



DANSK CENTER FOR INTERNATIONALE STUDIER
OG MENNESKERETTIGHEDER

EFFEKTIVISERINGSSTRATEGI

2007– 2008



DECEMBER 2006

Dansk Center for Internationale Studier og Menneskerettigheders effektiviseringsstrategi

Udgivet af: Dansk Center for Internationale Studier og Menneskerettigheder (DCISM)

Strandgade 56

1401 København K

Telefon: + 45 32 69 86 86

Fax: + 45 32 69 86 00

E-mail: dcism@dcism.dk

www.dcism.dk

Redaktionen afsluttet den 4. december 2006

Strategien kan hentes via <http://www.dcism.dk>

INDHOLD

1. INDLEDNING	1
DCISM'S OPRETTELSE OG FORMÅL	2
DCISM'S ORGANISERING	2
DIIS' FORMÅL	3
DIIS' ORGANISERING	3
IMR'S FORMÅL	4
IMR'S ORGANISERING	4
2. MÅL- OG RESULTATSTYRING	5
DIIS' ARBEJDE MED MÅL- OG RESULTATSTYRING	5
IMR'S ARBEJDE MED MÅL- OG RESULTATSTYRING	6
INDSATSOMRÅDER VEDRØRENDE EFFEKTIV OPGAVEVARETAGELSE I DCISM	7
3. KLARE MÅL OG MERE ÅBENHED	10
FORMÅL OG GYLDIGHEDSOMRÅDE	10
SAMMENHÆNGEN TIL MÅL- OG RESULTATSTYRING	10
FORMIDLING	10
KLARE MÅL OG DCISM'S KERNEOPGAVER	11
INDSATSOMRÅDER VEDRØRENDE KLARE MÅL OG MERE ÅBENHED	11
4. UDBUDSPOLITIK	13
MÅLSÆTNINGER	13
SPILLEREGLER	13
GYLDIGHEDSOMRÅDE	13
UDBUDSEGNETHED	14
ORGANISERING	14
5. INDKØBSPOLITIK	15
GYLDIGHEDSOMRÅDE	15
MÅLSÆTNINGER	15
ORGANISERING	16
RETNINGSLINJER	16
MULIGHEDER FOR EFFEKTIVISERING	16
INDSATSOMRÅDER I FORHOLD TIL INDKØBS- OG UDBUDSPOLITIKKEN	17
BILAG 1A: ORGANISATIONS DIAGRAM FOR DCISM	18
BILAG 1B: ORGANISATIONS DIAGRAM FOR DCISM'S FÆLLESFUNKTIONER	19
BILAG 1C: ORGANISATIONS DIAGRAM FOR DIIS	20
BILAG 1D: ORGANISATIONS DIAGRAM FOR IMR	20
BILAG 2: KLARE MÅL FOR DE BRUGERRETTEDE OPGAVER 2007	22
BILAG 3: OVERSIGT OVER UDBUDSEGNEDE OPGAVER	25
BEGREBSAFKLARING	25
BILAG 3: TABEL 1. UMIDDELBART UDBUDSEGNEDE OPGAVER	26
BILAG 3: TABEL 2. PRINCIPIELT UDBUDSEGNEDE OPGAVER	28

1. Indledning

Dansk Center for Internationale Studier og Menneskerettigheder (DCISM) er omfattet af regeringens moderniseringsprogram, der indebærer en række tiltag for at sikre effektiviseringer i opgaveløsningen. Med udgangspunkt i Finansministeriets vejledning "Effektiv opgavevaretagelse i staten" fra oktober 2003, har DCISM derfor udarbejdet nærværende effektiviseringsstrategi.

Strategien omfatter en redegørelse for vores arbejde med mål- og resultatstyring, en politik for klare mål, en udbudspolitik samt en indkøbspolitik. Fælles for de tre politikker gælder, at der er tilknyttet indsatsområder, som beskriver de områder, der arbejdes videre med for at opnå en mere effektiv opgavevaretagelse i organisationen. Endelig er nærværende effektiviseringsstrategi suppleret med bilag, hvoraf klare mål for de tværgående brugerrettede opgaver samt opgaveporteføljen fremgår med vurderinger af opgavernes udbudsegnethed.

Formålet med effektiviseringsstrategien er at fremme og sikre effektivitet og kvalitet i DCISM's opgavevaretagelse. Dette gøres ved at synliggøre, fokusere og prioritere den samlede indsats for at fremme og sikre effektivitet og kvalitet i DCISM's opgavevaretagelse. I udarbejdelsen af strategien er der derfor blevet identificeret en række indsatsområder. Disse er konkrete tiltag, som på sigt skal fremme effektiviteten og kvaliteten i DCISM's opgaveløsning. Således har udarbejdelsen og den efterfølgende implementering af effektiviseringsstrategien givet DCISM en anledning til at sætte opgaver og resultater i centrum, idet der område for område er foretaget nøje vurderinger af, hvilke opgaver der løses, og hvordan de mest hensigtsmæssigt bør varetages. Hvor det er fundet nødvendigt at foretage mindre justeringer og forandringer af opgavetilrettelæggelsen er dette sket med inddragelse af relevante, berørte medarbejdere og Samarbejdsorganisationen.

Endvidere har effektiviseringsstrategien den positive sideeffekt, at den bidrager til en forventningsafstemning – ved klart at kommunikere hvilke mål for servicen, som vi ønsker at have, tydeliggøres netop dette serviceniveau for borgere, brugere og virksomheder, der herved oplever DCISM som åben og tilgængelig.

Effektiviseringsstrategien vil udgøre en rettesnor for DCISM's styring og aktiviteter i strategiperioden og skal derfor betragtes som et dynamisk dokument, der løbende ajourføres, i takt med at indsatsområderne vurderes og implementeres, hvormed strategien gradvist realiseres. Ligeledes vil styringsvilkårene ændre sig – af eksterne såvel som interne påvirkninger – hvilket også vil afspejle sig i implementeringen af effektiviseringsstrategien.

Udarbejdelsen af nærværende effektiviseringsstrategi, og de drøftelser og implementeringsarbejde, der er affødt heraf, har givet anledning til at fortsætte og understøtte pågående processer, som skal gøre organisationen gradvist bedre til at tænke og agere kontinuerligt strategisk og bevidst om effektivisering og opstilling af klare mål for vort arbejde, herunder for de brugerrettede opgaver.

DCISM's oprettelse og formål

Dansk Center for Internationale Studier og Menneskerettigheder (DCISM) blev etableret i medfør af lov nr. 411 af 6. juni 2002. Centeret idriftsattes med lovens ikrafttræden den 1. januar 2003. DCISM er en selvejende uafhængig sektorforskningslignende institution, der bevillingsmæssigt hører under Udenrigsministeriets ressort.

DCISM, herunder de to selvstændige enheder Dansk Institut for Internationale Studier (DIIS) og Institut for Menneskerettigheder (IMR), har til formål at styrke forsknings-, udrednings- og informationsvirksomheden i Danmark om internationale forhold, forstået som det udenrigs-, sikkerheds- og udviklingspolitiske område, konflikter, holocaust, folkedrab og politiske massedrab, samt menneskerettigheder i ind- og udland. I DCISM varetages den fælles drift af administration og institutternes fælles bibliotek. I det følgende anvendes DCISM som betegnelse for hele organisationen, dvs. de to institutter og administrationen heraf, og fællesfunktionerne benyttes som betegnelse for de administrative funktioner samt biblioteket.

DIIS er resultatet af sammenlægningen af fire institutioner. Således varetager DIIS i dag opgaver, som tidligere blev varetaget af Dansk Udenrigspolitisk Institut (DUPI), Center for Udviklingsforskning (CUF), Center for Freds- og Konfliktforskning (COPRI) samt Dansk Center for Holocaust- og Folkedrabsstudier (DCHF). IMR varetager opgaver, som det tidligere Dansk Center for Menneskerettigheder (DCMR) varetog.

DCISM's organisering

DCISM ledes af en centerbestyrelse, der træffer afgørelser i alle væsentlige spørgsmål vedrørende centerets økonomi og forvaltning. Bestyrelsen består af ni personer, heraf en formand, der udpeges af udenrigsministeren, tre repræsentanter fra hver af de to institutbestyrelser samt to medarbejdervalgte medlemmer. Det faglige ansvar for DCISM's resultater påhviler de to institutters respektive bestyrelser. Den daglige ledelse af DCISM varetages af direktionen, som består af de to institutters direktører.

I de to institutter løses de faglige opgaver, mens de tværgående og administrative opgaver, herunder den fælles drift af biblioteket, varetages i DCISM's fællesfunktioner. DCISM's fællesfunktioner ledes af en administrationschef, hvis primære opgave er at koordinere de opgaver, som varetages i fællesfunktionerne, herunder sikre at administrationen til stadighed er et serviceorgan for de to institutter samt sikre at organisationen fortsat honorerer krav fra eksterne interessenter, eksempelvis bevilgende myndigheder og Rigsrevisionen. Administrationen samarbejder desuden tæt med de to institutter således, at der fortsat sker en udvikling af opgavevaretagelsen, hvormed organisationen kan vedblive med at opfylde sit formål. Konkret varetager administrationen opgaver forbundet med bogføring, controlling, reception, intern service, løn- og personaleadministration, kantinedrift, centrale indkøb samt sekretariatsfunktioner for bestyrelsen. Se desuden bilag 1a og 1b.

Sammen med administrationen udgør biblioteket fællesfunktionerne i DCISM.

Biblioteket betjener DCISM's to institutter, DIIS og IMR, og er samtidig åbent for offentligheden for udlån og brug på stedet. Biblioteket er fuldt integreret i det danske biblio-

teksvæsen og indgår i biblioteksportalen www.bibliotek.dk. Biblioteket rummer i alt mere end 100.000 bind, bøger og rapporter og abonnerer på omkring 750 seriepublikationer (tidsskrifter, nyhedsbreve og årbøger). Ud over egne samlinger indgår tillige materialer fra de tidligere biblioteker i Udenrigsministeriet og Danida.

Gennem sit arbejde løfter biblioteket de dele af de to institutters lovfæstede formål, der vedrører bibliotek samt biblioteks- og dokumentationsvirksomhed.

