



FINANSMINISTERIET

# Effektiviseringsstrategi for Finansministeriets koncern

Finansministeriet, september 2009

## Indhold

<b>1</b>	<b>Indledning .....</b>	<b>3</b>
1.1	Baggrund .....	3
1.2	Nye tiltag siden offentliggørelsen af første version af strategien .....	3
1.3	Finansministeriets forretningsområde og organisering .....	4
1.4	Effektiviseringsstrategiens struktur .....	5
<b>2</b>	<b>Koncernstyringsmodel for Finansministeriet .....</b>	<b>7</b>
2.1	Grundlag .....	8
2.1.1	Mål og missioner.....	8
2.1.2	Styringsgrundlag .....	9
2.1.3	Styringsopgaver og -ansvar .....	10
2.1.4	Mål- og resultatstyring i Finansministeriet.....	10
2.2	Procedurer.....	12
2.3	Opfølgning .....	12
2.3.1	Ledelsesinformation.....	12
<b>3</b>	<b>Effektivisering af løsningen af administrative opgaver.....</b>	<b>13</b>
3.1	Finansministeriets Administrative Fællesskab .....	13
3.2	Øvrige initiativer.....	14
<b>4</b>	<b>Digitaliseringsinitiativer .....</b>	<b>14</b>
4.1	Elektronisk dokumenthåndtering.....	14
4.2	Digitalt bogholderi.....	15
4.3	Sags- og friststyring i departementet.....	15
<b>5</b>	<b>Udbudspolitik.....</b>	<b>16</b>
5.1	Principper for Finansministeriets udbudspolitik.....	16
5.2	Vurdering af Finansministeriets opgaveportefølje .....	17
<b>6</b>	<b>Indkøbspolitik .....</b>	<b>18</b>
6.1	Principper for Finansministeriets indkøbspolitik.....	18
<b>7</b>	<b>Bilagsoversigt .....</b>	<b>20</b>

## 1 Indledning

Hermed præsenteres anden udgave af Finansministeriets effektiviseringsstrategi.

Formålet med de statslige effektiviseringsstrategier er at fremme effektivitet og kvalitet ved at tilskynde til samordning af styringsindsatsen. Effektiviseringsstrategierne skal adressere, hvordan der arbejdes med at fremme kvalitet og effektivitet på de respektive ministerområder.

### 1.1 Baggrund

Som en del af regeringens moderniseringsprogram udgav Finansministeriet i oktober 2003 vejledningen ”Effektiv opgavevaretagelse i staten” ([www.moderniseringsprogram.dk](http://www.moderniseringsprogram.dk)). Finansministeriets effektiviseringsstrategi er udarbejdet indenfor rammerne af denne vejledning.

Efter revisionen af udbudscirkulæret og indkøbscirkulæret ved udgangen af 2002, er det obligatorisk for alle departementer at udarbejde strategier for arbejdet med effektivitet og kvalitet på ministerområdet.<sup>1</sup>

De omtalte cirkulærer fastsætter, at effektiviseringsstrategierne skal omfatte (1) udbudspolitikker og (2) indkøbspolitikker. Derudover opstiller vejledningen vedr. ”Effektiv opgavevaretagelse i staten” det krav, at der i effektiviseringsstrategierne redegøres for hvordan der arbejdes med (3) mål- og resultatstyring på ministerområdet, samt at der redegøres for, hvordan der arbejdes med (4) klare mål for brugerrettede opgaver. Sidstnævnte krav træder dog først i kraft efter offentliggørelsen af vejledning herom.

Effektiviseringsstrategierne offentliggøres første gang 1. marts 2004. Det er herefter meningen, at effektiviseringsstrategierne løbende skal ajourføres og offentliggøres på ministeriernes hjemmesider.

### 1.2 Nye tiltag siden offentliggørelsen af første version af strategien

I forlængelse af offentliggørelsen af første udgave af effektiviseringsstrategien er der bl.a. gennemført en række nye initiativer, der er afspejlet i denne udgave af strategien.

#### *Opstilling af klare mål*

Med virkning fra 2005 blev der opstillet klare mål for Finansministeriets brugerrettede opgaver. De klare mål dækker alle Finansministeriets institutioner, og omfatter såvel koncernfælles mål som specifikke mål for de enkelte institutioner. Finansministeriets politik for klare mål og de konkrete klare mål fremgår af bilag 8 og 9. Det skal i øvrigt bemærkes, at det er vurderingen, at de klare mål allerede fra 2006 dækker alle brugerrettede opgaver. Vejledningens krav er, at dette skal ske senest fra 2007.

---

<sup>1</sup> Cirkulære om udbud og udfordring af statslige drifts- og anlægsopgaver (CIS nr. 159 af 17/12/2002) og Cirkulære om indkøb i staten (CIR nr. 9608 af 20/12/2002)

### *Revision af ledelsesinformationskabeloner*

I 2005-2006 er der blevet arbejdet med at udvikle skabelonerne for ledelsesinformation til koncernledelsen, og skabelonerne er løbende blevet justeret efter koncernledelsens ønsker.

De bærende principper for ledelsesinformationen til koncernledelsen er:

- At ledelsesinformationen giver et billede af *udviklingen* på de forskellige områder, hvorpå der udarbejdes ledelsesinformation. Det indebærer, at ledelsesinformationen har karakter *tidsserier*, hvor udviklingen (fx i sygefravær) kan følges 2-3 år tilbage.
- At ledelsesinformationen baserer sig på eksisterende datakilder og registreringsgrundlag, således at ad hoc registreringssystemer undgås.

### *Digitaliseringsinitiativer*

Finansministeriet har siden 1. februar 2006 modtaget sine fakturaer elektronisk som følge af lov om offentlige betalinger. Finansministeriet anvender et koncernfælles elektronisk fakturahåndteringssystem, således at alt intern fakturabehandling er gjort elektronisk. Dermed spares de fysiske postgange for fakturaer ligesom data på de elektroniske fakturaer kan genanvendes ved indlæsning i økonomisystemet, således at indtastning af fakturaerne spares i bogholderiet. Den elektroniske fakturagang har desuden givet en bedre fakturastyring da institutionernes fakturamanagers altid kan se, hvor en indkommen faktura befinder sig i huset, og hvornår den forfalder til betaling.

