



STRUENSEE
& CO.

Budgetanalyse af Forsvaret 2017

Materialesamling – Del 2

Endelig version

Oplysninger relateret til
Specialoperationskommandoens opgaveløsning og
organisering (herunder antal årsværk) er ekstraheret
fra dokumentet

Oversigt over materialesamlingen – Del 2 (1/3)

Effektiviseringsforslag – Det understøttende materiel- og IT-område

- **Indkøb**

26. Samtænkning af operative behov og indkøbstekniske muligheder ved anskaffelser	s. 8 – 26
27. Bedre kommercielle indkøb	s. 27 – 52
28. Kategoristyring	s. 53 – 82

- **IT**

29. Hjemtagning af IT udviklingsopgaver	s. 83 – 96
30. Konsolidering og optimering af IT i koncernen	s. 97 – 148

- **Organisation**

31. Tilpasning af FMI organisation	s. 149 – 171
32. Optimering af forsyningsområdet	s. 172 – 180

- **Øvrige**

33. Reduceret brug af Kammeradvokaten	s. 181 – 191
34. Udbygning og optimering af køretøjs-puljekoncepter	s. 192 – 227
35. Centralisering af indkøb på Øvrig Drift	s. 228 – 244

Oversigt over materialesamlingen – Del 2 (2/3)

Effektiviseringsforslag – Tværgående driftsydelser og administrative processer

- **Ikke-IT-relaterede konsulenttydelser**
 - 36. In-sourcing af gentagne konsulenter s. 245 - 252
- **Rejser**
 - 37. Øget anvendelse af VTC (dagsrejser) s. 253 – 255
 - 38. Optimeret planlægning og reduktion af seminarer (2-dagsrejser) s. 256 – 258
 - 39. Øget anvendelse af egne etablissementer s. 259 - 285
- **Ikke-militære varegrupper**
 - 40. Efterspørgselsstyring af kontorartikler s. 286 – 292
 - 41. Etablering af Public Service kanaler på forsvarets etablissementer s. 293 – 298
 - 42. Reduktion i aktiverede SIM-kort på lager s. 299 - 301
- **Administrative kurser**
 - 43. Reduktion i kursuslængder og antal deltagere s. 302 – 320

Oversigt over materialesamlingen – Del 2 (3/3)

Effektiviseringsforslag – Tværgående driftsydelser og administrative processer

- **Administrative fællesskaber**

44. Administrative fællesskaber

s. 321 – 348

45. Koncernfælles kursusadministration

s. 349 - 364

Fortsættelse af analyser uden for budgetanalysen

s. 365 - 419

Kortlægning

s. 420 - 481

Indholdsfortegnelse

Effektiviseringsforslag

Fortsættelse af analyser uden for budgetanalysen

Kortlægning

Generelle metodiske principper

Oversigt over materialesamlingen – Del 1 (1/3)

Effektiviseringsforslag – Det operative område

- **Struktur og koncepter**

Introduktion til nyordningen	s. 7 – 12
1. Nyordning af udviklingsvirksomhed	s. 13 – 36
2. Nyordning af SOKOM	s. 37 – 48
3. Nyordning af skoleområdet uden geografiske implikationer	s. 49 – 60
4. Nyordning af skoleområdet med geografiske implikationer	s. 61 – 63
5. Nyordning af Hæren	s. 64 – 89
6. Nyordning af Søværnet	s. 90 – 105
7. Nyordning af Flyvevåbnet	s. 106 – 119
8. Optimering af funktionsniveauer ifm. nyordningen	s. 120 - 138

Oversigt over materialesamlingen – Del 1 (2/3)

Effektiviseringsforslag – Det operative område

- **Kapaciteter og enheder**

9. Modularisering af uddannelse og flytning af instruktører	s. 139 – 150
10. Reduktion af skrog i THETIS-klassen	s. 151 – 158
11. Reduktion af skrog i DIANA-klassen	s. 159 – 166
12. Øget nyttiggørelse af værnepligtige	s. 167 – 176
13. Reduktion af SAR positioner	s. 177 – 191
14. Effektivisering af farvandsovervågning	s. 192 – 216
15. Overflytning eller afhændelse af Forsvarets Biblioteks fysiske samling	s. 217 – 224
16. Sammenlægning af ESK724 og ESK722	s. 225 – 240
17. Effektivisering af støtte og administration i ATW Aalborg og HW Karup	s. 241 – 249
18. Optimering af LESEK	s. 250 – 261
19. Reduceret omfang af dansk udstationeret personel	s. 262 – 289

Oversigt over materialesamlingen – Del 1 (3/3)

Effektiviseringsforslag – Det operative område

- **Logistik og vedligehold**

20. Optimering af processer for normering og forbrug	s. 290 – 300
21. Optimering af vedligeholdelseskapacitet	s. 301 – 333
22. Værnsfælles transportkapacitet	s. 334 – 341

- **Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse**

23. Optimeret anvendelse af personalegrupper	s. 342 – 369
24. Optimering af span of control på vedligeholdsområdet	s. 370 – 388
25. Bedre planlægning af over-/merarbejde og bedre udnyttelse af minustimer	s. 389 – 404

Effektiviseringsforslag: Samtænkning af operative behov og indkøbstekniske muligheder ved anskaffelser

Baseline	- Gennemsnitlig baseline på 1.917 årligt mio. kr. for forligsperioden - Adresserbar baseline på gnm. 741 mio. kr. årligt udgjort af anskaffelser på MAP og MDP-G fratrullet fastlåste projekter	Potentiale	- Estimeret nettopotentiale på 45 mio. kr. (Bruttopotentiale fordeler sig med 8,7 mio. kr. på MAP og 36,3 mio. kr. på MDP-G) - Provenu baseret på fremtidigt budget, hvorfor der ikke PL reguleres - Ingen direkte etablerings- eller ÅV-konsekvenser, men mulighed for i de enkelte anskaffelser at "veksle" besparelse i initialinvestering til lønsum e.l. lignende (både i bemanning og i vedligeholdelsesstrukturen)
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Ved effektive materielanskaffelser er den enkelte anskaffelse baseret på en optimal afbalancering af operative krav og prisen. Dette indebærer, at de operative brugere, som formulerer de operative brugerkrav, sammen med vedligeholdelsesorganisationen og den anskaffende myndighed arbejder tæt sammen tidligt i projektforsløbet i forbindelse med formulering af Business Case, udarbejdelse af brugerkrav, forhandling med leverandører samt valg af teknisk løsning og vedligeholdelseskoncept. Hermed kan der opnås bedre, samlede løsninger ved justering af gældende operativ doktrin til de materielmæssige muligheder på markedet - FMI råder som anskaffende myndighed over en række kriterier, som kan anvendes til at opnå gevinster ved den endelige pris, inkl. skalering i tid og/eller antal, særlige cost drivers, alternativer til tekniske løsninger, justeringer af vedligeholdelseskoncept og dertilhørende investeringer samt standardisering af udstyr på tværs af kapaciteter og/eller værn - Gennem mere ensartet samarbejde, tidligere og større grad af dialog, effektive beslutningsprocesser og fælles afklaring af prioritering af personelressourcer til projekter kan en mere optimal anskaffelse gennemføres - Anskaffelser vil blive gennemført billigere (og potentielt hurtigere), når den operative struktur og den støttende materiefunktion altid er afstemt med hinanden i såvel planlægningen som i materielkravene - Forslaget lægger op til en række ændringer i samarbejdet mellem FMI og de operative brugere – herunder særligt indførelsen af Integrated Project Teams (IPT'er), som skal sikre et tættere og mere tværfagligt samarbejde		
Konsekvenser og risici	- Begrænset øget ressourcebelastning ved den operative struktur og FMI forudses. Denne belastning kan særligt være i tilfælde, hvor flere større projekter er sammenfaldende i tid. Dog forventes mindre dobbeltarbejde som følge af koordination. - Risici for flaskehalse og procesforsinkelser elimineres ved gennemarbejdet direktiv forud for den konkrete anskaffelse, hvor inddragelse af den fornødne kompetence og delegering af beslutningskompetence til rette niveau fastlægges		
Forudsætninger	- At den fremtidige stabsstruktur er robust nok til at kunne facilitere og sikre den fornødne fælles dialog og samarbejde - Idet adresserede projekter vil være enkeltstående, kan gevinstsporing være vanskelig og vil i høj grad skulle foretages på de anførte aktiviteter og tiltag	Realiserbarhed	God realiserbarhed - kun med mindre hindringer primært personelressourcerisiko 
Overlap til andre effektiviseringsområder	- Der er kortlagt eksakt overlap til forslag 27, 28 og 30. Overlap vil give anledning til korrektion af ovenstående nettoprovenu på -7 mio kr. - Forslagets løsninger er koordineret med arbejdet med nyordning. Forslaget kan dog implementeres uagtet dette forslag og overlapper ikke i forhold til provenu		Underbyggende materiale Regneark med adresserbar projektvolumen ud fra otte kriterier samt provenuberegning

Forsvarets materielanskaffelser fordyres af manglende koordination mellem FMI og de operative brugere

Situation

- Forsvarets samlede materielanskaffelser (ekskl. IT) er indeholdt i Materielkapacitetsplanen (MATKAP), som rulles årligt og godkendes i Forsvarets Investeringskomite
- Planen fastlægger investeringer over de næste 15 år, men er tentativ opdateres løbende, i takt med at forsvarets materielle og logistiske behov ændres og nye opstår
- Projektøkonomien i MATKAP på mellemlang og lang sigt udgøres af estimater bl.a. baseret på erfaringer fra lignende projekter og den forventede situation i markedet
- MATKAP omfatter både materieldriftsopgaver samt -investeringer og udarbejdes af FMI i overensstemmelse med politiske aftaler for forsvarets kapacitetsudvikling