DIIS' formål

DIIS er etableret med det formål at styrke forsknings-, udrednings- og informationsvirksomheden i Danmark om internationale forhold, forstået som det udenrigs-, sikkerheds- og udviklingspolitiske område, konflikter, holocaust, folkedrab og politiske massedrab i ind- og udland. DIIS arbejder for opfyldelsen af sit formål, primært ved at udføre forskning, udredninger og redegørelser om internationale forhold med henblik på at vurdere Danmarks udenrigs- og sikkerhedspolitiske situation, herunder udviklingspolitiske problemstillinger. Sideløbende arbejdes der med formidling af disse forskningsresultater, analyser og viden samt udøvelse af dokumentations-, biblioteks- og informationsvirksomhed.

DIIS medvirker til forskeruddannelse, herunder støtte til udvikling af forskningskapacitet i udviklingslandene. Forskerstuderende tilknyttes som regel eksisterende forskningsprogrammer og inddrages i videst muligt omfang i øvrige aktiviteter på instituttet. DIIS stiller endvidere bivejledning til rådighed. Det er endvidere et mål at fungere som bindeled mellem danske og internationale forskningsmiljøer inden for instituttets arbejdsområde.

Det er DIIS' overordnede vision, at instituttet skal være anerkendt i Danmark og i udlandet som et førende forskningsinstitut, der producerer uafhængig forskning på højeste niveau. Denne forskning skal ikke bare være af højeste kvalitet, men også være til at forstå og formidle til instituttets forskellige målgrupper. Opfyldelsen af visionen kræver tilfredse medarbejdere, hvilket forudsætter, at DIIS fremstår som en attraktiv arbejdsplads, der er i stand til at tiltrække og fastholde dygtige forskere og andre personalegrupper fra både ind- og udland.

DIIS' organisering

DIIS ledes af en bestyrelse, der fører tilsyn med, at instituttet opfylder sine faglige formål, varetager det overordnede ansvar for instituttets økonomi og drift samt ansætter direktøren, der forestår den daglige ledelse af instituttet. Bestyrelsen består af 11 personer, som er udpeget af henholdsvis Forskningsrådet for Samfund og Erhverv, Forskningsrådet for Kultur og Kommunikation, Styrelsen for Internationalt Udviklingssamarbejde, Rektorkollegiet, statsministeren, udenrigsministeren, forsvarsministeren samt medarbejderne ved instituttet.

Instituttet er, jævnfør bilag 1a og 1c, organiseret i en matrixorganisation, hvor et internt forskningsnævn rådgiver direktøren om den faglige strategiske planlægning og udvikling af instituttets forskningsprofil, et forretningsudvalg fungerer som bindeled mellem ledelse og medarbejdere på primært det administrative område og en række tematisk opdelte

forskningsenheder, der betegnes forskningsmæssige indsatsområder, udgør instituttets faglige grundsten.

IMR's formål

IMR er en national menneskerettigheds- og forskningsinstitution, som har til formål at fremme arbejdet med forskning i og oplysning om menneskerettigheder i fredstid og under væbnede konflikter. Instituttets virke tager udgangspunkt i de af det internationale samfund til enhver tid anerkendte menneskerettigheder, herunder især de i FN's verdenserklæring, FN's konventioner og Europarådets konventioner omtalte menneskerettigheder, samt de i grundloven indeholdte frihedsrettigheder.

Instituttets arbejder for opfyldelsen af sit formål gennem forskning, rådgivning, undervisning, samt klagebehandling. Dertil kommer informationsvirksomhed til brug for frivillige organisationer, forskere, offentlige myndigheder og offentligheden. Tillige yder instituttet støtte til frivillige organisationer og andre i opbygningen af menneskerettighedsdokumentation. Endvidere bidrager instituttet til gennemførelse af menneskerettighederne i ind- og udland. Sidstnævnte blandt andet gennem en række samarbejdsprojekter.

IMR's organisering

IMR ledes af en institutbestyrelse, som træffer afgørelser vedrørende strategi- og organisationsplan, budget og regnskab for instituttet samt ansættelser af direktør, afdelingsledere og forskere. Bestyrelsen består af 13 personer, som udpeges af henholdsvis Rådet for Menneskerettigheder, rektor for Københavns Universitet, rektor for Aarhus Universitet, Rektorkollegiet samt medarbejderne ved instituttet.

Bestyrelsen rådgives af Rådet for Menneskerettigheder, der er sammensat således, at de synspunkter, som gør sig gældende blandt interesserede frivillige organisationer, særligt berørte offentlige myndigheder, interesserede forskere og andre særligt interesserede enkeltpersoner og grupper af personer, herunder de etniske minoriteter, afspejles. Rådet drøfter de overordnede retningslinjer for instituttets virksomhed i overensstemmelse med internationalt anerkendte principper og påser, at instituttets aktiviteter er i overensstemmelse med dets formål.

IMR's daglige ledelse i faglige spørgsmål forestås af institutdirektøren. IMR er organiseret i en traditionel linjeorganisation med i alt fem afdelinger, forskningsafdelingen, international afdeling, informationsafdelingen, human rights og business samt national afdeling. Dertil kommer Klagekomitéen for Etnisk Ligebehandling, som har til opgave at behandle konkrete klager over forskelsbehandling på grund af race eller etnisk oprindelse. Klagekomitéen kan også behandle klager over, at en person er blevet udsat for urimelig behandling som følge af, at vedkommende andetsteds har klaget over forskelsbehandling på grund af race eller etnisk oprindelse. I 2005 modtog og behandlede komitéen i alt 96 klagesager.

Se desuden bilag 1a og 1d for en grafisk oversigt over IMR's organisering.

2. Mål- og resultatstyring

Det er hensigten, at DCISM's opgavevaretagelse skal ske ved brug af færrest mulige ressourcer, og til efterlevelse af dette er styring ved hjælp af identifikation af mål, resultater og ressourcer en hensigtsmæssig arbejdsform. I DCISM sker der således løbende en opprioritering af indsatsen vedrørende styring af mål, resultater og ressourcer med henblik på at udnytte bevillinger effektivt, opfylde målsætninger samt dokumentere denne indsats over for offentligheden og eksterne interessenter, eksempelvis Udenrigsministeriet, Finansministeriet, Rigsrevisionen, organisationer m.fl.

Som samlet enhed indgår DCISM ikke en resultatkontrakt. I stedet opstiller de to institutter en række mål, i DIIS betegnet som resultatkrav og i IMR nøgleresultatindikatorer, se mere herom nedenfor. Da fællesfunktionerne er en del af de to institutter, er disse funktioner ikke i sig selv genstande for kontrakter, men har i visse tilfælde stor betydning for de to institutters målopfyldelse også over for offentligheden. Eksempelvis medvirker biblioteket til dokumentation af institutternes indsats og målopfyldelse. På denne måde stilles fællesfunktionerne løbende over for udfordringer i forhold til at medvirke til en tilfredsstillende opfyldelse af de to institutters mål og til stadighed tilrettelægge en så hensigtsmæssig og effektiv opgavevaretagelse som muligt.

DIIS' arbejde med mål- og resultatstyring

Frem til udgangen af 2006 arbejder DIIS ud fra to flerårige udviklingskontrakter (på henholdsvis 3 og 5 år), som begge indgås med Udenrigsministeriet. I udviklingskontrakterne er opstillet en række resultatkrav, udledt af DIIS' formål og mandat. Resultatkravene er fordelt på områderne forskning og udredning, formidling samt økonomi og tværgående aktiviteter. Udviklingskontrakterne fungerer som de overordnede styringsdokumenter i DIIS, suppleret af en række interne arbejdsplaner, som er aftalt i det interne forskningsnævn. De interne arbejdsplaner konkretiserer udviklingskontrakter og anskueliggør, hvad hvert enkelte forskningsmæssige indsatsområde konkret skal yde, således at instituttets udviklingskontrakt efterleves og opfyldes. Der sker en månedlig opfølgning på udviklingskontrakternes mål, hvorved direktøren, indsatsområdekoordinatorerne m.fl. gives gode muligheder for løbende styring af ressourcer i forhold til de opstillede mål. Det samlede resultat i forhold til målopfyldelsen rapporteres i DCISM's årsrapport.

Udviklingskontrakterne har fungeret som et brugbart redskab til styring af instituttets daglige arbejde. Imidlertid har de savnet sammenhæng og helhedssyn, da de individuelle kontrakter samlet set ikke har omfattet hele DIIS. På denne baggrund indgår DIIS fra 1. januar 2007 én flerårig mål- og resultatkontrakt med to parter, henholdsvis Udenrigsministeriet og Forsvarsministeriet. Hensigten er at skabe mere sammenhæng i den overordnede styring af DIIS – således at instituttet som en samlet enhed indgår den samme kontrakt, der dækker hele DIIS' arbejdsområde. Det er således målet, at én samlet mål- og resultatkontrakt skaber de bedste rammer for en samtænkning af ressourcer og indsatser.

Denne styringsform – at arbejde med én samlet udviklingskontrakt – er i sig selv en effektivisering af opgavevaretagelsen. Dels fordi indsatsen vedrørende koordinering af to kontrakters mål reduceres, og dels fordi en samlet kontrakt skaber synlighed om DIIS'

mål som institut, gør styringen nemmere og skaber et fælles billede af, hvad der skal ydes i løbet af året.

IMR's arbejde med mål- og resultatstyring

IMR arbejder ud fra en strategiplan, den nugældende strategiplan er formuleret for perioden 2005-2007. Planen indeholder en opdeling i fem hovedområder, som er udledt af IMR's mandat. Planen fastlægger desuden en vision, ambition og et værdigrundlag. IMR's overordnede vision er nationalt, regionalt og internationalt at beskytte, fremme og udvikle viden om menneskerettigheder i lovgivning og praksis. Strategiplanen er det overordnede dokument, der sætter de strategiske rammer for styringen af IMR.

Til brug for implementering af strategiplanen er der på en række aktivitetsområder fastlagt et antal mål kaldet nøgleresultatindikatorer. Disse indikatorer danner – sammen med handlingsplaner – grundlaget for instituttets daglige arbejde. Nøgleresultatindikatorerne opstilles ved årets start i tæt samarbejde mellem afdelingsledere og medarbejdere, og på en måde der muliggør, at afdelingens særlige udfordringer og karakteristika kommer til udtryk i resultatindikatorerne. Der sker en kvartalsvis opfølgning på resultatindikatorerne, således at bestyrelse, ledere og medarbejdere løbende har et godt indblik i det daglige arbejde, status på målopfyldelsen og indsigt i hvilke områder, der eventuelt skal sættes særligt ind overfor. Strategiplanen suppleret med nøgleresultatindikatorer og handlingsplaner udgør et nyttigt redskab til styring af instituttets daglige arbejde.

