaler*

Der eksisterer en række former for koordinerede aftaler, som er omfattet af Trafikministeriets indkøbspolitik:

1. Centralt koordinerede aftaler, dvs. aftaler indgået for staten som helhed. Disse aftaler skal altid benyttes.
2. Obligatoriske rammeaftaler indgået for ministerområdet. Disse aftaler skal altid benyttes.
3. Frivillige rammeaftaler indgået for ministerområdet. Der er ikke pligt til at benytte disse aftaler, hvis der eksisterer bedre eller billigere alternativer.
4. SKI's rammeaftaler, herunder 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.

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.

Aftaleoversigt

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

["Handlingsplan om Aftaleoversigt"](#) uddyber nøjere.

3.7. *Handlingsplaner*

Indkøbspolitikken implementering sikres gennem handlingsplaner, der som minimum specificerer ansvarlig person/enhed, deadline for udformning af handlingsplan samt deadline for udførelse af handlingsplan.

Indkøbsforummet udformer handlingsplanerne.

Oversigt over handlingsplaner

Følgende skema giver oversigt over handlingsplaner under indkøbspolitikken.

Handlingsplanens navn	Plan foreligger	Plan udført
Fastlæggelse af mål	1. juni 2004	Ifølge plan
Målemetoder og målopfølgning	1. juni 2004	1. januar 2005
Udvidet anvendelse af DOIP og anvendelse af DOIPEI	1. maj 2004	1. januar 2006
Synliggørelse af indkøbspolitikken	1. april 2004	Ifølge plan
Vejledning om indkøbsparametre	1. juni 2004	Ifølge plan
Uddannelse og erfaringsudveksling	1. sep. 2004	Ifølge plan
Nyhedsbrev om indkøb	1. april 2004	1. maj 2004
Kompetencedatabase	1. maj 2004	1. juli 2004
Deltagelse i statens udbudshandlingsplan på standardvarer	1. april 2004	Ifølge plan
Aftaleoversigt	1. maj 2004	1. okt. 2004

Uddybende beskrivelser af handlingsplaner

Følgende skema beskriver formål og overordnede retningslinjer for handlingsplaner, som ikke er beskrevet andre steder i indkøbspolitikken.

Handlingsplanens navn	Formål og overordnede retningslinjer
Fastlæggelse af mål	<p>Indkøbsforummet fastsætter definitioner for målsætningerne og angiver, såfremt dette er fordelagtigt, hvor store forbedringer, som der sigtes imod på de enkelte områder. Målene skal være operationelle. Indkøbsforummet vil være opmærksom på, at Finansministeriet lægger vægt på måling af effektivisering af arbejdsprocesser, kompetenceudvikling samt statistik på indkøb.</p> <p>Under e-handel vil indkøbsforummet overveje målsætning for generel anvendelse af e-handel, herunder e-handelsindsatsen set i forhold til forskellige varegrupper; anvendelse af DOIP og DOIPEI; samt mål for procesforbedringer gennem e-handel og elektronisk fakturering.</p>

Kommunikation/synliggørelse af indkøbspolitikken	Handlingsplanen skal sikre, at indkøbspolitikken kommunikeres i hele koncernen over for primært medarbejdere, som er knyttet til indkøb. Planen skal forholde sig til anvendelse af intranet/internet.
Vejledning om indkøbsparametre	Med henblik på at opnå en mere objektiv og rationel beslutningsproces omkring indkøb etableres en vejledning om indkøbsparametre. Arbejdet kan tage udgangspunkt i afsnittet indkøbsparametre i Indenrigsministeriets indkøbspolitik.
Nyhedsbrev om indkøb	<p>For at systematisere, hvordan koncernen informeres om indkøb, etableres et nyhedsbrev, som udkommer månedligt over e-mail. Målgruppen vil være medarbejdere i koncernen, som er knyttet til indkøbsområdet. Nyhedsbrevet vil rumme mulighed for erfaringsudveksling. Nyhedsbrevet redigeres og udsendes af den koordinerende indkøbsgruppe.</p> <p>Nyhedsbrevet kan alternativt fremgå af en hjemmeside for Trafikministeriets indkøb.</p>
Kompetencedatabase	<p>Der etableres en skabelon til indmeldelse af særlige indkøbskompetencer, som medarbejdere knyttet til indkøb besidder. Indmeldinger af kompetencer samles i en kompetencedatabase. Dermed kan videndeling og almindeligt samarbejde styrkes, tillige med at der vil opstå et almindeligt overblik over koncernens indkøbsmedarbejdere.</p> <p>Teknisk kan kompetencedatabasen være en samling af udfyldte skabeloner i et worddokument til fritekstsøgning. Kompetencedatabasen kan lægges ved nyhedsbrevet eller fremgå af en hjemmeside for Trafikministeriets indkøb.</p>

3.8. Ressourcebehov

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

Bilag 1 - Oversigt over udbudsegne- de opgaver

Bilaget vil senest den 30. april 2004 blive opdateret med en oversigt over hvilke opgaver, som ved den indledningsvise vurdering af udbudsegnethed, er fundet udbudsegne-

Trafikministeriet har ønsket, at arbejdet med en politik på udbudsområdet sker som et koncernfælles arbejde mellem departementet og institutionerne, herunder er der nedsat en koncernarbejdsgruppe bestående af departementet og en række institutio-

ner. Trafikministeriet har lagt særlig stor vægt på, at koncernudbudspolitikken danner grundlag for institutionernes indledningsvise vurdering af opgaverne udbudsegnet-
hed, sådan at vurderingerne så vidt muligt foretages ensartet og konsistent inden for koncernen, og er baseret på fastlagte koncernfælles målsætninger, samt at op-
gaver som kan ligestilles på tværs af ministeriet får samme vurdering efter katego-
rierne i vejledningen om effektiv opgavevaretagelsen i staten.