

Talemanuskript til brug for besvarelse af samrådsspørgsmål I-M, TRU alm. del, stillet efter ønske fra Kim Christiansen (DF), Rasmus Prehn (S), Karsten Hønge (SF), Andreas Steenberg (RV)

---

***Samrådsspørgsmål I:***

*Hvordan forklarer ministeren, at Banedanmark har udbetalt fuld bonus til en række ledende medarbejdere, selvom de ifølge dokumentationen fra DR ("Direktører i Banedanmark fik bonusser trods signalskandale og manglende resultater", den 19. feb. 2018, dr.dk) ikke lever fuldt op til de mål, der skulle indfris for at gøre sig fortjent til denne bonus?*

***Samrådsspørgsmål J:***

*Er ministeren så tilfreds med Banedanmarks udrulning af signalprogrammet, at han finder anledning til, at der udbetales fuld bonus til en række ledende medarbejdere i Banedanmark, herunder selve projektdirektøren for signalprogrammet, jf. ministerens svar på TRU alm. del – spm. 276?*

***Svar på spørgsmål I og J:***

Tak for ordet.

Jeg vil med udvalgets tilladelse svare samtidigt på spørgsmål I og J. Jeg har valgt at bruge ordet "resultatløn" som betegnelse for bonus, performanceløn og performancebonus. Ordet

resultatløn er den vending som bruges i cirkulærer, vejledninger m.v. og dækker over disse begreber.

Anvendelsen af resultatløn i honoreringen af offentligt ansatte er et element i det, der går under navnet New Public Management. Jeg tror godt, man kan sige, at det siden 1980'erne har været den dominerende teori for styringen af den offentlige sektor i Danmark. Det gælder både under borgerlige og under socialdemokratiske regeringer.

New Public Management handler om at bruge styringsinstrumenter, som vi kender fra den private sektor, i styringen af offentlige institutioner. Og to af de centrale instrumenter er mål- og resultatstyring og resultatløn.

Jeg vil godt starte med at sige, at jeg personligt er noget skeptisk i forhold til anvendelsen af mål- og resultatstyring og resultatløn i det offentlige. I den private sektor er det på sin vis noget enklere. Der handler det om – skåret ind til benet – om virksomheden tjener penge eller ej. I de offentlige institutioner er der ikke på samme måde en entydig bundlinje. Og derfor viser det sig i praksis at give problemer, når man prøver at overtage den private sektors styringsmodeller. Det synes jeg, denne sag viser meget klart.

Den måde, som Transport-, Bygnings- og Boligministeriets departement arbejder med aflønning af sine styrelsesdirektører på, og den måde Banedanmark arbejder med aflønning af sine direktører på, er ikke noget ministeriet selv har gået og fundet på. Det er en udmøntning af de overordnede statslige regler, som jeg her vil skitsere.

Aktstykke 63 af 11. december 2002 om en rapporteringsordning for statslige virksomheder fastsætter, at departementerne som minimum en gang årligt i forbindelse med virksomhedernes årsrapport skal følge op på alle eksternt fastsatte mål. Dermed kobles mål- og resultatstyringen sammen med styrelsernes årlige eksterne afrapportering om økonomi og resultater.

Med hjemmel i cirkulære om rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten § 4, stk. 3 og cirkulære om aftale om chefløn § 5, stk. 1 udstedt af Moderniseringsstyrelsen kan resultatløn udbetales i form af engangsvederlag. Af cirkulærerne fremgår det, at engangsvederlag fastsættes af ansættelsesmyndigheden efter forhandling med chefen og ydes som honorering af særlig indsats, som resultatløn eller som honorering af merarbejde.

Moderniseringsstyrelsen under Finansministeriet har desuden udarbejdet en vejledning til brug for arbejdet med mål- og

resultatstyringen. Den hedder ”Inspiration til strategisk styring med resultater i fokus” og giver gode råd til metodearbejdet og eksemplificerer praksis.

Jeg kan endvidere nævne, at det fra Moderniseringsstyrelsens Personaleadministrative Vejledning fremgår om resultatbaserede lønordninger, at resultatløn udbetales for den pågældende måleperiode, i det omfang den ansatte eller gruppen af ansatte har opnået nogle på forhånd definerede kvantitative og/eller kvalitative mål. Resultatløn ydes som et engangsvederlag.