Med udgangen af 2007 og når opfølgningen af de opstillede resultatindikatorer er sket for hele året, forventes styring via nøgleresultatindikatorer imidlertid at blive udfaset. Grunden hertil er, at metoden på visse områder ikke formår at skabe den tætte sammenhæng mellem instituttets strategi, økonomi og målformulering, som er ønskværdig. Det er på denne baggrund, at der for året 2008 ønskes opstillet mål med udgangspunkt i Finansministeriets begrebsramme, herunder opstilling af et opgavehierarki¹ for hele instituttets opgaveportefølje. Herved skal netop strategi, økonomi og målformulering i langt højere grad end hidtil ses i sammenhæng. Instituttets aktivitets- og ressourcestyringsystem (ARS) understøtter endvidere denne styringsmodel.

IMR forbereder således allerede nu overgangen fra resultatstyring via nøgleresultatindikatorer til styring gennem opgavehierarki forstået i Finansministeriets begrebsramme. Disse forberedelser forventes i foråret 2007 at resultere i et første udkast til opgavehierarki, hvor hele IMR's opgaveportefølje indgår. Det videre arbejde med at beskrive og implementere IMR's opgavehierarki vil ske i tæt samarbejde mellem ledere og medarbejdere.

¹ Jf. Finansministeriets vejledning "Effektiv opgavevaretagelse i staten", 2003 refererer et opgavehierarki til analytisk ramme, som sammenkæder en institutions effekter (outcomes), produkter (outputs), ydelser, aktiviteter, ressourcer (inputs) og finansielle midler.

Indsatsområder vedrørende effektiv opgavevaretagelse i DCISM

I strategiperioden ønsker DCISM at have særlig fokus på nedenstående indsatsområder.

Udarbejdelse af opgavehierarkier

Fællesfunktionerne, DIIS og IMR forventes allerede fra strategiperiodens begyndelse opstarte processer, der skal udrede og klarlægge opgavehierarkiet inden for deres respektive områder. Dette arbejde vil resultere i en række nyttige redskaber til brug for en stadig forbedret styring af mål, indsatser og økonomi. Det er forventningen, at processerne med grundigt at afdække opgaveporteføljerne og efterfølgende opstille opgavehierarkier i visse dele af organisationen vil give anledning til tiltag, der kan optimere og effektivisere opgavevaretagelsen yderligere. I opstillingen af opgavehierarkier vil visioner og handlinger for at nå visionerne endvidere indgå.

Udarbejdelse af servicedeklarationer

Som et led i arbejdet med at opstille opgavehierarkier vil snitflader til øvrige dele af organisationen blive tydeliggjort. Her tænkes især på fællesfunktionernes særlige rolle, som bidragsydere til institutternes målopfyldelse. Det er hensigten, at der på baggrund af de opstillede opgavehierarkier udarbejdes interne servicedeklarationer, som vil medvirke til en forventningsafstemning mellem DCISM's to institutter og fællesfunktionerne, og derved muliggøre den mest hensigtsmæssige tilrettelæggelse af opgavevaretagelsen.

Trivsel og kompetenceudvikling

DCISM vil arbejde for, at alle medarbejdere i det daglige arbejde aktiverer deres faglige og personlige kompetencer således at trivsel, faglighed og kvalitet i opgavevaretagelsen følges ad samtidig med, at opstillede mål til stadighed opfyldes. Dette søges opnået blandt andet gennem udarbejdelsen af arbejdspladsvurderinger, de såkaldte APV'er. Udarbejdelsen af APV'erne sker i regi af DCISM's sikkerhedsudvalg og forventes at være tilendebragt ved udgangen af første kvartal af 2007. Det er hensigten at processen med at udarbejde APV'er kan fremme dialogen blandt andet om personalepolitikken, arbejdsglæde og de mekanismer, der udvikler og vedligeholder medarbejdernes kompetencer således, at vi oplever en arbejdsplads i trivsel, og som kontinuerligt formår at tiltrække og fastholde kompetent arbejdskraft. Når arbejdspladsen DCISM netop kendetegnes ved trivsel og kompetent arbejdskraft, vil opgavevaretagelsen helt naturligt være præget af høj kvalitet og effektivitet.

Strategi på it-området

DCISM's it-afdeling arbejder til stadighed for at optimere og standardisere driften, således at opgavevaretagelsen tilrettelægges så effektivt som muligt. Som eksempler herpå kan nævnes, at sikkerhedsopdateringer og back-up er fuldautomatiserede, samt at der arbejdes efter en såkaldt udrulningsplan, som indebærer en udskiftning af alle ældre pc'ere og overgang til såkaldte "tynde klienter", som er mindre supportkrævende. Samtidig er der ydet en stor indsats for at reducere og standardisere udbudet af tilgængelige softwareprogrammer, da færre programmer er mindre supportkrævende. De tilgængelige programmer er, for langt størstedelens vedkommende, omfattet af den såkaldte

Campusaftale², hvilket indebærer en stærk reduktion i omkostningerne forbundet med licensaftaler.

Digitale løsninger vil også blive anvendt i arbejdet med at sikre en effektiv opgavevaretagelse i flere dele af organisationen. Blandt andet kan nævnes øget fokus på opdatering og udvikling af DCISM's intranet, indkøb og implementering af et nyt elektronisk sags- og dokumenthåndteringssystem samt implementering af et work flow-system til understøttelse af e-fakturering.

Pr. 1. januar 2007 er DCISM forpligtet til at følge den fælles standard for it-sikkerhedsprocesser, der er beskrevet i standarden DS 484. Standarden fastlægger en række krav til konkrete foranstaltninger, samt overordnede krav til, hvordan en institution skal styre it-sikkerhedsindsatsen. It-sikkerhedsindsatsen bør blandt andet omfatte en risikovurdering, en it-sikkerhedspolitik, en beredskabsplan, en it-sikkerhedsstrategi (alle fire skriftlige) samt etablering af et sikkerhedsstyringssystem. Det er hensigten, at arbejdet med implementering af DS 484 i DCISM vil medvirke til at effektivisere opgavevaretagelsen på it-området og understøtte pågående processer til styrkelse af it-sikkerheden i organisationen.

Fokus på efterlevelse af indkøbs- og udbudspolitik

I forbindelse med fastlæggelsen af DCISM's udbuds- og indkøbspolitik, som fremgår nedenfor, er der en række områder, som i denne strategiperiode skal have særlig fokus. Først og fremmest et øget fokus på efterlevelsen af udbuds- og indkøbspolitikken, herunder de gældende regler på området. Samtidig skal en række forhold undersøges nærmere, blandt andet skal mulighederne for at udbyde en række opgaver afklares. De specifikke og mere detaljerede beskrivelser af fokusområderne fremgår således af nedenstående udbuds- og indkøbspolitik samt af oversigten med vurderinger af opgavernes udbudsegnethed.

Bogsamling fra det tidligere Dansk Center for Holocaust- og Folkedrabsstudier (DCHF)

Der eksisterer i dag en bogsamling i DIIS, som hidrører fra det tidligere DCHF. Bogsamlingen er knap så tilgængelig, og det er derfor målet i 2007 at undersøge muligheden for at lægge denne bogsamling ind i det samlede DCISM-bibliotek. Såfremt en sådan sammenlægning bliver aktuel, forventes den at bidrage dels til større effektivitet i opgavevaretagelsen og dels til en bedre service for bibliotekets interne såvel som eksterne brugere.

Intranet – intern kommunikation

Som et led i arbejdet med kommunikation og formidling (for mere herom se det følgende afsnit 3) ønsker DCISM at sætte fokus på den interne kommunikation, hovedsageligt gennem organisationens intranet. Arbejdet med at forbedre intranettet kan inddeles i to indsatser.

For *det første* skal der hele tiden ske opdateringer af intranettets eksisterende informationer. Eksempelvis er det hensigten at samtlige referater fra interne udvalg (Samarbejdsudvalg, interne forretningsudvalg mv.) uploades til intranettet, hvorfra de vil være tilgængelige for alle medarbejdere. Herved vil disse dokumenter være lette at finde og

² En Campusaftale indgås mellem programlicensudbyderen (Microsoft) og sektorforsknings- og sektorforskningsliggende institutioner og indebærer fordelagtige licensbetingelser for institutionerne.

genfinde, også for nyankomne medarbejdere. Arbejdet med hele tiden at holde oplysninger på intranettet aktuelle og opdaterede kræver en omlægning af arbejdsrutiner i visse dele af organisationen, og eventuelt at der afsættes mere tid til opgaven. Til gengæld vil DCISM opnå en hensigtsmæssig samt tids- og ressourcebesparende deling af informationer, med andre ord en effektivisering af opgavevaretagelsen.

For *det andet* skal der ved hjælp af ny teknologi ske en mere grundlæggende forbedring af intranettet. Med andre ord skal der i strategiperioden indkøbes og implementeres en ny teknologisk løsning til intranettet, som i højere grad end det nuværende understøtter aktuelle og fremtidige behov for informationsdeling.

Institutpublikationsdatabase

De to institutter, DIIS og IMR, har behov for at registrere og rapportere deres medarbejders publikationsvirksomhed. For at undgå dobbeltarbejde i sekretariater, informationsafdelinger og bibliotek opbygges der i biblioteket en såkaldt institutpublikationsdatabase. Det er hensigten, at databasen skal kunne levere data til brug for eksempelvis hjemmesider, ekstern rapportering og ledelsesinformationer.

Edh-esdh-løsning

DCISM arbejder blandt andet for hele tiden at være i stand til at efterleve gældende regler inden for området arkivering og registrering af dokumenter, herunder særligt Arkivloven af december 2002.

Da indeværende journalperiode udløber ved udgangen af 2007 og for bedre at være i stand til at efterleve gældende regler implementerer DCISM i strategiperioden et nyt elektronisk sags- og dokumenthåndteringssystem. Det er hensigten, at implementere et mere brugervenligt og dermed mere effektivt system, som i højere grad end det nuværende lever op til aktuelle behov og ønsker i organisationen.

