

Notat

Dato: 20. december 2018
J.nr.: 2017-310-167

KONCERNSTYRING
KONCERNØKONOMI
KONCERNINDKØB

Status på tiltag til at sikre overholdelse af udbudsreglerne i politiet

På baggrund af en række sager omhandlende manglende overholdelse af udbudsreglerne bad justitsministeren i januar 2017 Rigspolitiet om at skabe fuld klarhed over udfordringerne på indkøbsområdet. Politiet skulle samtidig tage de nødvendige tiltag til at sikre, at der fremover ikke kan rejses nogen tvivl om, at politiet overholder reglerne.

En intern undersøgelse fra marts 2017 af politiets indkøb af konsulentydelse viste markante fejl i politiets håndtering af disse indkøb. Rigspolitiet igangsatte derfor seks tiltag, der skulle sikre fuld overholdelse af udbudsreglerne¹.

Rigspolitiet har således siden starten af 2017, med forankring på øverste ledelsesniveau, arbejdet fokuseret med at gennemføre tiltagene. Gennemførelsen af tiltagene er organisatorisk forankret i programmet *Fremtidens indkøb* under Rigspolitiets Koncernindkøb.

Fremdriften i tiltagene følger overordnet fortsat tidsplanen, og det forventes således, at alle tiltag kan overgå fra udvikling og implementering til drift i løbet af 1. halvår 2019. Rigspolitiet forventer i denne anledning igen at afrapportere til Justitsministeriet og Folketingets Retsudvalg om status.

Tiltag 1. Ekstern undersøgelse af indkøbsområdet

Det første tiltag omhandler gennemførelsen af en uafhængig ekstern undersøgelse af indkøbsområdet i politiet. Rigspolitiet antog efter udbud revisionsfirmaet PricewaterhouseCoopers (PwC) til denne opgave. PwC gennemgik politiets samlede indkøb for perioden 2013-2016. Samtidig undersøgte PwC, om der var tegn på uregelmæssigheder i form af vennetjenester eller lignende i perioden 2011-2016 med særligt fokus på konsulentydelse. Endvidere leverede PwC en vurdering af politiets indkøbsorganisation, herunder de interne forretningsgange og dokumentationspraksis på indkøbsområdet. Vurderingen omfattede allerede igangsatte tiltag i politiet og blev fulgt op med en række anbefalinger til yderligere tiltag.

¹ "Rigspolitiets tiltag til at sikre overholdelse af udbudsreglerne" REU alm. del, samling: 2016-17, Bilag 198 <http://www.ft.dk/samling/20161/almDEL/REU/bilag/198/1731220.pdf>



Rigspolitiet kunne den 16. marts 2018 offentliggøre den eksterne rapport fra PwC. Rapporten konkluderede, ligesom politiets egen undersøgelse fra marts 2017², at der var sket markante fejl i politiets håndtering af indkøb, og at der i perioden 2013-2016 havde været store udfordringer med overholdelse af udbudsreglerne.

Hvad angår Rigspolitiets igangsatte tiltag til at sikre overholdelse af udbudsreglerne, vurderede PwC, at disse tiltag alle ville medvirke til at styrke økonomistyringen på indkøbsområdet i politiet. Tiltagene ville ligeledes sikre, at indkøb foretages i henhold til indgåede indkøbsaftaler mv.

PwC gav på baggrund af undersøgelsen en række anbefalinger til yderligere tiltag til styrkelse af indkøbsområdet i politiet. Rigspolitiet er i færd med at implementere disse anbefalinger og giver i det nedenstående en status på arbejdet med implementeringen af hver enkelt anbefaling.

1: Det anbefales, at politiets indkøbssystem og kontraktdatabase integreres således, at samtlige konkurrenceudsatte indkøbsaftaler for varer og tjenesteydelser, som løbende indkøbes, indarbejdes i indkøbssystemet. Endvidere anbefales det, at politiets procedurer for aftalestyring styrkes, herunder den løbende opfølgning på indgåede aftaler samt arkivering.

Rigspolitiet har implementeret en proces der sikrer direkte kobling mellem tilgængelige varer i indkøbssystemet og gældende aftaler. Kontraktstyringen i politiet er endvidere styrket ved oprettelsen af en ny kontraktstyringsenhed pr. 1. juni 2018, jf. *tiltag 6*. Der forventes dog ikke at kunne gennemføres en teknisk integration mellem indkøbssystemet og kontrakt databasen, idet kun indkøb af standardvarer på nuværende tidspunkt kan foretages gennem indkøbssystemet. Mere komplicerede, varierende indkøb, som eksempelvis indkøb af konsulent ydelser, vil således fortsat skulle foretages uden for indkøbssystemet. For de mere komplicerede indkøb er der indført specifikke retningslinjer, jf. *anbefaling 4* og *tiltag 5*.