### **1.3 Finansministeriets forretningsområde og organisering**

Finansministeriet koordinerer den økonomiske politik og udarbejder forslag til bevillingslove; varetager drift og udvikling af statens økonomisystemer; udformer statens lånepolitik og dertil hørende lovgivning; varetager andre finansielle forvaltningsopgaver og varetager administration af statens kontorejendomme samt slotte og haver. Derudover udarbejder ministeriet vurderinger af den samfundsøkonomiske udvikling, udformer den generelle administrations- og personalepolitik og varetager opgaver vedrørende løn- og ansættelsesvilkår for ansatte i staten.

Personaleforbruget på Finansministeriets område udgør ca. 1.000 årsværk.

Finansministeriet består af følgende virksomheder:

Departementet har ansvaret for at tilvejebringe finansministeren og regeringen det bedst mulige beslutningsgrundlag for at kunne føre en sund økonomisk politik og sikre en effektiv forvaltning. Finansministeriet har også som selvstændig rolle at understøtte en sund økonomisk udvikling, gennem kontakt til ministerier, styrelser, interesseorganisationer, øvrige eksterne samarbejdspartner og pressen.

Økonomistyrelsen varetager opgaver vedrørende den statslige økonomi- og regnskabsforvaltning, herunder udarbejdelsen af statsregnskabet, samt har ansvaret for de statslige økonomi- og lønsystemer. Endvidere leverer Økonomistyrelsen, på et forretningsmæssigt grundlag, en række administrations-, rådgivnings- og serviceydelser til ministerier, styrelser og statslige virksomheder. Opgaverne omfatter bl.a. beregning og anvisning af pension til

tjenestemandspensionister, administration af statslån og -garantier for lån i kreditinstitutter og statslige tilskudsordninger, statsgaranterede studielån og studiegæld.

Personalestyrelsen varetager statens overordnede arbejdsgiveropgaver på det løn-, pensions-, arbejdsmarkeds-, personale- og ledelsespolitiske område. Personalestyrelsen indgår overenskomster med de faglige organisationer for de ca. 160.000 ansatte inden for det statslige område. Arbejdsgiveropgaverne omfatter desuden regelfastsættelse, regelfortolkning, formulering af policy samt rådgivning og inspiration inden for Personalestyrelsens samlede opgavefelt. Desuden udarbejder Personalestyrelsen løn- og personalestatistik til brug for de statslige institutioner.

Slots- og Ejendomsstyrelsen har ansvaret for at drive og vedligeholde statens slotte og haver, samt at fremskaffe og administrere kontorejendomme for statens institutioner. Det er en kerneydelse at forsyne staten med fremtidssikrede kontorbygninger samt at gøre statens kulturhistoriske slotte og haver nyttige for nutiden og eftertiden.

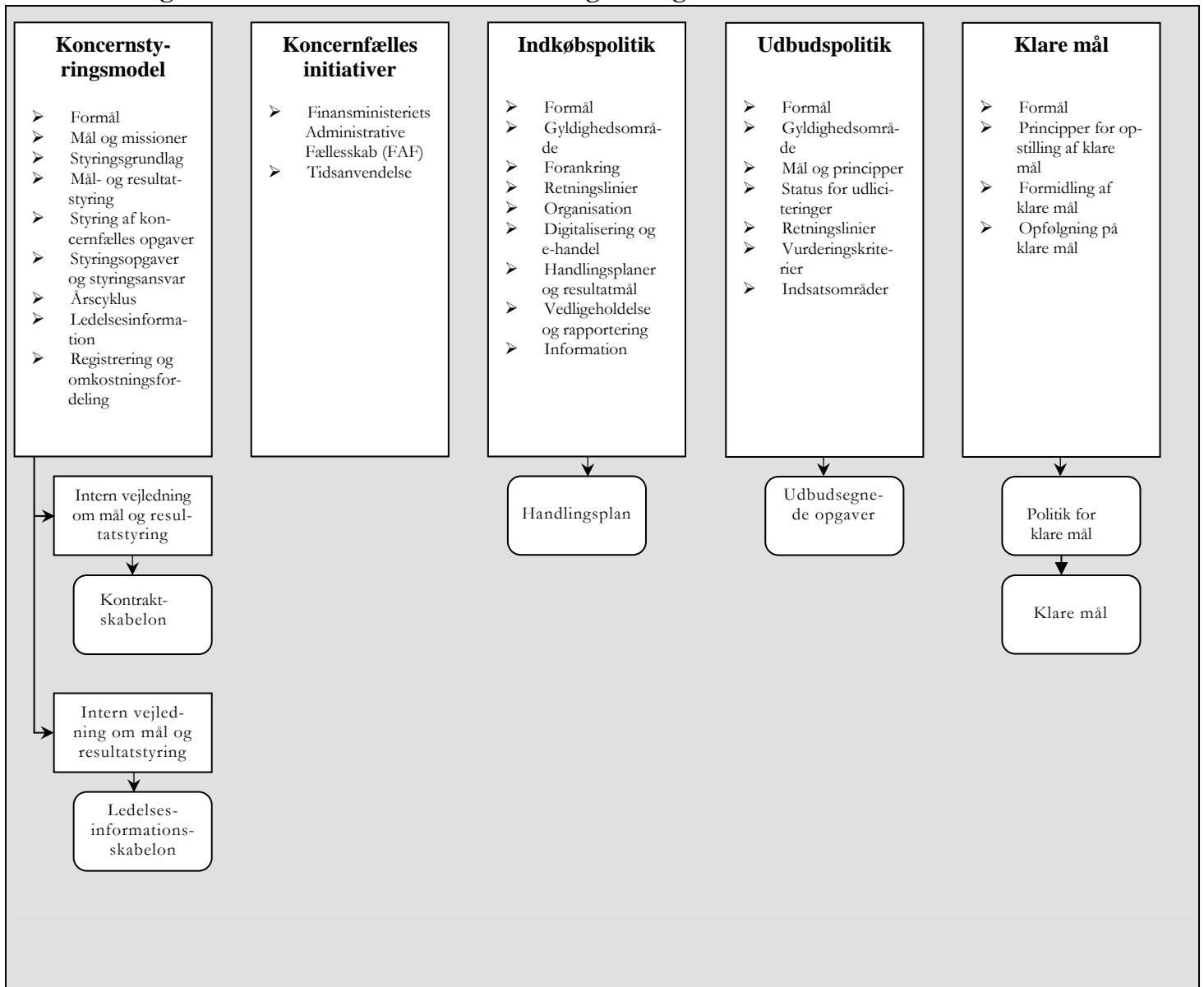
#### **1.4 Effektiviseringsstrategiens struktur**

I indeværende afsnit sammenfattes de igangværende og påtænkte effektiviseringstiltag på ministerområdet, der er indeholdt i effektiviseringsstrategien.

