



## Talepapir til samråd i Trafikudvalget

---

Spørgsmål: ”Hvad kan ministeren oplyse om Banedanmarks drifts- og anlægsvirksomhed, om Banedanmarks organisation samt om funktionen af tilsynet med Banedanmark?”

### **Indledning**

Trafikudvalget har bedt mig komme her i dag og redegøre for Banedanmarks drifts- og anlægsvirksomhed, for Banedanmarks organisation samt for funktionen af departementets tilsyn med Banedanmark.

Jeg formoder, at anledningen er den seneste tids hastighedsnedsættelser mellem København og Århus, Rigsrevisionens kritiske beretning af departementets tilsyn med Banedanmark, samt at vi nu har påbegyndt de indledende drøftelser i forligskredsen om rammeaftalen på jernbaneområdet.

Det er alle vigtige emner som jeg er glad for, at jeg kan få lejlighed til at redegøre for i dag.

Jeg har struktureret min tale således, at jeg *for det første* vil oplyse om Banedanmarks drifts- og anlægsvirksomhed. Her vil jeg oplyse om udarbejdelsen af et beslutningsgrundlag til den kommende genforhandling af rammeaftale. For så vidt angår anlægsvirksomheden vil jeg tage udgangspunkt i den anlægsstatus som er fremsendt til Trafikudvalget i begyndelsen af denne måned.

Hernæst vil jeg *for det andet* redegøre for funktionen af ministeriets tilsyn med Banedanmark med udgangspunkt i Rigsrevisionens alvorlige kritik af ministeriets tilsyn.

Endelig vil jeg orientere om de overvejelser, der er i gang om bestyrelsens rolle

Som det fremgår, vil jeg i min tale berøre ganske mange forskellige problemstillinger tilknyttet Banedanmark, men jeg vil også gerne tilkendegive, at der efterfølgende kan tages alle de problemstillinger med relation til samrådsspørgsmålet op, som udvalgets medlemmer måtte ønske drøftet og belyst.

Jeg vil bede om udvalgets forståelse for, at det bliver en ganske lang redegørelse. Der er tale om nogle meget vigtige problemstillinger som kræver fornuftige forklaringer og gode svar.

# 1. Banedanmarks drifts- og anlægsvirksomhed

## *Ny ledelse*

Den 1. september blev jeg orienteret om, at der i forbindelse med et ekstraordinært bestyrelsesmøde samme dag var enighed mellem Jesper Rasmussen og bestyrelsen om, at han fratrådte som direktør.

Samtidig indstillede bestyrelsen, at man konstituerede kommitteret i Finansministeriet og tidligere direktør fra DSB Henrik Hassenkam som midlertidig administrerende direktør for Banedanmark.

Ønsket fra bestyrelsen var, at Henrik Hassenkam skulle have ansvaret for den daglige ledelse af virksomheden, indtil der findes en permanent løsning.

Samtidig er afdelingschef Per Jacobsen – også efter ønske fra bestyrelsen - midlertidigt udlånt fra departementet og indgår nu i direktionen i Banedanmark. Med lånet af Per Jacobsen har bestyrelsen ønsket at tilføre Banedanmark en betydelig viden og erfaring i samspillet med det politiske niveau.

Min vurdering er, at Banedanmark har hårdt brug for viden og erfaring om samspillet mellem en statsvirksomhed og det politiske system. Departementets afdelingschefer er kapaciteter på dette område. Derfor er jeg glad for at kunne imødekomme bestyrelsens ønske på dette område.

Det er afgørende, at der nu bliver skabt ro om Banedanmark og den opgave som virksomheden løser sammen med DSB og andre jernbanevirksomheder om jernbanetrafikken.

Det er også afgørende, at Banedanmark kan deltage optimalt i det arbejde der forestår i forbindelse med genforhandlingen af Trafikaftalen og sikring af bedre økonomistyring. Det er jeg sikker på, at Henrik Hassenkam med sin store erfaring fra DSB vil kunne bidrage til.

Jeg vil sammen med bestyrelsen - når arbejdet med de kommende rammeaftaleforhandlinger er afsluttet - igangsætte en proces med at finde en permanent løsning vedr. den øverste daglige ledelse i Banedanmark.

### *Årsager til hastighedsnedsættelserne*

Jeg vil nu ganske kort redegøre for, hvad der er baggrunden for, at det blev nødvendigt at indføre

hastighedsnedsættelse på hovedstrækningen mellem København og Århus i dagene 18. – 19. august og den 30. august.

Banedanmark har inden for det seneste halve år oplevet et stort træk på vedligeholdelseskontoen.

