

Redegørelse for foranstaltninger og overvejelser i anledning af statsrevisorernes beretning nr. 13 2003 om Trafikministeriets koncernstyring

Statsrevisorerne har ved brev af 23. september 2004 fremsendt ovenstående beretning og har anmodet om en redegørelse for beretningens indhold og konklusioner. Den ønskede redegørelse følger her.

Statsrevisorernes og Rigsrevisionens bemærkninger vedr. Trafikministeriets koncern (kapitel 3)

Formål med koncernstyring

Statsrevisorerne understreger indledningsvist i sine bemærkninger til beretningen, at det centrale mål for Trafikministeriets koncernstyring er at sikre, at Folketingets fastsatte mål opfyldes inden for de givne økonomiske rammer.

Trafikministeriet er naturligvis enig i, at det centrale mål for koncernstyringen, såvel som for ministeriets aktiviteter i øvrigt, er at sikre, at de mål som Folketinget fastsætter, opfyldes inden for de givne økonomiske rammer.

Trafikministeriets arbejde med at nå disse mål er hen over årene udviklet og forbedret. Der er i 2002 udarbejdet et strategisk grundlag – "Mobilitet, der skaber værdi" – som omfatter den overordnede fællesmængde af opgaver, som alle institutioner varetager. Ministeriet har i adskillige år arbejdet med resultatmål og -kontrakter, og har en løbende dialog med institutionerne om udmøntningen af Folketingets bevillinger i forhold til de centrale opgaver, som netop disse institutioner udfylder.

Etablering af et ledelsesinformationssystem i koncernen

Statsrevisorerne finder det kritisabelt, at Trafikministeriet først i 2003 har etableret et informationssystem, som muliggør mål- og resultatstyring.

Rigsrevisionen finder, at det er tilfredsstillende, at Trafikministeriet i 2003 indførte et koncernledelsesinformationssystem, men utilfredsstillende, at Trafikministeriets ledelsesinformationssystem indtil 2003 langt fra var relevant, fordi informationen var upræcis og uden sammenhæng med ministeriets overordnede mål.

Selvom Trafikministeriet først i 2003 har etableret et formaliseret ledelsesinformationsinformationssystem, som indgår i sammenhæng med mål- og resultatstyringen, er dette ikke ensbetydende med, at Trafikministeriet i årene før 2003 har negligeret arbejdet med mål- og resultatstyring eller arbejdet med ledelsesinformation. Som nævnt ovenfor er der gennem adskillige år arbejdet med resultatmål og -kontrakter, og ministeriet har siden 2001 arbejdet med at udvikle og fastlægge et ledelsesinformationssystem. I forbindelse med den løbende vurdering af vores informationsbehov er det konstateret, at de første koncepter for ledelsesinformation måtte videreudvikles og udbygges, og resultatet af denne proces er det system, som Rigsrevisionen finder har det rette indhold, og som i dag anvendes som grundlag for ledelsesinformationen.

Ledelsesinformationssystemets dækning og funktionalitet

Endvidere finder statsrevisorerne det kritisabelt og Rigsrevisionen det ikke tilfredsstillende, at systemet endnu ikke er dækkende og funktionelt.

Trafikministeriet har i løbet af efteråret 2004 arbejdet med at færdiggøre ledelsesinformationssystemet, både hvad angår dækningsgrad og funktionalitet.

Resultatet af dette arbejde er, at departementet nu er klar til at indgå i ledelsesinformationssystemet, idet departementets måltal er færdigdefineret og godkendt af departementets ledelse og af projektets styregruppe såvel som implementeret i det rapporteringsværktøj, som bruges til at drive ledelsesinformationssystemet. Departementet er således i gang med at foretage sin første rapportering.

Ligeledes er ledelsesinformationssystemet fokuseret med afsæt i brugernes behov efter de erfaringer, som er indhøstet efter over 1 års drift. I forbindelse med færdiggørelse af systemet har der været et tæt samarbejde mellem såvel institutionerne som de forskellige afdelinger i departementet med henblik på at sikre, at systemets opbygning og anvendelse fokuserer på de relevante informations- og styringsbehov. "2. generation" er nu færdiggjort og indeholder 89 måltal, hvoraf kun 2 endnu ikke er fuldt funktionelle. Dette giver en samlet funktionalitet på 98 pct. Systemets funktionalitet er således væsentligt forbedret, og det vurderes, at vi nu har etableret et ledelsesinformationssystem, som vil udgøre et værdifuldt grundlag i arbejdet med effektivt at gennemføre de af Folketinget besluttede opgaver.