Problem

- Materielanskaffelser er vanskelige, idet de ofte teknisk komplekse, foretages i et marked med stærke leverandører og er langvarige med dertilhørende ændringer i specifikationer og muligheder undervejs
- Ved effektive anskaffelser er forholdet mellem det anskaffede produkt og pris balanceret, således at den operative bruger opnår bedst mulig kvalitet for den anvendte investering
- Anskaffelser, drift og vedligehold af materiel fordyres eller forsinkes i en række tilfælde af mangel på koordination i anskaffelsesprocessen
- Der foregår i dag en vis grad af koordination mellem FMI og de operative brugere i forbindelse med indkøb af nyt materiel. Der er imidlertid konstateret mulighed for at optimere processen yderligere for at sikre lavere omkostninger i forbindelse med indkøb og/eller drift af materiellet

Løsning

- Ved proaktiv inddragelse af FMI's kapacitetsansvarlige i anskaffelsesprocessen og introduktion af integrated project teams kan der hentes effektiviseringer på MATKAP, idet initialprisen, driftsudgifterne og mængden af anskaffet materiel påvirkes og optimeres i samspil med den operative struktur og leverandøren
- Der findes en række greb til at opnå sådanne effektiviseringer, som i nogen grad er anvendt i indværende forlig, fx påvirkning af tekniske løsninger eller standardisering på tværs af kapaciteter
- Effektiviseringerne kan gøre sig gældende på selve anskaffelserne (MAP), opgraderinger og erstatningsanskaffelser (MDP-G) samt driftsudgifter (MDP-A). Erfaringer fra nylige anskaffelser demonstrerer, at det især er på MAP og MDP-G, der kan optimeres

Forsvarets anskaffelser inddeles i tre forskellige typer

1 Type 1-anskaffelser: Typisk større projekter som følge af studie- og udviklingsvirksomhed

Anskaffelse af hele kapaciteter eller materielsystemer til kapaciteter, som fordrer strategiske overvejelser, eventuelt internationalt samarbejde og/eller samarbejde med industrien, og som derfor er underkastet en løbende studie- og udviklingsvirksomhed. Typisk større projekter på MAP og/eller MDP-G.

Eksempler: Artilleri til Hæren, Soft kill-systemer, droner
Anskaffelsesgrundlaget forankres i doktriner, koncepter og business case

2 Type 2-anskaffelser: Typisk mellemstore og små genanskaffelser, erstatninger og opgraderinger

Anskaffelser af materiel, som enten ikke indgår i studie-/udviklingsvirksomhed, eller som er et delelement i en overordnet kapacitetsudviklingsplan. Typisk mellemstore og små genanskaffelser, erstatningsanskaffelser eller opgraderingsprojekter på MAP og/eller MDP-G.

Eksempler: Radioopgraderinger, nye miljøskibe, dykkerudstyr
Anskaffelsesgrundlaget forankres normalt i en særskilt business case udarbejdet til den konkrete anskaffelse.

3 Type 3-anskaffelser: Typisk mindre anskaffelser eller modifikationer relateret til vedligeholdelse

Mindre anskaffelser eller modifikationer, som typisk gennemføres i forbindelse med den løbende vedligeholdelse, og som har begrænset økonomisk volumen. Håndteres i dag som DAFMO-sager (database til analyse af forslag til materielopgaver), som initieres på brugerniveau og godkendes af værnstab, inden videre analyse og eventuel udførelse ved FMI. Typisk afholdes udgifter på MDP-A som ekstraordinær vedligeholdelse eller opnormering

Forslaget fokuserer hovedsageligt på type 1-anskaffelser samt delvist på type 2-anskaffelser, hvor effekten af optimering er størst

Setup i dag: Materielproduktionskæden frem til udbudsfasen

Nyordning for VFK's udviklingsarbejde er markeret

Type 3-anskaffelser									
Type 2-anskaffelser									
Type 1-anskaffelser									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Idé-/ behovs-udvikling	Kapacitets-udviklings-planer	Business Case udarbejdes	Business Case godkendes	BC tilføjes til MATKAP	FMN's Investerings-komité (FINK)	Brugerspeci-fikation	Detaljeret markeds-undersøgelse	Kravsspeci-fikation
Aktiviteter (AS-IS) - Værnsstabene og KA'erne følger løbende udviklingen inden for doktriner, personel og teknologi - På baggrund heraf opstår nye idéer om behov									
Værnsstabe - Værnsstabene udvikler løbende kapacitetsudviklingsplan for forskellige kapaciteter - FMI inddrages i nogle tilfælde									
Business Case udarbejdes - Business Case udarbejdes på baggrund af det løbende arbejde med kapacitetsudviklingsplan - VFK afgør hvilken stab, der har ansvaret for den givne BC. - FMI inddrages i nogle tilfælde									
Business Case godkendes Business Case godkendes herefter af FMN									
BC tilføjes til MATKAP - FMI står for at tilføje Business Cases til MATKAP'en under hensyntagen til økonomi og behov - Kapacitetsudviklingsinitiativer kan også optages direkte									
FMN's Investerings-komité (FINK) - FINK forelægges og godkender den samlede MATKAP - FMI inddrages i nogle tilfælde									
Brugerspeci-fikation - Efter FINK-godkendelse udarbejder værnsstabene de operative brugerkrav - FMI inddrages i nogle tilfælde									
Detaljeret markeds-undersøgelse - Markedet afdækkes af FMI efter FINK's godkendelse - Afdækningen kan foregå samtidig med fase 7 - Værnene inddrages i nogle tilfælde									
Kravsspeci-fikation Efter brugerspecifikation og markedsundersøgelsen udarbejdes den endelige kravsspecifikation som indgår i udbudsmaterialet									
Aktører	Værnsstabe	▲	▲	▲	○	○	○	▲	○
	VFK		○	○	○	●	○		
	KA'erne / FMI	▲	○	○		▲	○	▲	▲
	FMN				▲		▲		
	Andre	● SI bidrager med støtte						● SI bidrager med støtte	● JA/IO/SI m.v. støtter

● = Indikerer nyordning

▲ Ledende

● Faglig støtte

○ Involveret

Note: Forslaget kan implementeres uagtet nyordning, men samtidig er ændringsforslag også koordineret med forslaget til nyordning, således at overlap undgås

Tre eksempler på "best practice" fra tidligere anskaffelser

- Som led i analysearbejdet er indsamlet en række "best practice"-cases, der eksemplificerer tilfælde, hvor samarbejdet mellem den operative struktur og anskaffende myndighed har fungeret positivt og har ledt til bedre, pris effektive anskaffelser.
- De indsamlede cases er brugt til at identificere løftestænger for nye anskaffelser og udvikle forslag til bedre samarbejdsformer
- Tre af de indsamlede cases er gengivet herunder

1 Projekt lastvogn, vej

Udbud med forhandling blev valgt, og tilbudsgiverne blev bedt om at identificere cost-drivere i FMI kravspecifikation. Herefter drøftedes cost-drivers med de kommende brugere i Hæren, og der blev foretaget justeringer i brugerkrav og kravspecifikation, som ikke havde operative konsekvenser. Dette førte til, at det planlagte antal lastvogne kunne anskaffes for en mindre pris end budgetteret (3-8 % effektivisering over en bred kam af forskellige typer).

2 CWI-radarer (erstatningsanskaffelse)

Projekt som følge af teknisk forældelse og med betydelige prisusikkerhed. Udbud med forhandling blev valgt. Ved INDO var pris-indikationen fra alle leverandører ca. 100 mio.kr. over budget. Skaleringsmulighed (8-14 stk.) blev drøftet med MST og VFK og var i realiteten en mulighed. En vis budgetforhøjelse blev dog accepteret. Gennem forhandling og drøftelse af cost-drivere identificeres mulighed for at genbruge dele af periferisystemer fra det oprindelige CWI-system, hvorved en besparelse på 53 % blev opnået fra INDO til BAFO svarende til 191 mio.kr. Der kunne således anskaffes det oprindeligt planlagte antal systemer (14) og uden reduktion af de operative krav. Genbrug af eksisterende dele af systemet reducerede risikoen hos leverandøren.

3 Anskaffelse af 3 stk. Terminal Manoeuvring Area-radarer

Flyverstaben deltog forud for anskaffelsen i markedsundersøgelse og i besøg ved allierede brugere. Herved opnåedes indsigt i niveauet og udbredelsen af COTS-udstyr. F.eks. at råvideo ikke længere anvendes i radarbilledet. Involvering af Flyverstaben fortsatte i udbuds- og forhandlingsforløbet, hvorved visse operative krav blev fravalgt (Mode 5 og fysisk radome). Som konsekvens kunne udgiften reduceres fra det budgetterede beløb på 180 mio.kr. til 80 mio. kr. (55 % besparelse).

Tre eksempler på "lessons learned" fra tidligere anskaffelser

- Tilsvarende er der i forbindelse med analysearbejdet indsamlet en række cases, hvor samarbejdet ikke har fungeret optimalt med fordyrelser og merarbejde som konsekvenser
- De indsamlede cases er ligeledes indgået i arbejdet med at optimere fremtidigt samarbejde
- Tre udvalgte cases er gengivet herunder

1 Anvendelse af standarder

Operative brugerkrav omfatter ofte en henvisning til en for forsvaret kendt standard, F.eks. bruges farvebetegnelsen SK/80 for den militærgrønne farve, og der stilles krav til malingskvalitet efter en HMAK standard. Farven er leverandørspecifik. Forsvarets egne standarder udgør en risiko for andre leverandører. Hvis der i stedet anvendes bredt anvendte malingsreferencer, f.eks. RAL-farvesystemet og ISO-standarder (eksempelvis) DS/EN ISO 12944, vil flere relevante leverandører kunne afgive tilbud efter kendt farvesystem og kendte kvalitetskrav. Dette reducerer prisen betydeligt, men kræver dialog med og accept fra brugeren.

2 Erstatningsanskaffelse af SKA-både til søopmåling i grønlandske farvande

I december 2012 blev projektet iværksat baseret på en FKO godkendt BC. FMT gjorde opmærksom på, at der er betydelige tekniske og operative udfordringer ved det ønskede koncept, hvor søopmålingsfartøjerne skal opbevares ombord på en enhed af KNUD-klassen og sættes med kran, når de skal bruges.