Banedanmark har desuden i forlængelse af afsporingen ved Tommerup ændret procedurer, hvilket stiller øgede krav til vedligeholdelsen.

Endelig har Banedanmark haft et merforbrug i forhold til sine bevillinger i 2004. For at hindre en gentagelse har det været nødvendigt at opbygge en økonomisk buffer i virksomhedens budgetter. Disse forhold har gjort det nødvendigt at udsætte planlagte vedligeholdelsesopgaver i indeværende år.

I forbindelse med disse udsættelser har strækningerne været prioriteret efter væsentlighed. Det var imidlertid den faglige vurdering, at enkelte elementer i vedligeholdelsen af hovedstrækningerne kunne udsættes uden trafikale effekter.

Det er værd at bemærke, at problemstillingen mellem København og Århus ikke skyldtes slidte skinner, idet denne strækning har en restlevetid på i gennemsnit 15 år.

Banedanmark måtte efterfølgende konstatere, at den udskudte vedligeholdelse havde udløst fejl, der nødvendiggjorde en omgående nedsættelse af hastigheden mellem København og Århus fra 180 km/t til 120 km/t.

### *Trafikstyrelsens tilsyn*

Forløbet omkring de pludselige hastighedsnedsættelser fik Trafikstyrelsen til at igangsætte et tilsyn med Banedanmarks håndtering af sagen. Jeg blev i går aftes orienteret om, at det igangværende tilsyn har givet Trafikstyrelsen anledning til at påbyde Banedanmark at ændre på sin nuværende sikkerhedsorganisation.

Baggrunden er, at Banedanmark den 19. august nedsatte hastigheden mellem København og Århus til 120 km/t, mens resultaterne af målevognkørslerne viste, at hastigheden visse steder burde have været nedsat til 80 km/t og nogle steder endda 40 km/t.

Trafikstyrelsen har nu påbudt, at de direktører der ifølge oplysningerne fra Banedanmark traf denne beslutning, fremover ikke længere skal varetage ansvar eller opgaver i Banedanmarks sikkerhedsorganisation.

Jeg vil gerne sige, at jeg lægger afgørende vægt på, at jernbanesikkerheden skal være den bedst mulige. Kunderne skal være trygge ved at bruge toget.

Det er meget alvorligt, at Banedanmark ikke har overholdt de godkendte sikkerhedsnormer. Det er godt, at sikkerhedsmyndigheden går ind i en sådan sag, vurderer den, og træffer de nødvendige beslutninger, så Banedanmarks sikkerhedsorganisation kan blive justeret.

Jeg vil gerne understrege, at Trafikstyrelsen, sådan som jeg har fået det oplyst, ikke er færdig med sine undersøgelser i denne alvorlige sag og derfor kan jeg ikke uddybe sagen yderligere i dag.

Jeg vil understrege at både jeg og Banedanmark netop har modtaget beskeden om påbuddet. Jeg vil derfor bede om, at udvalget indtil videre behandler denne oplysning som fortrolig.

### *Økonomiske rammer*

Hastighedsnedsættelserne har helt naturligt sat fokus på det nedslidte banenet og de fremtidige bevillinger på området.

Der blev jo som bekendt i november måned 2003 indgået en politisk rammeaftale, der

udover at tilføre betydelige midler til Banedanmark for første gang på et meget overordnet niveau definerede mål for tilstanden på jernbanenet.

Datagrundlaget var imidlertid – undtaget for sporområdet - af for ringe kvalitet til, at der kunne etableres en egentlig styring af Banedanmark på dets produkt, nemlig jernbaneinfrastrukturen. Dette var bl.a. en medvirkende årsag til, at aftalen i 2003 kun blev 2-årig med sigtelinier for de efterfølgende otte år og en genforhandling fastsat til efteråret 2005.

Banedanmark fremsendte som bekendt ultimo august måned et input til genforhandling af rammeaftalen, som Trafikudvalget har modtaget i fortrolig form.

Jeg lagde i mit brev til Trafikudvalget ikke skjul på, at jeg finder, at oplægget på nuværende tidspunkt ikke er tilstrækkeligt gennemarbejdet til, at der kan træffes politiske beslutninger på et fuldt oplyst grundlag.

Lad mig give et par eksempler:

På sporområdet skal vi være helt sikre på, at vi nu får lagt vedligeholdelsesindsatsen på det rigtige niveau. F.eks. er det ikke dokumenteret til bunds, hvorfor der skal bruges 1 mia. kr. mere



til sporvedlighedsforholdene de kommende år, og hvad det indebærer for tilstanden på nettet.