2: Det anbefales, at der arbejdes med at reducere antallet af indkøbere fra de nuværende 1.800 bemyndigede i IndFak til et betydeligt lavere antal i indkøbssystemet. Dette kunne fx være 5-10 indkøbere i hver politikreds, alt efter behov. Alene de bemyndigede bør sættes op som brugere i indkøbssystemet.

Indledningsvis kan Rigspolitiet oplyse, at præmissen for denne anbefaling lader til at være en tolkning af sammenhængen i politiets systemer, som ikke er korrekt. Den faktuelle sammenhæng gennemgås i det nedenstående, men det skal indledningsvist nævnes, at antallet af bemyndigede indkøbere rettelig ligger på 600 og ikke 1.800 som nævnt ovenfor. Ydermere foretages der ikke på nuværende tidspunkt indkøb i Indfak-systemet. Således omhandler anbefalingen reelt tre forskellige koncepter og systemer; politiets bemyndigelseskoncept, Indfak2 og politiets indkøbssystem.

² "Analyse af politiets indkøb af konsulent ydelser" REU alm. del, samling: 2016-17, Bilag 198 <https://www.ft.dk/samling/20161/almdel/REU/bilag/198/1731221.pdf>



Politiets bemyndigelseskoncept regulerer, hvem der på politiets vegne må indkøbe ydelser og godkende andre omkostninger som fx løn. De enkelte bemyndigelser bliver tildelt på konkrete områder, og en bemyndigelse på ét område giver derfor ikke automatisk adgang til alle systemer. En del af de bemyndigede i bemyndigelseskonceptet er oprettet i IndFak2, der er politiets og statens fakturahåndteringssystem. Brugere i IndFak2 er fordelt på forskellige roller, herunder rekvirenter, varemottagere og disponenter (fakturagodkendere). Herudover har økonomicontrollere adgang til at se oplysninger i IndFak2, men har ikke bemyndigelse som hverken rekvirent eller disponent. Indkøbssystemet er derimod et selvstændigt system, hvor indkøbere i politiet kan bestille varer.

Rigspolitiet har på baggrund af PwCs anbefaling foretaget en analyse af bemyndigelserne i politiets bemyndigelseskoncept. Ud af i alt ca. 1.800 bemyndigede var ca. 1.200 medarbejdere bemyndiget til at godkende omkostninger, som fx indkøb, løn mv. De resterende 600 medarbejdere var bemyndigede til at foretage indkøb, men ikke til at godkende omkostninger. På baggrund af analysen blev der foretaget en reduktion i antallet af bemyndigede på ca. 10 pct., således at der ultimo november 2018 var ca. 1.650 bemyndigede. Reduktionen er sket blandt bemyndigelserne til at foretage indkøb, og der er således fortsat ca. 1.200 medarbejdere bemyndiget til at godkende omkostninger.

I politiets fakturahåndteringssystem IndFak2, hvor de elektroniske fakturaer bliver godkendt til betaling, havde knap 900 medarbejdere ud af i alt ca. 1.900 brugere rettigheder til at godkende fakturaer i starten af 2018. Kontrollen af brugere i IndFak er blevet skærpet, og der blev ved den faste halvårslige kontrol af brugerrettighederne i maj 2018 fjernet rettigheder for i alt 100 brugere. På trods af at Statens Indkøbsaftaler er overflyttet til IndFak2, og flere derfor skal have adgang til systemet for at kunne læse indkøbsaftalerne, er reduktionen i antallet af brugere i systemet ultimo november 2018 blevet fastholdt. Politiet anvender endnu ikke IndFak2s indkøbsmodul og opretter på nuværende tidspunkt derfor ikke indkøbsroller, der giver adgang til at gennemføre indkøb i IndFak2.

I politiets separate indkøbssystem er der oprettet et betydeligt færre antal brugere. Primo december 2018 var der således 342 aktive indkøbere i indkøbssystemet, heraf hovedparten i Rigspolitiet. Det er fra denne pulje PwC anbefaler, at der reduceres til 5-10 indkøbere i hver politikreds. På indkøbsområdet opereres der, ud over Rigspolitiet, med 12 politikredse, 2 nordatlantiske politikredse samt Den Centrale Anklagemyndighed. Som nævnt er hovedparten af de aktive indkøbere placeret i Rigspolitiet. Når der ses bort fra indkøberne i Rigspolitiet er der gennemsnitligt ca. 11 indkøbere i hver politikreds. Politiet er således meget tæt på PwC's anbefaling om 5-10 indkøbere pr. politikreds. Rigspolitiet er dog opmærksom på at reducere antallet af både indkøbere og bemyndigede generelt i vidst muligt omfang. Retningslinjerne for oprettelse i politiets indkøbssystem er blevet skærpet, således at der skal foreligge en godkendt bemyndigelse for at kunne blive oprettet i indkøbssystemet. Desuden er Rigspolitiet ved at centralisere indkøbsopgaverne i Rigspolitiet, hvilket forventes at reducere omfanget af indkøbere i Rigspolitiet i indkøbssystemet.