Finansministeriets effektiviseringsstrategi indeholder en redegørelse for en række koncernfælles initiativer, der i de kommende år skal fremme effektiviteten og kvaliteten af opgavevaretagelsen på ministerområdet. Fokus er rettet mod de administrative funktioner i Finansministeriet generelt og de koncernfælles funktioner i særdeleshed. Ved at strømline og effektivisere de administrative funktioner åbnes der mulighed for at fokusere yderligere på koncernens kerneopgaver.

Effektiviseringsstrategiens indhold er sammenfattet i figur 1.

Figur 1: Finansministeriets effektiviseringsstrategi



Som det fremgår af figuren består effektiviseringsstrategien af en række elementer, dels den overordnede strategi, dels en række underbilag, der nærmere beskriver indholdet af de enkelte politikker og vejledninger. Effektiviseringsstrategien og de underliggende politikker er udarbejdet på en sådan måde, at de enkelte elementer kan læses uafhængigt af hinanden, hvorfor der forekommer passager med gentagelser.

I kapitel 2 redegøres der for Finansministeriets koncernstyringsmodel, herunder arbejdet med mål- og resultatstyring i koncernen, der skal medvirke til at forbedre og forenkle den økonomiske og aktivitetmæssige styring på ministerområdet.

I kapitel 3 redegøres der for arbejdet med at effektivisere løsningen af administrative opgaver.

I kapitel 4 redegøres der for digitaliseringsinitiativer på Finansministeriets område, herunder implementeringen af elektronisk fakturering og elektronisk fakturahåndtering samt elektronisk sags- og dokumenthåndtering.

I kapitel 5 redegøres der for Finansministeriets udbudspolitik. Endvidere opsummeres resultaterne af opgavegennemgang på ministerområdet, der er gennemført med henblik på at identificere udbudsegnede opgaver.

I kapitel 6 redegøres der for Finansministeriets indkøbspolitik. I forbindelse med udmøntningen af effektiviseringsstrategien er der foretaget en revision af indkøbspolitikken, ligesom politikken er udmøntet i en handlingsplan – bl.a. med henblik på at gøre politikken mere konkret og forpligtende.

I kapitel 7 redegøres der for Finansministeriets politik for klare mål for brugerrettede opgaver, som har været gældende siden 2005, og i tilknytning hertil redegøres der for de konkrete klare mål.

## 2 Koncernstyringsmodel for Finansministeriet

Finansministeriets koncernstyring er tilrettelagt med udgangspunkt i den valgte struktur med to organisatoriske niveauer - departementet og de tre underliggende styrelser.

I de følgende afsnit skitseres Finansministeriets koncernstyringsmodel, der beskriver de overordnede koncernfælles rammer og retningslinjer for økonomistyring, mål- og resultatstyring, samt styring af fælles strategiske indsatsområder og opgaver med henblik på effektiv opgavevaretagelse.

Koncernstyringsmodellen beskriver *grundlaget* for koncernens styringsopgaver, de *procedurer*, der skal sikre en ensartet og effektiv styring, samt den *opfølgning*, der dokumenterer virksomhedernes resultater.

Følgende oversigt beskriver koncernstyringsmodellens indhold og formål.

**Tabel 2.1: Koncernstyringsmodellens indhold og formål**

<b>Indhold</b>	<b>Formål</b>
<b>Grundlag (afsnit 2.1)</b>	
Mål og missioner (afsnit 2.1.1)	At beskrive mål og missioner for Finansministeriets koncern.
Styringsgrundlag (afsnit 2.1.2)	At beskrive de formelle styringsdokumenter, som koncernstyringen tager afsæt i.
Styringsopgaver og –ansvar (afsnit 2.1.3)	At beskrive styringsrelationerne mellem departementet og styrelserne samt de tværgående koncernstyringsopgaver.
Mål- og resultatstyring (afsnit 2.1.4)	At beskrive arbejdet med mål- og resultatstyringen, herunder sammenhængen mellem resultat- og direktørkontrakter.
Styring af koncernfælles opgaver (afsnit 3.1.1)	At beskrive Finansministeriets model for styring af fælles administrative opgaver.
<b>Procedurer (afsnit 2.2)</b>	
Årscyklus	At effektivisere styringsprocessen gennem en fastlagt plan for styringsaktiviteterne.
<b>Opfølgning (afsnit 2.3)</b>	
Ledelsesinformation (afsnit 2.3.1)	At understøtte styringsdialogen, koncernfælles beslutninger samt departementets tilsynsopgave gennem en model for ensartet og fokuseret ledelsesinformation.
Registrering og omkostningsfordeling (afsnit 2.3.2)	At kvalificere koncernens økonomiopfølgning gennem fælles retningslinjer for registrering, herunder ensartede principper for fordeling af omkostninger.

Koncernstyringsmodellen er beskrevet i detaljer i [bilag 1](#). Modellen er endvidere udmøntet i konkrete vejledninger og skabeloner på de relevante områder, jf. [bilag 2](#) og [3](#).

## **2.1 Grundlag**

### **2.1.1 Mål og missioner**

Det overordnede mål for Finansministeriets koncern er at sikre en sund økonomisk politik samt at bidrage til effektive offentlige institutioner.

Der skal foreligge en mission, vision og strategi for alle styrelserne i Finansministeriets koncern. Endvidere skal mål og resultatkrav i hhv. resultat- og direktørkontrakter formuleres under hensyntagen til institutionernes mission, vision og strategi.

Mål og missioner for koncernens enheder fremgår af nedenstående oversigt.

**Tabel 2.1: Mål og missioner i Finansministeriets koncern**

Overordnet mål: At sikre en sund økonomisk politik samt at bidrage til effektive offentlige institutioner	
Enhed	Mål og mission
Finansministeriets departement	At give finansministeren og regeringen det bedst mulige beslutningsgrundlag for at kunne føre en sund økonomisk politik og sikre effektive offentlige institutioner.
Økonomistyrelsen	At understøtte og udvikle effektivitet og god økonomistyring i den offentlige forvaltning.
Personalestyrelsen	At varetage statens arbejdsgiverfunktioner og gennemføre de politiske målsætninger på det løn-, pensions-, personale- og ledelsespolitiske område.
Slots- og Ejendomsstyrelsen	At forsyne staten med fremtidssikrede kontorarbejdspladser, samt at bevare og nyttiggøre statens kulturhistoriske slotte og haver i dag og i fremtiden.