På signalområdet skal vi have en grundig supplerende beskrivelse af den overordnede beskrivelse, vi nu har modtaget. Vi mangler stadig at komme til bunds i, hvor mange fejl og togforsinkelser, der kan tilskrives sikringsanlæggene. Og vi mangler prisskøn, der er risikovurderede på det niveau, vi plejer at arbejde med.

I øvrigt skal vi være sikre på, at vi nu kommer helt til bunds i alle dele af jernbanenettet, så alle dele af systemet fremover kan leve op til de politiske målsætninger for jernbanen. Det er vigtigt, at vi får klare og velbegrundede målsætninger for tilstanden på disse områder: Altså, hvornår er det godt nok og hvorfor.

Jeg har derfor sammen med de politiske partier bag Trafikaftalen fra 2003 igangsat en proces, hvor der skal udarbejdes et antal papirer – såkaldte håndakter - der skal bygge oven på Banedanmarks input til genforhandling af Trafikaftalen, men samtidig danne et udvidet beslutningsgrundlag.

Jeg har bl.a. på baggrund af ordførernes input og uddybende spørgsmål til Banedanmarks oplæg fremsendt en liste med bestilling af en række håndakter der skal besvare de uddybende

spørgsmål som Transport- og Energiministeriet og ordførerne har stillet. Jeg vil ikke gå i dybden med disse spørgsmål men blot nævne, at de er opdelt i følgende temaer:

- Spor
- Signaler
- Øvrige anlægselementer
- Driftsbudgettet
- Regularitet
- Effektiviseringer

Der arbejdes i øjeblikket intensivt med besvarelse af håndakterne i Banedanmark. Men jeg vil også gerne sige, at de meldinger vi får fra direktionen indikerer, at det er en betydelig udfordring at fremskaffe et fyldestgørende grundlag for beslutninger om disse vigtige spørgsmål.

Hertil kommer, at Banedanmark netop har meddelt, at den planlagte metode til opgørelse af effektiviseringerne i Banedanmark i årene fremover - som indgår i rammeaftalen - viser sig ikke at kunne anvendes. Det skal vi også have kigget nærmere på.

Der er foreløbig afholdt 2 møder i forligskredsen, og der vil i den kommende tid blive arrangeret møder ca. hver 10. dag. Jeg forudser et intensivt forløb over de næste uger, hvor der skal spørges dybt ind til problemstillingerne, så vi kan få fremskaffet et grundigt beslutningsgrundlag.

Herudover ser det desværre også ud til, at det store behov for akut vedligeholdelse truer Banedanmarks økonomi også på kort sigt. Det er kan derfor være nødvendigt at løse det akutte problem ved et aktstykke her i efteråret, hvilket jeg meddelte Finansudvalget på samrådet i går.

Men det er klart, at det vi gør nu og her for at skabe sikkerhed for, at der er midler til akut vedligeholdelse i den resterende del af året, har sammenhæng med, hvad vi gør ved rammerne fra 2006 og fremefter.

For så vidt angår Banedanmarks anlægsvirksomhed har jeg i begyndelsen af denne måned fremsendt den halvårslige status for Banedanmarks anlægsprojekter. Som noget nyt og som et led i departementets skærpede tilsyn med Banedanmark – som jeg vil vende tilbage til under pkt. 2 i min redegørelse – indgår også Banedanmarks større fornyelsesprojekter i dette statusnotat.

Det fremgår af statusnotatet, at Banedanmarks anlægs- og fornyelsesprojekter samlet set skrider frem som planlagt.

Der er imidlertid som bekendt varslet fordyrelser af 3 projekter som muligvis kun kan håndteres ved fremlæggelse af aktstykke for Folketingets Finansudvalg. Det drejer sig om det såkaldte LOKO-projekt, om nærbaneprojektet ved Århus-Aalborg samt en sporfornyelse på Grenåbanen.

LOKO-projektet (Lille Opgradering af København og Omegn) er iværksat for at øge kapaciteten på strækningen mellem Københavns Hovedbanegård og Østerport, som er en af jernbanenettet største flaskehalse.

Fordyrelserne blev varslet overfor ministeriet før sommerferien i bestyrelsens handlingsplan for bevillingsoverholdelse og økonomistyring.

Det er indskærpet over for Banedanmark, at der ikke kan køres videre med de pågældende projekter, førend der er sket en afklaring af fordyrelsernes størrelse og eventuelt indhentet fornyet hjemmel til finansiering.

Desuden er Trafikstyrelsen inddraget i den videre håndtering, således at Trafikstyrelsen og Banedanmark i fællesskab kan få kulegravet

årsagerne til fordyrelserne samt fremkomme med forslag til finansiering.

Dette arbejde pågår i øjeblikket, hvorfor jeg ikke er i stand til på nuværende tidspunkt at redegøre nærmere for detaljerne vedr. fordyrelserne. Trafikudvalget vil naturligvis blive holdt orienteret om den videre udvikling i sagen.