Det er Trafikministeriets opfattelse, at en systematisk ledelsesmæssig indsats i forhold til at opbygge samarbejdsrelationer på tværs af ministerområdet giver en styringsmæssig gevinst, i tillæg til gevinsten fra et formaliseret informationssystem. Rigsrevisionen er også enige i, at der kan opnås styringsmæssige gevinster ved dette.

På tværs af koncernen har Trafikministeriet således skabt tværfaglige netværk indenfor IT, presse, personale og økonomi. Der er også arbejdet systematisk med at forbedre indhold og procedurer i relation til koncernledelsen. I 2005 fortsætter denne udvikling, idet der er søsat projektet "strategisk koncernledelse" som en del af departementets "strategiprogram," som indebærer, at koncernledelsens arbejde skal udvikle sig, således at det i højere grad fokuserer på strategiske temaer, mens den konkrete behandling af tværgående emner, f.eks. udviklingen af koncernfælles mål i højere grad forankres i netværkene, herunder Økonomichefnetværket. Det er også hensigten med projektet, at der på alle organisatoriske niveauer i Trafikministeriet skal arbejdes med at styrke arbejdet i relation til ledelse og styring af koncernen.

Mål- og resultatstyringen

Det sammenhængende styringskoncept

Rigsrevisionen nævner i beretningen, at der skal være og overordnet er sammenhæng mellem Trafikministeriets centrale styringsværktøjer. Som Rigsrevisionen nævner, har Trafikministeriet søsat projektet "Et sammenhængende styringskoncept."

Trafikministeriet lægger overordentlig stor vægt på, at der er sammenhæng i styringsredskaberne, og det er vores vurdering, at der er indledt en hensigtsmæssig proces med henblik på at sikre dette. Projektet "det sammenhængende styringskoncept" er nu efter beretningens afslutning fuldt beskrevet både, hvad angår den teoretiske del såvel som den praktiske del og fungerer således som Trafikministeriets styringsmæssige "koncernmodel." Der er udarbejdet en aktivitets- og

milepælsplan for det årlige gennemløb af styringsredskaber. Ligeledes er der udarbejdet et opfølgningsskema til milepælsplanen, som jævnligt behandles i det tværgående netværk af økonomichefer, såvel som der internt i departementet 1 gang månedligt følges op på status. For at skabe et bedre overblik over hovedindholdet og den indholdsmæssige sammenhæng i alle styringsinstrumenter, er disse også systematisk beskrevet instrument for instrument, institution for institution. (Dette gælder de deltagende institutioner i ledelsesinformationssystemet).

Ved gennemløb af den vedtagne aktivitets- og milepælsplan vil processerne og arbejdsgangene forbundet med styringsredskaberne strømlines og effektiviseres.

Indholdsmæssigt er det målet, at der skabes en rød tråd fra formulering af strategi og visioner til udmøntningen af disse i resultatkontrakter og opfølgningen i ledelsesinformationssystem og årsrapport. Det er vurderingen, at dette giver den største styringsmæssige værdi, og danner grundlaget for fokusering og prioritering af ressourceanvendelsen.

For at sikre, at der sker en stadig udvikling er det besluttet, at lade projektet gennemgå af et eksternt konsulentfirma. Formålet med denne proces, der vil være forankret i

Økonomichefnetværket, vil være at vurdere muligheden for at forbedre såvel enkeltelementer i systemet, som den overordnede sammenhæng. Gennem en løbende forbedring af konceptet, vil der skabes grundlag for en fortsat forbedring og effektivisering af Trafikministeriets opgavevaretagelse.

I forbindelse med opdatering af Trafikministeriets effektiviseringsstrategi på www.trm.dk i 1. kvartal 2005, skal denne bl.a. opdateres med principperne for det sammenhængende styringskoncept. Opdateringen vil ske inden udgangen af 1. kvartal 2005.