Eksempelvis bør det ved medarbejders fravær typisk pga. mange aktiviteter i udlandet være muligt at fremfinde vitale dokumenter mv., som er knyttet til den pågældende medarbejders projekter eller forskning. Et digitalt dokumenthåndteringssystem med gode muligheder for full text-søgning vil netop muliggøre dette. Endvidere vil et brugervenligt journaliseringssystem, som netop imødeser organisationens behov, medvirke aktivt til at sikre den nødvendige journalisering og arkivering.

3. Klare mål og mere åbenhed

Formål og gyldighedsområde

Formålet med at formulere en strategi for klare mål er, at skabe og fastholde en øget orientering mod brugerne for den del af opgavevaretagelsen, der retter sig mod borgere, brugere og virksomheder, som har kontakt med eller ærinde hos DCISM. Ifølge Finansministeriets vejledning "Klare mål og mere åbenhed" fra juni 2004 er statslige eller kommunale institutioner således ikke omfattet af brugerdefinitionen.

I den forbindelse bør det anføres, at eftersom langt størstedelen af DCISM's ydelser modtages af netop statslige institutioner (eksempelvis Udenrigsministeriet, danske såvel som udenlandske forskningsinstitutioner samt Folketinget) udgør de aktiviteter, der opstilles klare mål for en mindre del af DCISM's samlede aktiviteter.

Ud over øget orientering mod brugerne forventes nærværende effektiviseringsstrategi at medvirke til mere åbenhed, fordi DCISM's opgaver, organisering, udfordringer og mål for det videre arbejde synliggøres. Ved samtidig at tydeliggøre mål for de brugerrettede aktiviteter, skabes en større åbenhed om, hvilket serviceniveau borgere, brugere og virksomheder kan forvente, hvorved organisationen opleves som åben og tilgængelig. Indadtil medvirker opstillingen af klare mål til at skabe en dialog om indsatsområder i forhold til varetagelsen af de brugerrettede opgaver.

Indadtil i organisationen har opstillingen af klare mål til hensigt at skabe rammerne for processer, der sætter fokus på netop de brugerrettede opgaver og de ressourcer, der bør anvendes i varetagelsen af disse.

Fællesfunktionerne, DIIS og IMR er omfattet af DCISM's klare mål og mere åbenhed.

Sammenhængen til mål- og resultatstyring

Klare mål for de brugerrettede opgaver og implementeringen af disse er tæt forbundet med DCISM's måde at arbejde med mål- og resultatstyring på. Således er det hensigten, at DCISM's arbejde med klare mål så vidt muligt samordnes med allerede eksisterende processer for udformning af og opfølgning på mål. Med andre ord vil det fremtidige arbejde med at udforme henholdsvis DIIS' mål- og resultatkontrakt og IMR's opgavehierarki omfatte opstillingen af klare mål for de brugerrettede opgaver. Ligeledes vil status på opfyldelsen af de klare mål indgå i DCISM's årsrapport, ligesom opstillingen af klare mål for det kommende år vil være beskrevet heri.

Formidling

Formidlingen af de opstillede klare mål samt efterfølgende vurderinger heraf sker via bilag til nærværende effektiviseringsstrategi (se bilag 2) samt i DCISM's årsrapport. Klare mål for de brugerrettede opgaver er således offentligt tilgængelige og kan findes via DCISM's hjemmeside samt de to institutters respektive hjemmesider.

Klare mål og DCISM's kerneopgaver

En overordnet gennemgang af DCISM's opgaveportefølje viser tydeligt, at langt størstedelen af DCISM's lovbestemte kerneopgaver har en sådan karakter og beskaffenhed, at der i ganske få tilfælde er direkte kontakt til borgere, brugere og virksomheder. For de opgaver, hvor der i opgavevaretagelsen er brugerkontakt, er det vores hensigt at skabe åbenhed om, hvad disse kan forvente. Således ønsker DCISM kontinuerligt at have fokus på en forbedret service, blandt andet ved en fortsat udbygning og opdatering af hjemmesidens informationer med relevans for borgere, brugere og virksomheder.

En afklaring af DCISM's opgaveportefølje har identificeret en række opgaveområder, hvor der i opgavevaretagelsen er direkte kontaktflader med borgere, brugere og virksomheder. Disse opgaveområder omfatter:

Tværgående brugerrettede opgaver:

- Reception og telefonomstilling
- Bibliotek
- Kontakt til leverandører
- Behandling af jobansøgninger
- Hjemmesider

Fagspecifikke brugerrettede opgaver:

- Formidling og informationsvirksomhed
- Sagsbehandling af klager til Klagekomitéen for Etnisk Ligebehandling (ej opstillet mål pt.)

For denne strategiperiode er der valgt at sætte særlig fokus på de tværgående brugerrettede opgaver så som telefonbetjening, bibliotek, hjemmeside mv. Af bilag 2 fremgår således klare mål for de tværgående brugerrettede opgaver. Målene vurderes ved udgangen af 2007, og der formuleres i den forbindelse nye klare mål for de tværgående brugerrettede opgaver for 2008.

I takt med at arbejdet med at opstille opgavehierarkier skrider frem i løbet af strategiperioden (jf. indsatsområde 1 i afsnit 2), vil de brugerrettede opgaver blive identificeret, og det vil dermed blive lettere at opstille mål for de to institutters fagspecifikke brugerrettede opgaver. Således vil der ved næste strategiperiodes begyndelse være et langt bedre grundlag for at opstille klare mål for denne type opgaver.

Indsatsområder vedrørende klare mål og mere åbenhed

Ud over opfyldelsen af de klare mål for de brugerrettede opgaver, som er beskrevet i bilag 2, ønsker DCISM at have fokus på nedenstående indsatsområder, som skal medvirke til at øge orienteringen mod brugerne.

Kontaktdatabase

Det er hensigten, at der i strategiperioden skal arbejdes for at udbygge og udvikle en eksisterende kontaktdatabase over organisationer og personer, der måtte have interesse i nyheder og informationer om kommende aktiviteter vedrørende aktuelle forhold inden for områderne internationale studier og menneskerettigheder. Database opbygges gradvist og ved brugernes tilsagn, og det er hensigten, at det med adressedatabasen bliver mu-

ligt at informere langt mere direkte og målrettet til målgruppen, hvorved der opnås en optimal og effektiv informationsudveksling.

Formidling og kommunikation

Der er nedsat en tværgående formidlingsgruppe, som består af bibliotekschefen og cheferne for de to institutters informationsafdelinger. Formidlingsgruppen har til opgave, at sikre en synliggørelse af DCISM's bibliotek gennem institutterne og sikre, at institutternes arbejde ligeledes formidles gennem biblioteket. Endvidere skal gruppen medvirke til at sikre en koordination og et samarbejde mellem informationsenhederne. Endelig har formidlingsgruppen til opgave at sikre, at DCISM's intranet og hjemmeside udvikles løbende.

Biblioteksservices

Jævnfør ovenstående sættes der i strategiperioden fokus på kommunikation og formidling. Et særligt indsatsområde i denne forbindelse er formidling af de services, som DCISM's bibliotek tilbyder sine brugere. Således er det målet, at der tidligt i 2007 lanceres en ny og brugervenlig hjemmeside for biblioteket.

Responstider for hjemmesider

It-afdelingen arbejder løbende for fortsat høje responstider på hjemmesiderne www.dcism.dk, www.diis.dk, www.humanrights.dk samt www.dcismbib.dk, der modsvarer de aktuelle behov. Med det nuværende måleudstyr er det desværre ikke muligt at dokumentere de konkrete og aktuelle responstider; men det generelle indtryk er, at der blandt interne såvel som eksterne brugere af hjemmesiderne er tilfredsstillende tider, med hurtig adgang til systemer og oplysninger. Dette arbejde skal understøttes og fortsat udvikles, blandt andet gennem øget etablering og anvendelse af statistik på området.

Sagsbehandlermanual

Klagekomitéen for Etnisk Ligebehandling har som mål at udarbejde en intern sagsbehandlermanual, der skal sikre en faglig høj kvalitet og ensartethed i sagsbehandlingen. I manualen vil indgå mål for sagsbehandlingstiden og nærmere procedure for behandling af klager m.v. Komitéen har endvidere udarbejdet en folder om sagsbehandlingen ved komitéen, som bl.a. er tilgængelig via hjemmesiden, hvor der indgår oplysninger om proceduren for sagsbehandlingen mv. og den forventede sagsbehandlingstid. Det skal tilføjes, at komitéen allerede har en stærk serviceorientering mod brugerne via det omfattende informationsmateriale på komitéens hjemmeside. Eksempelvis er det blandt andet muligt via hjemmesiden at udfylde og indsende en klage elektronisk.

4. Udbudspolitik

Målsætninger

DCISM, herunder de to institutter DIIS og IMR, skal til stadighed drives så effektivt som muligt. Et af de redskaber, vi kan udnytte for at varetage vore opgaver stadigt mere effektivt er at anvende udlicitering på områder, hvor private leverandører kan levere ydelserne billigere og/eller til en bedre kvalitet end det er tilfældet i dag.

Det er derfor vores mål med udbudspolitikken at sætte fokus på uudnyttede muligheder for udbud og udlicitering ved – under rimelige hensyn til sociale forhold og mangfoldighed – at udnytte konkurrencen på det private marked og derigennem opnå en højere effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen uden negative effekter for kvalitet og service. Derved kan DCISM, herunder de to institutter, i højere grad koncentrere sig om løsnin-gen af organisationens kerneopgaver, forskning, formidling, konsulenttydelser, undervisning og biblioteksservice.

Det er DCISM's overordnede målsætning i arbejdet med udbud, at:

- Udbud og udlicitering skal medvirke til udvikling af den samlede opgavevaretagelse og skal muliggøre større fokus på varetagelsen af de strategisk vigtige opgaver samt de lovbestemte kerneopgaver.
- Udbud og udlicitering skal medvirke til at reducere DCISM's samlede omkostninger og øge DCISM's samlede effektivitet, kvalitet og service.
- Udbud og udlicitering skal medvirke til at fremme mulighederne for mangfoldighed i arbejdslivet.