### 2.1.2 Styringsgrundlag

Styringsgrundlaget fastsætter rammerne for de enkelte institutioners virksomhed. I det følgende beskrives de formelle styringsdokumenter og deres anvendelse i Finansministeriets koncern.

#### *Finanslov*

Finansloven fastsætter de overordnede økonomiske rammer og forudsætninger for virksomhederne. Ansvar for at disponere over givne bevillinger er delegeret til ministeriets virksomheder. Alle dispositioner skal ske i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter, samt de generelle og specifikke forudsætninger, hvorunder bevillingen er givet. Virksomhederne har ansvaret for at sikre en betryggende økonomisk styring af de hovedkonti på finansloven, som henhører under virksomheden.

#### *Resultatkontrakter og direktørkontrakter*

Der indgås forud for hvert finansår resultat- og direktørkontrakter med alle styrelser på ministerområdet, som udmønter de overordnede rammer og forudsætninger, som de fremgår af finansloven, i konkrete mål og resultatkrav, som den enkelte virksomhed/direktør skal leve op til. Kontraktredskabet beskrives nærmere i afsnit 2.1.4.

#### *Ministerieinstruks*

Ministerieinstruksen fastlægger, hvorledes det økonomiske og regnskabsmæssige ansvar inden for ministerområdet er organiseret, samt hvilke krav der stilles til økonomi- og regnskabsforvaltningen på ministerområdet.

#### *Politikker m.v.*

Koncernen arbejder på en række områder ud fra fælles politikker og aftaler, herunder fx:

- Udbudspolitik, jf. kapitel 5
- Indkøbspolitik, jf. kapitel 6
- Politik for klare mål for brugerrettede opgaver, jf. kapitel 7
- IT-sikkerhedspolitik

### 2.1.3 Styringsopgaver og -ansvar

Departementet og koncernledelsen<sup>2</sup> varetager den overordnede koordinering af den økonomiske og aktivitetsmæssige styring i koncernen, herunder udvikling af nye styringsprincipper og metoder.

Koncernledelsen varetager den overordnede strategiske ledelse af ministeriet og drøfter løbende de overordnede faglige og økonomiske rammer for ministeriets virksomhed.

Styrelsernes og departementets sekretariatschefer drøfter løbende forhold af interesse for koncernstyringen og forbereder drøftelserne i koncernledelsen.

### 2.1.4 Mål- og resultatstyring i Finansministeriet

Finansministeriet anvender som et led i koncernstyringen mål- og resultatstyring. Mål- og resultatstyringen baseres på resultat- og direktørkontrakter, der omfatter mål og resultatkrav med betydning for styringsrelationen mellem departement og styrelser. Der er fastlagt en række fælles retningslinier for udformning af resultat- og direktørkontrakter på Finansministeriets område. I det følgende redegøres for de styrende principper.

#### *Resultatkontrakter*

Resultatkontrakterne anvendes til at fastsætte mål og resultatkrav for ministeriets styrelser, som skal nås inden for de økonomiske rammer, der er fastsat på Finansloven.

Resultatkontrakterne i Finansministeriets koncern er baseret på følgende principper:

- Resultatkontrakterne indgås for ét år.
- I resultatkontrakten angives strategiske indsatsområder<sup>3</sup> med henblik på at fokusere mål- og resultatkravsformuleringen, samt at sikre, at resultat- og direktørkontrakterne får et flerårigt perspektiv.
- Styrelserne skal som udgangspunkt for arbejdet med resultatkontrakten opstille et opgavehierarki<sup>4</sup>, jf. anbefalingerne i ”Effektiv opgavevaretagelse i staten”, bl.a. med henblik på at kunne budgettere omkostninger på produkter<sup>5</sup>.
- Resultatkontraktens mål skal være:
  - Eksternt rettede – dvs. rettede mod omverdenen og de opgaver, som institutionen er sat i verden for at løse. Internt rettede mål og koncernfælles fokusområder medtages i det omfang de vurderes at være strategisk vigtige og understøttende for virksomhedernes eksterne aktiviteter.
  - Formuleret på produktniveau.
  - Dækkende for styrelsens virksomhed – dvs. der formuleres mindst ét mål for hvert produkt.
- Resultatkravene til de opstillede mål skal være præcise og målbare
- Resultatkravene skal afspejle en balance mellem på den ene side at være realistiske og på den anden side være ambitiøse.

<sup>2</sup> Koncernledelsen består af departementschefen samt de tre styrelsesdirektører.

<sup>3</sup> De strategiske indsatsområder konkretiserer, hvorledes mission og vision realiseres i et flerårigt perspektiv.

<sup>4</sup> Forskellige styringsmodeller, herunder fx BSC, kan indgå som et integreret element i udarbejdelsen af et opgavehierarki som grundlag for resultatkontrakten og i visse tilfælde kunne udgøre et sådant.

<sup>5</sup> Med hensyn til sammenhængen mellem hovedformål på Finansloven og produkter er det intentionen, at hovedformål i udgangspunktet fremover skal være identiske med produkter.

- Det tilstræbes at resultatkontrakterne ikke overstiger 10 sider
- Resultatkontrakterne er ikke juridisk bindende.
- Rapportering på resultatkontrakten finder sted to gange årligt. Der foretages en halvårsstatus, som forelægges koncernledelsen. Endelig rapportering finder sted i årsrapporten. Der vil således være en direkte sammenhæng mellem resultatkontrakten og årsrapporten.

#### *Direktørkontrakter*

Direktørkontrakten er en aftale mellem departementschefen og den enkelte styrelsesdirektør om de mål og resultater, som direktøren skal opnå det kommende år, samt hvordan vedkommende aflønnes for opnåelse af disse. Direktørkontrakterne i Finansministeriets koncern er baseret på følgende principper:

- Direktørkontrakten er som udgangspunkt baseret på mål og resultatkrav i resultatkontrakten. Dertil kommer eventuelle mål for udpegede koncernfælles fokusområder samt evt. interne organisatoriske mål. Interne organisatoriske mål og resultatkrav inddrages i direktørkontrakten, såfremt de vurderes som strategisk vigtige for den enkelte styrelse.
- Eksternt rettede mål og resultatkrav fra resultatkontrakten bør udgøre mindst 75 pct. af målene i direktørkontrakten, mens interne organisatoriske mål og koncernfælles fokusområder maksimalt kan udgøre 25 pct. af målene.
- Direktørkontrakten er et bilag til resultatkontrakten og dermed offentlig tilgængelig, i lighed med resultatkontrakten, på styrelsernes og departementets hjemmeside. Såfremt der er mål i direktørkontrakten, som er af særlig følsom karakter, f.eks. i forhold til eksterne parter, kan disse friholdes fra offentliggørelse.