Som et led i "Det sammenhængende styringskoncept" skal der hvert år udmeldes koncernfælles mål, som skal godkendes af koncernledelsen og indgå i alle ministeriets resultatkontrakter og resultatlønskontrakter.

I 2005 opererer Trafikministeriet med 4 koncernfælles mål, som centrerer sig om emnerne produktivitet, sammenhængende styring, udvikling af effektmål og medarbejdertilfredshed. Målene implementeres i institutionernes resultatkontrakter og resultatlønskontrakter for 2005.

Valget af disse emner i 2005 begrundes således i en fokus på Trafikministeriets opfyldelse af mål indenfor de af Folketinget givne økonomiske rammer, et ønske om at skabe større styringsmæssige gevinster gennem bedre sammenhæng i styringsredskaberne, et ønske om at starte et udviklingsforløb mod måling af effekter samt et fokus på at fastholde en videnstung arbejdskraft.

Færdselsstyrelsen og Vejdirektoratet

Rigsrevisionen har bemærket, at styringsværktøjerne for Færdselsstyrelsen og Vejdirektoratet ikke giver Trafikministeriet mulighed for effektivt at styre og følge op på ressourcer og aktiviteter, idet der for Færdselsstyrelsen kun i begrænset omfang var opstillet målbare resultatmål og var svag sammenhæng til øvrige styringsinstrumenter, og for Vejdirektoratet før 2003 ikke var indgået resultatkontrakter for de store hovedområder.

Som det er Rigsrevisionen bekendt, og som nævnt i beretningen, er der i 2003 indgået kontrakter med Vejdirektoratet for alle hovedområder for 2003-2006(7).

Ligeledes er der december 2004 indgået resultatkontrakt for 2005-2008 med Færdselsstyrelsen

såvel som resultatlønskontrakt for 2005. I resultatkontrakten er der en overvægt af målbare resultatmål, men dog stadig resultatmål, hvis opfyldelse vil bero på en vurdering. Med de nye kontrakter er der ligeledes efter Trafikministeriets opfattelse skabt en stærkere sammenhæng mellem de enkelte styringsinstrumenter. Resultatkontrakten findes på www.fstyr.dk.

Aktiv involvering

Rigsrevisionen nævner flere steder i beretningen, at det er vigtigt med en aktiv dialog mellem institution og departement ikke blot i udformningen af styringsinstrumenterne, men også i anvendelsen af den information, som styringsinstrumenterne giver.

Trafikministeriet er meget enig i dette, og har også skabt fundamentet for dette gennem en månedlig mødefrekvens i både koncernledelsen og i netværk for økonomichefer og gennem tilrettelæggelsen af hele styringsforløbet i "det sammenhængende styringskoncept." I forbindelse med opdatering af ledelsesinformationssystemet er der lagt øget vægt på dialog med institutionerne, ligesom der i anvendelsen af informationen vil blive lagt øget vægt på dialog og udvikling.

Etablering af effektmål

Rigsrevisionen såvel som statsrevisorerne anfører, at der i Trafikministeriets styringsværktøjer savnes mål for effekten af ministeriets virksomhed. Dette kunne være effektmålinger for mobilitetsforøgelse, belastning af miljøet eller målinger af sammenhængen mellem økonomi og effekt.

Lad mig indledningsvis nævne, at rapporteringen på disse områder vanskeliggøres af, at f.eks. udviklingen i mobilitet er påvirket af andre faktorer end ministeriets aktiviteter, bl.a. den økonomiske udvikling. Der vil i mange tilfælde være tale om komplekse sammenhænge, hvor det kan være vanskeligt at afgrænse effekten af enkeltinitiativer. F.eks. er antal dræbte og tilskadekomne i trafikken et resultat af en række faktorer og indsatsområder. Det er indlysende, at vejenes tilstand (vejens udformning, vedligehold mv.) har betydning, men tilsvarende har bl.a. trafikantadfærd, trafikmængder og hastighed, som Trafikministeriet ikke umiddelbart i samme grad kan påvirke, meget stor betydning.