3: Det anbefales, at der udarbejdes retningslinjer med krav om, at indkøb som udgangspunkt alene må foretages igennem politiets indkøbssystem, hvorved langt hovedparten af politiets indkøb låses til indkøbssystemet.

Pr. 1. august 2018 blev retningslinjerne for e-handel i politiet skærpet, således at det er obligatorisk at benytte det elektroniske indkøbssystem ved alle indkøb af varer, der på nuværende tidspunkt forefindes i systemet. Rigspolitiet flytter desuden løbende nye kataloger med varer over i det elektroniske indkøbssystem, ligesom der foretages analyser af hvilke yderligere indkøb af varer og tjenesteydelser, der på sigt skal kunne foretages udelukkende igennem systemet. Rigspolitiet vurderer dog ikke, at det er hensigtsmæssigt og proportionelt, at alle indkøb skal foretages igennem indkøbssystemet. Eksempelvis er der en begrænset gevinst ved at lægge helt små varegrupper i systemet, der kun sjældent indkøbes, og det vil ikke stå mål med det administrative arbejde forbundet med at lægge disse varer ind.

4: Det anbefales, at der udarbejdes retningslinjer med krav om, at indkøb, som vurderes ekstraordinære og ikke kan købes igennem indkøbssystemet, alene må købes med forudgående involvering af Koncernindkøb. Der kan eventuelt arbejdes med en bagatelgrænse.

Der er indført retningslinjer, der pålægger rekvirenten at indhente rådgivning og eventuel bistand fra Koncernindkøb i forbindelse med alle indkøb over 100.000 kr., hvor der ikke allerede er aftaledækning. Det samme gælder for alle indkøb af konsulentydelse uanset beløb.

5: Det anbefales, at der indføres et relationsregister over tætte personlige relationer hos mulige leverandører for ledere, der sidder med ansvaret for større indkøbsanskaffelser, samt relevante medarbejdere, der til dagligt beskæftiger sig med indkøbsaftaler, som fremadrettet ikke vil være integreret i indkøbssystemet. Registeret kan være et selvrapporteringsværktøj, som administreres af Koncernindkøb, og som anvendes til at undersøge eventuelle interessekonflikter i forbindelse med større indkøbsaftaler/indkøb.

Der er indført et relationsregister på indkøbsområdet i hele politiet. Ledere, medarbejdere i indkøbsorganisationen samt medarbejdere med beslutningskompetence i forbindelse med konsulentindkøb skal registrere nære relationer ansat hos politiets nuværende og potentielle leverandører.

Relationsregistret skal fungere som politiets primære redskab til screening for potentiel inhabilitet. Registeret vil blive konsulteret af Rigspolitiets Koncernindkøb før en medarbejder kan deltage i indgåelse af aftaler med en værdi over 100.000 kr. Registeret vil desuden blive brugt ved alle indkøb af konsulentydelse, uanset beløbet. Screening vha. relationsregistret bliver dermed udgangspunkt for dialog og afklaring af eventuelle habilitetsudfordringer. Registeret erstatter ikke den ansattes generelle pligt til at gøre opmærksom på eventuelle interessekonflikter i en konkret sag eller situation. Ved indkøb under 100.000 kr. vil der fremadrettet gennemføres løbende kontrol af potentiel inhabilitet som en del af politiets interne kontrol på indkøbsområdet.



Der vil blive foretaget en årlig opdatering af relationsregistret, der på nuværende tidspunkt er under implementering i hele politiet sættes i drift pr. 1. januar 2019.

6: Det anbefales, at der sikres tilstrækkelige ressourcer i Koncernindkøb til at sikre løbende gennemførelse af udbud og løbende opdatering af indkøbssystemet, samt håndtering af ekstraordinære indkøb uden om indkøbssystemet.

Anbefalingen indgår i de løbende overvejelser om opgave- og ressourcesituationen i Rigspolitiets Koncernindkøb. Rigspolitiets Koncernindkøb er på den baggrund blevet tilført ressourcer, jf. Tiltag 3. Rigspolitiet vil på grundlag af en samlet udbudsoversigt foretage en fornyet vurdering af ressourcebehovet på indkøbsområdet på kort og lang sigt inden udgangen af 2018.

7: Der bør føres kontrol med overholdelse af budget og bevilling på indkøbstidspunktet. Det anbefales derfor, at der sikres systemunderstøttelse hertil i indkøbssystemet eller ved krav om journalisering af godkendelser.