Der er i disse regler ikke fastsat nogen beløbsgrænser eller nærmere regler for udmålingen af resultatløn.

Både Moderniseringsstyrelsen og Rigsrevisionen har over tid givet anbefalinger til brug af resultatlønsinstrumentet. Kernen i anbefalingerne har været, at resultatlønsinstrumentet bruges til at understøtte mål- og resultatstyringen.

Jeg vil godt citere fra den nævnte vejledning fra Finansministeriet fra september 2014 – altså under den tidligere socialdemokratiske regering – ved navn ”Inspiration til strategisk styring med resultater i fokus”:

Citat start:

”Det er vigtigt at sikre en tydelig sammenhæng mellem styrelsesdirektørens resultater og den konkrete resultatløn, som udbetales. I den forbindelse indgår opfølgningen på arbejdet med mål- og resultatplanens målsætninger og resultater som en del af vurderingsgrundlaget bag udmøntningen af resultatlønnen. Da mål- og resultatplanen kun omfatter en del af den samlede styring, er det naturligt, at koblingen mellem resultater og løn bygger på mere end indfrielsen af alene mål i mål- og resultatplanen. En automatisk én-til-én sammenhæng mellem målopfyldelse i mål- og resultatplanen og resultatløn vurderes derfor ikke hensigtsmæssig. Koblingen mellem resultatløn og resultater kan i stedet tage udgangspunkt i retningslinjer for vurdering af styrelsesdirektørernes resultatløn, der er tilpasset det enkelte ministerområde og den enkelte organisation.”

Citat slut.

Der skal altså være en sammenhæng mellem indfrielsen af målene i mål- og resultatplanen og resultatlønnen. Men der er netop ikke tale om en én-til-én sammenhæng mellem opnåelse af bestemte forud fastsatte mål og udmålingen af resultatlønnen. Der er tale om en vurdering, som er tilpasset

den enkelte organisation. Sådan er retningslinjerne fra Finansministeriet.

Nu vil jeg forklare nærmere, hvordan det er udmøntet i Transport-, Bygnings- og Boligministeriet.

Jeg vil gennemgå principperne for aflønning af både Banedanmarks administrerende direktør og vicedirektørerne. For Banedanmarks administrerende direktør er det departementet der fastsætter lønnen. Banedanmarks vicedirektører er ansat af Banedanmark, som også fastsætter lønnen. Fælles for begge er, at fastsættelsen af resultatlønnen sker som en "to-trins-raket": dels på baggrund af en konkret opfyldelse af nogle på forhånd fastsatte mål og dels på baggrund af en helhedsvurdering af årets opnåede resultater.

### *Banedanmark*

Banedanmark har om deres proces for tildeling af resultatlønnen oplyst mig om følgende.

Citat start:

"Lederne i Banedanmark er omfattet af performanceløn, der udmøntes en gang årligt i form af et engangsvederlag. Performanceløn fastsættes ensidigt og skønsmæssigt af

Banedanmark og er for langt de flestes vedkommende baseret på en evalueringsproces, hvor der i 2016 indgik opnåede resultater, ledelsesmæssig indsats, medarbejderevalueringer m.v.

Som en del af grundlaget for den evalueringsproces, der fører til vurderingen af, om og i hvilket omfang, der skal udmøntes resultatløb, havde direktionsmedlemmerne (og således ikke Jan Erik Schneider-Tilli) i 2016 et "cockpit". I "cockpittet" er der udpeget delområder, hvor der er opsat mål, som opgøres pr. kvartal. Disse mål kan være både kortsigtede og langsigtede. Eksempelvis kan det indenfor HR være en løbende målsætning, at sygefraværet skulle nedbringes, eller et kortsigtet mål om, at medarbejderhåndbogen skulle opdateres. Opfyldelse af mål i cockpitet for 2016 blev opgjort til en score indenfor tre områder:

- resultater,
- ledelse & adfærd og
- medarbejdernes evaluering.

Scoren for hver af disse områder indgik sammen med en vægtning af de enkelte områder og en skønsmæssig vurdering i fastsættelse af performancelønnen.

Performanceløn tildeles således på baggrund af de resultater, som er opnået og på baggrund af en vurdering af lederens samlede performance.