I anlægsstatusnotatet fremgår det desuden, at der er en fordyrelse på ATC-togstopprojektet, der er en del af den jernbanesikkerhedspakke der blev besluttet tilbage i november 2000 mellem den daværende SR-regering, CD, SF og Enhedslisten, og som blev videreført af regeringen.

Fordyrelsen vurderes ikke på nuværende tidspunkt at være af en størrelse, der kræver forelæggelse for Finansudvalget, men det er klart, at der skal findes finansiering. Denne sag vil derfor snarest blive forelagt ordførerne bag aftalen.

Endelig har Banedanmark varslet, at der vil være betydelige udgifter ved fornyelse af eksisterende opstillingsspor i forbindelse med udvidelsen af DSB's køreplan, som også er en del af rammeaftalen.

Den foreløbige opgørelse tyder på en betydelig millionudgift.

Der har været en del omtale af dette, og udgifterne er fejlagtigt blevet tillagt indsættelsen af DSB's kommende IC4-tog.

Merudgifterne skyldes *ikke* IC4 togene, men at DSB's køreplan snart udvides. I den forbindelse ønsker DSB at benytte nogle ubenyttede - men allerede eksisterende opstillingsspor - til deres tog. Sporene viser sig imidlertid nu at være i en meget dårlig forfatning.

Jeg afventer nu, at Banedanmark opgør de endelige udgifter til vedligeholdelse og fornyelse af opstillingssporene. Derefter må vi i forligskredsen overveje fornuften i investeringen.

Jeg skal beklage de nævnte merudgifter til Banedanmarks projekter. Omvendt vil jeg heller ikke stille i udsigt, at fordyrelser helt kan indgås. Dertil er usikkerheden ved den slags projekter for stor. Dette giver mig samtidig anledning at gå videre til spørgsmålet om departementets tilsyn med Banedanmark.

## **2. Departementets tilsyn med Banedanmark**

Rigsrevisionen har som bekendt til Finansudvalget fremsendt en beretning til statsrevisorerne om 7 sager forelagt for Folketingets Finansudvalg vedr. Banedanmark.

Rigsrevisionen kritiserer i beretningen, at Transport- og Energiministeriets sagsbehandling i 6 af de 7 sager ikke var grundig nok, selv om man vidste, at økonomistyringen i Banedanmark var usikker.

Rigsrevisionen finder ikke, at der i departementet er foretaget den fornødne kvalitetssikring af oplysningerne vedr. økonomiske og jernbanefaglige forhold.

Rigsrevisionen kritiserer også, at Transport- og Energiministeriets tilsyn med Banedanmark ikke var tilstrækkeligt, herunder, at det ved at overgå til at være centreret omkring kvartalsmøder efter den såkaldte "selskabsmodel" fremstår svækket i en periode, hvor det modsatte burde have været tilfældet.

Rigsrevisionen finder det dog også tilfredsstillende, at Transport- og Energiministeriet i maj 2005 har styrket tilsynet

med Banedanmark og vil forbedre orienteringen af Folketingets Finansudvalg og Trafikudvalg.

*Baggrunden for tilrettelæggelsen af tilsynet med Banedanmark*

Med den ny lovgivning om Banedanmark, som et bredt flertal af Folketingets partier vedtog i 2003 blev det lagt fast, at Banedanmark var en produktionsvirksomhed, men også en ganske særlig type virksomhed, som skulle styres både som et selskab og som en statsvirksomhed

Som selskab skulle Banedanmark have en bestyrelse og efter en overgangsperiode skulle virksomhedens bestyrelse gives beføjelse til at være Banedanmarks egentlige øverste ledelse

Som statsvirksomhed var det forudsat at Banedanmark skulle være bevillingsstyret via finansloven, fordi Banedanmark har én hovedfinansieringskilde – nemlig de bevillinger som Folketinget tildeler virksomheden.

Sådan er ingen andre virksomheder eller styrelser under mit ministerområde i dag organiseret. Men formålet med den særlige organisering er og var at målrette indsatsen mod de særlige styringsmæssige problemer, der havde vist sig vedr. Banestyrelsen.



I loven er det også bestemt, at der skulle udarbejdes en kontrakt mellem Banedanmark og departementet. Kontrakten beskriver blandt andet, hvilke trafikale ydelser Banedanmarks net skal levere, og den stiller krav til udviklingen i tilstanden på jernbanenettet.

Som det vil fremgå af min gennemgang, har vi forsøgt at skabe grundlag for forbedring af de forhold, der er kritiseret. Men Rigsrevisionens beretning siger, at det ikke er godt nok, og kritikken giver anledning til at gennemtænke vores styring af Banedanmark igen.