Rigspolitiet har igangsat en foranalyse af mulighederne for systemunderstøttelse af intern kontrol af budget og bevilling på indkøbstidspunktet. Det er Rigspolitiets forventning, at foranalysen vil vise, at anbefalingen kan håndteres ved fuld ibrugtagning af det statslige indkøbs- og fakturahåndteringssystem IndFak2. Rigspolitiet har tidligere kun anvendt faktureringsdelen af systemet, og foranalysen skal afklare, om anbefalingen kan imødekommes med en ibrugtagning af den anden halvdel af systemet, dvs. indkøbsdelen. Såfremt analysen bekræfter dette, forventes ibrugtagningen at ske i løbet af 2019. Den interne kontrol af budget og bevilling ved omkostningsgodkendelse vil desuden blive styrket som beskrevet nedenfor under *anbefaling 8*.

8: Det anbefales, at Regnskabsinstruks for Politiet og Anklagemyndigheden tilpasses således, at de kontroller, som fremgår heraf i forbindelse med omkostningsgodkendelse, flyttes fra rekvirenten til godkenderen, således at der sikres et effektivt "4-øjnes princip".

Rigspolitiet vil imødekomme anbefalingen ved at skærpe godkenderens ansvar i forbindelse med omkostningsgodkendelse af fakturaer. Godkenderen bliver således ansvarlig for at sikre, at der er foretaget kontrol af opkrævningsgrundlaget, at der forligger et kontraktuelt grundlag for ydelsen, at dispositioner er foretaget inden for budgettet og formålet med bevillingen, og at ydelsen ligger inden for det aftalte formål. Ved køb af konsulentytelser implementeres der endvidere retningslinjer, der skærper kravet til dokumentation og opfølgning på de leverede ydelser. Skærperne indarbejdes i Politiets og Anklagemyndighedens Regnskabsinstruks i forbindelse med opdateringen af denne pr. 1. januar 2019.

9: Det anbefales, at den udførte kontrol ved godkendelser i IndFak dokumenteres med systemunderstøttelse eller i politiets journalisering, således at effektiviteten af den udførte kontrol regelmæssigt kan testes.

Rigspolitiet vil imødekomme anbefalingen ved at skærpe kravene til dokumentation i IndFak2 ved omkostningsgodkendelse, så det efterfølgende vil være muligt at teste grundlaget for godkendelserne. Skærperne bliver indarbejdet i Politiets



og Anklagemyndighedens Regnskabsinstruks i forbindelse med opdateringen af denne pr. 1. januar 2019. Rigspolitiets enhed for Tilsyn og Controlling vil være særlig opmærksom på, at de skærpede krav til dokumentation efterleves.

For alle de ni anbefalinger gælder, at de, med forbehold for implementeringen af enkelte systemer, forventes færdigimplementeret inden udgangen af 1. halvår 2019. Tiltag 1 betragtes herefter som færdigimplementeret og overgår til drift.

Øvrige forhold

Rigspolitiet har i forløbet omkring opfølgningen på tiltagene til at sikre overholdelse af udbudsreglerne indgivet politianmeldelse af en tidligere afdelingschef. Afhængig af udfaldet heraf vil Rigspolitiet – med baggrund i Kammeradvokatens udtalelse – vurdere, om der er grundlag for yderligere tiltag mod den tidligere afdelingschef, herunder tilbagebetaling af fratrædelsesbeløbet. Endvidere har Rigspolitiet i maj 2018 truffet afgørelse i en disciplinærsag vedrørende en nuværende medarbejder.

Hvad angår politiets historiske indkøb af visse konsulentydelse har Kammeradvokaten foretaget en vurdering af, om der er juridisk grundlag for at rejse et tilbagebetalingskrav i forhold til overbetaling af juniorkonsulenter. Kammeradvokaten har konkluderet, at der ikke er basis for at anse de fakturerede timepriser for væsentligt over markedsniveauet, og at der dermed ikke er grundlag for at rejse et krav om tilbagebetaling. Rigspolitiet har taget Kammeradvokatens vurdering til efterretning og vil med de iværksatte tiltag fortsat have et stærkt fokus på korrekt indkøb af konsulentydelse i politiet.

Tiltag 2. Konkret gennemførelse af udbud på områder uden udbudsdækning

I Rigspolitiets notat med beskrivelse af de 6 tiltag fra marts 2017, fremgik det, at der skulle gennemføres udbud på de områder, hvor der ikke tidligere var sket korrekt konkurrenceudsættelse.

Rigspolitiet gennemførte med bistand fra konsulentfirmaet Valcon i 2017 en analyse af politiets indkøb for perioden 2013-2016. Dette skete bl.a. for at afdække, hvor der var behov for at gennemføre udbud. Organisatorisk omfattede analysen indkøb i hele politiet, dvs. Rigspolitiet, PET og politikredsene.

Analysen er efterfølgende blevet kvalitetssikret i den eksterne undersøgelse foretaget af PwC.