Som det fremgår af de skitserede principper, er resultatkontrakterne som udgangspunkt *eksternt rettede* og de omfatter mål og resultatkrav for de produkter, som styrelserne skal levere til omverdenen. *Internt rettede* mål og koncernfælles fokusområder kan medtages, hvis de vurderes strategisk vigtige og af betydning for styrelsens udadrettede virksomhed.

Der bør være sammenhæng mellem den eksterne styring af institutionerne (resultat- og direktørkontrakten) og den interne styring i institutionen. For at tilgodese de enkelte styrelser interne styringsbehov, anbefales, at resultat- og direktørkontrakterne udmøntes i evt. interne forretnings- og ledelsværktøjer, f.eks. BSC, kvalitetsstyringsværktøjer, arbejdsprogrammer, interne kontrakter mv.

Resultat- og direktørkontrakter skal ses som sammenhængende styringsværktøjer. Sammenhængen mellem kontrakterne sikrer incitament for styrelsesdirektørerne til at styre institutionerne inden for de faglige og økonomiske rammer, givet i henholdsvis resultat- og direktørkontrakter og på finansloven.

I forbindelse med udarbejdelse af ovenstående principper for resultat- og direktørkontrakter er der udformet en fælles skabelon og fælles retningslinier. Retningslinierne er beskrevet i [bilag 2](#).

## 2.2 Procedurer

### *Årscyklus*

Med henblik på at effektivisere styringsprocessen, er der opstillet en årscyklus for styringsaktiviteterne, hvor både finanslovsproces, resultat- og direktørkontraktproces samt opfølgning på økonomiske rammer og kontrakter m.v. indgår, jf. [bilag 1](#).

## 2.3 Opfølgning

Departementet har som overordnet myndighed en forpligtelse til at føre tilsyn med, at den økonomiske og aktivitetsmæssige styring i ministeriets institutioner er tilrettelagt på betryggende vis og inden for politisk fastsatte rammer. Med henblik på at varetage departementets tilsynsforpligtelse er der etableret procedurer for opfølgning på institutionernes opgavevaretagelse, herunder systematisk ledelsesinformation, løbende økonomi-opfølgning samt regnskabsgodkendelse.

### 2.3.1 Ledelsesinformation

Der er etableret ledelsesinformation for Finansministeriets koncern baseret på centrale nøgletal for økonomi, HR-området og resultater for ministeriets virksomheder. Nøgletallene er baseret på eksisterende registreringssystemer, og tidspunktet for forelæggelse for koncernledelsen er afledt af de tidspunkter, hvor et konsolideret datagrundlag i de forskellige registreringssystemer frigives. Endvidere udarbejdes der en ledelsesinformation for koncernfælles politikker og udvalgte fokusområder (temaer). Fokusområderne omfatter områder eller problemfelter, hvor der er behov for en nærmere information til koncernledelsen.

Ledelsesinformationen har til formål:

- At understøtte departementets tilsynsforpligtelse, herunder at følge den aktivitetsmæssige og økonomiske udvikling på ministerområdet.
- At understøtte den overordnede ledelse af ministeriet.
- At skabe grundlag for drøftelser af koncernfælles initiativer, samt udviklingen i de koncernfælles opgaver.

Koncernens ledelsesinformation udarbejdes ud fra fælles retningslinjer for opgørelse af økonomi, resultater og andre nøgletal. De fælles retningslinjer og en nærmere beskrivelse af ledelsesinformationens indhold fremgår af [bilag 3](#).

Ud over den fælles, ensartede ledelsesinformation, indhenter departementet løbende og efter behov informationer, der er nødvendige for varetagelse af departementets tilsynsforpligtelse og opgaver i øvrigt. I forhold til varetagelse af tilsynsforpligtelsen er de vigtigste informationskilder følgende:

- *Rapportering ved rammeredegørelser*  
Ministeriets institutioner skal i forbindelse med rammeredegørelserne give en status for det forventede forbrug i finansåret for de konti, som institutionen har det budget- og regnskabsmæssige ansvar for. Årsagen til eventuelle afvigelser mellem det forventede forbrug og bevillingen på finansloven skal forklares. I tilfælde af væsentlige budgetoverskridelser mellem rammeredegørelserne orienteres departementet straks.

- *Regnskaber og procedure for regnskabsgodkendelse*

Finansministeriets virksomheder skal hvert kvartal samt i forbindelse med årsafslutningen godkende regnskabet for virksomhedens område over for departementet. Som led i virksomhedens godkendelse skal der føres kontrol med, om forbruget af givne bevillinger samt aktiver og passiver er korrekt opgjort. Det er endvidere virksomhedens ansvar at sikre, at dispositionerne er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt de generelle og specifikke forudsætninger, hvorunder bevillingen er givet. Det påhviler virksomheden at orientere departementet, såfremt regnskabet giver virksomheden anledning til bemærkninger. Der er fra 3. kvartal 2006 igangsat et forsøg med et nyt koncept for regnskabsopfølgningen, som har til formål at sikre, at de nødvendige operationer for at kunne aflægge et retvisende regnskab gennemføres systematisk og ensartet i alle institutioner. På baggrund af forsøget, vil et tilrettet koncept blive implementeret fra 1. kvartal 2007.

Når regnskabet for alle ministeriets virksomheder er godkendt af virksomheden og gennemgået af departementet godkender departementet ministeriets samlede regnskab for den forløbne periode.

### **3 Effektivisering af løsningen af administrative opgaver**

Finansministeriet overvejer løbende, om løsningen af administrative opgaver kan effektiviseres. I den forbindelse overvejes det, om opgaverne mest hensigtsmæssigt varetages i de enkelte virksomheder, om de med fordel kan varetages concernfælles, enten i regi af Finansministeriets Administrative Fællesskab (FAF) eller gennem et forpligtende samarbejde mellem virksomhederne, eller om de evt. kan outsources til en ekstern leverandør. Det afgørende for valget af metode er, at løsningen bidrager til, at opgaverne løses mest effektivt på et højt fagligt niveau.

#### **3.1 Finansministeriets Administrative Fællesskab**

Den 15. november 2003 sammenlagde koncernen en række administrative funktioner inden for IT, bogholderi, lønadministration, indkøb m.v. i Finansministeriets Administrative Fællesskab (FAF). FAF blev organisatorisk placeret i Økonomistyrelsen. Forud for sammenlægningen blev der gennemført adskillige analyser af mulighederne for at forbedre de interne administrative funktioner, herunder analyse af muligheden for en mere effektiv organisering. Der deltog repræsentanter fra hele koncernen i det indledende analysearbejde.