Hvert medlem af direktionen har i 2016 modtaget en skriftlig tilbagemelding (i form af tildelingsbrev), der omhandler tildeling af performanceløn. Af de skriftlige begrundelser fremgår, udover den tildelte performanceløn, en score i forhold til de 3 førnævnte områder i cockpittet og en begrundelse for tildeling af performancelønnen.”

Citat slut.

Banedanmark har endvidere oplyst mig:

Citat start:

”Performanceløn fastsættes i Banedanmark med udgangspunkt i en direktørs samlede performance. Der kan dog desuden indgå en skønsmæssig vurdering af eventuelle særlige forhold, der ikke kommer til udtryk i målingen, men som efter den administrerende direktørs vurdering, skal have betydning for



performancelønnen i op- eller nedadgående retning.

Banedanmark følger således de overordnede principper for resultatlønsaftaler i staten.

Fastsættelse af de objektive kriterier og målopfyldelse sker i udgangspunktet ved starten af året, før det reelt vides, hvad året bringer. Det er derfor muligt for den administrerende direktør i tillæg hertil at foretage en skønsmæssig vurdering i op- eller nedadgående retning, såfremt forudsætningerne ændrer sig, eller der i løbet af året eksempelvis sker uforudsete eller ekstraordinære hændelser. Tildelingen af performancelønnen til Banedanmarks direktion blev i 2016 vurderet ud fra de objektive kriterier, samt en helhedsbetragtning af direktionsmedlemmernes ageren som personaleledere, som faglige ledere og deres ageren i den ekstraordinære situation.”

Citat slut.

### *Situationen i Banedanmark 2015-2016*

I begyndelsen af 2016 da den nye direktør i Banedanmark tiltrådte, var den ledelsesmæssige situation i Banedanmark ekstraordinær. Banedanmark har oplyst mig følgende:

Citat start:

”Banedanmark kan indledningsvis oplyse, at direktionen i 2015 bestod af administrerende direktør Jesper Hansen og økonomidirektør Søren Stahlfest Møller.

Ved Per Jacobsens tiltræden var der ingen direktion i Banedanmark og ingen programdirektør for Signalprogrammet.”

Citat slut.

Der var altså ingen øverste ledelse i Banedanmark ved tidspunktet for den nye direktørs tiltræden. Den administrerende direktør var gået af. Økonomidirektøren var gået af. Og der var på daværende tidspunkt ikke andre i direktionen. Der var heller ingen ledelse af Signalprogrammet.

Banedanmark fortsætter. Citat start:

”Efter Per Jacobsens tiltræden i 2016 blev direktionen ændret til at bestå af 6 personer. I 2016 drejede det sig om administrerende direktør Per Jacobsen, økonomidirektør Peter Jonasson, anlægsdirektør Steen Neuchs Vedel, trafikdirektør Peter Svendsen, teknikdirektør Søren Boysen og HR-direktør Charlotte Smidt. Jan Erik Schneider-Tilli blev i 2016 ansat som

programdirektør for Signalprogrammet med direkte reference til Per Jacobsen, men indgår ikke i Banedanmarks direktion.

2016 var således et år med meget stor forandring i Banedanmarks øverste ledelse, hvor direktionen og dermed også flere af de indkomne direktionsmedlemmers ansvarsportefølje blev markant ændret og udvidet. Som led i den nye direktions tiltræden blev der implementeret en markant omorganisering af nye divisioner, og der blev introduceret flere nye dagsordener, herunder om effektivisering, outsourcing og styrket forvaltningskultur.

Blandt andet på denne baggrund var det Banedanmarks og administrerende direktør Per Jacobsens vurdering, at den nye direktion løftede en helt ekstraordinær indsats i 2016.

Banedanmarks direktionsmedlemmer fik på denne baggrund i 2016 individuelt tildelt 100.000 kr. i performancebonus, på nær Økonomidirektør Peter Jonasson, som fik tildelt 125.000 kr. Jan Erik Schneider-Tilli tiltrådte stillingen som programdirektør i Signalprogrammet 3. marts 2016 og fik ekstraordinært udbetalt 100.000 kr. i performancebonus for 2016.”

Citat slut.

Rigsrevisionen har i forhold til sidstnævnte resultatlønsudbetaling kommenteret, at det af ansættelseskontrakten fremgik, at der var mulighed for resultatløn svarende til maksimalt 75.000 kr.