Gennemgangen af perioden 2013-2016 byggede på en samlet indkøbsvolumen på ca. 9,1 mia. kr., svarende til gennemsnitligt ca. 2,3 mia. kr. årligt. Af den samlede indkøbsvolumen på 9,1 mia. kr. blev der identificeret ca. 1,8 mia. kr. (svarende til ca. 19 pct.), hvor der i politiet eksisterer et fortsat indkøbsbehov, men hvor indkøbene hidtil ikke har været foretaget udbudsmæssigt og/eller forvaltningsmæssigt korrekt, de såkaldt "*løbende problematiske indkøb*".



De *løbende problematiske indkøb* er på baggrund af dialog med de ansvarlige enheder i organisationen blevet inddelt i udbudsbølger alt efter, hvor kritisk gennemførelsen af udbuddene har været. Inddelingen er sket i følgende kategorier:

- *Kritisk i proces*, som indeholdt de indkøb, der allerede indledningsvist blev identificeret som kritiske, og hvor udbuddene allerede var i proces på analysetidspunktet.
- *Udbudsbølge 1*
- *Udbudsbølge 2 & 3*
- *Indkøb efter de forvaltningsretslige principper*, dvs. indkøb af en størrelse og type, der kan håndteres decentralt gennem indkøb efter de forvaltningsretlige principper og ikke kræver udbud.

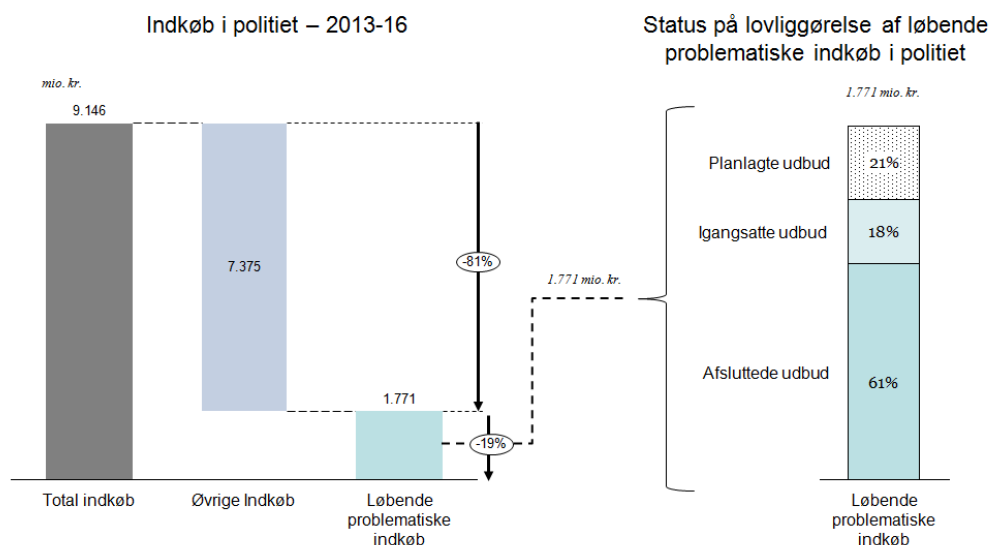
Langt størstedelen af udbuddene under "*Kritisk i proces*" er på nuværende tidspunkt afsluttet, ligesom flere udbud i "*Udbudsbølge 1*". De resterende udbud under sidstnævnte kategori er enten under udarbejdelse eller afklaring. Da Rigspolitiet den 16. marts 2018 offentliggjorde den eksterne undersøgelse, *jf. tiltag 1*, samt en overordnet status for fremdriften på samtlige tiltag³ udestod fortsat en gennemgang af indkøbene kategoriseret under *Udbudsbølge 2 & 3*. Rigspolitiets direktion godkendte primo juli 2018 en indstilling til håndtering af disse indkøb. Indstillingen indebar, at samtlige udbud og analyser i *Udbudsbølge 2 & 3* opstartes inden udgangen af 2019. Det forventes, at disse udbud for langt størstedelens vedkommende kan være gennemført inden udgangen af 2020.

Der er således på nuværende tidspunkt taget stilling til samtlige indkøb identificeret som *løbende problematiske*. Volumenmæssigt er 79 pct. af udbuddene under *Fremtidens indkøb* nu enten igangsat eller afsluttet.

Nedenstående *figur 1* viser en detaljeret oversigt over status på håndtering af udbud under *Fremtidens indkøb*.