Formålet med FAF er *for det første* at sætte øget fokus på udvikling, effektivisering, samt digitalisering af de administrative funktioner i Finansministeriet generelt – og de concernfælles funktioner i særdeleshed. *For det andet* er formålet med oprettelsen at sikre en effektiv og kundeorienteret drift af Finansministeriets concernfælles administrative funktioner.

Med virkning fra 1. juli 2005 blev FAF organisatorisk overflyttet fra Økonomistyrelsen til departementet (som en enhed i Finansministeriets Administrations Center), og det indebærer, at FAF er et kontor i departementet med reference til departementets administrationschef. Dermed indgår FAF formelt set i det almindelige hierarki i departementet. Da FAFs funktion imidlertid er at skulle løse opgaver for alle

institutionerne inden for koncernen, er det ikke tilstrækkeligt alene at betragte FAF som et traditionelt kontor i departementet, og der er derfor i valget af styringsmodel sikret inddragelse af de øvrige institutioner i forhold til driften af FAF. Styringsmodellen for FAF er nærmere beskrevet i [bilag 1](#).

### **3.2 Øvrige initiativer**

På andre administrative områder er det løbende under overvejelse, om opgaverne kan løses mere effektivt.

I 2005 blev det besluttet at etablere en koncernfælles kursusvirksomhed. Den koncernfælles kursusvirksomhed er forankret i et forpligtende samarbejde mellem HR-funktionerne i koncernens virksomheder. I dette samarbejde fastlægges det, hvilke koncernfælles kurser der skal udbydes, ligesom der udvikles nye kurser. Samtidig med etableringen af det koncernfælles samarbejde blev den praktiske administration af kurser outsourcet til et firma med speciale i dette. HR-funktionerne i virksomhederne kan på den måde koncentrere sig om de faglige/indholdsmæssige aspekter af kurserne.

I 2005 blev det ligeledes besluttet, at virksomhedernes telefonomstillinger skulle samles i FAF med henblik på at sikre bedre service og større fleksibilitet i telefonbetjeningen. Den koncernfælles telefonomstilling blev oprettet med virkning fra 1. marts 2006.

I 2006 er det blevet besluttet at gennemføre et forsøg med at outsource administrationen af de ministerbiler m.v., som Finansministeriet har ansvaret for. Finansministeriet har dels ansvaret for finansministerens og departementschefens biler, dels ansvaret for de reservebiler, som stilles til rådighed for de øvrige ministre. I alt består bilflåden af 8 biler. Outsourcing af administrationen betyder, at firmaet håndterer samtlige regninger relateret til bilernes drift og vedligeholdelse. Dette indebærer bl.a., at teknisk kyndige medarbejdere gennemgår værkstedsregningerne med henblik på at vurdere, om de ydelser som er faktureret svarer til det forventede for den pågældende bil i lyset af bilens alder, kilometertal osv.

## **4 Digitaliseringsinitiativer**

Udover løbende at overveje, om varetagelsen af administrative opgaver med fordel kan ske gennem en anden organisering, overvejes det også løbende, om *understøttelsen* af varetagelsen af de administrative opgaver kan forbedres gennem digitaliseringsinitiativer.

### **4.1 Elektronisk dokumenthåndtering**

Finansministeriet overgik i 2002 til elektronisk journalisering, således at alle akter gemmes elektronisk. Strategien er nu, at det nuværende system i Finansministeriet (Scan-Jour vs. 8.4) forventes erstattet af et nyt Fællesoffentligt Elektronisk sags- og dokumenthåndteringssystem (FESD) ultimo 2007. Formålet med det nye journaliseringssystem er at opnå:

- en bedre videndeling – både på institutions- og koncernniveau
- en effektivisering af arbejdsprocesser herunder hurtigere sagsbehandling
- en bedre service i forhold til eksterne og interne interessenter

Status på projektet er følgende:

Finansministeriet har i løbet af 1. halvår af 2006 gennemført en business case analyse omfattende hele koncernen. Dette analysearbejde har medført, at der er sat en række delanalyser i gang mhp. at belyse snitfladerne og integrationen mellem det nye journaliseringssystem og koncernens øvrige IT-systemer. Derudover omhandler analysearbejdet igangsættelse af en pilotdrift af det nye system, der forventes gennemført i løbet af foråret 2007.

Analyseforløbene forventes at kunne hjælpe med til at træffe et endeligt leverandørvalg i løbet af 2007, der skal resultere i en leverance af en koncernfælles FESD-løsning. Forventet kontraktindgåelse vil ligge i efteråret 2007.

#### **4.2 Digitalt bogholderi**

Finansministeriet har siden 1. februar 2006 modtaget sine fakturaer elektronisk som følge af lov om offentlige betalinger. Finansministeriet anvender et koncernfælles elektronisk fakturahåndteringssystem, således at alt intern fakturabehandling er gjort elektronisk. Dermed spares de fysiske postgange for fakturaer ligesom data på de elektroniske fakturaer kan genanvendes ved indlæsning i økonomisystemet, således at indtastning af fakturaerne spares i bogholderiet. Den elektroniske fakturagang har desuden givet en bedre fakturastyring da institutionernes fakturamanagers altid kan se, hvor en indkommen faktura befinder sig i huset, og hvornår den forfalder til betaling.

Drift og leverandørkontakt vedrørende fakturahåndteringssystemet er forankret i FAF for at udnytte de stordriftsfordele, som en fælles systemdrift giver.

Finansministeriet er desuden overgået til elektronisk indkøb gennem et centralt indkøbssystem integreret i Finansministeriets fakturahåndteringsystem, som giver mulighed for rationalisering af indkøbsprocessen. På enkelte områder anvendes andre elektroniske indkøbssystemer, hvor særlige krav til indkøbet gør sig gældende. Endelig er enkelte områder endnu ikke omfattet af elektronisk indkøb på grund af varekøbets særlige karakter, f.eks. hvor varekøbet er baseret på fremmøde og dialog med leverandøren. Udover rationalisering af indkøbsprocessen i Finansministeriet kan det elektroniske indkøb også give en fordel for leverandøren, som kan genbruge data fra den elektroniske ordre ved udformningen af den modsvarende elektroniske faktura. Endelig kan det elektroniske indkøbssystem understøtte indkøbsstyringen, således at man f.eks. kan understøtte brugen af de fælles offentlige indkøbsaftaler.