Som starten på et udviklingsforløb mod flere effektmålinger, vil Trafikministeriet i 2005 gennemgå og sammenstille de enkelte resultatmål fra resultatkontrakterne for 2005 såvel som evaluere opfyldelsen af disse efter udgangen af 2005. Det er vores forventning, at dette kan bidrage til at vurdere, på hvilke områder formuleringen af effektmål kan bidrage til bedre opgavevaretagelse.

Systematisk beskrivelse af Trafikministeriets opgaveportefølje

Det er Rigsrevisionens anbefaling, at Trafikministeriet bør udarbejde en systematisk konkretisering af ministeriets opgaver for at sikre, at opgave- og ressourcefordelingen mellem institutionerne sammenlagt dækker ministeriets strategi på en hensigtsmæssig måde.

Jf. "det sammenhængende styringskoncept" udarbejdes der årligt en kort gennemgang eller "statuscheck" på det strategiske grundlag, uden at der dog foretages en egentlig grundlæggende revurdering. I forbindelse med gennemgangen 1. kvartal 2005 vil Trafikministeriet konkretisere arbejdet med at sikre, at opgave- og ressourcefordelingen mellem institutionerne dækker ministeriets strategi hensigtsmæssigt. Tilsvarende vil dette tema indgå i forbindelse med den egentlige revurdering af det strategiske grundlag, der planlægges gennemført i 2006.

Statsrevisorernes og Rigsrevisionens bemærkninger vedr. Trafikministeriets opfølgning på Banedanmark (kapitel 4)

Økonomi- og produktionsstyringen i Banedanmark

Statsrevisorerne kritiserer det utilstrækkelige tilsyn, som Trafikministeriet har ført med Banedanmark. Trafikministeriet har først meget sent fulgt op på Banedanmarks mange øvrige problemer med økonomi- og produktionsstyring – som stadig ikke er løst tilfredsstillende.

Jeg må erkende, at den tidligere Banestyrelse ikke på alle områder har fungeret tilfredsstillende. Trafikministeriet iværksatte derfor i sommeren 2003 en rendyrkning af virksomhedens opgaveportefølje ved en udskillelse af myndighedsopgaver og politisk orienterede planlægningsopgaver til Trafikstyrelsen for Jernbane og Færger.

I forlængelse heraf er virksomheden styrket gennem vedtagelsen af lov om Banedanmark i december 2003, der lægger op til en mere fokuseret kontraktstyring af Banedanmark. Således er der lagt op til, at Banedanmark i højere grad får karakter af en ren produktionsvirksomhed.

Loven lægger desuden op til en styrkelse af Banedanmarks ledelsesstruktur. Banedanmark fik fra den 1. marts 2004 tilknyttet en i første omgang rådgivende professionel bestyrelse.

Ifølge bemærkningerne til Lov om Banedanmark skal følgende tre forudsætninger være opfyldt for at afslutte overgangsperioden og gøre den rådgivende bestyrelse til en beslutningstagende bestyrelse:

1. Der skal etableres en kontrakt mellem Trafikministeriet og Banedanmark, der sætter mål for Banedanmarks aktiviteter og fastlægger de økonomiske rammer herfor.
2. Trafikministeriet skal i øvrigt vurdere, "at de nødvendige forudsætninger er på plads", herunder styringskonceptet.
3. Bestyrelsen skal erklære "at have opnået den fornødne indsigt i Banedanmarks økonomi og drift til at kunne varetage det overordnede ansvar for virksomheden overfor trafikministeren".

For så vidt angår punkt 1, forventer jeg, at kontraktforhandlingerne mellem Banedanmark og Trafikministeriet kan afsluttes i februar 2005, således at kontrakten kan underskrives og træde i kraft umiddelbart herefter.

Med hensyn til punkt 2 er det min vurdering, at de ydre rammer er på plads, når der foreligger en afklaring af retningslinier for ejerskabet af Banedanmark, som beskriver de formelle procedurer for styringen af Banedanmark (herunder afrapporteringen om den økonomiske udvikling, der indeholder rapportering om bevillingsoverholdelse som et centralt element). Derudover skal vedtægterne for den besluttende bestyrelse udarbejdes på grundlag af retningslinierne for den rådgivende bestyrelse.