³ "Notat: Status på tiltag til at sikre overholdelse af udbudsreglerne i politiet". Offentliggjort under Rigspolitiets pressemeddelelse "*Undersøgelse bekræfter markante fejl i politiets indkøb*", 16. marts 2018: <https://www.politi.dk/NR/rdonlyres/E2942BD9-0B3B-4B11-B8D5-72C74427A5A8/0/Statuspåtiltagtilsikreoverholdelseafudbudsreglerneipolitiet.pdf>





Figur 1: Fordeling – status på gennemførelse af udbud under Fremtidens indkøb

Med planlagte udbud (21 pct.) menes, at Rigspolitiet har fastlagt et tidspunkt for gennemførelsen af udbuddene, men endnu ikke igangsat dem. Blandt de planlagte udbud kan nævnes brandmateriel og håndtering og opbevaring af udsat bohøve, dvs. møbler og effekter udsat af fogeden, samt kontorforsyning og rengøring af stationer i Grønlands Politi.

Med igangsatte udbud (18 pct.) forstås de udbud, der er sat i proces, hvilket vil sige fra det udbudsforberedende arbejde igangsættes til kontrakten tildes. Eksempler på udbudsforberedende arbejde er udarbejdelse af markedsanalyser, udbudsstrategier, udbudsmateriale og kontrakter. De igangværende udbud tæller bl.a. terrængående patruljekøretøjer, skadesadministration og uniformer.

De afsluttede udbud (61 pct.) tæller i denne sammenhæng flere forskellige underkategorier og bliver derved en fællesbetegnelse for de udbud, der ikke skal foretages yderligere ved i regi af *Fremtidens indkøb*. Kategorien tæller de udbud, der er afsluttet via en kontraktindgåelse, de indkøb, der er vurderet ikke aktuelle eller som håndterede samt de indkøb, der kan håndteres med indkøb efter de forvaltningsretlige principper: Indkøb efter de forvaltningsretlige principper tegner sig for ca. 13 pct. af de afsluttede udbud afspejlet i figur 1.

- Blandt de udbud, der på nuværende tidspunkt er afsluttet, dvs. *hvor udbuddet er gennemført* og kontrakten er tildelt, kan bl.a. nævnes ballistiske veste, beredskabsmateriel, tolkeydelser og værkstedsaftaler.
- *Ikke aktuelle/håndterede indkøb omhandler indkøb*, som i tiden efter undersøgelsen er blevet afledækket, uden at det har været nødvendigt at gennemføre udbud, bl.a. fordi ydelserne kan købes via en SKI-aftale. Derudover omhandler kategorien indkøb, som politikredsene og/eller Rigspolitiets områder har vurderet, ikke længere er aktuelle at udbyde.



Dette kan fx skyldes, at området kan dækkes ad anden vej, at der var tale om et engangskøb eller fordi nærmere analyser har vist, at der ikke er en udbudspligt. Eksempler på indkøb herfra er skiltning på en politistation. Da dette har karakter af et engangskøb, vil der ikke fremover være et fast behov for at udbyde dette.

- *Indkøb efter de forvaltningsretlige principper* omhandler som nævnt indkøb, hvor det beløbsmæssige omfang ikke kræver et udbud. De forvaltningsmæssige principper indebærer saglighed, økonomisk ansvarlig forvaltning, ligebehandling og proportionalitet. Det betyder eksempelvis i praksis, at der skal indhentes minimum to tilbud, og at indkøbene altid skal kunne dokumenteres. Rigspolitiets Koncernindkøb har udarbejdet en række vejledninger, som, når disse følges, kan håndtere indkøbene. Dette gælder eksempelvis størstedelen af politikredsenes indkøb af håndværkerydelser, indkøb af møbler, netværkskabler og lignende. I forlængelse af dette er der desuden identificeret en række indkøb i de nordatlantiske kredse, hvor der, grundet de særlige geografiske forhold, er tale om en *eneleverandørsituation*.

Tiltag 3. Styrket koncernindkøb og kompetenceløft

For at styrke Rigspolitiets Koncernindkøb og øge kompetenceniveauet i politiets indkøbsorganisation er der igangsat en række tiltag, bl.a. et generelt kompetenceløft, en fast kadence for afrapportering til politiets øverste ledelse samt udarbejdelse af en indkøbspolitik.

Som en del af dette tiltag er der derudover sket en styrkelse af Rigspolitiets centrale indkøbsfunktion, Koncernindkøb, gennem rekruttering af en række medarbejdere med udbudskompetencer. Den juridiske bistand til gennemførelse af udbud under *Fremtidens indkøb*, som Rigspolitiet sideløbende har modtaget fra Kammeradvokaten, forventes udfaset med udgangen af 2018. Rigspolitiet vil fortsat anvende Kammeradvokatens bistand, men ikke i regi af *Fremtidens indkøb*.

Med henblik på at sikre et generelt kompetenceløft på indkøbsområdet, har Rigspolitiets Koncernindkøb i løbet af 2018 gennemført en række informationsmøder om de forvaltningsretlige regler og udbudsreglerne i såvel politiet som Justitsministeriets koncern.