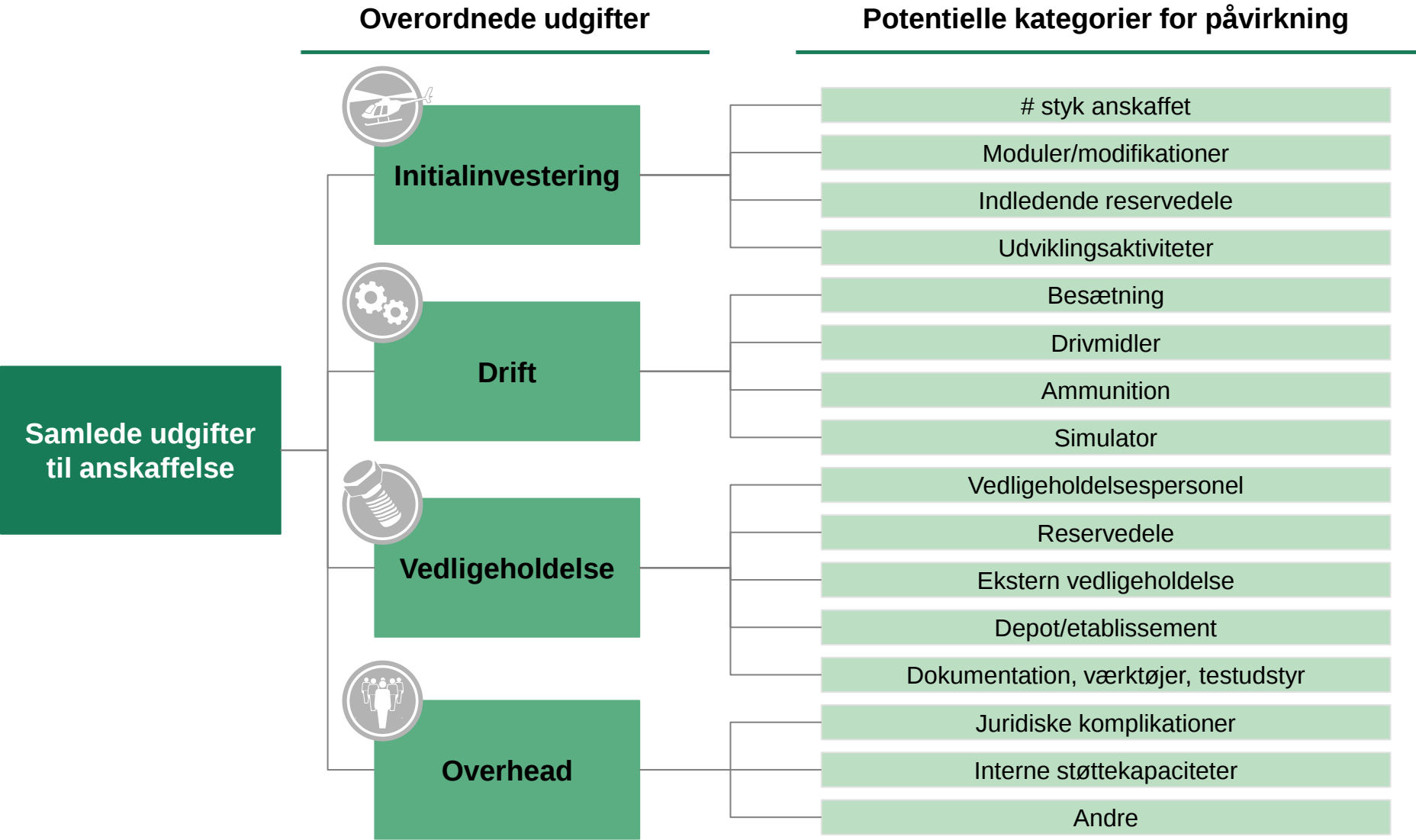
AKO gør samtidigt indsigelse af operative årsager, da søopmålingsfartøjerne vil forhindre helikopteroperationer.

I juni 2014 dikteres en løsning og et koncept, der var opnået enighed om mellem SOK og AKO. FMT gør fortsat indsigelse af tekniske årsager, og AKO vender efterfølgende tilbage til oprindelige krav om, at helikopteroperationer (inkl. landing) ikke må kompromitteres. FMT vurderer at projektet vil blive fordyret fra 45 mio.kr. til 70 mio.kr., såfremt kravene fastholdes. I oktober 2014 sætter FKO projektet på hold, og det er fortsat ikke genaktiveret

3 Anskaffelse af simulator til F-16

Et langvarigt projektforsøg (3 år) med stor prisusikkerhed, og hvor budgettet blev betragteligt forøget undervejs, - senest i august 2016. De operative ønsker bar i retning af et udviklingsprojekt, hvilket leverandører støttede op omkring. Gennem en re-tænkning af projektet og en konstruktiv dialog med den operative struktur fandtes dog en brugbar og netop tilstrækkelig løsning, som kunne anskaffes for en tredjedel af det oprindelige budget på 150 mio.kr.

Optimering af anskaffelser kan nedbrydes i udgiftskategorier



Kilde: BCG's internationale forsvarspraksis

Fleksibilitet i anskaffelsen er kriteriet for proaktiv inddragelse

- Tidligere og mere effektivt samarbejde i anskaffelsesprocessen mellem den operative struktur og FMI som anskaffende myndighed kan føre til effektiviseringer, når den forestående anskaffelse i en eller flere dimensioner er fleksibel
- Fleksibiliteten gør det muligt at tilpasse anskaffelsen, så levetidsomkostningerne reduceres – fx ved at der anvendes dele fra eksisterende materiel, som så kan udelades fra den endelige kravspecifikation
- På baggrund af kortlægningsarbejdet er identificeret otte typer af fleksibilitet

Otte typer af fleksibilitet identificeret i arbejdet med effektiviseringsforslaget

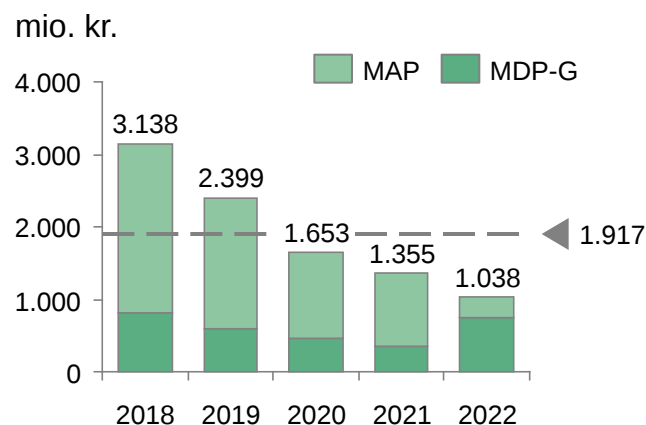
- 1 Skalering i antal og/eller tid er en realistisk mulighed
- 2 Der er betydelige cost drivers i anskaffelsen, hvor ambitionsniveauet for performance kan justeres op/ned
- 3 Der er forskellige alternativer til valg af teknisk løsning, som kan føre til justering af personelstrukturen (bemandingsbehovet)
- 4 Der er forskellige alternativer til valg af teknisk løsning, som kan føre til justering af etablisementsstrukturen for den efterfølgende drift af materiellet
- 5 Der er mulighed for at vælge mellem tekniske løsninger, hvor der genbruges dele af eksisterende materiel
- 6 Der er mulighed for at vælge mellem forskellige tekniske løsninger, som har forskelle i de afledte aktivitetsbestemte driftsudgifter (brændstof, driftstidbestemt vedligeholdelse m.m.), fx ved simuleringsmuligheder
- 7 Der er mulighed for at optimere anskaffelsens (kapacitetens) efterfølgende drift gennem et vedligeholdelseskoncept, hvor initial reservedelsbeholdning minimeres og afledte investeringer i vedligeholdelsesudstyr og -anlæg minimeres
- 8 Der er mulighed for besparelse ved standardisering af udstyr på tværs af kapaciteter og værn

Den adresserbare baseline sammensættes på baggrund af fleksibilitetsanalyse af samtlige MAP- og MDP-G-projekter

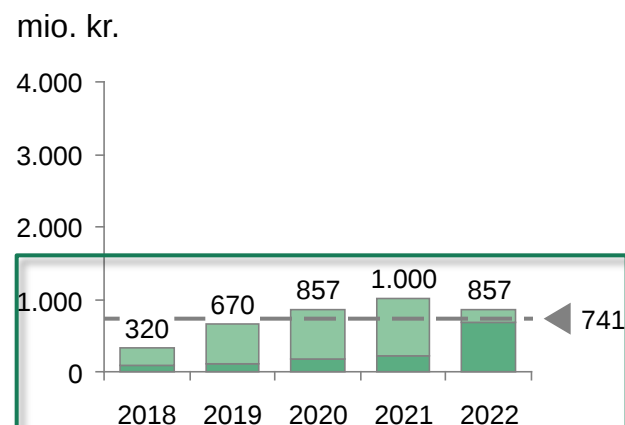
Vurdering af fleksibilitet i fremtidige anskaffelser

- Baseline for forslaget udgøres af MAP og MDP-G. JSF, Piranha 5, LEO 2 opgradering samt nye havmiljøenheder ekskluderet, da disse projekter er for fastlåste til, at et potentiale kan forfølges
- MAP og MDP-G er gennemgået af KALU, KALA og KAMA for at vurdere hvilke projekter, der er kendetegnet ved fleksibilitet ud fra et eller flere af de otte kriterier
- Projekter med økonomisk volumen under 5 mio. kr. er ikke inddraget
- Gennemgangen er tæt koordineret divisionerne imellem for at sikre konsistens
- På baggrund heraf er den adresserbare baseline opstillet
- Den adresserbare baseline vokser mod slutningen af forligsperioden, i takt med at færre projekter bliver låste

