

*Notat til statsrevisorerne*  
*om*  
*den fortsatte udvikling i sagen om Danmarks Eksportråd*  
*(beretning nr. 8/03)*

***I. Indledning***

1. Jeg orienterede statsrevisorerne i mit notat af 2. september 2004 i henhold til rigsrevisorlovens § 18, stk. 4, om, at jeg ville følge op på 5 forhold vedrørende Danmarks Eksportråds opgavevaretagelse. Jeg ville følge op på, om Udenrigsministeriet har hjemmel til salg af ydelser til en lavere pris end omkostningerne, om Danmarks Eksportråd har implementeret et tidsregistreringssystem, der anvendes af alle eksportmedarbejdere, om Danmarks Eksportråd har sikret, at der sker en ensartet behandling af kunderne, om Danmarks Eksportråd har opstillet ambitiøse og dækkende mål for Danmarks Eksportråds aktiviteter og endelig, om Udenrigsministeriet har sikret en bedre udnyttelse af resurserne, herunder om der har været en positiv udvikling i produktiviteten, jf. Endelig betænkning over statsregnskabet for finansåret 2003, s. 167.

2. Rigsrevisionen har i forbindelse med opfølgningen afholdt møder og brevvekslet med Udenrigsministeriet vedrørende de udestående forhold samt gennemgået det materiale, Udenrigsministeriet har sendt som dokumentation for udviklingen på de enkelte områder.

Notatudkastet har været forelagt Udenrigsministeriet, og ministeriets bemærkninger er indarbejdet i notatet.

## ***II. Hjemmel til salg af ydelser til en lavere pris end omkostningerne***

3. I mit notat af 2. september 2004 fremgik det, at jeg ikke på det foreliggende grundlag kunne vurdere, om Danmarks Eksportråds aktiviteter faldt ind under undtagelsesbestemmelsen i budgetvejledningens pkt. 2.3.2. Undtagelsesbestemmelsen gælder områder, hvor en fuldt dækkende prisfastsættelse ville hindre formålet med ydelsen, og hvor fx sociale, miljømæssige e.l. hensyn konkret tilsiger en lavere omkostningsdækning. Jeg bad i den forbindelse Udenrigsministeriet forelægge sagen for Finansministeriet.

4. Udenrigsministeriet har forelagt sagen vedrørende hjemmel til salg af ydelser til en lavere pris end omkostningerne for Finansministeriet, og Finansministeriet har erklæret sig enig i, at Danmarks Eksportråds aktiviteter har en sådan karakter, at budgetvejledningens undtagelsesbestemmelse gælder. Udenrigsministeriet har på finansloven for 2005 (og efterfølgende år) optaget en særlig bevillingsbestemmelse om undtagelsesbestemmelsen i budgetvejledningen, og denne er oprettet med Finansministeriets tilslutning. Dette finder jeg tilfredsstillende.

## ***III. Implementering af et tidsregistreringssystem***

5. I notatet af 2. september 2004 fremgik det, at jeg ville følge Udenrigsministeriets arbejde med at implementere et tidsregistreringssystem for Danmarks Eksportråd, omfattende alle eksportfremmedarbejdere.

6. Udenrigsministeriet besluttede i 2004 at implementere et tidsregistreringssystem, UMTid, for hele udenrigstjenesten. I den forbindelse besluttede ministeriet, at alle medarbejdere med handelspolitiske og eksportfremmeopgaver og med adgang til Udenrigsministeriets netværk, U2000, skulle være de første til at tidsregistrere. Tidsregistreringen for denne medarbejdergruppe blev påbegyndt 1. januar 2005.

1. januar 2006 blev tidsregistreringssystemet i en revideret form indført i hele Udenrigsministeriet. Siden 1. januar 2006 har tidsregistreringssystemet desuden haft en løbende interaktion med Danmarks Eksportråds kunderelationssystem (CRM), så der automatisk udveksles data mellem de 2 systemer. Dermed kan en medarbejder registrere tid direkte på de enkelte betalingssager.

Rigsrevisionen har på et møde med ministeriet fået forevist tidsregistreringssystemet.

7. Udenrigsministeriet vurderer, at registreringsgraden er på et tilfredsstillende niveau, når der ses bort fra handelskontorerne. Handelskontorerne har ifølge Udenrigsministeriet haft adgang til den fornødne soft- og hardware med henblik på at kunne logge på UMTid, men tekniske problemer med at logge på Udenrigsministeriets netværk har påvirket registreringsgraden i negativ retning. Udenrigsministeriet forventer, at registreringsgraden for handelskontorerne vil komme op på et normalt niveau, når disse enheder i løbet af 2007 får de samme adgangsmuligheder til UMTid som Udenrigsministeriets øvrige enheder.