Spilleregler

DCISM vil bestræbe sig på, at der i forbindelse med udbud og udlicitering tages størst mulige hensyn til det berørte personale. Samtidig har DCISM en række forpligtelser, der skal være opfyldt i forbindelse med foretagelse af udbud og udlicitering. Lov om lønmodtagers retsstilling ved virksomhedsoverdragelse, organisationsaftaler samt samarbejdsaftalen (SU-aftalen) mellem Finansministeriet og de faglige institutioner fastlægger en statsinstitutions forpligtelser over for personalet ved udbud og udlicitering. Efter disse bestemmelser skal berørte lønmodtagere inddrages og oplyses om overvejelser vedrørende udbud samt om de økonomiske, juridiske og sociale virkninger og følger af en udlicitering. Herudover vil øvrige gældende regler, herunder EU-udbudsregler, Finansministeriets cirkulærer, regnskabsregler mv. blive respekteret og fulgt.

Gyldighedsområde

Fællesfunktionerne, DIIS og IMR er omfattet af DCISM's udbudspolitik.

Udbudsegnethed

Visse opgaver i DCISM's opgaveportefølje vurderes at være uegnede til eksternt udbud. Begrundelsen herfor kan være hensynet til en fri og uafhængige forskning, at opgaven er tæt forbundet med organisationens formål som national menneskerettighedsinstitution, at opgavens omfang og volumen ikke er tilstrækkelig stor til, at den er meningsfuld at udbyde eksternt, eller at opgavens karakteristika og egenskaber betyder, at den mest hensigtsmæssigt løses i organisationen. Dertil har hensyn som forsyningssikkerhed samt bevarelse og vedligeholdelse af kompetencer i organisationen haft indflydelse på vurderingen af opgavernes udbudsegnethed.

I bilag 3 er foretaget en vurdering af DCISM's opgaveportefølje med hensyn til udbudsegnethed.

Organisering

Det overordnede ansvar for udarbejdelse, vedligeholdelse og udmøntning af udbudspolitikken er forankret i DCISM's direktion. Gennemgang af opgaver og vurderinger af opgavernes udbudsegnethed sker på det relevante organisatoriske niveau.

Indtil videre vurderes der ikke at være behov for en decideret udbudsenhed i DCISM med speciale og detailkendskab til udbudsregler, i stedet indhentes denne ekspertise og bistand eksternt ved behov.

5. Indkøbspolitik

Ligesom udbud er indkøb et væsentligt virkemiddel i DCISM's effektiviseringsstrategi. For at skynde til en mere aktiv indkøbspolitik har Finansministeriet fastsat en række regler og krav til organisering og udførelse af opgaver vedrørende indkøb. DCISM har derfor udarbejdet en indkøbspolitik, hvis formål er at opfylde såvel Finansministeriets som DCISM's interne mål, herunder de to institutteres mål.

Gyldighedsområde

Alle indkøb foretaget i DCISM, herunder DIIS, IMR og fællesfunktionerne, er omfattet af DCISM's indkøbspolitik.

Målsætninger

DCISM's indkøbspolitik har til formål at fastsætte de overordnede mål og rammer som organisationens indkøb skal tilrettelægges og gennemføres efter. Målsætningen er at opfylde gældende lovgivning vedrørende indkøb og at fremme effektiviseringen og professionaliseringen af indkøb, blandt andet ved en øget koordination i indkøbsfunktionen og en stadig større standardisering af produkterne.

Indkøb skal tilrettelægges og gennemføres efter sunde forretningsmæssige principper og omkostningsmæssige helhedsbetragtninger, hvilket blandt andet indebærer en fri og åben konkurrence samt ligebehandling af de virksomheder, der måtte ønske at være leverandører til DCISM. I det omfang DCISM foretager indkøb i henhold til aftaler indgået mellem leverandører og Statens og Kommunernes Indkøbsservice (SKI) foretages disse indkøb under åben og fri konkurrence, da SKI netop gennemfører udbud på opgaverne.

Samlet set skal indkøbspolitikken sikre, at indkøbsbeslutningen sker under hensyntagen til en hensigtsmæssig balance mellem pris og kvalitet. Imidlertid er det ikke tilstrækkeligt alene at foretage en simpel betragtning af prisen på de pågældende varer. Forhold som leveringsbetingelser, holdbarhed mv. kan i lige så høj grad være afgørende for, hvilke varer, der bedst sikrer hensynet til en effektiv opgavevaretagelse. Derfor må indkøbsbeslutningen grundlæggende bero på en afvejning af følgende hensyn:

- Pris og kvalitet: Varernes kvalitet skal betragtes i forhold til prisen, da det på sigt kan være forbundet med høje omkostninger at købe en lav kvalitet.
- Service-, leverings- og betalingsbetingelser: Varernes pris skal betragtes i forhold til leverandørens serviceniveau, da leveringsbetingelser eksempelvis kan være afgørende for udgifter til lager mv. Desuden kan hensynet til leveringssikkerhed være meget væsentligt, i det omfang den pågældende vare har en meget central rolle i opgavevaretagelsen.
- Etik, bæredygtighed og mangfoldighed: Så vidt muligt bør de etiske og sociale forhold hvorunder varerne er fremstillet generelt set betragtes, herunder overholdelse af arbejdstageres rettigheder (ILO-konventioner).

- Miljømæssige forhold: Så vidt muligt bør varer, der eksempelvis mærkes efter miljømærkningsordninger, eksempelvis svanemærket og blomsten, prioriteres, da der ved disse varers produktion, anvendelse og bortskafning er taget specifikke miljøhensyn. Desuden henvises til det gældende cirkulære om miljø- og energihensyn ved statslige indkøb af februar 1995.

Organisering

Indkøb i DCISM koordineres i videst mulige udstrækning centralt. Herved opnås en høj grad af standardisering af produkterne og dermed en reduktion af varelager og dermed omkostninger. I organiseringen af indkøb, som foretages i DCISM, sondres der mellem:

- Centrale indkøb: Kontorartikler, kontormøbler, bogkøb, indkøb til bibliotek mv.
- Decentrale indkøb: Rejser, hoteller og udgifter forbundet med afholdelse af møder/seminarer, typisk vil der være tale om afholdelse af projektspecifikke udgifter.
- It-indkøb: Indkøb af alt it-udstyr, herunder printere, kopimaskiner og mobiltelefoner. Disse indkøb er for så vidt også centrale indkøb; men de foretages af It-afdelingen.

Ovenstående tilrettelæggelse af indkøbene er hensigtsmæssig for indeværende; men som anført nedenfor vil den nuværende organisering blive analyseret med henblik på at afklare, hvorvidt opgavevaretagelsen kan tilrettelægges mere effektivt og hensigtsmæssigt.

Retningslinjer

Indkøb bør til enhver tid foregå inden for de foreliggende indkøbsaftaler (SKI). Herudover skal gældende regler følges ved indkøb, herunder bevillingsregler, regnskabsregler, EU-regler, regler for miljø- og energihensyn mv. respekteres og følges. Særlig opmærksomhed bør rettes på, at det pr. 1. januar 2007 vil gælde særlige såkaldte skal-regler for visse varer (papirindkøb mv.), som betyder at visse leverandører skal vælges ved indkøb af disse varer.

Det er en overordnet politik i DCISM at uopfordrede henvendelser fra leverandører (vedrørende eksempelvis tilbud på varer eller tjenesteydelser) med det samme afvises under henvisning til nærværende indkøbspolitik. Det er antagelsen, at afvisninger af uopfordrede henvendelser fra leverandører samlet set vil være ressourcebesparende for DCISM.

Muligheder for effektivisering

Vi vil hele tiden have gode muligheder for at effektivisere indkøbsvirksomhed, bl.a. ved at koordinere indkøbene, standardisere de indkøbte varer, digitalisere indkøbsprocessen og ved at sætte fokus på indkøberens kompetencer. Endvidere kan udarbejdelse af relevant information vedrørende indkøbsområdet medvirke til at skabe klarhed og forståelse i hele organisationen for de processer, der er nødvendige for effektive indkøb. På denne baggrund er opstillet følgende indsatsområder.

Indsatsområder i forhold til indkøbs- og udbudspolitikken

Centralisering af indkøbene

Vi stræber efter til stadighed at organisere indkøbene på en sådan måde, at de koordineres og sker så centralt som muligt. Endvidere vil en centralisering af indkøbsfunktionen give bedre mulighed for en standardisering af produkterne, som ligeledes vil medvirke til at reducere omkostningerne forbundet med indkøb. Imidlertid vil det forekomme mere effektivt og hensigtsmæssigt at foretage enkelte typer indkøb decentralt, eksempelvis rejser. Her antages de enkelte medarbejdere at have de bedste muligheder for selv at afgive rejsebestillinger direkte til leverandøren og derved hurtigt kunne træffe beslutninger om mulige rejsetider, ændringer mv. Imidlertid vil dette forhold blive undersøgt og analyseret i strategiperioden med henblik på at afklare, hvorvidt tilrettelæggelsen af rejseindkøb bør ændres.

E-handel

I strategiperioden skal det undersøges, hvordan udnyttelse af digitale muligheder for indkøb, dvs. brug af internet og e-handel, i højere grad kan medvirke til at effektivisere opgavevaretagelsen på indkøbsområdet. I undersøgelsen skal indgå en afklaring af fordele ved og muligheder for øget anvendelse af Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP). Blandt andet skal der sikres en fuld integration mellem DOIP og DCIM's økonomisystem Navision. I det omfang en teknisk integration af e-handel og e-fakturering muliggøres skal work flowet tilrettelægges således at det understøtter integrationen.

Når indkøb foretages digitalt minimeres antallet af manuelle håndteringer af papirbilag så som ordrebekræftelser, fakturaer mv. og dermed vil en mere udbredt anvendelse af internet og e-handel medvirke til at effektivisere indkøbene.