Den fulde baseline falder i takt med anskaffelse af kampfly



Den adresserbare baseline udgør i snit ~750 mio. kr. årligt



Udsnit af større projekter

Projektbeskrivelse	Økonomital ('000 kr.)					
(listen er ikke udtømmende ift. baselinen)	2018	2019	2020	2021	2022	
TERMA SCANTER 4103 teknologisk opdatering		12.101	12.110	12.118	12.124	KAMA
SEAFILIR erstatningsanskaffelse			55.498	34.308	25.702	
Taktisk datalink til søværnet	22.101	33.396	13.380	8.129	9.615	
Elektronisk Krigsførelse, HF (EK HF), DG				47.892	12.108	KALA
PIRANHA IIIC systemopgave					71.715	
Mørkekampsmateriel, DG					11.082	
NATO Krypto Trans.	22.614	34.646	15.270	44.034	52.553	KALU
EH101 IFF Mode 5	19.822	19.645	2.920			
VF operativt IKT	12.191	9.429	11.293	6.850	7.745	

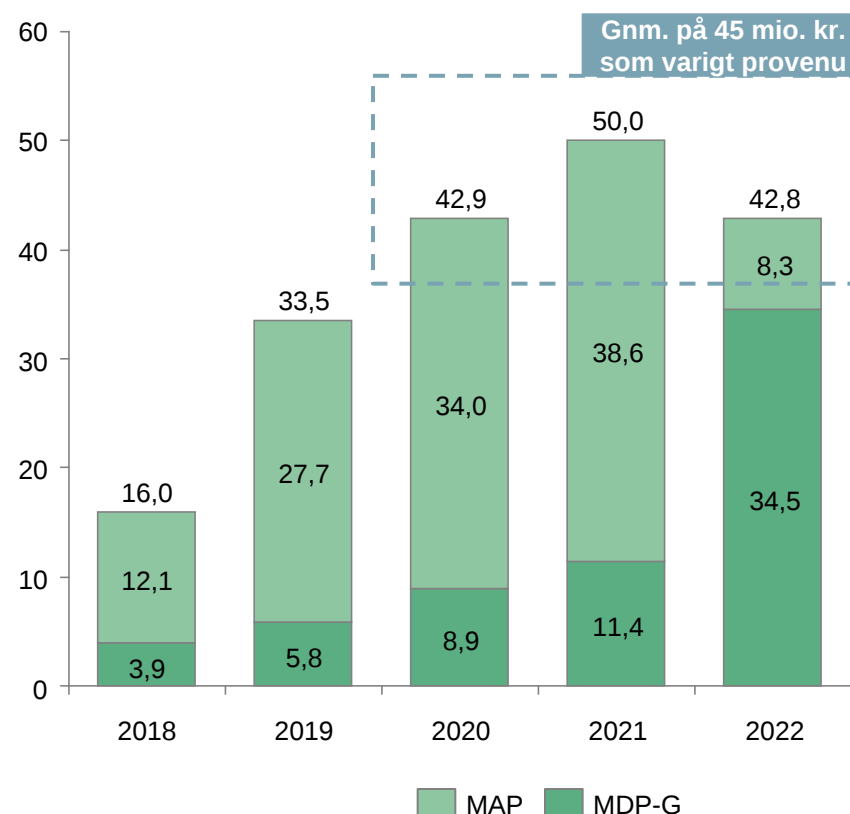
Effektiviseringspotentialiet beregnes på baggrund af de planlagte projekter på den adresserbare baseline

Bruttopotentialet opstilles ud fra internationale eksempler og egne erfaringer

- Ved implementering af optimeringsforslagene vurderes det muligt at opnå en besparelse på den adresserbare baseline på gennemsnitlig 5%
- Denne erfaringsmæssige sats er valideret og bekræftet af BCG og bygger på internationale erfaringer fra lignende højt udviklede forsvar
- BCG's internationale erfaringer er indhentet på den samlede indkøbsmasse svarende til hele materielkapacitetsplanen. Imidlertid benyttes dette 5%-benchmark alene på den adresserbare del af baselinen for at sikre et realistisk potentialeskøn
- Koncernens har tidligere ved nylige projekter, fx anskaffelse af artilleri, panserpatruljekøretøjer, CWI-radarer og lastbiler, demonstreret betydelige effektiviseringer ved brug af forskellige greb knyttet til proaktive anskaffelser
- De 5% kan i konkrete projekter dække over resulterende effekter på andre områder end MAP/MDP-G, f.eks. MDP-A eller lønsum. Eventuelt provenu er i nærværende analyse ikke fordelt ud på MDP-A eller lønsum, da det vil afhænge af de konkrete projekter og en nærmere analyse, når anskaffelseskontrakten er indgået

Bruttopotentiale på gennemsnitligt 45 mio. kr. i de mest relevante år fra 2020-2022

Bruttopotentiale (mio. DKK)

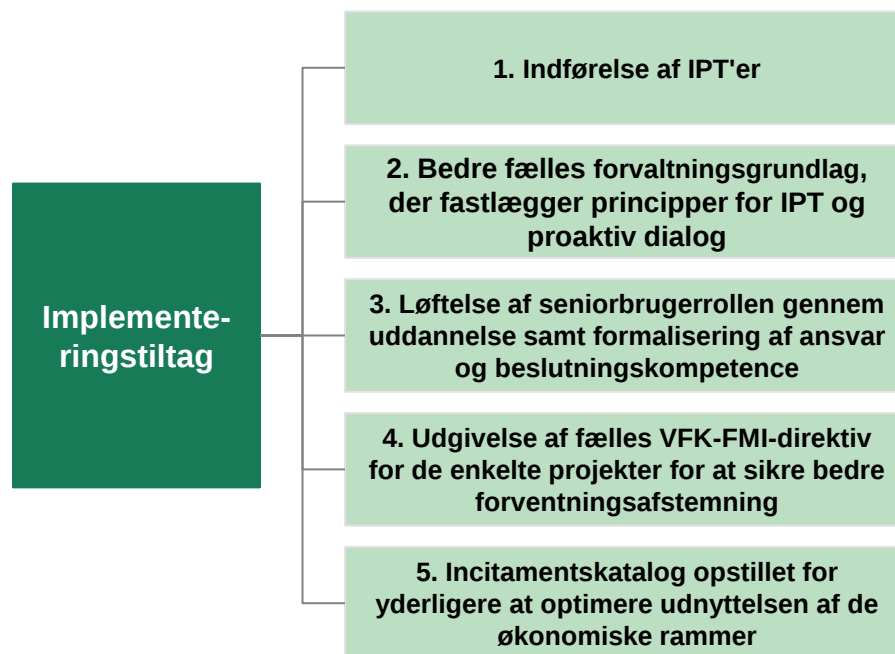


Der kan introduceres flere greb til at sikre bedre samarbejde – frem for alt indførelse af Integrated Project Teams (IPT)

Den proaktive inddragelse sikres særligt ved at indføre Integrated Project Teams (IPT)

- For at sikre en tidlig tværfaglig koordination om iværksættelse og gennemførelse af anskaffelser indføres IPT'er
- Et IPT nedsættes, når det besluttes, at der skal udvikles en kapacitetsudviklingsplan for et givent område.
- Samme IPT udvikler business cases (BC) og fortsætter, såfremt en BC godkendes sættes på MATKAP'en
- I første del af fasen ledes IPT'en af den operative struktur, men FMI skal give grønt lys, før en kapacitetsudviklingsplan og BC kan godkendes
- I anden del af fasen overgår ledelsen af anskaffelsesprojektet til FMI, men ligeledes skal den operative struktur give grønt lys, før udbuddet kan igangsættes
- De konkrete procestrin og ændringerne beskrives nærmere på de efterfølgende sider

IPT komplimenterer en række andre foreslåede implementeringstiltag



Tilsvarende IPT løsninger benyttes i flere andre NATO-lande, bl.a. Storbritannien og Tyskland