#### **4.3 Sags- og friststyring i departementet**

I 2005 indførte departementet et elektronisk friststyringssystem, som primært anvendes i de sager, hvor der er fastsat eksterne frister for svar. Det drejer sig fx om svar på folketings- og udvalgsspørgsmål samt henvendelser fra borgere og virksomheder m.fl., hvor der i de "klare mål" er fastsat en svarfrist på maksimalt 10 dage. I systemet registreres alle indkomne sager af disse typer, og systemet genererer herefter automatisk erindrings-e-mails til kontorchefen m.fl., som således har et løbende overblik over udestående sager og fristen for disse.

## 5 Udbudspolitik

Med cirkulære om udbud og udfordring af statslige drifts og anlægsopgaver fra december 2002<sup>6</sup> er det gjort obligatorisk at udarbejde udbudspolitikker. Herunder skal ministerområdets opgaver gennemgås og vurderes med passende mellemrum, med henblik på at vurdere, om opgaverne skal sendes i udbud. Finansministeriet har i forbindelse med udarbejdelsen af effektiviseringsstrategien formuleret en udbudspolitik gældende for hele koncernen. Den samlede udbudspolitik er vedlagt i [bilag 4](#). Ligeledes er der foretaget en opgavegennemgang for hele koncernen med henblik på at identificere udbudsegne opgaver. Oversigten over udbudsegne opgaver fremgår af [bilag 5](#).

Finansministeriets udbudspolitik angiver de overordnede principper og rammer for koncernens arbejde med udbud og udlicitering af opgaver. Udbudspolitikken omfatter alle opgaver, der varetages af Finansministeriets institutioner. Fokus er på opgaver, der i dag varetages internt på ministerområdet. Udbudspolitikken vil således også være gældende for opgaver, der skal vurderes i forbindelse med genudbud eller ved overvejelser om hjemtagelse. Udbudspolitikken har til formål at sikre et fælles grundlag og rammer for vurderingen af Finansministeriets opgaveporteføljes udbudsegnethed. Politikken er således en udmøntning af koncernens praksis med aktiv brug af udbud. Udbudspolitikken omfatter ikke indkøb af varer, hvor der henvises til indkøbspolitikken i kapitel 6.

Formålet med udbudspolitikken er:

- at understøtte en effektiv opgavevaretagelse i Finansministeriet ved at skærpe fokus på kerneopgaverne og afprøve markedet i forhold til varetagelse af øvrige opgaver.
- at sikre en yderligere professionalisering af koncernens anvendelse af udbud, samt fremme samarbejdet og udnytte koncernens tværgående kompetencer inden for området.
- at sikre et fælles grundlag og rammer for vurderingen af Finansministeriets opgaveportefølje i forhold til udbudsegnethed.

Udbudspolitikken har fokus på de strategiske aspekter og omfatter ikke den mere detaljerede planlægning og gennemførelse af udbudsforretninger.

I det følgende beskrives de overordnede principper for Finansministeriets udbudspolitik.

### 5.1 Principper for Finansministeriets udbudspolitik

Det styrende princip for Finansministeriets udbudspolitik er, at alle udbudsegne opgaver, der ikke er kerneopgaver, skal udbydes, med mindre der er særlige forhold, der taler imod (fx at volumen ikke vurderes som tilstrækkelig). Derudover er det koncernens mål at agere som en professionel udbuds- og indkøbsorganisation. De øvrige principper for udbudspolitikken er følgende:

- Opgaven skal altid vurderes i forhold til ministerområdets fælles vurderingskriterier, som de fremgår af udbudspolitikken og ud fra en betragtning af, hvor og hvordan opgaven løses bedst og med den mest hensigtsmæssige anvendelse af ressourcerne i forhold til koncernens kernekompetencer.

---

<sup>6</sup> Cirkulære om udbud og udfordring af statslige drifts- og anlægsopgaver” CIS nr. 159 af 17/12/2002

- Når en opgave udbydes i konkurrence, sker det på grundlag af en analyse og en omkostningsberegning, herunder hensynet til de samlede udgifter ved gennemførelsen af et udbud. Det skal tidligt afklares, hvorvidt institutionen vil udarbejde et kontrolbud.
- Opgaverne skal udbydes på en sådan måde, at den bedst mulige konkurrencesituation opnås, herunder skal alle udbud inden for ministerområdet vurderes i forhold til muligheden for at udarbejde et koncernfælles udbud med deltagelse af flere eller alle institutioner.
- Det skal altid overvejes, om der er mulighed for at udbyde opgaver i fællesskab med andre ministerier eller på tværs af den offentlige sektor.
- En opgave kan som hovedregel kun udbydes, hvis det er muligt at specificere og opstille klare krav til opgaveløsningen, således at det er muligt at følge op på opgavevaretagelsens omfang, kvalitet og serviceniveau.
- Ved udbud skal det vurderes, hvorvidt det er nødvendigt at fastholde interne kompetencer på området.
- Finansministeriet vil sikre en yderligere professionalisering af anvendelsen af udbud ved at fremme samarbejdet og udnytte ministerområdets tværgående kompetencer indenfor området, herunder opbygge viden og metoder på tværs af koncernen.
- Samarbejdsudvalgene og medarbejderne skal orienteres og inddrages i forbindelse med de konkrete udbud, og institutionerne skal sikre et hensigtsmæssigt forløb for de medarbejdere, som udliciteringen berører.
- Ved udliciteringer følger medarbejderne opgaverne, så vidt det er muligt.
- Der skal stilles krav til leverandøren f.eks. med hensyn til anvendelse af sociale klausuler, miljøkrav o.l., hvor det er relevant.

## **5.2 Vurdering af Finansministeriets opgaveportefølje**

I slutningen af 2003 igangsatte Finansministeriet en kortlægning af opgaveporteføljen i koncernen med henblik på *for det første* at identificere umiddelbart og potentielt udbudsegne opgaver. *For det andet* var hensigten, at opstille tidsfrister for igangsættelse af udbud for umiddelbart udbudsegne opgaver og *for det tredje* at opstille tidsfrister for afslutning af undersøgelse af udbudsegnet for de potentielt udbudsegne opgaver. Alle institutioner på ministerområdet har deltaget i arbejdet. I 2005 er der som opfølgning herpå gennemført en række analyser af de opgaver, hvor udbudsegnethed skulle undersøges nærmere.