For så vidt angår punkt 3, har Banedanmarks rådgivende bestyrelse på sit møde d. 15. december 2004 erklæret, at den på nuværende tidspunkt skønner at have opnået denne indsigt.

Når de tre nævnte forhold er på plads og kontrakten er underskrevet sættes den resterende del af lov om Banedanmark i kraft, og bestyrelsen vil være beslutningsdygtig. Det er mit håb, at dette kan ske ved udgangen af 1. kvartal 2005.

Banedanmark er i modsætning til Trafikministeriets øvrige selskaber stadig en statsvirksomhed. Det medfører, at opfølgningen i forhold til de øvrige selskaber er mere deltaljeret. Det afspejler sig

primært i to forhold.

For det første er Banedanmark fortsat omfattet af gældende regler for statsvirksomheder, herunder om bud-get- og be-villingsforhold samt regnskabsaflæggelse, udfærdigelse af regnskaber, regnskabsinstruks m.v. med de frihedsgrader som eventuelt fastlægges på bevillingslovene. De almindelige normer med hensyn til mit overordnede ansvar og tilsynsforpligtelse i forhold til en statslig styrelse er således heller ikke ændret.

Det betyder, at Banedanmark rapporterer til Trafikministeriet som statsvirksomhed (bidrag til bevillingslove, rammeredegørelser, aktstykker vedr. større dispositioner etc.), som kontraktholder (rapportering pålagt i produktions- som anlægskontrakter) og som selskab (økonomisk rapportering til kvartalsmøderne, herunder vedrørende bevillings- og anlægsmæssige forhold).

For det andet kan jeg – hvis jeg bliver opmærksom på retsstridige, herunder bevil- lingsstridige forhold – umiddelbart pålægge Banedanmark at berigtige disse. Tilsvarende kan jeg umiddelbart pålægge Banedanmark at iværksætte foranstaltninger, som rigsrevisors kritiske bemærk- ninger om revisionsspørgsmål, fremsat i en beretning og tiltrådt af statsrevisorerne, giver anledning til. Det forudsættes, at jeg i første omgang tager kontakt til bestyrelsesformanden vedrørende så- danne forhold.

Således er mit tilsyn med statsvirksomheden Banedanmark ikke grundlæggende forskellig fra tilsynet med de øvrige statsvirksomheder, men det medfører, at Trafikministeriets departements opfølgning er mere detaljeret end vedrørende de øvrige selskaber.

Brug af konsulenter i Banedanmark

Rigsrevisionens undersøgelse har vist, at det er utilfredsstillende, at hverken Trafikministeriet eller Banedanmark i perioden 2000-2003 fulgte op på Banedanmarks anvendelse af konsulenter – et forhold som også kritiseres af statsrevisorerne. Rigsrevisionen anbefaler, at Trafikministeriet sikrer, at Banedanmark udarbejder en plan, der skaber bedre balance mellem antallet af egne ansatte og antallet af konsulenter.

Hertil kan jeg oplyse, at det har været og fortsat er målsætningen at ændre balancen mellem Banedanmarks egne ansatte og konsulenter. Dette både af økonomiske grunde og for at sikre, at de kritiske projektstyringskompetencer er fast forankret i virksomheden. Det er imidlertid først i 2004 lykkedes at ændre balancen væsentligt. Der er flere årsager til dette.

For det første blev Banedanmarks rådgivningsdivision udskilt fra Banedanmark til Atkins i 2001. Som led i salget dengang forpligtede Banedanmark sig, jf. akt 273 af 22. maj 2001, til at købe konsulentydelse for knapt 400 mio. kr. over tre år.

For det andet har Banedanmark – for at sikre det planlagte aktivitetsniveau i rammeaftalen for 2000-2004 – måttet basere sig på konsulentbistand i større omfang end ønsket til projektstyring mv. Dette skyldes dels, at der har været et markant stigende aktivitetsniveau i perioden, dels at der har været et erkendt behov for at forbedre kvaliteten af Banedanmarks projektstyring. I forbindelse med den nye rammeaftale for Banedanmark for perioden 2005-2006 med efterfølgende sigtelinier frem til 2014 har Banedanmark nu bedre muligheder for at planlægge personalebehovet og dermed mindske anvendelsen af konsulenter.