Rigspolitiet har derudover påbegyndt udviklingen af en indkøbsuddannelse, der henvender sig til medarbejdere i politiets indkøbsorganisation i såvel politikredsenes som i Rigspolitiet. Uddannelsen, der afholdes første gang i løbet af 1. kvartal 2019, udvikles med det formål at hæve medarbejdernes kompetenceniveau, skabe en stærk indkøbsfaglighed og derigennem professionalisere politiets indkøbsfunktion. Indkøb indgår endvidere som et tema på politiets førlederuddannelse, da ledere er en vigtig målgruppe, idet de ofte rekvirerer eller godkender de lokale indkøb.

Sideløbende med dette har Rigspolitiets Koncernindkøb løbende udarbejdet understøttende materiale, som er samlet på politiets fælles intranet.



Der er samtidig etableret en tentativ plan for den løbende gennemførelse af udbud på de indkøbsområder, der skal konkurrenceudsættes inden for en nærmere kendt tidshorizont, men som ikke er omfattet af tiltaget vedrørende gennemførelse af udbud på områder uden udbudsdækning (*tiltag 2*). Planen, der løbende udbygges med nye områder, skal med tiden give et samlet overblik over igangværende og kommende driftsudbud i politiet samt skabe grundlaget for en effektiv ressourcestyring af de indkøbsfaglige kompetencer. For at sikre størst mulig gennemsigtighed i politiets udbud og indkøb, arbejder Rigspolitiet på, at udbudsplanen, når den er konsolideret, gøres offentligt tilgængelig på politiets hjemmeside. Dette forventes at ske i løbet af 1. kvartal 2019.

Der afholdes en løbende opfølgning på initiativerne på indkøbsområdet til relevante ledelsesniveauer i Rigspolitiet. Rigspolitiets direktion og Koncernledelse modtager desuden halvårslige statusrapporteringer.

Rigspolitiets Koncernindkøb offentliggjorde i august 2018 politiets indkøbspolitik, som sætter de udbudsretlige og kommercielle ramme for politiet. Indkøbspolitikken er tilgængelig på politiets intranet og på www.politi.dk.

Når de nye uddannelses tiltag går i drift primo 2019, og udbudsplanen er offentliggjort 1. kvartal 2019 betragtes tiltaget som færdigimplementeret og overgår derefter til drift.

Tiltag 4. Styrket controlling

Jævnfør det fjerde tiltag beskrevet i Rigspolitiets notat fra marts 2017, skulle controllingindsatsen styrkes. Dette omfattede hovedsagligt etablering af en ny enhed for tilsyn og controlling. Denne skulle, med direkte reference til Rigspolitiets direktion, styrke det interne kontrol- og tilsynsmiljø. Enheden skulle blandt andet iværksætte løbende central controlling af forvaltningen af indkøbsområdet i hele politiet og etablere et fast koncept for egenkontrol af indkøbsområdet i Rigspolitiet, politikredsene og PET.

Enheden for tilsyn og controlling blev etableret pr. 1. maj 2017 og nåede, efter en rekrutteringsperiode, fuld bemanning pr. 1. september 2017. Enheden har som forudsat haft et særligt fokus på indkøbsområdet og har gennemført kvartalsvis central controlling af indkøb i 2017 og i 1. kvartal 2018. På baggrund af stikprøver blev det undersøgt, hvordan indkøbene lever op til regler og internt fastsatte retningslinjer, hvorefter resultaterne er afrapporteret til Rigspolitiets direktion. Både de enkelte kredse og Rigspolitiets områder har fået en individuel tilbagemelding på stikprøverne, og resultaterne er taget op på governancemøderne, som er beskrevet i tiltag 5. Generelle lærings- og opmærksomhedspunkter er samlet i en fælles tilbagemelding til ledelsen i kredsene og i Rigspolitiets områder.

Med henblik på yderligere at styrke tilsynsindsatsen blev et nyudviklet koncept for egenkontrol på indkøbsområdet godkendt og implementeret i politiet i juni 2018. Kontrolkonceptet indebærer kvartalsvise kontroller i politikredsene, PET og Rigs-



politiet med henblik på at sikre opfølgning på overholdelse af retningslinjerne for indkøb.

Side 11

Rigspolitiets Koncernindkøb overtog i august 2018 kontrolkonceptet og ansvaret for at gennemføre den interne kontrol. Den generelle tilsynsindsats med indkøbsområdet er dog fortsat forankret i enheden for Tilsyn og Controlling. Resultaterne af kontrollerne rapporteres til Rigspolitiets direktion og politikredsenes ledelse.

Tiltaget betragtes på baggrund af ovenstående som færdigimplementeret og overgået til drift.

Tiltag 5. Indkøbsproces med stærk ledelsesmæssig forankring

I Rigspolitiets notat fra marts 2017 forpligtede politiet sig til at styrke det ledelsesmæssige fokus på indkøbsområdet i politiet. Under dette tiltag blev det fremhævet, at der ville ske ekstra stramninger på procedurerne for indgåelse af nye indkøbsaftaler over 100.000 kr. ekskl. moms. Herudover ville retningslinjerne for indkøb af eksterne konsulentydelse blive skærpet.