Finansministeriet har gennem en årrække effektiviseret og tilpasset sin samlede opgaveportefølje ved brug af udlicitering. Den gennemførte opgavegennemgang viser en udbredt brug af udliciteringer inden for koncernen. Men opgørelserne viser også, at udliciteringerne primært har været foretaget af den enkelte institution og i knap så høj grad på tværs af koncernen.

Udover udliciteringen af opgaver, der tidligere har været varetaget internt i institutionerne, er der ligeledes gennemført løbende udbud i forbindelse med indkøb af varer og tjenesteydelser.

Opgavegennemgangen har vist, at mange af de umiddelbart udbudsegneede opgaver i koncernen allerede er udliciteret, jf. [bilag 5](#). De opgaver, der er tilbage, er primært relateret til ministerområdets kerneopgaver. Gennemgangen viser endvidere, at der er erfaringer med at udbyde såvel støttefunktioner (fx kantinedrift og rengøring) som rådgivnings- og styringsopgaver (fx byggestyring).

## 6 Indkøbspolitik

Med vejledningen ”Effektiv opgavevaretagelse i staten” stilles krav om, at alle ministerområder udarbejder en række effektiviseringsstrategier, heriblandt strategi for indkøbsområdet i form af en indkøbspolitik.

Finansministeriet har haft en indkøbspolitik i en årrække, men i forbindelse med arbejdet med udmøntningen af ”Effektiv opgavevaretagelse i staten” er der foretaget en revision af indkøbspolitikken – bl.a. med henblik på at gøre politikken mere konkret og forpligtende.

På Finansministeriets område er der desuden blevet foretaget koncernfælles indkøb i en årrække, ligesom der er foretaget fælles indkøb på tværs af ministerområder.

I det følgende afsnit præsenteres de overordnede principper for Finansministeriets indkøbspolitik. Indkøbspolitikken i sin helhed fremgår af [bilag 6](#).

### 6.1 Principper for Finansministeriets indkøbspolitik

Det overordnede formål med Finansministeriets indkøbspolitik er at opnå de bedste og økonomisk mest fordelagtige indkøb på ministerområdet, blandt andet ved at understøtte fælles og koordinerede indkøb gennem en central indkøbsfunktion. Målet er desuden at sikre en effektiv forvaltning og digitalisering af indkøbsområdet i hele Finansministeriets koncern, jf. afsnit 4.2.

Målet med indkøbspolitikken søges opnået ved at:

- Fortsætte professionaliseringen og effektiviseringen af indkøbsområdet blandt andet ved hjælp af de statslige aftaler der etableres via Finansministeriets indkøbsprojekt
- Finansministeriet optræder som én aktør, for herigennem at udnytte sin indkøbskraft til at opnå optimale indkøb ved fordelagtige aftaler med leverandørerne.
- Stille krav til leverandørvalg, kvalitet, miljø, betalingsbetingelser, service osv.
- Fremme e-handel mest muligt
- Koordinere indkøb gennem koncernindkøb i FAF
- Skabe grundlag for, at der såvel lokalt som centralt, sker effektivisering og optimering af indkøbets arbejdsgange.

Med udgangspunkt i Finansministeriets overordnede ambition om at effektivisere og digitalisere indkøbsområdet, er der formuleret en række forudsætninger for indkøbspolitikken. Forudsætningerne er som følger:

- Finansministeriet udgør ét fælles indkøbsområde, som omfatter:
  - Finansministeriets departement
  - Økonomistyrelsen
  - Slots- og Ejendomsstyrelsen for så vidt angår den del af indkøbet, som ikke er en del af styrelsens specifikke faglige opgaveløsning
  - Personalestyrelsen
- Indkøbspolitikken dækker alle typer indkøb, det vil sige indkøb af fysiske varer, service-tjenesteydelser (f.eks. rengøring og vinduespudsning) og konsulenttjenesteydelser, (f.eks. til organisations- og IT-udvikling).
- Indkøb standardiseres, koordineres, forpligtes og automatiseres og gøres så vidt muligt koncernfælles.
- Der etableres en klar og entydig ansvars- og kompetencefordeling på indkøbsområdet:
  - Rekvisition, disponering og fakturagodkendelse foretages lokalt i de enkelte institutioner, hvorimod indgåelse af aftaler, indkøbskoordinerings- og bogholderiopgaver varetages i Finansministeriets Administrative Fællesskab (FAF).
- Gældende EU- såvel som national udbudslovgivning er altid udgangspunkt for aftaleindgåelse.
- Statens og Kommunernes Indkøbsservice (SKI's) aftaler benyttes altid i de tilfælde, hvor det ud fra en samlet økonomisk betragtning er mest fordelagtigt.
- En leverances pris er kun ét af elementerne ved valg af vare/tjenesteydelser og leverandør. Økonomi skal altid vejes op mod bl.a. kvalitet og forsyningssikkerhed, miljøkrav m.m. Hvor det er muligt foretages indkøbene på basis af beregninger for produkternes totale omkostninger i deres levetid.
- Indkøbspolitikken skal så vidt muligt understøtte digitaliseringsfremmende politiske tiltag og initiativer, herunder visionen om digital forvaltning.
  - Leverandører, der ikke kan håndtere e-handel, skal på sigt kunne afvises

Som foreskrevet i indkøbscirkulæret, skal indkøbspolitikken udmøntes i en handlingsplan, hvis formål er at tilgodese en struktureret og fokuseret implementering og udøvelse af politikken. I forlængelse af handlingsplanen udarbejdes hvert år en udbudshandlingsplan omfattende de udbudsforretninger concernen agter at deltage i/ få gennemført de følgende 2 år. I Finansministeriets handlingsplan for 2007/08 opstilles bl.a. følgende indsatsområder:

1. Implementering af aftalesæt der indgås ifm. Finansministeriets Indkøbsprojekt
2. Konsolidering af en integreret indkøbssystemløsning
3. Udarbejdelse af ledelsesinformation/ statistik vedr. direkte såvel som indirekte gennemførte besparelser.

## 7 Bilagsoversigt

[Bilag 1](#): Finansministeriets koncernstyringsmodel

[Bilag 2](#): Intern vejledning i udarbejdelse af resultat- og direktørkontrakter

[Bilag 3](#): Intern vejledning om ledelsesinformation

[Bilag 4](#): Finansministeriets udbudspolitik

[Bilag 5](#): Udbudseggede opgaver i Finansministeriets koncern

[Bilag 6](#): Finansministeriets indkøbspolitik

[Bilag 7](#): Under opdatering

[Bilag 8](#): Finansministeriets politik for klare mål

[Bilag 9](#): Klare mål for Finansministeriet