Øget fokus på kompetencer

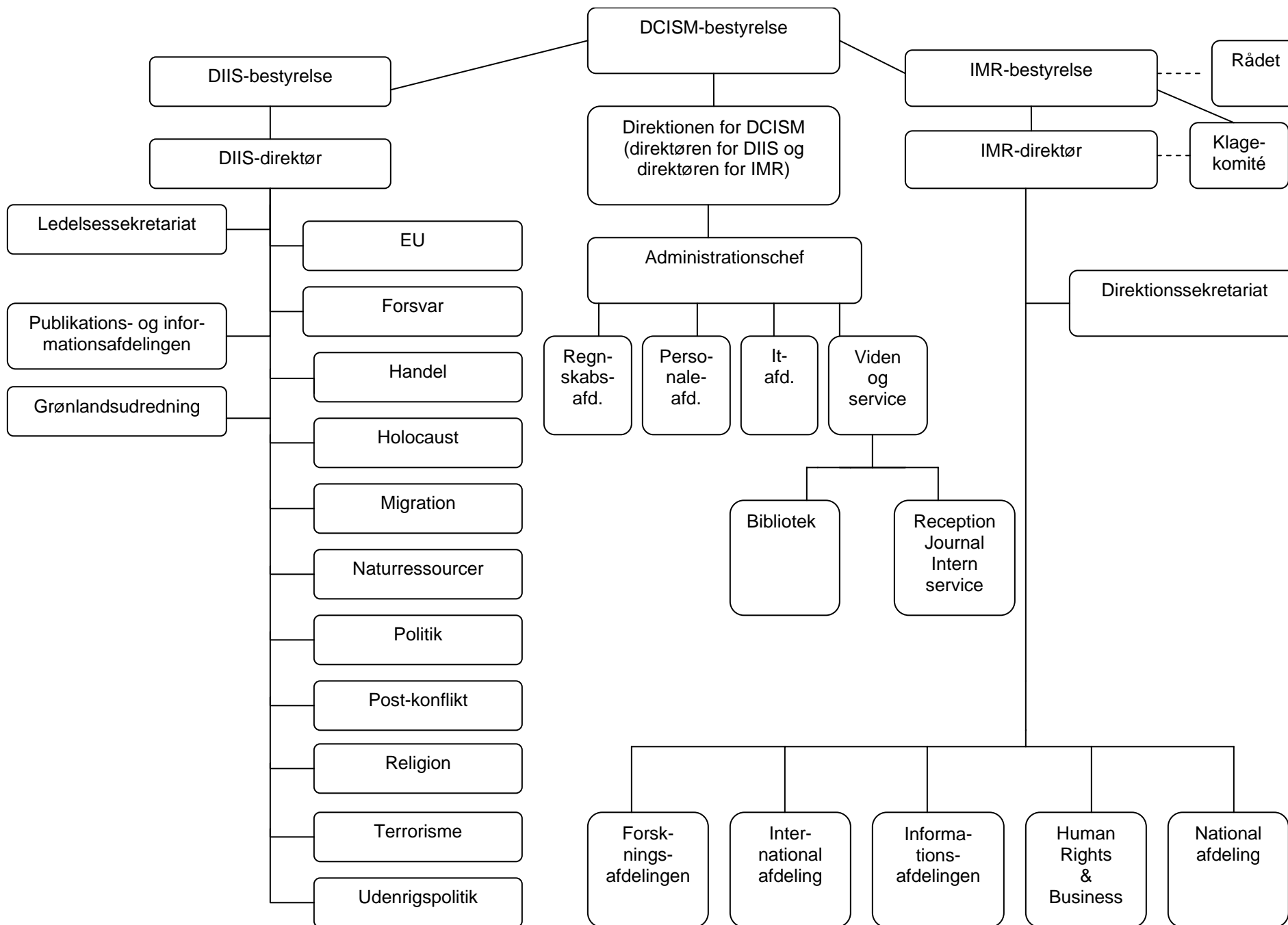
Indkøb og udbud er opgaver, der kræver særlige kvalifikationer, som i høj grad adskiller sig fra de kvalifikationer, der normalt kræves af ansatte i DCISM, særligt i forbindelse med indkøb (da vi som omtalt i afsnit 4 indhenter ekspertise og bistand til at gennemføre udbud).

Det er derfor målsætningen, at DCISMs centrale indkøbsfunktioner skal styrkes med henblik på at opnå fordele ved en øget specialisering. Dette vil blandt andet ske ved øget fokus på ajourføring om gældende regler og lovgivning på udbuds- og indkøbsområdet, uddannelse blandt andet i at anvende digitale redskaber til udbud og indkøb samt ved at fremme kendskabet i organisationen til nærværende indkøbspolitik og organiseringen af indkøb i DCISM. Med andre ord bør organiseringen af indkøb, herunder sondringen mellem centrale og decentrale indkøb, være kendt i organisationen.

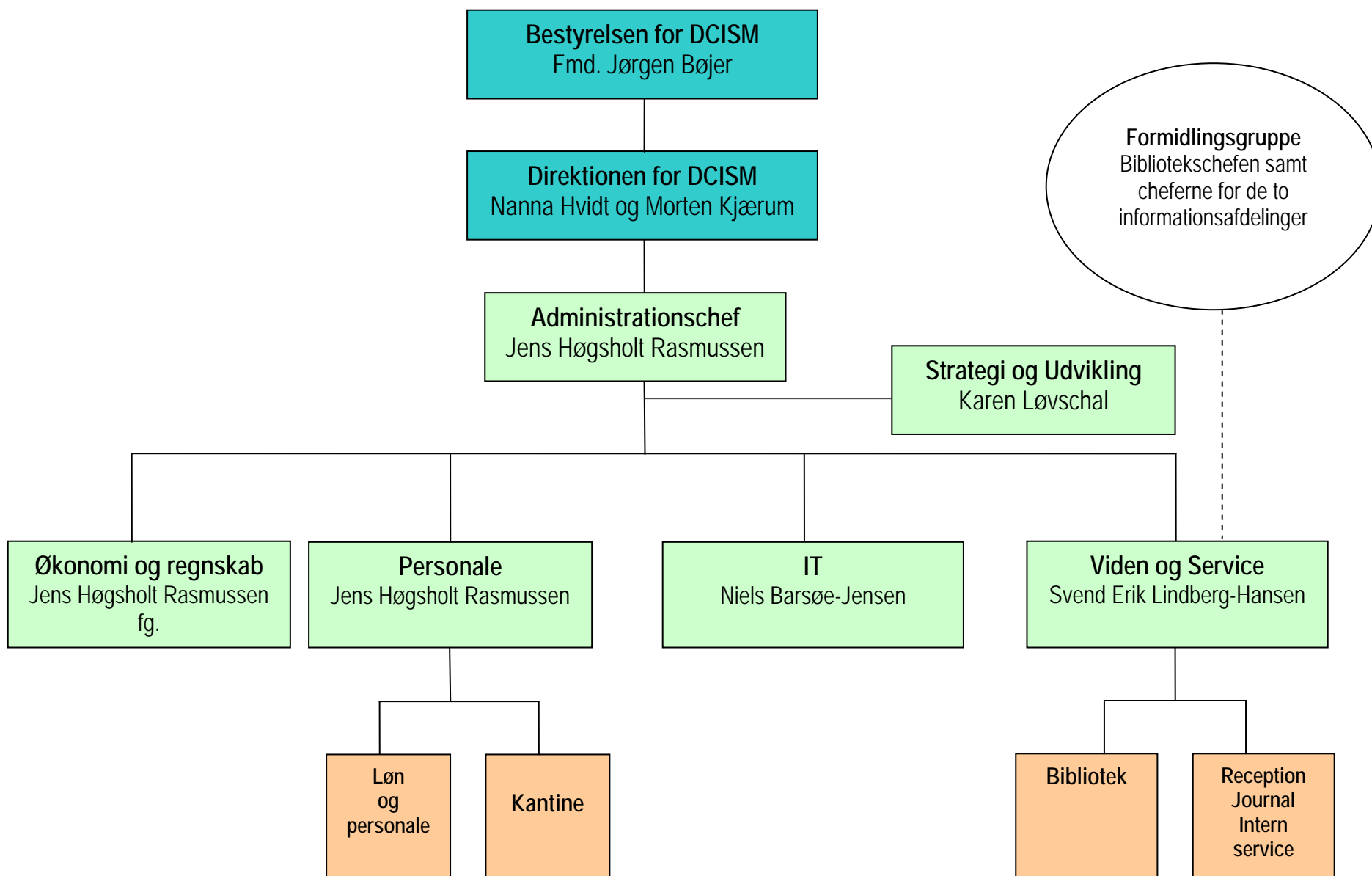
Udarbejdelse af nøgletal

Nøgletal kan være et nyttigt redskab til brug for afrapportering i forhold til indkøbs- og udbudspolitikken. I strategiperioden vil der derfor være fokus på udarbejdelse og nyttiggørelse af en række nøgletal, eksempelvis for udbudsgraden, graden af varer indkøbt hos SKI-leverandører mv. Sådanne nøgletal kan fungere som hensigtsmæssige styringsredskaber og vil medvirke til at skabe det nødvendige overblik i forhold til en effektiv tilrettelæggelse af opgavevaretagelsen.

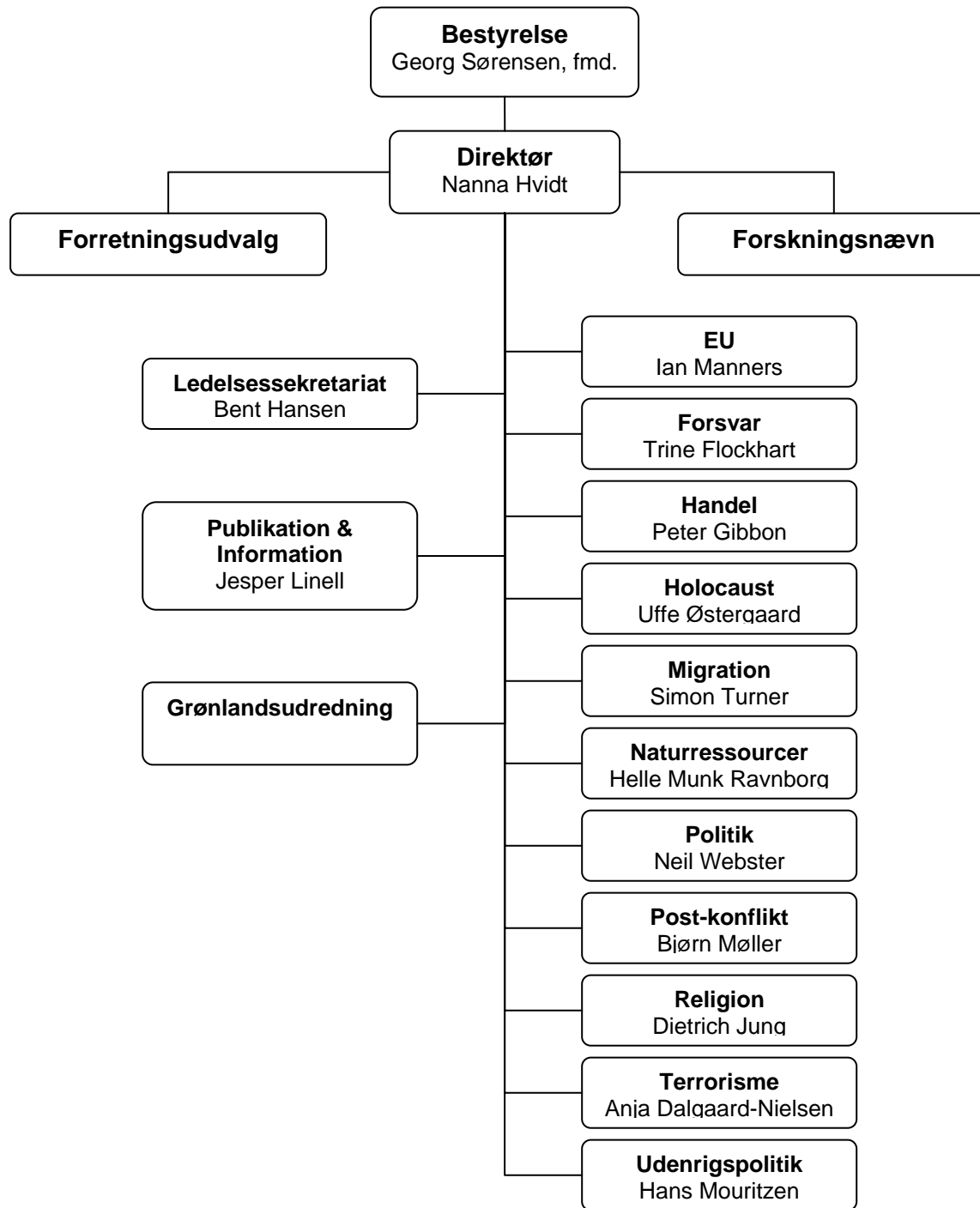
Bilag 1a: Organisationsdiagram for DCISM