For ministerområdets institutioner på finansloven er der normalt 2 tilsynsmodeller, nemlig bevillingstilsynet via finanslov, rammeredegørelser osv., og tilsynet via resultatkontrakter, hvor der sættes mål for institutions mål og udvikling.

Ministeriet fører tilsyn med begge Banedanmark ved hjælp af begge modeller, men derudover er der for Banedanmark tilføjet et yderligere tilsyn, som vi ikke fører for vores andre institutioner, nemlig tilsynet centreret om bestyrelsen og de tilhørende kvartalsmøder. I ministeriet kalder vi det et selskabstilsyn, fordi det svarer til det tilsyn, der føres med vores selskaber

Jeg synes der er grund til at gå nærmere ind i dette tilsyn omkring bestyrelsen. Det er min vurdering, at netop skiftet i vores tilsynsfilosofi er en del af forklaringen på den kritiserede sagshåndtering. Også selvom det skete for at understøtte den ny rådgivende bestyrelses platform og arbejde i virksomheden.

I forlængelse af Folketingets beslutning om at rendyrke Banedanmarks opgaveportefølje blev der som nævnt truffet beslutning om, at Banedanmark skulle have en bestyrelse.

Formålet var at styrke ledelsen. Tilsynet med, om virksomheden er veldrevet og udvikler forudsætningerne for at blive veldrevet baseres på et særskilt selskabstilsyn. Det er centreret omkring kvartalsmøder mellem transport- og energiministeren og formandskabet for bestyrelsen samt den administrerende direktør.

Denne metode tager udgangspunkt i det tilsyn vi anvender over for aktieselskaber og aktieselskabslignende selskaber. Det vil sige f.eks. det tilsyn, vi fører med DSB og Bornholmstrafikken A/S. Her foregår departementets tilsyn med forhold vedr. selskabets udvikling med bestyrelsen som omdrejningspunkt. Baggrunden for at indrette sig sådan er beskrevet i den rapport, som Transport- og Energiministeriet udarbejdede

sammen med Finansministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet i 2003, som hedder ”Staten som aktionær”.

Når denne metode blev valgt skyldes det dels, at den har fungeret godt overfor selskaberne på ministerområdet. Dels vurderede vi, at den ville understøtte bestyrelsens platform i Banedanmark.

Formålet var, at bestyrelsen derved skulle få de bedste forudsætninger for at tage fat på de fundamentale og alvorlige problemer i Banedanmark.

Når jeg skitserer disse tilsynsmetoder er det fordi vi i dag må erkende, at vi endte med at forlade os mere på denne del af tilsynet med Banedanmark, end den kunne bære.

Vi formåede ikke at skelne skarpt nok mellem de behov, der er for økonomiopfølgning i forhold til selskaberne på ministerområdet, og de behov der er for bevillingsopfølgning overfor Banedanmark, og som det har vist sig ikke kan centreres omkring selskabsmetoden. Det vurderer vi i dag ikke en god metode, når der er utryghed om økonomistyringen i virksomheden.

I vores bestræbelser på at understøtte bestyrelsen er vi endt med at håndtere en for stor del af

vores tilsyn omkring kvartalsmøderne. Banedanmark er fortsat underlagt traditionel bevillingsstyring. Og der finder fortsat en opfølgning sted via finansloven, rammeredegørelser, aktstykkebehandling mv. Men det store fokus på selskabsmodellen har ikke ført til den skærpelse af tilsynet med bevillingsoverholdelse og med sikring af korrekt og rettidig information af Finansudvalget i forbindelse med aktstykker mv., som der er brug for.

Vi har således overbebyrdet selskabsmodellen, og reelt placeret en del af vores tilsynsforpligtelse hos bestyrelsen, hvilket bestyrelsen ikke har haft de optimale forudsætninger for at håndtere, da den kun har været rådgivende.

Det har hidtil været vores opfattelse, at introduktionen af den tredje tilsynsmetode oven på de eksisterende to tilsynsmetoder var en skærpelse af det samlede tilsyn med Banedanmark, også selvom Banedanmark ved konstitueringen af bestyrelsen udtrådte af departementets koncernledelse og ledelsesinformationssystem. Men vi må erkende, at det ikke blev en skærpelse, for de forskellige former for tilsyn kommer til at skygge for hinanden og derfor blev det ikke – som tiltænkt – en styrkelse.