Rigsrevisionen har om Banedanmarks tilbagemeldinger på dette bemærket følgende:

Citat start:

”Banedanmark har oplyst, at der ifølge cheflønscirkulæret kan ydes engangsvederlag, og der heri ikke er fastsat grænser for beløbets størrelse. Rigsrevisionen er enig i, at der ikke er fastsat grænser for størrelsen af engangsvederlag i cheflønscirkulæret, men finder fortsat, at aftalte vilkår i en ansættelseskontrakt bør overholdes. Banedanmark har videre oplyst, at de fremadrettet vil være ekstra opmærksom på at dokumentere begrundelsen for en eventuel overskridelse af de 75.000 kr., som er nævnt i kontrakten.”

Citat slut.

Rigsrevisionen har endvidere om Banedanmarks tilbagemeldinger bemærket, citat start:

”Banedanmark har oplyst, at de efterfølgende løbende har arbejdet med optimering af procedurerne og forretningsgangene på dette område, herunder en udførlig 2. kontrol af kontrakter, hvor det er vurderingen, at de nuværende forretningsgange er passende.”

Citat slut.

### *Banedanmarks administrerende direktør*

For Banedanmarks administrerende direktør er det departementet, der fastsætter resultatlønnen, og det sker efter en lignende model.

Aflønningen af Banedanmarks direktør tager afsæt i den mål- og resultatplan, som hvert år indgås mellem departementet og Banedanmark.

Målene er fastsat, så de adresserer de vigtigste strategiske temaer og opgaver for det kommende år. Men i sagens natur, kan skift i de politiske prioriteringer eller i de faktiske forhold ikke forudsiges. Derfor er der en betydelig risiko for, at den prioritering af målene, der ligger i mål- og resultatplanen, viser sig at være forældet, når året er gået.

På ministerområdet arbejdes med en mål- og resultatplan, som kan bestå af maksimalt 10 mål. Samtidig er der formuleret en række kriterier for, under hvilke betingelser, disse 10 mål er opfyldte, delvis opfyldte og slet ikke opfyldte.

På ministerområdet er den del af direktørens resultatløn, som er koblet til mål- og resultatplanen, defineret på forhånd. For hvert mål i mål- og resultatplanen, som ikke bliver opfyldt eller kun bliver delvist opfyldt, bliver resultatlønnen altså reduceret.

Dette har også været tilfældet for Banedanmarks direktørs resultatløn i 2016.

Som jeg nævnte, kan de politiske prioriteringer skifte i løbet af året og en styrelse kan få nye, vigtige opgaver, som skal løses. Samtidig skal styrelsen også løse en række opgaver, som ligger uden for mål- og resultatplanens område. Derfor er der også mulighed for en forhøjelse i resultatlønnen efter en forhandling. Forhandlingen foregår direkte mellem styrelsesdirektøren og departementschefen.

Principperne for udbetaling af resultatløn til Banedanmarks direktør og direktion foregår derfor nøje i overensstemmelse med den ”statslige metode”, som er fastlagt i Finansministeriets cirkulærer og vejledninger, hvor der på den ene side er en

kobling mellem resultatlønnen og opnåelse af målene i den aftalte mål- og resultatplan, men hvor der på den anden side ikke er en én-til-én kobling, idet der også tages hensyn til nye politiske prioriteringer, der er opstået i løbet af året, og til håndteringen af forhold, der ikke er dækket ind af målene i planen.

Banedanmarks mål- og resultatplan indeholdt en række mål og også mål vedr. Signalprogrammet.

Det 1. mål i Banedanmarks mål- og resultatplan omhandlede punktligheden. Der var 3 krav.

To krav blev opfyldt, et ikke. Da punktligheden på fjernbanen var betydeligt under kravet i mål- og resultatplanen, og dermed ”gik i rødt”, betød dette, at det samlede mål ikke kunne opfyldes, og der blev derfor ikke tildelt resultatløn vedrørende punktligheden.

Det 2. mål i Banedanmarks mål- og resultatplan omhandler anlægsøkonomi. For de store anlægsprojekter, herunder Signalprogrammet, måtte der maksimalt være et træk på den centrale anlægsreserve på 3 pct. af finanslovskontoens forbrug.