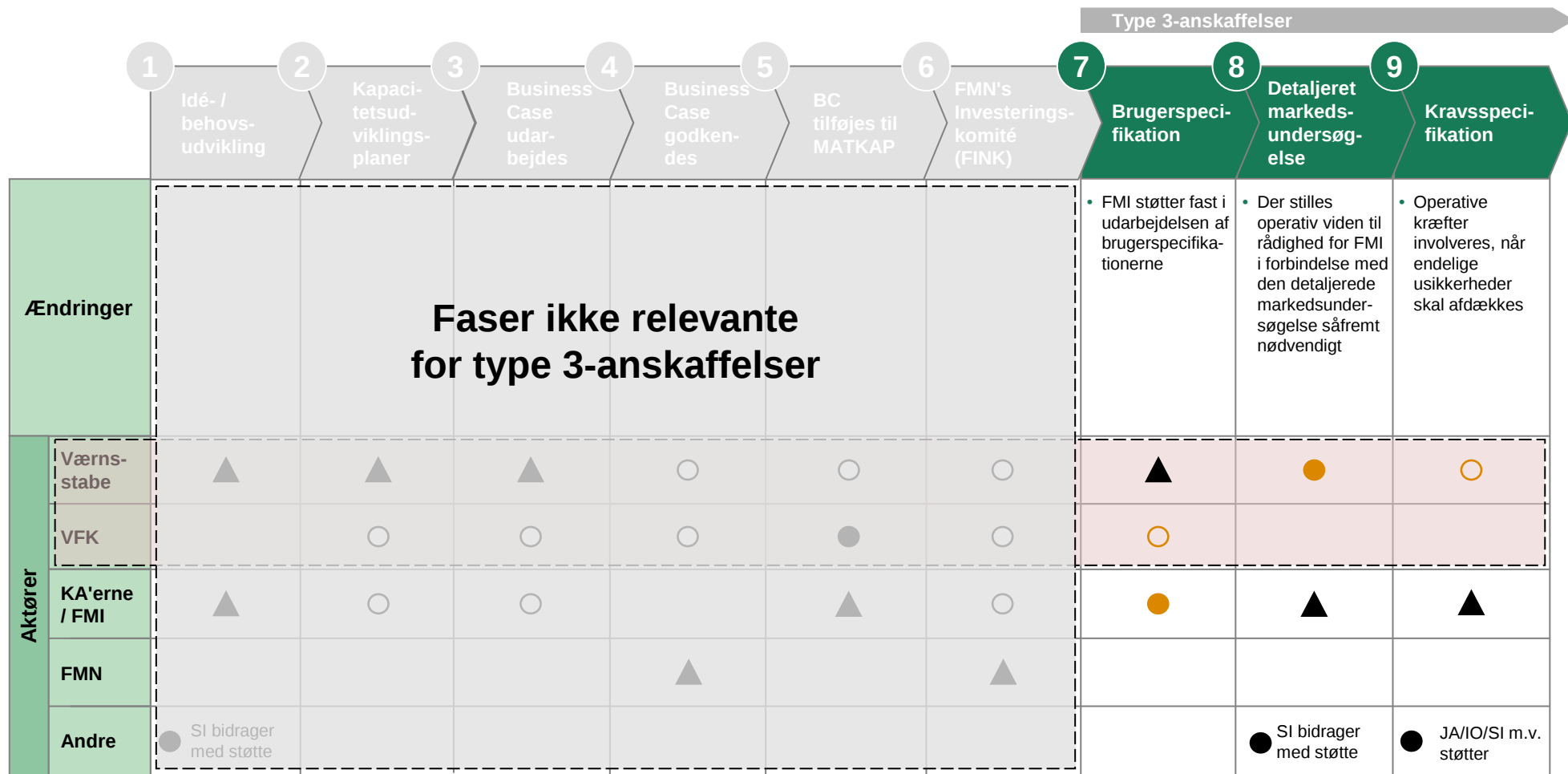
Oversigt over materielproduktionskæden efter introduktion af IPT'er for type 1 og 2-anskaffelser

		Type 1-anskaffelser			Type 2-anskaffelser					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Idé-/ behovs-udvikling	Kapacitets-udviklings-planer	Business Case udarbejdes	Business Case godkendes	BC tilføjes til MATKAP	FMN's Investerings-komité (FINK)	Brugerspeci-fikation	Detaljeret markeds-undersøgelse	Kravsspeci-fikation
Ændringer			- Fælles projektteam overtager for at sikre tværfaglig koordinering ifm. udarbejdelsen af kapacitetsudviklingsplan - Teamet ledes af VFK, men FMI skal godkende beslutninger	- Hvis BC skal udvikles pba. kapacitetsudviklingsplan, fortsætter samme projektteam med opgaven - Samtlige parter skal give grønt lys forud for FMN-forelæggelse	FMI konsulteres fast i forbindelse med godkendelse af business cases			- Samme projektteam overtager atter og udarbejder brugerspecifikation. - Ledelsen overgår til FMI, men VFK skal godkende beslutninger	Hele teamet er engageret i den detaljerede markedsundersøgelse	- Projektteamet færdiggør kravsspecifikationen - Samtlige parter skal give grønt lys, før udbuddet igangsættes
Aktører	Værns-stabe	▲	Integrated Project Team (IPT) overtager			○	○	○	Integrated Project Team (IPT) overtager	
	VFK					○	●	○		
	KA'erne / FMI	▲	Ledes af VFK, men FMI skal godkende beslutninger			○	▲	○	Ledes af FMI, men VFK skal godkende beslutninger	
	FMN					▲		▲		
	Andre	● SI bidrager med støtte							● SI bidrager med støtte	● JA/IO/SI m.v. støtter

● = Indikerer nyordning
 ● = Indikerer ændret samarbejde mellem VFK og FMI

▲ Ledende
 ● Faglig støtte
 ○ Involveret

For type 3-anskaffelser benyttes ikke IPT'er, men et tættere samarbejde mellem VFK og FMI etableres



● = Indikerer nyordning

● = Indikerer ændret samarbejde mellem VFK og FMI

▲ Ledende
● Faglig støtte
○ Involveret

Katalog med ni typer af incitamenters i anskaffelser opstillet

- Med udgangspunkt i kortlægningen af anskaffelsesprocessen og analysearbejdet er der identificeret en række mulige incitamenters eller incitamentsværktøjer, som afhængig af projektets karakter kan tages i anvendelse for yderligere at udnytte de økonomiske rammer
- Incitamenterne er ment som oplæg til løbende drøftelser af optimering af anskaffelser mellem FMI, VFK og de resterende styrelser og myndigheder

1	Tidligt fastlåst bevilling (eventuelt i form af aktstykke)	2	Udpegning af rette repræsentant som seniorbruger	3	Omdisponeringsbeføjelse på rette niveau
• Design- to-budget (design-to-costs) • Tilvejebringer incitament for bredere dialog og drøftelse af prioriteringer • Bidrager til bedre planfastholdelse • Reducerer budgetusikkerheder og styrker økonomistyringen		• Bidrager til smidig og effektiv beslutningsproces • Reducerer projektrisici		• Giver fleksibilitet i projektet og/eller i den efterfølgende drift/opgaveløsning • Sikrer at vurdering af forskellige løsninger foretages	
4	Anvendelse af KPI-regime for projektgennemførelse	5	Inddragelse af salgsindtægter som del af projektøkonomien	6	Anvendelse af KPI-regime for ressourceforbrugende enheder
• Støtter udvikling af evne til planlægning og planfastholdelse • Støtter udvikling af evne til budgettering • Støtter dialog • Reducerer projektrisici		• Bidrager til hurtig afhændelse af udfaset materiel • Bidrager til forbedret projektøkonomi og større salgsindtægter. • I realiteten køres to projekter sideløbende (anskaffelsesprojektet og salgsprojektet)		• Kan fx indføres for brændstof, ammunition, mandetimer m.v. • Skaber incitament for omkostningsbevidsthed • Bidrager til datadrevent beslutningsgrundlag for vedligeholdelse, genanskaffelser m.v.	
7	Bedre beregningsgrundlag for tilbagebetalingstid	8	Anvendelse af KPI-regime for materielflytninger	9	Revitalisering af belønning af effektiviseringsforslag
• Anvendelse af projektspecifikt beregningsgrundlag for tilbagebetalingstid for investeringer • Bidrager i form af klarere guidance fra politisk og/eller koncernniveau • Fremmer besparelser på MDP-A		• Skaber fokus på en omkostningstung adfærd i koncernen • Bidrager til reduktion i slitage af materiel ved flytninger		• Kan tilvejebringe nytænkning og optimeringsmuligheder fra brugerne • Til såvel enkeltpersoner som til myndigheder eller grupper af personer • Differentierede beløbsstørrelser	

Forslaget indebærer begrænsede implementeringsudgifter

Implementeringen kræver mindre ressourceindsatser indenfor tre områder

1 Fælles forvaltningsgrundlag, der fastlægger principper for proaktiv dialog og anvendelse af IPT

Der foregår allerede en udvikling på området, og erfaring fra andet arbejde med opdatering af forvaltningsgrundlag indikerer, at opgaven vil kunne løses med et forbrug på ca. 100 timer ved ansvarlig myndighed. Hertil skal lægges ca. 60 timer samlet til høringsrunde fordelt på alle relevante myndigheder og stabe

2 Løfte seniorbrugerrollen

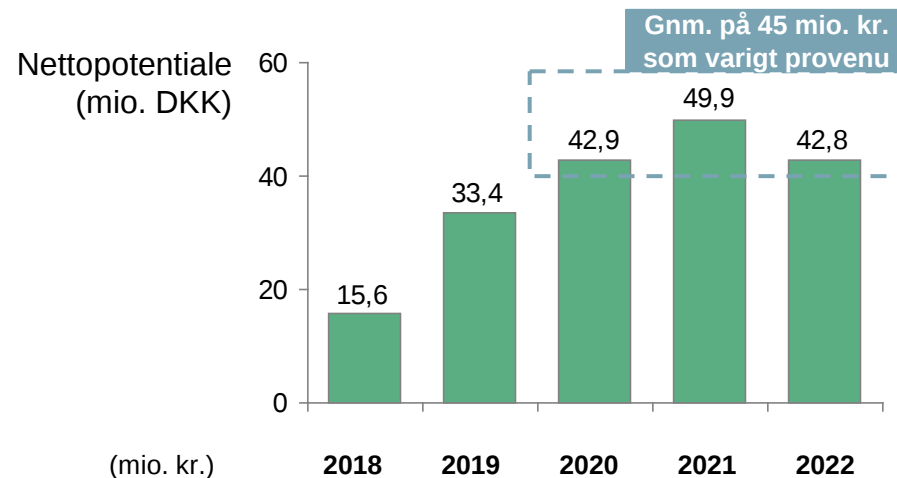
Kræver en engangsindsats i uddannelse af ca. 60 personer ved VFK (chefer som skal indtræde i rollen som seniorbruger). Kursus varer 4 timer og kan gennemføres i hold på 20 personer. Kursusudgifter er 3x15.000 DKK, dvs. i alt 45.000 DKK.

Kursusdeltagelse for 60 personer vil udgøre et forbrug på 240 timer.

3 Udgivelse af fælles VFK-FMI direktiv for det enkelte projekt

Vurderes at kræve ca. 20 timer pr. projekt inkl. høringsrunde. Der er i forligsperioden behov for at udgive projektspecifikt direktiv for i alt 43 projekter (MAP- og MDP-G-projekter). Det svarer til et forbrug på 860 timer fordelt på relevante myndigheder og stabe.