Som led i indsatsen for forbedring af Banedanmarks økonomi- og projektstyring og for at skabe bedre balance mellem egne ansatte og konsulenter er der i løbet af 2004 ansat ca. 15

medarbejdere, der varetager opgaver, som tidligere har været varetaget af konsulenter. Desuden har Banedanmark i 2. halvår 2004 udarbejdet en plan for strategisk styring og kompetenceudvikling, som bl.a. har til formål at tilvejebringe en personaleplanlægningsprognose, der bedre skal være i stand til at vurdere behovet for personaleressourcer de kommende 5 år. I løbet af perioden 2003 – medio 2005 gennemgår i alt 80 medarbejdere i Banedanmark en projekt- og entreprisederuddannelse, der er godkendt af Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling, hvilket yderligere skulle styrke virksomhedens projektstyringskompetencer og således begrænse Banedanmarks behov for konsulentbistand.

Jeg vil halvårligt bede Banedanmark om en status vedr. anvendelsen af konsulenter, som kan danne baggrund for en eventuel drøftelse i forbindelse med mine kvartalsmøder med Banedanmarks bestyrelse.

Banedanmarks skattesag

Rigsrevisionens undersøgelse har vist, at Trafikministeriet burde have sikret en hurtig, sikker og enkel undersøgelse af Banedanmarks skattesag. Statsrevisorerne og Rigsrevisionen kritiserer Trafikministeriet for at have indtaget en unødigt passiv rolle. Rigsrevisionen anbefaler, at Trafikministeriet sikrer, at den interne undersøgelse afsluttes hurtigst muligt.

I relation til Banedanmarks skattesag har jeg lagt vægt på dels at sikre en grundig undersøgelse af det personalemæssige ansvar, dels at sikre en korrekt fremadrettet administration af skattefrie rejsegodtgørelser.

Opfølgning på det personalemæssige ansvar

Banedanmark har det ansættelsesmæssige ansvar, og derfor har jeg fundet det naturligt i første omgang, at lade Banedanmark – som ansættelsesmyndighed – få mulighed for at foretage grundige undersøgelser inden eventuelle ansættelsesretlige skridt foretages/iværksættes mod virksomhedens medarbejdere. Kammeradvokatens redegørelse om ansættelsesmæssige konsekvenser for medarbejdere i Banedanmark blev færdiggjort i oktober 2004. Banedanmark har – med en mindre justering af et enkelt sanktionsvalg – fulgt anbefalingerne i Kammeradvokatens redegørelse, således at de pågældende medarbejdere er tildelt ansættelsesmæssige sanktioner.

Opfølgning på erstatningsspørgsmålet

I forbindelse med de verserende erstatningssager kan jeg oplyse, at der den 16. december 2004 blev afsagt kendelse i voldgift mellem Banedanmark og visse medarbejderorganisationer om kompensation i forbindelse med skattesagen i Banedanmark. Kendelsen betyder, at Banedanmark skal kompensere de berørte medarbejdere for den pålagte efterbetaling af skat, såfremt medarbejderne har overholdt den praktiserede 1-times regel, og såfremt medarbejderne rent faktisk har overnattet ude.

Det må dog forventes, at den videre administration af voldgiftskendelsen kan fortsætte i en længere periode, fordi det følger af kendelsen, at godtgørelse først kan komme på tale, når de sidste sager er endeligt afgjort i skatteankesystemet.

Fremadrettet administration

I august 2004 opstod der usikkerhed omkring Banedanmarks administration af skattefrie rejsegodtgørelser, som var blevet ændret og tilpasset efter skattesagen for første gang kom frem i lyset i sommeren 2002. Hverken Banedanmark eller medarbejderne kunne fortsat leve med denne

usikkerhed. Der blev derfor i starten af september 2004 indgået en aftale med Banedanmarks medarbejdere om en midlertidig garanti.