Et eksempel herpå har været vores opfølgning på den såkaldte 360 mio. kr. pulje, der kritiseres af Rigsrevisionen. Vores opfølgning på denne pulje var ikke intensiv nok, bl.a. fordi vi forventede, at vi ville høre om det fra Banedanmark, hvis ikke alt gik som det skulle. Alt gik imidlertid ikke som det skulle, men det vidste vi ikke, fordi vi ikke fulgte nok op på den bevilling, som Finansudvalget havde givet Banedanmark.

Det kan konstateres, at vi burde have taget initiativer til at skærpe det direkte tilsyn med Banedanmarks bevillingsoverholdelse i erkendelse af Banedanmarks mange økonomistyringsproblemer. Det påpeges også af Rigsrevisionen.

Det skete ikke, og det skal jeg overfor Trafikudvalget beklage.

Jeg har over for mit departement og Banedanmark klart tilkendegivet, at der ikke har været gjort et godt nok stykke arbejde. Jeg har understreget, at der nu skal gøres alt for at forbedre procedureerne.

### *Det fremtidige tilsyn med Banedanmark*

Jeg vil nu redegøre nærmere for de konkrete initiativer vi har taget, og planlægger at tage på baggrund af Rigsrevisionens kritik.

Rigsrevisionens kritik er meget alvorlig, og derfor må den selvfølgelig få konsekvenser for vores tilsyn med Banedanmark .

Når man har været medlem af Folketinget i 22 år, så har man meget stor respekt for Folketinget.

Der skal ikke herske tvivl om, at jeg lægger afgørende vægt på, at de oplysninger jeg giver til Folketinget er korrekte og troværdige.

Det må imidlertid samtidig erkendes, at en skærpelse af departementets tilsyn ikke gør det alene. Et skærpet tilsyn kan være med til at få problemerne hurtigere og klarere frem i lyset og give Folketinget nogle mere præcise informationer at arbejde med. Men det er Banedanmark, der skal blive bedre og dygtigere til sin opgave. Ansvar for det ligger hos Banedanmarks ledelse. Vi får kun en varig løsning, hvis dette ansvar løftes.

Det er ikke en nem opgave vi står overfor, hverken for departementet eller Banedanmark. Selvom økonomistyringen i Banedanmark optimeres, vil der fortsat eksistere en usikkerhed knyttet til tilstanden og alderen på det danske jernbanenet, og det er en usikkerhed, der ikke fjernes med et trylleslag.

Vi kommer derfor igen til at stå i en situation, hvor det vil være nødvendigt at foretage sikkerhedsbaserede indgreb til gene for trafikken. Hvor der fortsat vil skulle udføres akut vedligehold, hvor forløbet af fornyelsesprojekter ikke til fulde kan forudsiges før man er gået i gang, og hvor der fortsat vil eksistere usikkerhed på licitationer og udbud.

Jeg er desværre ikke i en situation, hvor jeg kan garantere for, at der ikke vil være flere områder der kræver opfølgning. Uanset tilstanden på det danske net, er Banedanmark en virksomhed med alvorlige problemer med styring af sit produkt og sin økonomi. Det skal der sættes ind overfor. Det er derfor afgørende vigtigt, at virksomheden kommer til at fungere langt bedre og med langt større driftssikkerhed end vi ser i dag.

Den første store udfordring er valget af en ny daglig ledelse, som kommer til at stå over for en stor opgave, der vil tage tid.

Vi må derfor også være realistiske og indse, at vi ikke kan undgå at der fortsat i den kommende tid vil opstå problemer med gennemførelse af projekter og overholdelse af budgetter.

Bl.a. er der som nævnt fordyrelser af nogle anlægsprojekter ligesom at vi skal håndtere

Banedanmarks merudgifter i 2005 til akut vedligeholdelse.

I den situation er det afgørende for mig, at departementet grundigt og systematisk søger at skabe et fuldstændigt overblik over problemerne. Der skal rapporteres rettidigt og korrekt til mig så jeg har grundlag for at informere Folketinget korrekt og rettidigt. Det gælder også, hvis vi er nødt til at korrigere tidligere afgiven information. Men jeg vil bestræbe mig på i det hele taget at øge kommunikationen om de usikkerheder, der knytter sig til den information jeg afgiver vedrørende Banedanmark. Jeg har derfor besluttet at vores tilsyn med Banedanmark skal skærpes betydeligt.

Denne skærpelse vil være baseret på de grundpiller i tilsynet, som jeg har nævnt tidligere:

- For det første: tilsynet med overholdelse af bevillinger og bevillingsregler
- For det andet: tilsynet med kontrakten
- For det tredje: selskabstilsynet.

Jeg vil gerne understrege, at de forbedringer, som vi nu planlægger, skal ses i sammenhæng med den styrkelse af arbejdet med



Banedanmark, som allerede er gennemført i foråret.