Nettopotentiale for forligsperioden vurderes til 45 mio. kr., som er gennemsnittet af 2020-22



(mio. kr.)	2018	2019	2020	2021	2022
ÅV tilpasning	-	-	-	-	-
Bruttopotentiale	16,0	33,5	42,9	50,0	42,8
Ekstra løbende omkostninger	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1
Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0
Nettopotentiale	15,6	33,4	42,8	49,9	42,8

Note: Da der er tale om implementeringsudgifter, dækkes de 1260 timer ved merarbejde. Dette er beregnet med udgangspunkt i M3xx/C300-stillinger.

Forbedringstiltag: Samtænkning af operative behov og indkøbstekniske muligheder ved anskaffelser

Effektiviseringsforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Samtænkning af operative behov og indkøbstekniske muligheder ved anskaffelser	Der kan opnås prisforbedringer og billigere drift af materiel ved bedre koordination i anskaffelsesprocessen Der foregår i dag en vis grad af koordination mellem FMI's kapacitetsansvarlige (KA'erne) og de operative brugere i forbindelse med indkøb af nyt materiel. Der er dog mulighed for at optimere processen yderligere for at sikre lavere omkostninger i forbindelse med indkøb og/eller drift af materiellet	I de fleste anskaffelser indgår en vis grad af fleksibilitet. Forskellige arter af fleksibilitet er identificeret som led i analysearbejdet: - Antal - Leveringstid - Bemandingsbehov - Krav til etablerment - Genbrug af eksisterende materiel - Aktivitetsbestemte driftsudgifter - Vedligeholdelsesudgifter - Standardisering af udstyr på tværs af værn
	Ved proaktiv inddragelse af FMI's kapacitetsansvarlige og bedre udnyttelse af incitamenter kan der hentes effektiviseringer på Materielkapacitetsplanen (MATKAP) - De Kapacitetsansvarlige kan supplere de operative brugere med viden om cost drivers, markedsvilkår, eksisterende tekniske løsninger m.v. i anskaffelserne, som muliggør potentielle effektiviseringer - Besparelser kan gøre sig gældende på selve anskaffelserne (Materielle Anskaffelsesplan - MAP), opgraderinger og erstatningsanskaffelser (Materielle Drift Plan Generel - MDP-G) samt driftsudgifter (Materielle Drift Plan Aktivitetsbestemt - MDP-A). Forslagets potentiale beregnes dog alene på de to førstnævnte for at holde estimerne konservative	Alene ved at arbejde tættere sammen kan det afdækkes, om anskaffelsen kan optimeres på enkelte af områderne. I nogle tilfælde lykkes det ikke at optimere, fordi der ikke afdækkes cost drivers i tilstrækkelig grad – og det ikke afdækkes, hvilke operative krav som eventuelt kan justeres
	Indførelsen af Integrated Project Teams skal knytte de operative brugere og FMI tættere, således processen kan optimeres - Nye samarbejdsformer skal sikre, at de operative brugere og den anskaffende myndigheder i samarbejde opnår den rette balance mellem det endelige produkt og pris - Desuden foreslås en række andre greb, som også kan være med til at sikre bedre og billigere anskaffelser	BCG's internationale erfaringer kombineret med tidligere eksempler fra koncernen på proaktivt samarbejde viser substantielle besparelser, når de forskellige de operative brugere og forsvarsindkøbsdivisioner formår at samarbejde tilstrækkeligt

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

Overblik	Baseline: 1.349 mio. DKK (tilrettet MAP og MDP-G)	Bruttopotentialespænd: 3%	Bruttopotentialespænd: 45 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Der foregår i dag en vis grad af koordination mellem VFK og FMI i forbindelse med indkøb af nyt materiel og koordination af udfærdigelse af business cases, brugerspecifikationer og kravspecifikationer. Forslaget behandler muligheden for at optimere processen for at sikre lavere omkostninger i forbindelse med indkøb og dertilhørende drift af materiellet - Proaktiv inddragelse af KA'erne og tilpasning af den generelle anskaffelsesproces kan lede til effektiviseringer, når den forestående anskaffelse på én eller en række dimensioner er fleksibel. Flexibiliteten gør det muligt at tilpasse anskaffelsen, således levetidsomkostningerne reduceres. Der er i arbejdet opstillet 8 forskellige fleksibilitetskriterier. - Baselinen udgøres af MATKAP, specifikt MAP og MDP-G, dog med undtagelse af anskaffelser af JSF, Piranha 5, LEO2 opgradering samt nye havmiljøske, eftersom disse anskaffelser er fremskredne i processen. Gennemsnitligt over forligsperioden ligger den fulde baseline på 1.917 mio. DKK, mens den for de sidste tre år ligger på 1.349 mio. DKK. - Den samlede baseline er efterfølgende gennemanalyseret ved de respektive Kapacitetsansvarlige ved FMI for at identificere, hvilke kommende anskaffelser, der vurderes at kunne påvirkes ved et eller flere af de otte fleksibilitetskriterier. På den baggrund er der opstillet en adresserbar baseline, hvor projekter, der ikke møder kriterierne, trækkes fra. Resultatet af er en adresserbar baseline på gennemsnitligt 741 mio. DKK. - BCG's erfaringer fra lignende optimeringer af anskaffelsesprocesser i forsvarssammenhænge har vist gennemsnitlige besparelser på omkring 5%. Tilsvarende har FMI indsamling af eksempler på tidligere anskaffelser, der er leveret enten under eller over budget inddraget, for at eksemplificere gevinster, der er hentet via de udvælgelseskriterier samt opstille risikobetragtninger og fokusområder. Gevinsterne i disse eksempler spænder fra få procent til to-cifrede satser og demonstrerer, at der især i sidste ende af indeværende forligsperiode er positive erfaringer, som lægges til grund for mere formaliserede, effektive anskaffelser - Det 5 %-benchmark anvendes alene på den adresserbare del af baselinen. Således udelukkes dele af MAP og MDP-G samt hele den Materielle Driftsplan Aktivitetsbestemt (MDP-A). - Effektiviseringssatsen på 5% anvendes fladt på den adresserbare baseline, idet reelle gevinster ved hvert enkelt projekt inkluderet i den adresserbare baseline realiseres i forligsperioden i takt med projekteksekveringen - Bruttopotentialet og baseline er angivet som et gennemsnit af de tre sidste forligsår (dvs. 45 mio. kr.), eftersom potentialet er uforholdsmæssigt lavt i 2018 og 2019 grundet anskaffelsernes fastlåshed. Af samme årsag angives baseline for de sidste tre år.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Ingen relevans.		

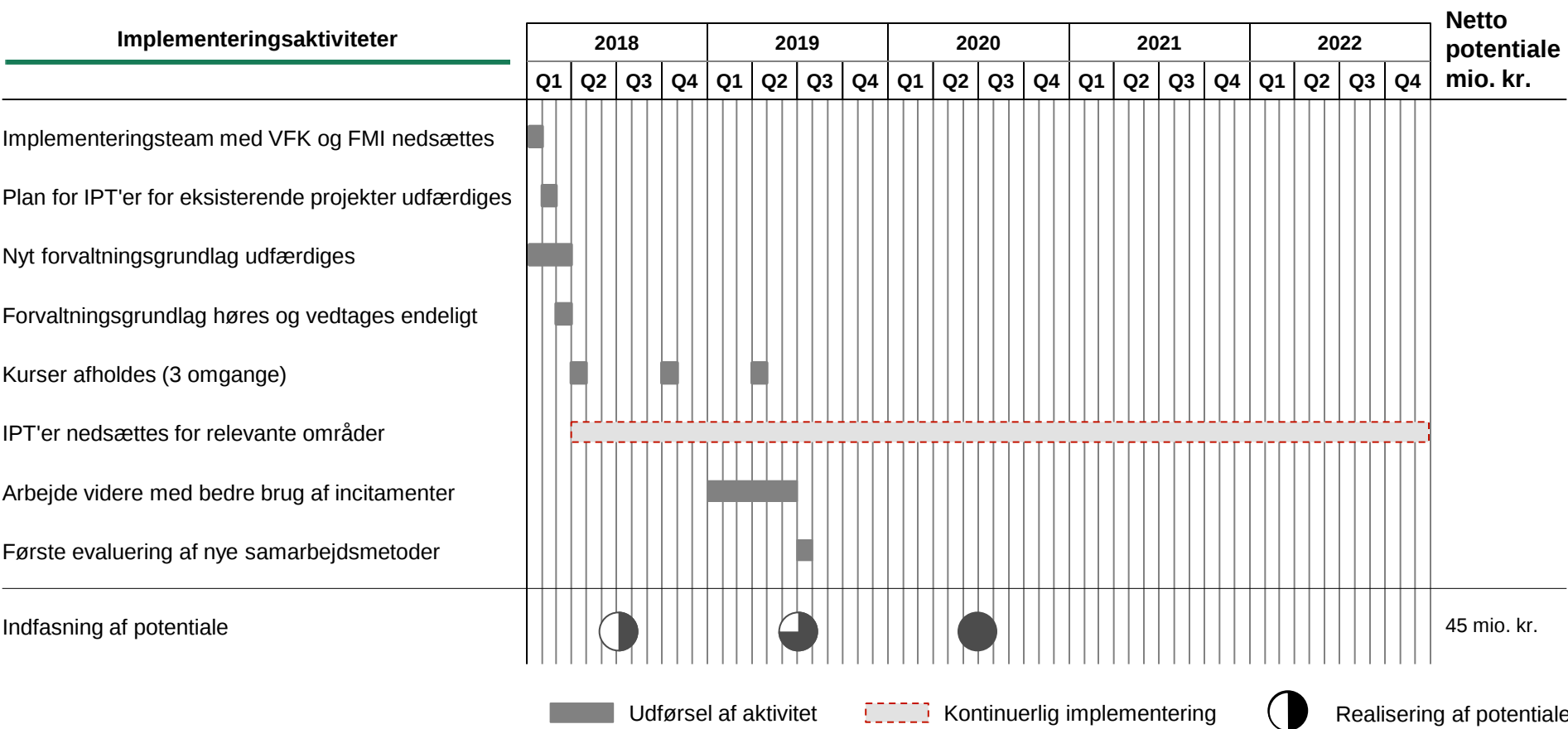
Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 3%	Nettopotentialespænd: 45 mio. DKK																																				
Overvejelse om indfasning	Indfasningen med brugen af IPT'er samt efteruddannelsen skal ske primo 2018 for de personer, der er ansvarlige for de anskaffelsesprojekter, som ligger tidligt i forligsperioden. Imidlertid ligger de fleste projekter som beskrevet senere i forligsperioden, hvorfor implementering kan ske gradvist over 2018/2019 uden at påvirke indfasningen af nettoprovenuet.	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablerement men inkl. overhead (mio. DKK) <table><tr><th></th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td>ÅV tilpasning</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>Bruttopotentiale</td><td>16</td><td>34</td><td>45</td><td>45</td><td>45</td></tr><tr><td>Ekstra løbende omkostninger</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Investeringsomkostninger</td><td>0</td><td>0¹</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Nettopotentiale</td><td>16</td><td>33</td><td>45</td><td>45</td><td>45</td></tr></table>		2018	2019	2020	2021	2022	ÅV tilpasning	-	-	-	-	-	Bruttopotentiale	16	34	45	45	45	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0	Investeringsomkostninger	0	0 ¹	0	0	0	Nettopotentiale	16	33	45	45	45
	2018	2019	2020	2021	2022																																	
ÅV tilpasning	-	-	-	-	-																																	
Bruttopotentiale	16	34	45	45	45																																	
Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0																																	
Investeringsomkostninger	0	0 ¹	0	0	0																																	
Nettopotentiale	16	33	45	45	45																																	
Ekstra løbende omkostninger	Overgangen til de nye procedurer kræver investeringer for omkring 0,3 mio. kr. i 2018 og 0,1 mio. kr. årligt i resten af forligsperioden. Beløbene skal hovedsageligt dække ekstraordinært timeforbrug relateret til nyt forvaltningsgrundlag, fælles direktiver samt efteruddannelse.																																					
Investeringer	De nye arbejdsformer kræver ikke særskilte investeringer																																					
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der er kortlagt eksakt overlap til forslag 27, 28 og 30, idet der tilsvarende fokuseres på optimering af dele af MATKAP i kommende forligsperiode. Overlap vil give anledning til korrektion af ovenstående nettoprovenu på -7 mio kr. Overlap til "Det operative område" med nyordning for VFK's og værnenes udviklingsarbejde er afklaret. Potentialer overlapper ikke, og løsninger om nyt forvaltningsgrundlag er koordineret.																																					