Garantien indebærer, at medarbejdere, der beordres på tjenesterejse med skattefri diæt af Banedanmark, og som efterfølgende pålægges efterbetaling af skat, kompenseres for denne omkostning. Garantien gælder en overgangsperiode, der varer indtil udgangen af februar 2005. I mellemtiden er der i Banedanmark iværksat en proces, således at der opnås en administration af skattefri rejsegodtgørelser med den maksimale sikkerhed, som kan opnås inden for de givne rammer. Som opfølgning herpå iværksættes en ekstern auditering af Banedanmarks administration af skattefrie rejsegodtgørelser. Denne auditering, som Rigsrevisionen i øvrigt forestår, ventes afsluttet medio februar 2005.

Dermed sikres Banedanmarks medarbejdere en korrekt administration af skattefrie rejsegodtgørelser.

Effektivisering

Rigsrevisionen fremhæver Banedanmarks problemer med at belyse sammenhæng mellem aktiviteter og ressourcer i tilknytning til genopretning af jernbanenettet.

I beretning 14 om Banedanmark fra juni 2002 rejste Rigsrevisionen ligeledes kritik af de effektiviseringsmetoder, der lå til grund for den sidste rammeaftale.

Trafikministeriet har derfor i forbindelse med udarbejdelsen af den nye driftskontrakt med Banedanmark for 2005-2006 udarbejdet nye opgørelsesmetoder for effektiviseringer.

Arbejdet er nær sin afslutning, og jeg forventer, at den endelige metodebeskrivelse kan foreligge inden udgangen af januar 2005.

Det er forventningen, at implementeringen af systemer og procedurer vedr. effektivitetsmåling kan ske i februar/marts måned 2005, og at Banedanmarks første opgørelse af effektivitet kan foretages efter 2. kvartal 2005.

Økonomistyring

Rigsrevisionens undersøgelse har vist, at Banedanmarks økonomistyring har været mangelfuld, og at Trafikministeriet først sent har fulgt grundigt op herpå.

Jeg iværksatte i sommeren 2003 en auditering af Banedanmark med henblik på at klarlægge Banedanmarks økonomistyring og regnskabsaflægning. Auditeringen mandede ud i, at Banedanmark udarbejdede en status for egen styring. Den nye styringsmodel er endeligt udviklet og implementeret ved udgangen af 2004, mens der udestår et arbejde med en fuld udvikling af målstyringen og tilpasningen af denne til underlæggende niveauer, samt IT-understøttelse af målstyringen. Endvidere udarbejdede Banedanmark et program for udviklingen af en dækkende intern styring, og virksomheden iværksatte 15 Her & Nu projekter.

For at sikre at projekterne fungerer som tilsigtet, har Banedanmark i 4. kvartal 2004 iværksat en auditering af den samlede Her & Nu projekt-portefølje. Ved auditeringen vil der blive fulgt op på, om projektbeskrivelsernes plan for opfølgning er fulgt, om den fornødne dokumentation foreligger, samt om projektet har skabt den fornødne effekt. Efter auditeringen vil der blive udarbejdet en afsluttende statusrapport, som forventes at foreligge medio februar 2005. På baggrund heraf vil jeg vurdere, om der er behov for yderligere opfølgning overfor Banedanmark.

Etableringen af et Asset Management System er et af Her & Nu projekterne. Dele af systemet er

sat i drift, men der udestår stadigvæk et arbejde med at færdigudvikle og implementere andre dele af systemet i praksis. Asset Management Systemet skal sikre, at Banedanmark får valide og entydige stam-, tilstands- og vedligeholdelsesdata for alle væsentlige anlægskomponenter på jernbanenettet. Samtidig skal der etableres en systemmæssig overbygning på datagrundlaget med henblik på at optimere ressourceindsatsen og forbedre planlægningen af fornyelses- og vedligeholdelsesaktiviteter.

Jeg forventer, at Banedanmark i kontrakten med Trafikministeriet forpligter sig til, at Asset Management Systemet ved udgangen af september 2006 vil tilvejebringe et fyldestgørende grundlag for en enkel, klar og veldefineret ydelsesbeskrivelse, idet systemet efter Banedanmarks vurdering vil gøre det muligt enkelt at beskrive såvel den fysiske som økonomiske tilstand af alle centrale anlægselementer i jernbaneinfrastrukturen.