8. Udenrigsministeriet vurderer, at den overordnede tidsregistrering af betalingsbelagte sager er tilfredsstillende. Det er dog samtidig Udenrigsministeriets vurdering, at tidsregistreringen på de enkelte betalingsbelagte sager har vist sig mangelfuld. Ministeriet har oplyst, at Danmarks Eksportråd løbende følger op på tidsregistreringen, bl.a. gennem dialog med repræsentationerne, for at klarlægge, i hvilket omfang den manglende tidsregistrering er af tekniske eller adfærdsmæssige årsager.

Udenrigsministeriet forventer, at der med udgangen af 2007 vil være tilvejebragt et tilstrækkeligt validt og dækkende datagrundlag til at påbegynde en systematisk opfølgning på analyser af tidsforbruget på Danmarks Eksportråds område, ikke kun på de enkelte faktureringsopgaver, men på hele tidsforbruget fordelt på den generelle forretningservice og Invest in Denmark-opgaverne. Udenrigsministeriet har oplyst, at Danmarks Eksportråd i den forbindelse har haft særlig fokus på spørgsmålet om tidsforbruget på de betalingsbelagte sager.

9. Jeg finder det tilfredsstillende, at Udenrigsministeriet, herunder Danmarks Eksportråd, har indført et tidsregistreringssystem, der efter en indkøringsfase såvel kan anvendes til at underbygge resurseanvendelsen som til at understøtte mål- og resultatstyringen.

#### ***IV. Ensartet behandling af Danmarks Eksportråds kunder***

10. Det fremgik af mit notat af 2. september 2004, at jeg ville følge arbejdet med at sikre, at Danmarks Eksportråds kunder får en ensartet behandling, herunder at den betydelige underfakturering blev begrænset.

11. Danmarks Eksportråd har som opfølgning på beretningen iværksat en række tiltag med henblik på at imødegå en forskelsbehandling af kunderne, under hensyntagen til de forskellige situationer kunderelationen indgår i.

Udenrigsministeriet har revideret betalingsbekendtgørelsen med tilhørende vejledning med henblik på at præcisere Danmarks Eksportråds prispolitik og for at etablere klare retningslinjer for, hvilke opgaver der ligger inden for Danmarks Eksportråds formål, og for hvem disse opgaver kan løses.

Udenrigsministeriet har etableret Global Markets, der er en enhed i Danmarks Eksportråd i København. Global Markets fungerer som kundernes centrale indgang til Danmarks Eksportråds serviceydelser. Formålet med oprettelsen af Global Markets var at imødegå en forskelsbehandling af kunderne, særligt i forbindelse med opgaver, der involverer flere repræsentationer. Danmarks Eksportråd vurderer, at Global Markets har været gavnlige i forhold til at kunne identificere og udligne forskelle i repræsentationernes tilgang til opgaverne og identificere og udligne forskelle i kvalitetsniveau.

Danmarks Eksportråd har udarbejdet en række skabeloner for, hvordan et standardtilbud bør opbygges. Formålet er at opnå en større ensartethed i medarbejdernes måde at afgive tilbud og udarbejde rapporter på. Skabelonerne skal sikre en ensartet opfattelse af, hvad de enkelte opgaveforløb bør indeholde, og dermed sikre en mere ensartet prisfastsættelse for kunden.

Danmarks Eksportråds kvalitetssikringsenhed, Flying Squad, gennemfører kvalitetssikring gennem besøg på udvalgte repræsentationer, sparring med repræsentationerne om erkendte udfordringer, videndeling, undervisning m.m. Flying Squad gennemfører stikprøvevis gennemgange af repræsentationernes opgaveportefølje med henblik på at drøfte, hvorvidt opgaverne er løst tilfredsstillende og i henhold til gældende regler og retningslinjer. Udenrigsministeriet har oplyst, at når Flying Squad finder eksempler på underfakturering, bliver dette påtalt.

Stedlige gennemgange af repræsentationernes opgaveportefølje er efter Rigsrevisionens vurdering vigtige og nødvendige, hvilket bl.a. understreges af, at Udenrigs-

ministeriets controllerteam ved besøg på en repræsentation i 2006 fandt, at repræsentationen på en række helt centrale områder havde tilsidesat udenrigstjenestens betalingsordning med henblik på at øge repræsentationens eksportfremmeindtægter. Der var indgået kontrakter, som var i klar strid med betalingsordningen, og der var indtægtsført betydelige midler som eksportfremme, der skulle være behandlet som refusion af udlæg.