Rigspolitiet har på denne baggrund indført en indkøbsproces, hvor nye indkøbsaftaler med en kontraktsum, der overstiger 100.000 kr. ekskl. moms, skal påtegnes af den ansvarlige direktør i Rigspolitiet, PET eller politikredsen. Det er ligeledes et krav, at nye indkøbsaftaler over 100.000 kr. skal være understøttet af en juridisk og udbudsfaglig vurdering fra Rigspolitiets Koncernindkøb.

Herudover er retningslinjerne for indkøb af eksterne konsulentydelse blevet skærpet. Således må der ikke indkøbes konsulentydelse, uden at der ligger et skriftligt beslutningsgrundlag, der kvalificerer behovet for konsulentstøtte. Samtidig skal der fra Rigspolitiets Koncernindkøb være foretaget en udbudsjuridisk vurdering, og indkøbet skal være godkendt på direktorniveau.

Endelig har Rigspolitiet i løbet af 1. halvår 2018 implementeret nye governance-modeller på indkøbsområdet. Disse modeller indebærer afholdelse af en række faste møder på øverste ledelsesniveau. Møderne har bl.a. til formål at fastholde det ledelsesmæssige fokus på indkøbsområdet og løbende følge op på og drøfte bl.a. overholdelse af indkøbsreglerne.

I tilfælde af, at der er behov for at foretage strengt forretningskritiske indkøb på områder uden udbudsdækning, som eksempelvis kriminalteknisk udstyr og ammunition, kan dette kun lade sig gøre, hvis der indhentes en direktørgodkendt dispensation. Godkendelsen til dispensation gælder i en begrænset periode og forudsætter, at der er foretaget en udbudsretlig vurdering og lagt en realistisk plan for fremtidig konkurrenceudsættelse. Dispensationsordningen vil blive udfaset i takt med gennemførelsen af de udbud, der indgår i *tiltag 2*.

Tiltaget betragtes på baggrund af ovenstående som færdigimplementeret og overgået til drift.



Tiltag 6. Styrket aftalestyring og opfølgning

For fremadrettet at sikre overholdelse af de udbudsretlige regler efter aftaleindgåelse og igennem hele kontraktens løbetid blev der i Rigspolitiets notat fra marts 2017 beskrevet flere initiativer. Blandt disse var sikring af dokumentation for kontrakter og ændringer i disse. Et andet eksempel var systemunderstøttede opfølgningsprocedurer for kobling mellem registreringer i økonomisystemet og indgåede kontraktgrundlag.

På baggrund af en analyse af politiets kontraktstyring sammenholdt med best practice i andre organisationer, blev der i foråret 2018 truffet beslutning om et fælles koncept for kontraktstyring på tværs af hele politiet. Konceptet skal understøtte styring af politiets kontrakter med henblik på at fastholde værdien af disse samt at styre risici gennem kontrakternes levetid. Som en del af konceptet vil der blandt andet blive etableret en klar rolle- og ansvarsfordeling og implementeret faste og ensartede procedurer for kontrakthåndtering. Dette skal sikre, at der opleves en styrkelse og professionalisering af arbejdet med brugen af politiets kontrakter.

Til at implementere og drive dette arbejde blev der pr. 1. juni 2018 oprettet en kontraktstyringsenhed i Rigspolitiets Koncernindkøb. Enheden har siden da arbejdet med operationaliseringen af konceptet, herunder i samarbejde med forretningen at udpege de strategisk vigtigste kontrakter, der skal prioriteres i kontraktstyringen.

Sideløbende med dette arbejdes der på anskaffelse af systemunderstøttelse af konceptet. Det forventes, at både implementeringen af det fælles kontraktstyringskoncept og systemunderstøttelsen heraf er færdigimplementeret i løbet af 1. halvår 2019.

Herudover er alle indkomne indkøbsaftaler til en værdi over 100.000 kr. ekskl. moms løbende blevet registreret i den eksisterende kontraktdatabase i Rigspolitiets Koncernindkøb.

Rigspolitiets Koncernindkøb indførte ligeledes pr. 1. januar 2018 en ordning med tildeling af et unikt kontrakt ID til alle nye kontrakter med en samlet kontraktsum på over 100.000 kr. Formålet med dette har været at skabe en entydig kobling mellem registreringer i økonomisystemet og det enkelte kontraktgrundlag. Siden implementeringen af dette initiativ, har det ikke været muligt at betale en faktura i politiets regnskabssystem uden at anføre et gyldigt kontrakt ID.

Med implementeringen af det fælles kontraktstyringskoncept og systemunderstøttelsen i løbet af 1. halvår 2019 vil tiltaget blive betragtet som færdigimplementeret og overgået til drift.