Vi har bl.a. tilført flere ressourcer til området, og vi har nedsat en intern task force i departementet, der har til opgave at sikre koordinering af de forskellige tilsyn og fremdrift i arbejdet med Banedanmark. Vi har styrket samarbejdsrelationerne med Banedanmark gennem etablering af regelmæssige møder, minimum én gang pr. måned, på relevant chefniveau.

Jeg vurderer, at det er gode og fornuftige initiativer, men det er ikke tilstrækkeligt i forhold til de problemer, der er påpeget. Vi har derfor planlagt yderligere styrkelse af tilsynet.

For så vidt gælder *tilsynet med bevillingsoverholdelse* har vi udviklet nye procedurer for aktstykkeudarbejdelse bl.a. med henblik på øget kvalitetssikring af oplysningerne, sikre mere rettidig oplysning af Finansudvalget samt forbedre opfølgningen på tiltrådte aktstykker. Som et element i dette vil det fremover være sådan, at Banedanmark i forbindelse med rammeredegørelser skal aflevere status for tilsagn og forudsætninger i tiltrådte aktstykker.

Udover en konkret forbedring af procedurerne i forbindelse med udarbejdelse af aktstykkerne, vil vi igangsætte yderligere opfølgning, der skal forbedre tilsynet med Banedanmarks overholdelse af bevillinger og bevillingsregler, herunder:

- at departementet etablerer en komplet liste over igangværende bevillingssager, der løbende, minimum én gang pr. måned, drøftes og opdateres med Banedanmark
- at Banedanmark etablerer en liste med alle projekter over et vist minimumsbeløb, der gennemgås af departementet en gang pr. måned
- at departementet gennemgår Banedanmarks fremsendte bestyrelsesgodkendte årsbudgetter grundigere, og at departementet sikrer sig bedre indsigt i væsentlige budgetkorrektioner i løbet af året
- at departementet modtager en månedlig økonomirapport fra Banedanmark.
- at departementet sikrer sig indsigt i Banedanmarks interne revisions protokollater og Banedanmarks plan for aktiviteter.

For så vidt angår *selskabstilsynet* med Banedanmark, finder jeg, at når vurderingen af Banedanmark er, at virksomheden er nødlidende så vil kvartalsvis opfølgning ikke være tilstrækkelig. Jeg overvejer derfor en hyppigere mødestruktur og en tættere opfølgning.

Endvidere kan nævnes, at der er iværksat en auditering af Banedanmark, der bl.a. er mundet ud i iværksættelsen af de 15 såkaldte Her & Nu projekter. Det er en række kortfristede projekter, der sigter mod at forbedre konkrete uhensigtsmæssigheder i Banedanmarks styring med fokus på styring af økonomi og projekter. De vedrører f.eks. en systematisk indsats for at forbedre kvalitet og dokumentation i Banedanmarks regnskaber og en forbedring af værktøjerne til styring af Banedanmarks projekter. Vi vil løbende følge op på implementeringen af Her & Nu projekterne.

Senest er der taget initiativ til, at bestyrelsen har udarbejdet en handlingsplan til sikring af Banedanmarks bevillingsoverholdelse. Planen omhandler generelt målsætninger og milepæle for en forbedret økonomistyring og bevillingsoverholdelse i Banedanmark. Disse milepæle vil vi også følge op på.

De samlede styringsmæssige rammer og procedurer for det fremtidige tilsyn med

Banedanmark er under udarbejdelse i departementet. En oversigt over det samlede tilsyn med Banedanmark i departementet skal samles i en styringsmappe, som departementet og Banedanmark skal kende og efterleve. Alle, der arbejder med styring og udvikling af Banedanmark, skal vide, hvem der gør hvad, hvornår og hvordan.

Jeg har bedt om, at jeg personligt løbende får forelagt referater fra de møder, der er mellem departementet og Banedanmark.

Styringsmappen vil snarest bliver drøftet med Rigsrevisionen, således at departementet kan tilrettelægge sin styring i overensstemmelse med Rigsrevisionens vurdering af tilsynsbehovet i forhold til Banedanmark.

Hvis det har Trafikudvalgets interesse sender jeg gerne denne styringsmappe til udvalget til orientering når den er færdig.

Hertil kommer, at der skal lægges endnu flere kræfter i at sikre et bedre styringsgrundlag i Banedanmark gennem de allerede aftalte mål om etablering af et Asset Management system og om konkrete projekter til forbedring af økonomistyringen.

Det er min klare overbevisning, at de mange tiltag vi har gennemført over for Banedanmark og de nye initiativer vi nu gennemfører vil føre til en bedre styring. Men jeg tror også, at vi skal være realistiske og indse, at der vil være en længere periode, hvor der stadig vil kunne dukke problemstillinger op, som er udtryk for de problemer der er med at få overblik og styr på produktion og økonomi.