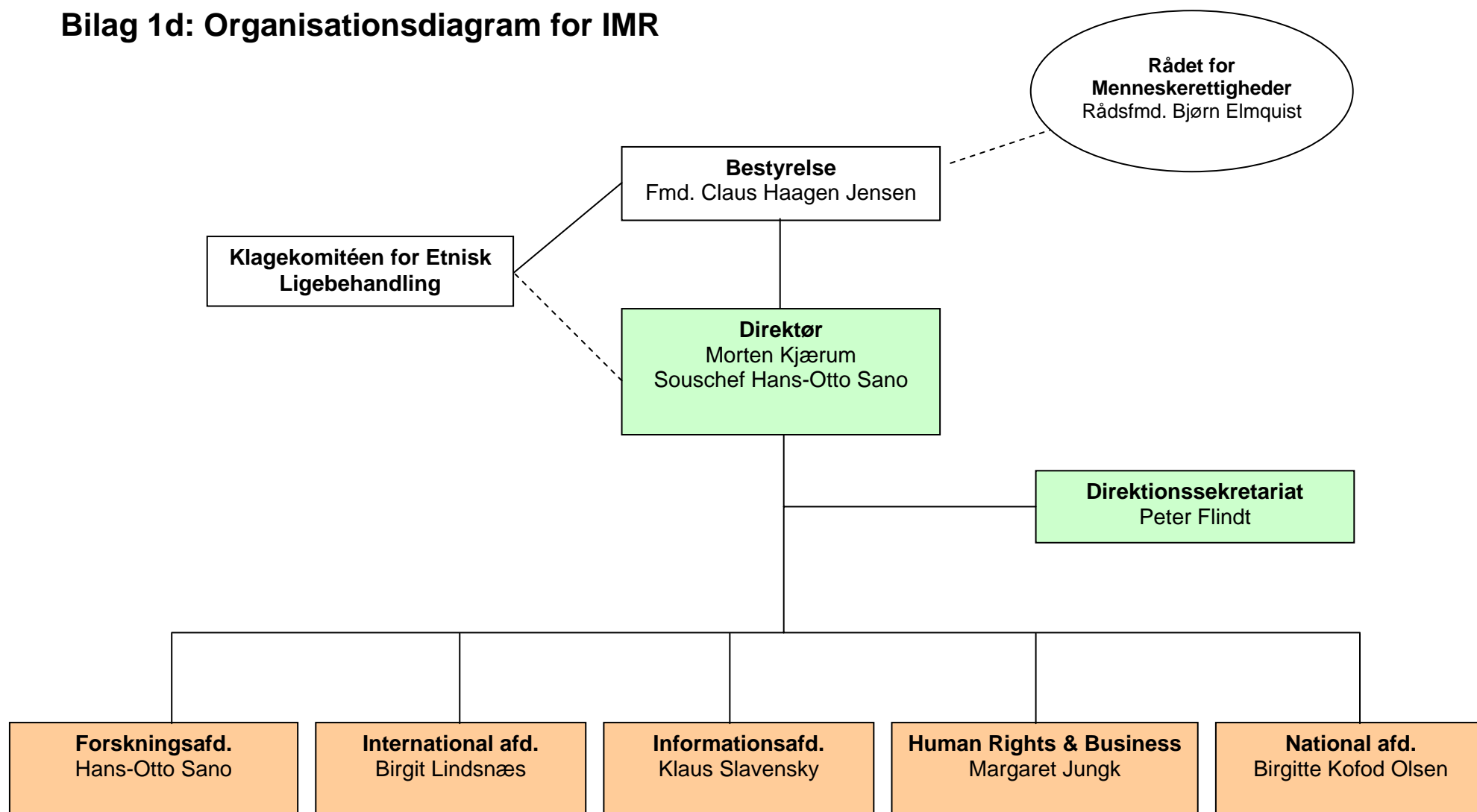
Bilag 1b: Organisationsdiagram for DCISM's fællesfunktioner



Bilag 1c: Organisationsdiagram for DIIS



Bilag 1d: Organisationsdiagram for IMR



Bilag 2: Klare mål for de brugerrettede opgaver 2007

Opgave	Klare mål 2007	Formidling	Kriterier for bedømmelse (Tilfredsstillende / På vej / Ikke tilfredsstillende)	Resultat	Bedømmelse
Tværgående opgaver					
Biblioteket er åbent for offentligheden med henblik på udlån og vejledning	Biblioteket er åbent og bemandet alle hverdage. 10 af årets måneder i 28 timer pr. uge og i de resterende to (juli-august) 12½ time pr. uge.	Via hjemmeside og i beskedent omfang via handouts (f.eks. bogmærke)	1.150 åbne timer pr. år = Tilfredsstillende 1.100-1.149 åbne timer pr. år = På vej < 1.100 åbne timer pr. år = Ikke tilfredsstillende	-	<i>Sker ved udgangen af 2007</i>
Bibliotekets udlån fra egen samling	Låneforespørgsler til biblioteket ekspederes senest to arbejdsdage efter henvendelse	Via hjemmesiden	Der foretages stikprøvestatistik 98-100% = Tilfredsstillende 95-97,9% = På vej < 95 = Ikke tilfredsstillende	-	<i>Sker ved udgangen af 2007</i>
Bibliotekets hjemmeside (inkl. søgeside)	Bibliotekets nuværende hjemmeside afløses i løbet af 2007 af en ny side. Der sker en løbende opdatering af siden med informationer om åbningstider, services mv. Fra hjemmesiden vil der være søgeadgang til eget katalog og øvrige databaser.	Via hjemmeside	Ja = Tilfredsstillende Nej = Ikke tilfredsstillende	-	<i>Sker ved udgangen af 2007</i>
Biblioteket har en levende og kontinuerligt opdateret bogsamling, katalog/database	Biblioteket har årligt en tilvækst af nye titler (2.500) samt kassation af forældede titler (500). Der foretages løbende indkøb, katalogisering og samlingspleje.	Via hjemmeside	Nettotilvækst på 2.000 titler = Tilfredsstillende Nettotilvækst på 1.900 – 1.999 = På vej Nettotilvækst < 1.800 = Ikke tilfredsstillende	-	<i>Sker ved udgangen af 2007</i>

Opgave	Klare mål 2007	Formidling	Kriterier for bedømmelse (Tilfredsstillende / På vej / Ikke tilfredsstillende)	Resultat	Bedømmelse
Biblioteket, DanBib / Bibliotek.dk	Bibliotekets samling skal i det væsentlige være tilgængelig via DanBib og Netpunkt. Hvert kvartal uploades nye titler.	Via hjemmeside	Der uploades 4 gange om året = Tilfredsstillende Der uploades mindre end 4 gange om året = Ikke tilfredsstillende	-	<i>Sker ved udgangen af 2007</i>
Biblioteket har gode faciliteter for deres brugere på stedet	På biblioteket skal der være en række arbejdsstationer (pc'ere) samt læsepladser til rådighed for brugerne	Via hjemmesiden	6 pc'ere (på sigt 8) samt 2 kontorlæsepladser = Tilfredsstillende Færre end ovennævnte = ikke tilfredsstillende	-	<i>Sker ved udgangen af 2007</i>
Kontakt til leverandører	Alle betalinger til leverandører sker rettidigt	Via hjemmeside	Antallet af modtagne rykkere set i forhold til antal fakturaer. 0-2 ud af 100 = Tilfredsstillende 3-5 ud af 100 = På vej 6-100 ud af 100 = Ikke tilfredsstillende	-	<i>Sker ved udgangen af 2007</i>
"Oppetider" for hjemmesiderne	Organisationens hjemmesider www.dcism.dk , www.diis.dk , www.humanrights.dk samt www.dcismbib.dk er tilgængelige døgnet rundt, året rundt – dog undtaget varslede planlagte nedlukninger pga. sikkerheds- og systemopdateringer	Via hjemmeside	98-100 % = Tilfredsstillende 95-97,9% = På vej < 95% = Ikke tilfredsstillende	-	<i>Sker ved udgangen af 2007</i>
Kvitteringsskrivelse til jobansøgere	Hvis DCISM modtager en jobansøgning, afsendes inden to arbejdsdage en kvitteringsskrivelse til ansøger	Via hjemmeside	95-100% = Tilfredsstillende 90-94,9% = På vej < 90% = Ikke tilfredsstillende	-	<i>Sker ved udgangen af 2007</i>