I 2016 meddelte Banedanmark, at det blev nødvendigt at disponere ca. 4 mia. kr. af Signalprogrammets centrale reserve. Departementet vurderede på denne baggrund, at Banedanmarks overholdelse målet for anlægsøkonomi i 2016 skulle betragtes som værende ikke opfyldt, om end der teknisk set ikke blev trukket på reserven i 2016, men først senere. Dermed var der ingen målopfyldelse, og der blev ikke tildelt resultatløøn vedrørende anlægsøkonomien.

Det 3. mål i Banedanmarks mål- og resultatplan omhandler tidsoverholdelse i anlægsprojekter. Ingen anlægsprojekter, af årsager forårsaget af Banedanmark, måtte ændre åbningsår i forhold til det på finansloven angivne åbningsår eller i forhold til politiske aftaler.

Ibrugtagningen af elektrificeringen af Esbjerg-Lunderskov blev udskudt og for Signalprogrammet blev der udarbejdet reviderede tidsplaner for udrulning af nyt signalsystem.

Da Signalprogrammet og elektrificeringen af Esbjerg-Lunderskov således har ændret åbningsår, blev målet kun delvist opfyldt, og der blev tildelt reduceret resultatløøn vedrørende åbningsår for anlægsprojekter.



Det 4. mål i Banedanmarks mål- og resultatplan omhandlede overholdelse af projektmilepæle i de store anlægs- og fornyelsesprojekter. Banedanmark skulle i 2016 nå en række definerede kritiske milepæle i de store anlægs- og fornyelsesprojekter, herunder også for Signalprogrammet.

For Signalprogrammet skulle det første tog være godkendt til kørsel i STM-mode og test af Early Deployment Vest skulle være indledt på den nordlige strækning.

Første tog blev endeligt godkendt af Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen til kørsel i STM-mode i april 2016, hvorfor dette krav blev opfyldt. Test af Early Deployment Vest på den nordlige strækning (Aalborg (Lindholm)-Frederikshavn) blev indledt den 21. november 2016, hvorfor også dette krav blev opfyldt.

Samlet set blev 5 ud af de i alt 8 projektmilepæle opfyldt. Der blev dermed tildelt reduceret resultatløn på baggrund af en delvis målopfyldelse vedrørende overholdelse af projektspecifikke milepæle.

Det 5. mål i Banedanmarks mål- og resultatplan omhandlede udarbejdelse af beslutningsoplæg til kapacitets- og rettidighedsfremmende initiativer.

Da fristerne på de nævnte initiativer blev udskudt efter aftale med departementet, blev målet betragtet som fuldt opfyldt, der blev tildelt fuld resultatløn for beslutningsforslagene til de kapacitets- og rettidighedsfremmende initiativer.

Det 6. mål i Banedanmarks mål- og resultatplan vedrørte internet i tog og der var to milepæle, som Banedanmark skulle nå.

Da begge milepæle blev forsinket af forhold, som Banedanmark ikke havde nogen indflydelse på, blev målet vurderet som fuldt opfyldt og der blev tildelt fuld resultatløn for Internet i tog.

Det 7. mål i Banedanmarks mål- og resultatplan omhandlede sikkerhed, den såkaldte CSM-proces (CSM er forkortelse for Common Safety Methods). Sammen med Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen skulle Banedanmark inden udgangen af 1. kvartal 2016 formulere et kommissorium for arbejdet med CSM. Samtidig skulle der inden 1. oktober 2016 afleveres en handlingsplan. Banedanmark skulle også inden 1. oktober 2016 fastlægge krav til kompetencer i forbindelse med CMS-processen.

Kommissoriet blev vedtaget både i Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen og Banedanmark ultimo 1. kvartal 2016 og der

blev afleveret en handlingsplan den 30. september 2016. Banedanmark definerede krav til kompetencer den 15. september 2016. Målet blev derfor fuldt opfyldt og der blev tildelt fuld resultatløn for CMS-processen.

Det 8. mål omhandlede kvalitet i myndighedsafgørelser. Ud af Banedanmarks samlede myndighedsafgørelser, herunder aktindsigtssager, måtte højst 5 pct. blive hjemvist til fornyet behandling i Banedanmark af departementet.

Resultatet var under 1 pct. Målet blev derfor fuldt opfyldt og der blev tildelt fuld resultatløn for myndighedsafgørelser.