1. Er rundet ned til 0

Plan for implementering af Samtænkning af operative behov og indkøbstekniske muligheder ved anskaffelser

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Kurserne er spredt ud for at lette implementeringsbyrden
- Det er vigtigt, at der hurtigt dannes et overblik, således IPT'er med nært forestående projekter kan iværksættes primo 2018.



Effektiviseringsforslag: Bedre kommercielle indkøb

Baseline	5 mia. kr. i årligt gennemsnit over kommende forligsperiode 3,65 mia. kr. i 2022	Potentiale	- Estimeret nettopotentiale på 33 mio. kr. (Bruttopotentiale fordeler sig med 3,8 mio. kr. på MAP, 28,9 mio. kr. på MDP-A og 1,4 mio. kr. på MDP-G) - Provenu baseret på fremtidigt budget, hvorfor der ikke PL reguleres
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	Forsvaret mødes af for høje priser grundet aftaleskabeloner og der ses forbedringspotentiale i opfølgning med leverandører - Strategisk indkøb er en ung disciplin i FMI og det vurderes, at en yderligere professionalisering af den kommercielle tilgang til indkøb først og fremmest i form af bedre kommercielle aftaler og bedre kontrakt- og leverandørstyring kan føre til effektiviseringer - Visse elementer i FMI's standardkontrakter påfører leverandøren risici og ekstra omkostninger, som i sidste ende påføres forsvarets pris - Der ses mulighed for i højere grad at følge op med leverandører hvad angår prisregulering, leveringsperformance og uberettigede omkostninger Effektiviseringen bygger på en tilpasning af forsvarets skabeloner, uddannelse og systematisk opfølgning med leverandører - I relation til kontraktindgåelse kan FMI opnå besparelser ved en mere balanceret risikofordeling mellem FMI og leverandører i FMI standardkontrakter, samt bedre udnyttelse af de muligheder, der allerede er indbygget i skabelonerne (fx commitment i rammeaftaler) - Ved mere proaktiv kontraktstyring og opfølgning kan et provenu realiseres fx gennem systematisk prisregulering, bedre opfølgning på leveringstider og realisering af bod, afvisning af uberettigede gebyrer samt mere systematisk håndtering af reklamationer - P.t. eksisterer der allerede et værktøj til udregning af bod, som udbredes og videreudvikles. Derudover skal der udvikles yderligere værktøjer til resterende dele af leverandør opfølgning		
Konsekvenser og risici	En mere proaktiv leverandør opfølgning skal foretages strategisk og analysebaseret, så kommercielle leverandørforhold ikke skades		
Forudsætninger	- Tilgang af medarbejderressourcer svarende til 5 ÅV til uddannelse og sagsbehandling af kontrakt- og leverandørstyring - Opdateret aftaleskabeloner hos Kammeradvokaten - Udnyttelse af det fulde potentiale forudsætter data, der i dag ikke er fuldt tilgængelige i DeMars (nye registreringer samt rapporter) - Det vil være vanskeligt at opgøre og rapportere den økonomiske effekt af forslaget, da det ikke er muligt at isolere denne. Opfølgning og rapportering vil derfor primært skulle ske på fremdrift i implementeringen af initiativerne	Realiserbarhed	- Realisering af potentiale vil kræve investeringer i form af flere medarbejdere og økonomi til Kammeradvokaten - Dele af kontrakt- og leverandørstyring kræver systemunderstøttelse for fuld indfasning 
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der er kortlagt eksakt overlap til forslag 26, 28 og 30. Overlap vil give anledning til korrektion af ovenstående nettoprovenu på -3 mio. kr.		Underbyggende materiale Fuldt arbejdsdokument

Baggrund for forslaget

Introduktion

Forslaget søger at optimere de vilkår, som Forsvaret indgår aftaler på baggrund af samt at optimere den efterfølgende kontraktstyring, der skal sikre at aftalerne overholdes

A Før kontraktindgåelse

Risikofordelingen mellem forsvaret som kunde og leverandørerne har en betydning for prisen

- FMI standardskabeloner kan påføre leverandørerne risici, usikkerhed og kompleksitet, som afspejles i forsvarets priser
- En mere balanceret risikofordeling i FMI standardkontrakter kan levere en positiv effekt overfor leverandørerne

Optimering via kommercielt review og uddannelse

- Review af FMI standardskabeloner foretages med henblik på at genbesøge temaer i kontrakten, der påfører leverandørerne udfordringer
- Uddannelse af relevante medarbejdergrupper i FMI, så kontraktens betingelser anvendes differentieret og hensigtsmæssigt iht. anskaffelsens karakter

B Efter kontraktindgåelse

Kontraktstyring er drift af de kontrakter og rammeaftaler, som FMI har indgået

- Opfølgning af kontrakter/aftaler kan styrkes ved i højere grad at foregå proaktivt og dække en højere grad af det samlede kontraktkompleks
- Opfølgning sker ofte på baggrund af hændelser
- Risiko for at FMI ikke realiserer kontraktuelle fordele og ikke binder leverandøren på forpligtelser

Systematisk og proaktiv kontraktstyring skal sikre opfølgning på de kommercielle tiltag i aftalerne

- En systematisk og proaktiv kontraktstyring skal sikre, at aftalte vilkår og priser efterleves
- Forslaget indebærer, at leverandøren i stigende grad betaler bod ved fx sen levering og ikke påfører koncernen uberettigede omkostninger

Baseline for forslaget er inddelt i tre: ikke-aftaledækket, allerede aftaledækket og ikke-adresserbart

Baseline dannet på baggrund af MATKAP og ITP

MATKAP og ITP udgør nuværende plan for fremtidigt forbrug

- Budgetteret MATKAP og ITP for 2018-2022 er brudt ned på KAMI-niveau med budget 2017 (på KAMI-niveau) som fordelingsnøgle for hvert M-nummer

Fremtidigt forbrug fordelt efter største aftale og udløb

- Aftaler dækker både over kontrakter og rammeaftaler
- Dækkes et KAMI af flere aftaler, tages udgangspunkt i den største aftale i relation til udløb (og dermed tidspunkt for ny aftale)
- Det er antaget, at andelen købt på aftaler i 2016 er uændret fremadrettet for videre udspecificering af data
 - Medmindre KA/FDD har konkret viden om, at det forholder sig anderledes (fx nye aftaler under indgåelse)

På denne baggrund er MATKAP inddelt i kategorier

- Ikke-aftaledækket** vedrører fremtidige anskaffelser, som p.t. ikke er dækket af eksisterende aftaler så fremtidige vilkår kan ændres
 - Danner baseline for **A. optimering af vilkår**
- Allerede aftaledækket** vedrører anskaffelser, hvor der allerede foreligger aftaler, hvor proaktiv kontraktstyring kan sikre opfølgning
 - Danner baseline for **B. kontrakt- og leverandørstyring**
- Ikke-adresserbart** omfatter fx indkøb via FMS og GtoG, medlemskaber til NSPA, brugergrupper mv., og allerede placerede indkøbsordrer (fx køb af Piranha 5 og nyt kampfly)