Opgave	Klare mål 2007	Formidling	Kriterier for bedømmelse (Tilfredsstillende / På vej / Ikke tilfredsstillende)	Resultat	Bedømmelse
Fagspecifikke opgaver					
Forskningsformidling, DIIS	Afholdelse af mindst ét ugentligt offentligt forskningsbaseret seminar.	Via hjemmeside, der informeres tillige om aktuelle seminarer via e-mail til interesserede	50-52 pr. år = Tilfredsstillende 45-49 pr. år = På vej < 45 pr. år = Ikke tilfredsstillende	-	<i>Sker ved udgangen af 2007</i>
Tidsskriftet Den Ny Verden, DIIS	Udkomme med fire numre årligt, to før og to efter sommerferien	Direkte til abonnenter samt via hjemmeside	Ja = Tilfredsstillende Nej = Ikke tilfredsstillende	-	<i>Sker ved udgangen af 2007</i>
Distribution af trykte publikationer, DIIS	DIIS ønsker at styrke distributionen af de trykte publikationer til offentligheden. Dette skal ske via deltagelse i Nordic Institutional Publishers og via samarbejdsaftaler med distributører i USA og GB.	Via hjemmeside	Aftaler etableret = Tilfredsstillende	-	<i>Sker ved udgangen af 2007</i>
Webnyheder, DIIS	DIIS ønsker et kvalitetsløft af hjemmesidens nyhedsformidling. Dette skal ske blandt andet ved at sætte fokus på nyhedsformidling og særlige virkemidler forbundet hermed.	Via hjemmeside	Ekstern konsulent vurderer kvalitativ forbedring ift. 2006 = Tilfredsstillende	-	<i>Sker ved udgangen af 2007</i>

Bilag 3: Oversigt over udbudsegnede opgaver

Nedenstående oversigter indeholder de opgaver, som vurderes som henholdsvis umiddelbart udbudsegnede, tabel 1 og principielt udbudsegnede, tabel 2. For hver enkelt opgave er der foretaget en vurdering af, hvorvidt opgaven er A) udbudsegnet, B) måske udbudsegnet eller C) ikke udbudsegnet.

I de tilfælde, hvor opgaven vurderes at være udbudsegnet, er der fastsat en tidsfrist for, hvornår opgaven forventes udbudt. Tilsvarende er der for de måske udbudsegnede opgaver opstillet tidsfrister for, hvornår vurderingen af opgavens udbudsegnethed forventes afsluttet. Hvor opgaven vurderes at være ikke udbudsegnet, er der anført en begrundelse herfor.

Begrebsafklaring

Umiddelbart udbudsegnede opgaver

Umiddelbart udbudsegnede opgaver defineres ved de opgaver, der er mulige at udbyde. Umiddelbart udbudsegnede opgaver opfylder følgende kriterier:

- Opgaverne kan kravspecificeres
- Der eksisterer et konkurrencebaseret marked for opgaverne
- Der er i de senere år gennemført flere udbud af opgaverne, som er afsluttet med indgåelse af kontrakt med ekstern leverandør.

Principielt udbudsegnede opgaver

Principielt udbudsegnede opgaver defineres ved at være opgaver, der er knap så mulige at udbyde. Opgaverne opfylder egentlig kravene til udbudsegnede opgaver; men der kan være særlige forhold, som taler for at beholde opgaverne i eget regi, f.eks. særlige karakteristika ved opgaven eller myndighedsaspektet.

Bilag 3: Tabel 1. Umiddelbart udbudsegnete opgaver

Opgavetype	Udbuds-egnethed	Egnet til fælles udbud	Status	Bemærkninger
Rengøring, vinduespolering og affaldshåndtering	A	Ja	Varetages eksternt	
Renovation – indsamling af affald	A	Ja	Varetages eksternt	
Pleje og vedligeholdelse af grønne områder	A	Ja	Varetages eksternt	
Drift og vedligeholdelse af vejanlæg, stier mv.	A	Ja	Varetages eksternt	Varetages af udlejer.
Transportfunktioner (kurerpost)	A	Ja	Varetages eksternt	Opgavevaretagelsen analyseres nærmere mhp. identifikation af muligheder for mere udbredt anvendelse af SKI-leverandør.
Service af personbiler og reservedele (reparation og vedligeholdelse)	-	-	-	Opgaven er ikke relevant i forhold til organisationen.
Håndværkerydelser	C	Nej	Varetages delvist eksternt	Opgavernes beskedne volumen betyder, at det ikke er hensigtsmæssigt eller muligt at gennemføre udbud.
Drift og vedligeholdelse af bygninger	C	Nej	Varetages delvist eksternt	
Vagttjenester	A	Ja	Varetages eksternt	Alarm- og adgangskontrolsystem.
Drift og vedligeholdelse af mekaniske og elektriske installationer	C	Nej	Varetages delvist eksternt	Opgavernes beskedne volumen betyder, at det ikke er hensigtsmæssigt eller muligt at gennemføre udbud.
Kantinedrift og cateringsvirksomhed	A	Ja	Varetages pt. internt	I løbet af første kvartal af 2007 gennemføres et miniudbud af DCISM's kantinedrift inden for rammerne af SKI's rammekontrakt.
Drift og servicering af it- og telesystemer	B	Undersøges	Varetages internt	Opgaven skal vurderes nærmere med hensyn til mulighederne for udbud og effektivisering. Analysen forventes afsluttet inden udgangen af 2007.
Servicering af printere, scannere og kopimaskiner	A	Ja	Varetages eksternt	
Lagerføring og salg af publikationer og oplysningsmaterialer mv.	B	Undersøges	Varetages delvist eks-	Opgaven skal vurderes nærmere med hensyn til effektiviseringsmuligheder og muligheder for fællesdrift og -udbud in-

Opgavetype	Udbuds-egnethed	Egnet til fælles udbud	Status	Bemærkninger
			ternt	stitutterne imellem. Analyse forventes afsluttet medio 2007.
Trykkeopgaver, mangfoldiggørelse og forsendelse	B	Undersøges	Varetages eksternt	Opgaven skal vurderes nærmere med hensyn til effektiviserings-muligheder, muligheder for fællesdrift og -udbud institutterne imellem og for anvendelse af SKI leverandører. Analyse forventes afsluttet medio 2007.
Survey-analyser, markedsanalyser og meningsmålinger	-	-	-	Opgaven er ikke relevant i forhold til organisationen.
Opsætning og indrykning af stillingsannoncer	A	Ja	Varetages eksternt	
Rejseadministration	B	Undersøges	Varetages internt	Opgaven skal vurderes nærmere med hensyn til mulighederne for en koordineret rejsebestilling og anvendelse af SKI-leverandør. Analyse forventes afsluttet medio 2007.
Ejendomsadministration	A	Ja	Varetages eksternt	
Indkøb af tidsskrifter (bibliotek)	A	Ja	Varetages eksternt	Swets.
Bibliotekets it-system – drift	A	Ja	Varetages eksternt	Udviklings- og driftsfællesskab (MiniBib).
Konference- og kursusadministration	B	Undersøges	Varetages internt	Opgaven skal vurderes nærmere med hensyn til mulighederne for en øget koordinering, effektivisering og udbud. Analysen forventes afsluttet inden udgangen af 2007.

Bilag 3: Tabel 2. Principielt udbudsegnete opgaver

Opgavetype	Udbuds-egnethed	Egnet til fælles udbud	Status	Bemærkninger
Udvikling af it-programmer og –systemer, Navision Stat / ARS	A	Ja	Varetages eksternt	
Udvikling af it-programmer og –systemer, Minibib	B	Undersøges	-	Opgaven skal vurderes nærmere. Analysen forventes afsluttet inden udgangen af 2007.
Udvikling af it-programmer og –systemer, edh/esdh-system	B	Undersøges	-	Opgaven skal vurderes nærmere. Analysen forventes afsluttet inden udgangen af 2007.
Ledelse, administration og udvikling	C	Nej	Varetages internt	Opgaverne vurderes at være uhensigtsmæssige at udbyde, da store dele af de ledelsesmæssige og administrative opgaver fordrer et stort områdekendskab og faglighed opnået gennem in-house erfaring.
Katalogisering	B	Undersøges	Varetages i dag internt	Mulighederne for udbud udredes. Analysen forventes afsluttet inden udgangen af 2007.
Bibliotekshjemmeside Web (drift)	B	Undersøges	Varetages i dag internt	Kan bygges og driftes eksternt. Drift må udredes i sammenhæng med øvrige IT-services. Mens vedligeholdelse må varetages internt
Biblioteksbetjening – materialevalg, berigelse, rådgivning, brugerbetjening (inkl. udlån), undervisning mv.	C	Nej	Varetages internt	Denne opgave er en lovbestemt kerneopgave for organisationen og varetages derfor internt.
Forskning og udredning	C	Nej	Varetages internt	Denne opgave er en lovbestemt kerneopgave for organisationen og varetages derfor internt.
Rådgivningsydelser og konsulentarbejde	C	Nej	Hovedparten varetages internt. In-sources.	Denne opgave er en lovbestemt kerneopgave for organisationen og varetages derfor internt. Hvor kompetencer savnes, varetages opgaven eksternt.
Monitorering og rapportering	C	Nej	Varetages internt	Denne opgave er en lovbestemt kerneopgave for organisationen og varetages derfor internt.
Dokumentation og information	C	Nej	Varetages internt	Denne opgave er en lovbestemt kerneopgave for organisationen og varetages derfor internt.
Informationskampagner og markedsføring, herunder redaktion af hjemmeside	C	Nej	Varetages internt	Denne opgave er en lovbestemt kerneopgave for organisationen og varetages derfor internt. Mulighederne for at de to institutter samarbejder yderligere om opgaverne undersøges. En analyse vedrørende dette forventes afsluttet medio 2007.

Opgavetype	Udbuds-egnethed	Egnet til fælles udbud	Status	Bemærkninger
Undervisning	C	Nej	Varetages internt / delvist eksternt	Denne opgave er en lovbestemt kerneopgave for organisationen og varetages derfor internt. Hvor kompetencer savnes varetages opgaven eksternt.
Tilsynsopgaver	-	-	-	Opgaven er ikke relevant i forhold til organisationen.
Tilskudsadministration	C	Nej	Varetages internt / delvist eksternt	Denne opgave er tæt forbundet med de lovbestemte og faglige kerneopgaver og varetages derfor internt. Dog varetages opgaven forbundet med gennemgang og afrapportering af revisionspåtegninger vedrørende partnerskabsprojekter eksternt.
Laboratorieanalyser	-	-	-	Opgaven er ikke relevant i forhold til organisationen.