DSBs skattesag

Rigsrevisionens undersøgelse har vist, at Trafikministeriet har involveret sig forskelligt i Banedanmarks og DSB's skattesager, fordi DSB's skattesag var et anliggende for DSB's bestyrelse. Rigsrevisionens undersøgelse har yderligere vist, at DSB har håndteret skattesagen hurtigt, og Rigsrevisionen er enig i Trafikministeriets håndtering af DSB's skattesag.

Jeg kan oplyse, at jeg i forlængelse af den fornyede usikkerhed omkring Banedanmarks administration af skattefri rejsegodtgørelser, bad DSB's bestyrelsesformand om en redegørelse, der betrykker mig i, at lønforvaltningen og administrationen af skattefri rejsegodtgørelser generelt i DSB sker i henhold til gældende regler. Jeg modtog i januar 2005 redegørelsen fra DSB's bestyrelsesformand, hvorefter det fremgår, at DSB har afsluttet en undersøgelse af udbetalingsgrundlaget for tjenesterejser i DSB.

DSB har på baggrund af Banedanmarks skattesag foretaget en særskilt analyse af de gennemførte tjenesterejser sammenholdt med afstanden mellem det midlertidige tjenestested og medarbejderens bopæl. Denne analyse har vist, at DSB kun i begrænset omfang har problemer på dette område.

Derudover har undersøgelsen vist, at der i tilfælde af længerevarende udstationering ikke konsekvent er foretaget tilbagestationering under fridage i udstationeringsperioden. DSB er i dialog med ToldSkat om disse forhold, og DSB vil give Trafikministeriet en tilbagemelding, når der foreligger et resultat af drøftelserne med ToldSkat.

Jeg har i øvrigt noteret mig, at Rigsrevisionen er enig i Trafikministeriets håndtering af DSB's skattesag.

Rigsrevisionens bemærkninger vedr. Trafikministeriets rolle som eneejer (kapitel 5)

Evaluering af Trafikministeriets rolle som eneejer

Rigsrevisionen anbefaler, at ministeriet efter en kortere årrække evaluerer retningslinjerne for ministeriets overordnede økonomiske tilsyn med ministeriets selskaber.

Trafikministeriet vil, efter at der er opnået erfaring med modellen for varetagelsen af ejerskabet, gennemføre en evaluering af denne.

I begyndelsen af 2005 gennemføres en interviewrunde med bestyrelsesformænd og administrerende direktører for selskaberne. Interviewene gennemføres ved hjælp af et eksternt konsulentfirma og vil omhandle selskabernes rolle i ministeriet, deres relationer til ministeriets

koncernledelse, oplevelsen af samarbejdet med departementet og styrelserne og eventuelle forslag til udvikling af samarbejdet med departementet.

Sammen med erfaringer fra dette arbejde søges der desuden inddraget erfaringer fra private finansielle investorer, idet der kan konstateres mange lighedspunkter mellem en finansiell investors ejerpolitik og Trafikministeriets ejerpolitik.

På grundlag af den samlede undersøgelse vurderes, om der er behov for justeringer i modellen for varetagelsen af ejerskab. Disse eventuelle ændringer vil ske i løbet af efteråret 2005.

Selskabernes synliggørelse i Trafikministeriets strategiske grundlag

Rigsrevisionen anbefaler, at Trafikministeriet fastlægger selskabernes rolle i koncernens strategi og tydeliggør disse i ministeriets strategiske grundlag "Mobilitet, der skaber værdi."

De strategiske overvejelser for selskaberne fastlægges i dag separat for de enkelte selskaber og drøftes med de respektive bestyrelsesformænd på kvartals- og halvårsmøder. Det overordnede strategiske grundlag indgår som en del af de udarbejdede retningslinjer for varetagelsen af ejerskabet for det pågældende selskab.

Selskaberne er således kendetegnet ved at have deres "mission" beskrevet i vedtægterne, og selskaberne har således ingen egentlig relation til det strategisk grundlag, "Mobilitet, der skaber værdi."

Trafikministeriet vil overveje, hvordan håndteringen af ejerskabet af selskaberne kan afspejles i det strategiske grundlag, "Mobilitet, der skaber værdi."

Redegørelsen er fremsendt i 15 eksemplarer såvel som 1 eksemplar er fremsendt til rigsrevisor.

Med venlig hilsen
Flemming Hansen