Det 9. og sidste mål omhandlede ministerbetjening. Banedanmarks ministerbetjening skulle have en sådan rettidighed og anvendelse, at mindst 95 pct. af besvarelserne var rettidige, og mindst 95 pct. af besvarelserne blev skønnet anvendelige. Målet blev fuldt opfyldt og der blev tildelt fuld resultatløn for ministerbetjeningen.

Samlet set blev der i 2016 en målopfyldelse på 47,5 pct. i mål- og resultatplanen. Altså kun en halvt opfyldt plan. Dette er en lav målopfyldelse og kan ikke betegnes som et tilfredsstillende resultat. Dermed blev den maksimale resultatløn, som Banedanmarks direktør kunne få udbetalt på baggrund af mål-

og resultatplanen også reduceret med godt halvdelen, helt præcist 52,5 pct.

For Banedanmark var der imidlertid flere forhold uden for kontrakten, som departementet vurderede var forhold, som kunne begrunde en skønsmæssig forhøjelse af resultatlønnen.

Banedanmark gennemførte som nævnt primo 2016 en omfattende organisationsændring. Direktionen blev udvidet for at skabe en mere robust organisation og sikre bedre koordinering, to divisioner på vedligeholdelsesområdet blev slået sammen til én for at sikre et entydigt ledelsesansvar, og på anlægsområdet blev der skabt én division, hvor også flere store anlægsprojekter blev placeret.

Vedligeholdelsesaktiviteterne blev i løbet af 2016 analyseret, og der blev peget på, at udlicitering kan bidrage med effektiviseringer.

I efteråret 2016 foretog Banedanmark et omfattende arbejde med at replanlægge Signalprogrammet. Det var nødvendigt at ændre strategien, så hovedstrækningerne blev lagt senere i udrulningsplanen for at skabe mere robusthed. Forsinkelsen og fordyrelsen af Signalprogrammet slog igennem på den manglende målopfyldelse på mål 2 og 3. Men i starten af 2017,

da målopfyldelsen for 2016 blev gjort op, var det som bekendt forventningen, at programmet kunne gennemføres i henhold til den replanlagte tidsplan. Det var først efterfølgende at problemerne med installationen af ombordudstyret på IC3-toget væltede hele planen og nødvendiggjorde en meget mere radikal ændring af Signalprogrammet.

Retningslinjerne i Transport-, Bygnings- og Boligministeriet for styrelsesdirektørernes resultatløn er, at den ved fuld målopfyldelse beregnes som 10 pct. af basisløn og varige tillæg. Resultatlønnen reduceres svarende til den manglende målopfyldelse. Den kan dernæst forhøjes skønsmæssigt for at tage hensyn til resultater, der ikke er omfattet af mål- og resultatplanen, dog højst til det dobbelte.

For administrerende direktør Per Jacobsen er forholdene kompliceret af, at han den første måned var direktør for Vejdirektoratet. Han har altså 1/12 resultatløn fra Vejdirektoratet og 11/12 fra Banedanmark. Den beregnede resultatløn udgjorde på baggrund af den opnåede målopfyldelse 63.000 kr. Den kunne altså skønsmæssigt forhøjes til op til 126.000 kr. Den faktiske resultatløn for 2016 blev efter forhandling mellem den administrerende direktør og

departementschefen fastlagt til 100.000 kr., altså noget under det maksimale niveau.

Jeg kan ikke være den første, der må konstatere, at det er let at være bagklog. Når jeg ser på mine forgængeres tilgang til Signalprogrammet, uanset partifarve, må jeg konstatere, at der ikke er nogen, der har forudset de problemer, Signalprogrammet er kommet i. Jeg skal også være ærlig og indrømme, at jeg selv er blevet overrasket over tilstanden.

Det fremgår sådan set af mål- og resultatplanerne for de seneste år. I mål- og resultatplanen med Banedanmark for 2015, der altså blev fastlagt under den socialdemokratisk-radikale regering, er der ét mål for Signalprogrammet. Det er kort nok til at jeg godt kan citere det her:

Citat start:

”2.6 Signalprogrammet

Signalprogrammet skal i 2015 nå følgende milepæle:

Test af Early Deployment Lille Syd er indledt inden udgangen af 2015.

Selve bygningerne i TCC Øst og Vest er afleveret til Banedanmark inden udgangen af 3. kvartal 2015.