Udenrigsministeriet har taget en række disciplinære skridt i denne sag, men det understreger efter Rigsrevisionens vurdering nødvendigheden af, at Udenrigsministeriet sikrer, at repræsentationerne følger Udenrigsministeriets regler, herunder betalingsbekendtgørelsen og den dertil hørende vejledning.

Rigsrevisionen vil ved planlægningen af sine stedlige revisionsbesøg på repræsentationerne være særlig opmærksom på eksportfremmeområdet.

12. Udenrigsministeriet har oplyst, at den gennemsnitlige pris for en række standardprodukter siden 2004 er steget mellem 15 % og 23 % (korrigeret for prisstigninger), hvilket efter Rigsrevisionens opfattelse indikerer, at Danmarks Eksportråds arbejde med at kvalitetssikre og ensarte ydelserne har ført til, at den uønskede underfakturering er reduceret.

13. Danmarks Eksportråd vurderer, at der med disse tiltag er taget højde for den utilsigtede forskelsbehandling af virksomhederne, og har bl.a. til grund for denne vurdering lagt, at 96 % af Danmarks Eksportråds kunder er tilfredse med den leverede service. Jeg finder dette tilfredsstillende.

#### ***V. Ambitiøse og dækkende mål for aktiviteterne***

14. Det fremgik af mit notat af 2. september 2004, at jeg ville følge Danmarks Eksportråds arbejde med at udmønte mål for aktiviteterne, herunder om der opstilles ambitiøse og dækkende mål for Danmarks Eksportråds aktiviteter, og hvordan målene operationaliseres.

15. En af de problemstillinger, Rigsrevisionen rejste i beretningen om Danmarks Eksportråd, var, at den generelle forretningsservice med op mod halvdelen af Danmarks Eksportråds aktiviteter burde være afspejlet i Danmarks Eksportråds resultatkontrakt

ved mere dækkende mål for området og gennem en operationalisering af målene i de lokale kontrakter.

Danmarks Eksportråd udarbejdede i 2004 en ny rullende strategi for 2005-2007, hvor 3 nye fokusområder i 2005 blev fremhævet: kundehåndtering, generel forretningsservice og kommunikationsindsatsen. Alle måltal på eksportfremmeområdet blev ligeledes opjusteret i forhold til målene for 2004, så de fremstår mere ambitiøse. Desuden blev de årlige målinger af den samfundsmæssige nytte af Danmarks Eksportråd udvidet til også at omfatte en måling af effekten af Danmarks Eksportråds generelle forretningsservice. Målingerne viste, at henholdsvis 63 % af kunderne i 2004 og 59 % af kunderne i 2005 har oplevet positiv nytteværdi af de ikke-betalingsbelagte ydelser.

16. I 2005 udarbejdede Danmarks Eksportråd en ny strategi, der fastlægger målsætningerne for Danmarks Eksportråds indsats for perioden 2006-2009. Der er 5 strategiske målsætninger i strategien, én for hvert af de 4 forretningsområder: internationalisering, internationale rammebetingelser, innovation og investeringsfremme samt én tværgående strategisk målsætning for fokusområdet: små og mellemstore virksomheder, SMV. På baggrund af den nye strategi har Danmarks Eksportråd arbejdet med formulering af en ny effektmåling til afløsning af samfundsnyttmålingen. Hensigten med den nye effektmåling er at måle mere bredt på effekten af Danmarks Eksportråds arbejde end blot måling af mereeksport. Desuden er det meningen, at målingen skal danne basis for opstilling af nye mål i repræsentationernes resultatkontrakter til supplerende af indtjeningsmålet, så fokus flyttes fra indtjening for Danmarks Eksportråd til, hvilke ydelser der skaber effekt for virksomhederne, og hvor Danmarks Eksportråds ydelser har en afgørende effekt.

Dette tiltag imødekommer den kritik, Rigsrevisionen rejste i beretningen, om, at der var et for ensidigt fokus på indtjeningsmålet i resultatkontrakter mellem Danmarks Eksportråd og repræsentationerne.