### 3. Om Banedanmarks organisation

Jeg vil nu gå ind på spørgsmålet vedr. Banedanmarks organisation, hvor jeg vil komme ind på overvejelser vedr. bestyrelsens status. Desuden vil jeg kort berøre spørgsmålet om økonomistyring i Banedanmark.

#### *Bestyrelsens status*

Som jeg nævnte tidligere bør rapporten fra Rigsrevisionen også give anledning til overvejelser vedr. bestyrelsens status.

Loven om Banedanmark, der har et meget bredt flertal af Folketingets partier bag sig, indebærer, at bestyrelsen i en overgangsperiode alene kan yde rådgivning til Banedanmark. Det opstilles i loven som forudsætning for at afslutte overgangsperioden, at styringskonceptet er på plads, herunder kontrakten mellem Banedanmark og ministeren, at bestyrelsen har opnået den fornødne indsigt i virksomhedens økonomi og drift, og at ministeren i øvrigt vurderer at de nødvendige forudsætninger er på plads.

Disse to første forhold var formelt opfyldt i april 2005, men da der som bekendt blev konstateret en række utilfredsstillende forhold angående Banedanmarks styring af økonomi og

produktion i foråret, blev tidspunktet, hvor den rådgivende bestyrelse skulle skifte status, udskudt.

Jeg tror, at man må konstatere, at problemerne i virksomheden har vist sig større end forventet, og at den nuværende model med en rådgivende bestyrelse ikke har kunnet løse disse problemer.

På den ene side forventes bestyrelsen at gå aktivt ind i drøftelser med direktionen om ledelsen af virksomheden, herunder også hvad angår problemerne vedrørende økonomi- og projektstyring. På den anden side har bestyrelsen ikke den fulde mulighed for at udøve ledelsesretten og det fulde ansvar for virksomhedens drift overfor ministeren.

Situationen har skabt uklarhed mht. fordelingen af ansvaret mellem departementet, bestyrelsen og direktionen. Det bidrager til forvirring og uklare kommunikationsstrømme. Det gælder særligt i situationer, hvor der er behov for fokus og hurtige beslutninger.

Endvidere har modellen med en rådgivende bestyrelse som nævnt uforvarende medvirket en styrkelse af ministeriets tilsyn med Banedanmark i en situation, hvor der reelt var brug for dette.

Der er efter min mening ingen tvivl om, at vi må væk fra den nuværende overgangsperiode med en rådgivende bestyrelse, når vanskelighederne i Banedanmark er så store, som de er.

Om det så indebærer, at bestyrelsen skal afvikles, eller om den skal gøres ansvarshavende, det arbejder vi i øjeblikket på at få afklaret og præciseret. Mit synspunkt er, at vi skal have en ansvarshavende bestyrelse.

Jeg vil meget gerne høre synspunkter herom fra Trafikudvalgets medlemmer.

### *Banedanmarks økonomistyring*

For så vidt angår Banedanmarks økonomistyring forventer jeg, at effekten af de 15 Her & Nu projekter, som er blevet implementeret i løbet af 2004, nu vil begynde at vise sig. De vedrører f.eks. en systematisk indsats for at forbedre kvalitet og dokumentation i Banedanmarks regnskaber og en forbedring af værktøjerne til styring af Banedanmarks projekter.

Desuden vil der i den kommende tid i Banedanmark og i departementet blive fulgt tæt op på bestyrelsens handlingsplan til en forbedret økonomistyring og bevillingsoverholdelse i Banedanmark.



Endelig skal der lægges endnu flere kræfter i at sikre et bedre styringsgrundlag i Banedanmark gennem de allerede aftalte mål om etablering af et Asset Management system.

Det er min overbevisning, at de mange tiltag vi har gennemført over for Banedanmark og de nye initiativer vi nu gennemfører vil føre til en bedre styring. Men jeg tror også, at vi skal være realistiske og indse, at der vil være en længere periode, hvor der stadig vil kunne dukke problemstillinger op, som er udtryk for de problemer der er med at få overblik og styr på produktion og økonomi.

Der skal imidlertid ikke herske tvivl om, at arbejdet med Banedanmark har allerhøjeste prioritet i ministeriet og for mig personligt. Jeg vil gøre mit yderste for, at der etableres et ordentligt beslutningsgrundlag for fastlæggelse af de kommende års bevillinger til jernbanenettet, at departementets tilsyn med Banedanmark strammes kraftigt op samt at Banedanmarks organisation styrkes og at virksomhedsdriften forbedres.