Den første milepæl vægter 50 pct. af den samlede målopfyldelse.

Målet vægter 10 pct.”

Citat slut.

I samme mål- og resultatplan er der en udførlig beskrivelse på næsten to sider af målet for Togfonden.dk. Den skal jeg ikke trætte udvalget med. Jeg kan blot konstatere, at det set i bagklogskabens lys måske havde været hensigtsmæssigt at have viet lidt mere spalteplass til Signalprogrammet.

I mål- og resultatplanen for 2016 er der to mål, der har betydning for Signalprogrammet. Det første er mål 4 for projektmilepæle i store anlægs- og fornyelsesprojekter. Her indgår Signalprogrammet sammen med Elektrificeringsprogrammet, den nye bane mellem København og Ringsted samt sporfornyelsen på Østfyn og på Køge Bugtbanen. Målet for Signalprogrammet vægter 5 pct.

I samme plans mål 7 opstilles et mål for en ny godkendelsesproces for jernbaneprojekter, den såkaldte CSM-

proces. Målet er til dels fælles med den daværende Trafik- og Byggestyrelse og skal forbedre gennemførelse af CSM-processen, som blandt andet Signalprogrammet skal godkendes efter. CSM-processen er vigtig, da hver ændring skal godkendes efter den. En fejlretning i noget software, som måske tager nogle dage at programmere kan tage helt op til flere måneder at godkende på grund af en noget omstændelig procedure. Det har derfor stor betydning for Signalprogrammet, at CSM-processen fungerer så godt som muligt. CSM-målet vægter med 10 pct.

Mål- og resultatplanen for 2017 minder i sin opbygning om planen for 2016. Igen er der et mål 4 om milepæle for store projekter. Signalprogrammet vægtes med 10 pct. Der er fortsat et mål for CSM-processen, som nu vægter 5 pct.

Mål- og resultatplanen for 2018 svarer i sin struktur til planerne for 2016 og 2017. Men vægtningen af Signalprogrammet er forøget til 15 pct. Der er også for 2018 et mål for CSM-processen, som vægtes med 5 pct.

Vægten af Signalprogrammet er altså forøget gennem de seneste år. Jeg er sikker på, at der under mine forgængere havde været prioriteret anderledes, hvis de i deres tid havde haft samme viden, som vi har i dag.



Inden jeg går videre vil jeg godt opsummere i forhold til besvarelsen af spørgsmål I og J:

For det første: Det fremgår af Finansministeriets vejledning om anvendelsen af resultatløn, at der ikke skal være en én-til-én sammenhæng mellem opnåelsen af resultatmål og tildelingen af resultatløn.

For det andet: Banedanmark laver også andre ting end Signalprogrammet, og der er direktører i Banedanmark der ikke er ansvarlige for Signalprogrammet.

For det tredje: Vi taler om resultaterne for 2016 og ikke 2017. Og i starten af 2017 så det jo ikke helt så ringe ud, heller ikke for Signalprogrammet.

### ***Samrådsspørgsmål K***

*På baggrund af ministerens svar på TRU alm. del spm. 276 bedes ministeren oplyse, om han inden den 4. maj 2017 var bekendt med, at Banedanmark udbetalte fuld bonus til ledende medarbejdere, der arbejder med signalprogrammet, selvom de ikke har levet op til deres mål? Ministeren bedes i den forbindelse redegøre for, hvorfor ministeren ikke fandt anledning til at stoppe udbetalingerne af bonus?*

**Svar på spørgsmål K:**

Det korte svar på spørgsmål K er ”Nej”. Det var jeg ikke bekendt med.

**Samrådsspørgsmål L**

*Har ministerens spurgt ind til Banedanmarks incitamentsstruktur og bonuspolitik i sin tid som minister, og i så fald hvornår? Ministeren bedes endvidere oplyse, om han er enig i den gældende incitamentsstruktur og bonuspolitik.*

**Samrådsspørgsmål M**

*Hvilke konsekvenser vil ministeren drage af denne sag med udbetaling af bonusbeløb i Banedanmark? Og hvad vil ministeren foretage sig fremadrettet for at sikre, at der ikke udbetales bonus til medarbejdere, hvis de ikke lever op til deres mål i eksempelvis Banedanmark eller andre selskaber, styrelser el. lign., som ministeren har ansvaret for?*

**Svar på spørgsmål L og M:**

Jeg vil gerne svare på spørgsmål L og M sammen.