17. Danmarks Eksportråd havde tidligere egne resultatkontrakter med repræsentationerne, men fra 2005 er der indført én fælles resultatkontrakt for repræsentationerne for hele Udenrigsministeriets område, hvori Danmarks Eksportråds resultatmål indgår som en integreret del. Der er som noget nyt etableret en kobling mellem resultatkontrakterne og UMTid, som i praksis vil sige, at de relevante tidsregistreringskonti

for de enkelte mål identificeres i kontrakterne. Dette skal sikre en større sammenhæng mellem resultatkontrakten og den resurse-mæssige del af mål- og resultatstyringen.

18. Jeg finder det tilfredsstillende, at Danmarks Eksportråd har arbejdet målrettet med at opsætte mere ambitiøse og dækkende mål for aktiviteterne, og at disse er blevet operationaliseret i strategihandlingsplaner og i resultatkontrakter.

#### ***VI. Bedre udnyttelse af resurserne, herunder positiv udvikling i produktiviteten***

19. Det fremgik af mit notat af 2. september 2004, at jeg ville følge, om Udenrigsministeriet sikrer en bedre udnyttelse af resurserne, herunder en positiv udvikling i produktiviteten.

20. Danmarks Eksportråd har udarbejdet en produktivitetsanalyse med henblik på at sammenligne produktivitsforskelle mellem de enkelte repræsentationer. Danmarks Eksportråd har anvendt den samme analysemodel, som den Rigsrevisionen anvendte i beretningen om Danmarks Eksportråd. Analysen viser, at der har været en indsnævring af produktivitsforskelle på omkring 10 % mellem repræsentationerne. På baggrund af analysen har Danmarks Eksportråd beregnet den gennemsnitlige produktivitsfremgang fra 2003 til 2006 til 52 %.

21. Danmarks Eksportråds globale resurseanvendelse tilpasses grundlæggende én gang årligt i forbindelse med Udenrigsministeriets samlede mål- og resultatstyringsproces. Den overordnede trend har i de seneste år været en styrkelse af indsatsen i Asien og nedjustering af indsatsen i Vesteuropa. Baggrunden herfor er såvel regeringens som Danmarks Eksportråds bestyrelses ønske om, at Udenrigsministeriet generelt skal styrke resurseanvendelsen gradvist uden for Vesteuropa, især på vanskelige, potentielle vækstmarkeder.

Danmarks Eksportråd har i forbindelse med de sidste 3 års mål- og resultatstyringsproces og ved åbning af nye handelskontorer omprioriteret resurseallokeringen på en række repræsentationer samt gennemført konverteringer af udsendte stillinger til lokalt ansatte medarbejdere for at styrke de opprioriterede markeder og sektorer.

Danmarks Eksportråd har oplyst, at opfølgningen over for de repræsentationer, der ifølge kunderelationssystemet vil have svært ved at nå årets resultatmål, normalt finder sted 3-4 gange om året.

22. Det er min opfattelse, at Danmarks Eksportråd arbejder målrettet med at optimere resurseallokeringen og øge repræsentationernes produktivitet. Jeg konstaterer, at der har været en vis indsnævring i produktivitetsforskellene mellem repræsentationerne. Jeg konstaterer ligeledes, at der har været en positiv udvikling i produktiviteten for gennemsnitsrepræsentationen. Dette finder jeg tilfredsstillende.

### ***VII. Sammenfatning***

23. Det er min samlede vurdering, at Udenrigsministeriet og Danmarks Eksportråd har arbejdet tilfredsstillende med de områder, som blev fremhævet i beretningen og i statsrevisorernes bemærkninger til beretningen.

Danmarks Eksportråd har forelagt sagen vedrørende brug af budgetvejledningens undtagelsesbestemmelse for Finansministeriet, som har erklæret sig enig i, at Danmarks Eksportråds aktiviteter har en sådan karakter, at de falder ind under budgetvejledningens undtagelsesbestemmelse. Udenrigsministeriet har indført et tidsregistreringssystem, der i løbet af 2007 forventes at kunne anvendes af alle medarbejdere. Danmarks Eksportråd har desuden iværksat en række initiativer for at dæmme op for den uensartede behandling af Danmarks Eksportråds kunder, herunder den omfattende underfakturering. Ligeledes har Danmarks Eksportråd arbejdet målrettet med at opsætte mere ambitiøse og dækkende mål for aktiviteterne, og disse er blevet operationaliseret i strategihandlingsplaner samt interne og eksterne resultatkontrakter. Endelig er det min vurdering, at Danmarks Eksportråd arbejder målrettet med at optimere resurseallokeringen og øge repræsentationernes produktivitet.

Med dette notat betragter jeg hermed beretningssagen som afsluttet.

Henrik Otbo