Jeg har ikke selv været involveret i fastlæggelsen af Banedanmarks mål- og resultatplan, og jeg har slet ikke været involveret i mål- og resultatplanen for 2016, som jo er den vi diskuterer her, da den blev fastlagt, før jeg blev minister.

Men jeg synes heller ikke problemet ligger i de fastlagte mål som sådan. I den nyeste mål- og resultatplan for 2018 er målene:

- Rettidighed
- Anlægsprojekter til aftalt økonomi og tid
- Opnåelse af projektmilepæle på elektrificering, signalprogrammet, København-Ringsted, Ringsted-Femern og på fornyelse og hastighedsopgradering
- CSM-sikkerhedsgodkendelsesprocessen (som jeg har nævnt tidligere)
- Strategi for udlicitering
- Kvalitet i Banedanmarks myndighedsafgørelser (som nogle fra dette udvalg har været meget opmærksomme på)
- Ministerbetjening

Der er tale om helt igennem fornuftige og centrale mål for Banedanmark.

Problemerne opstår, når målopnåelsen skal omsættes til resultatløn.

Som jeg indledte med at sige, er jeg ikke nogen stor tilhænger af resultatløn i den offentlige sektor.

Så vidt jeg kan bedømme, er anvendelsen af resultatløn i Banedanmark baseret på de regler og vejledninger, som Finansministeriet har udstedt. Og vi kan jo ikke føre vores egen lønpolitik i Transport-, Bygnings- og Boligministeriet.

Når Finansministeriet siger, at der ikke skal være en én-til-én sammenhæng mellem opnåelse af forud fastsatte mål og resultatløn, så kan vi jo ikke beslutte det modsatte i Transport-, Bygnings- og Boligministeriet.

Vi må i Transport-, Bygnings- og Boligministeriet forvalte lønpolitikken på vilkår, der svarer til resten af staten. Og det er så vidt jeg kan se også tilfældet.

Vi kan få en yderligere indikation ved at sammenligne lønniveauet for direktionen i Banedanmark med lønniveauet for direktionen i tilsvarende statslige styrelser.

Når man ser på et gennemsnit for de seneste 5 år, så ligger gennemsnitslønnen inklusive resultatløn for direktionen i

Banedanmark på samme niveau som i andre større statslige styrelser så som Naturstyrelsen, Erhvervsstyrelsen, Moderniseringsstyrelsen eller Fødevarestyrelsen. Og Banedanmark er den af styrelserne der har klart flest medarbejdere og klart det største budget.

Lønniveauet i Banedanmark – inklusive resultatløn – ligger altså helt på niveau med andre styrelser i staten og i øvrigt væsentligt lavere end i andre dele af jernbanesektoren.

Så vidt jeg kan vurdere, er resultatlønnen i Banedanmark forvaltet efter de regler og retningslinjer som Finansministeriet har udstukket.

Det problem, der bliver peget på i spørgsmålet, er, at det kan være svært at forstå og at forklare en udbetaling af resultatløn, når en styrelse på visse områder helt klart ikke har nået de på forhånd fastsatte mål. Det kan også være, at målene efterfølgende har vist sig mindre relevante på grund af en given udvikling, som ikke kunne forudses.

Omvendt kan det også være vanskeligt at forstå, at en direktør får ”bonus” – altså resultatløn – for alene at opfylde de mål som på forhånd er fastlagt. Det er jo ikke sådan, at en lærer får

bonus, hvis børnene i 5. klasse, når året er gået, har lært at regne, som det var forudsat, da året startede.

Men systemet omkring resultatløn er altså indrettet på en måde, så disse situationer kan opstå. Det er faktisk indrettet sådan, at man får resultatløn for at lave det, som man forventes at lave. Og det er indrettet sådan, at man også kan få resultatløn, selv om man *ikke* har opfyldt de forudsatte mål. Begge dele synes jeg faktisk kan være lidt vanskeligt at forklare.

Det er imidlertid et generelt spørgsmål omkring anvendelsen af resultatløn i den offentlige sektor. Og diskussionen må derfor tages på et sådant generelt niveau. Det kan jeg kun støtte.

Tak.