Datagrundlaget er kvalificeret

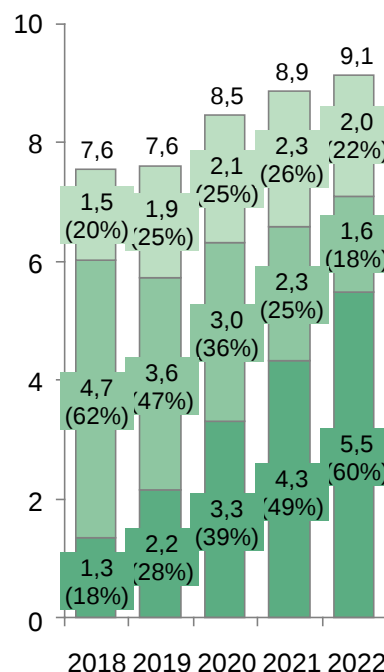
- De Kapacitetsansvarlige og FDD har været inddraget for at kvalificere andelen af KAMI'et, der fremadrettet er aftaledækket, længden på dækningen, samt andre forhold der gør det enkelte KAMI ikke-adresserbart

Note: For ITP er DeMars aftalen med IBM betragtet som "allerede aftaledækket", mens køb på Moderniseringsstyrelsens obligatoriske aftaler er kategoriseret som "ikke-adresserbart". Med udgangspunkt i 4-årige aftaler, er det antaget, at den resterende del af økonomien på ITP indgår med 25% pr. år. i "ikke-aftaledækket"

Kilde: KA'er, MATKAP og ITP

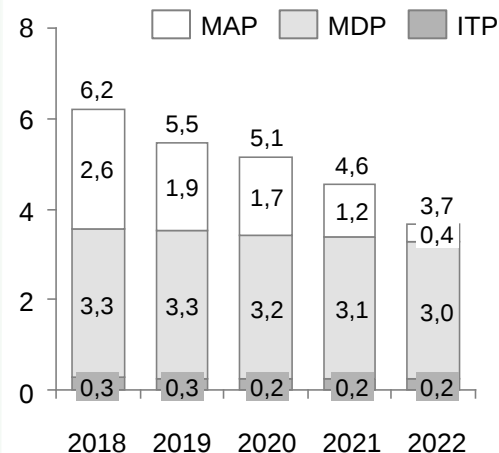
Forslagets baseline er faldende over perioden

Mia. kr.



- Ikke-aftaledækket - Baseline for A**
- Allerede aftaledækket - Baseline for B**
- Ikke-adresserbart**

Mia. kr.



- A** Det ikke-aftaledækkede forbrug er stigende over perioden idet flere aftaler udløber
- B** Modsnævningsvis falder det allerede aftaledækkede forbrug
 - Det ikke-adresserbare forbrug er stigende, hvilket primært skyldes indkøb af nye kampfly

Optimering af vilkår: Historik, erfaringer samt videreudvikling

Historik og erfaringer

Kommercielt review gennemført i 2014

- FMI standardskabeloner under review i 2014 som en del af kategoriprogrammet og det generelt øgede fokus på kommercielle forhold i Strategisk Indkøb
- Kommercielle review medførte flere ændringer
 - Ændrede uhensigtsmæssige risikofordelinger (fx ubegrænset returret til FMI og mulighed for erstatning udover bod)
 - Indarbejdede et udfaldsrum for forskellige muligheder for enkelte betingelser, så aftaler lettere kan justeres den konkrete anskaffelse (fx længde af garanti og commitment til en mængde)

Kommercielt review 2.0 skal indarbejde erfaringer og sikre optimal udnyttelse via uddannelse

- Modenheden er siden 2014 blevet styrket og begrundet et kommercielt review 2.0
 - Den kommercielle tilgang er generelt forbedret
 - Konkrete erfaringer fra en ændret risikofordeling

Optimal udnyttelse af opdaterede skabeloner kræver en uddannelsesindsats

- I tidligere review blev muligheder ikke udnyttet i tilstrækkeligt omfang efterfølgende grundet manglede fokus på implementering og uddannelse af relevante medarbejdergrupper

Fremgangsmåde for videreudvikling

Optimering af vilkår analyseret via 3 delanalyser

1 Optimering af FMI aftaleskabeloner

- En række temaer identificeret, som vurderes at have en økonomisk betydning
 - Bilag/bestemmelser med omkostninger for leverandøren i form af forpligtelser eller risici
- Temaer analyseret gennem spørgeskemaundersøgelse med henblik på at identificere en arbejds pakke for et evt. kommercielt review 2.0

2 Uddannelse

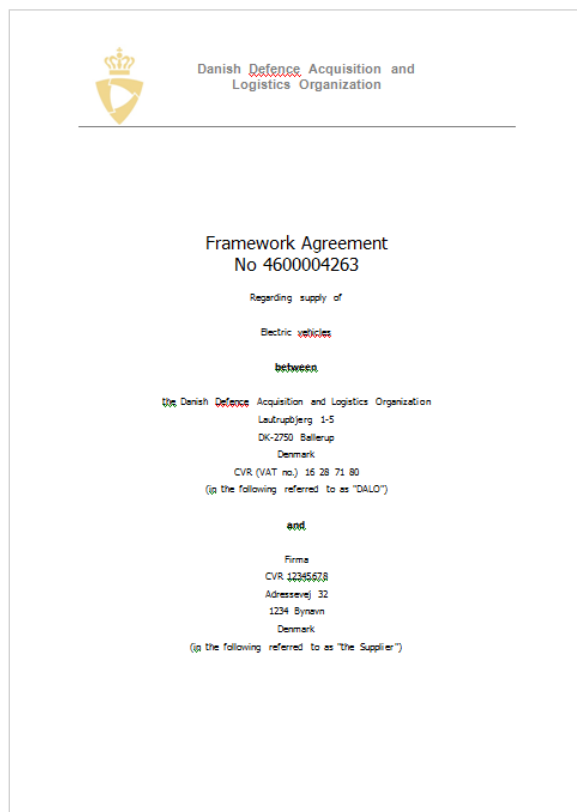
- Yderligere temaer identificeret, hvor uddannelse giver bedre muligheder for optimal udnyttelse
 - Standardskabeloner er allerede tilpasset men udnyttes ikke i tilstrækkelig grad
 - Skal sikre, at kontrakter fremover tilpasses systematisk afhængig af den konkrete anskaffelse

3 Understøttende processer

- Udbudsformen dynamisk indkøbssystem giver mulighed for løbende konkurrenceudsættelse uden at skulle i traditionelt udbud
 - Potentialet er undersøgt men baseline vurderes for lille til yderligere analyse

Temaer med økonomisk effekt i FMI aftaleskabeloner

Temaer identificeret på baggrund af ID erfaringer



Potentielle temaer til opdatering (A.1)

Følgende temaer er analyseret nærmere via spørgeskemaundersøgelse

- Standarder for pakning og mærkning af leverancer til FSV
- Corporate Social Responsibility (CSR)
- Kvalitetsledelse og -sikring
- Købers ret til at udføre reparationer
- Købers ret til at gennemføre revision
- Prisjustering
- Dokumentation
- IP rettigheder
- Rapportering
- Købers inspektion hos leverandøren og underleverandører
- Oplysning om underleverandører
- Garanti
- Ophævelse
- Lovvalg og værneting

Temaer, som kræver uddannelse for fuld udnyttelse (A.2)

Følgende temaer er allerede tilpasset men ikke udnyttet fuldt ud

- Statusmøder
- Key performance indicators (KPI)
- Rammeaftalens omfang
- Ordrestørrelser
- Priser
- Leveringsbetingelser / INCOTERMS
- Forsinkelse

Erfaringer vedrørende temaer indhentet via spørgeskema

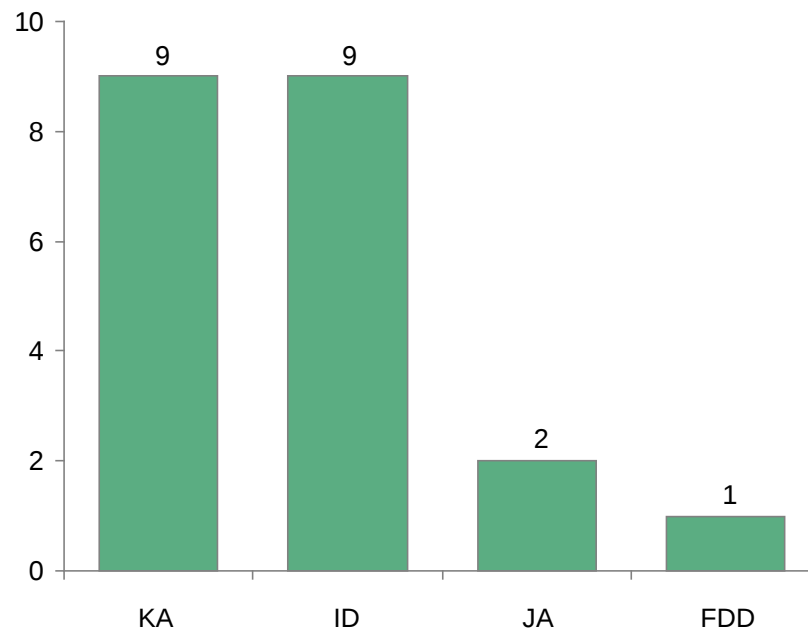
Introduktion til spørgeskemaundersøgelse foretaget i maj 2017

Fire spørgsmål formuleret til 14 forskellige emner, som er udvalgt på baggrund af indledende hypoteser i Strategisk Indkøb

- Hvordan vurderer du vigtigheden af denne bestemmelse/bilag for den samlede aftale¹?
- I hvilken grad oplever du forbehold fra leverandører, fx udfordringer med at leve op til FMI krav, ved denne bestemmelse/bilag²?
 - Hvis ovenstående giver anledning hertil - Beskriv venligst, hvilke elementer af denne bestemmelse/bilag, der opfattes som problematiske af leverandøren
- I hvilken grad vurderer du, denne bestemmelse/bilag har en effekt på leverandørens pris³?

Der er indhentet input fra 21 brugere i FMI involveret direkte i indkøbsprocessen

Antal respondenter



1. Vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ikke vigtig og 5 er meget vigtig; 2. Vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ingen forbehold fra leverandører og 5 er høj grad af forbehold fra leverandører; 3. Vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ingen effekt og 5 er stor effekt

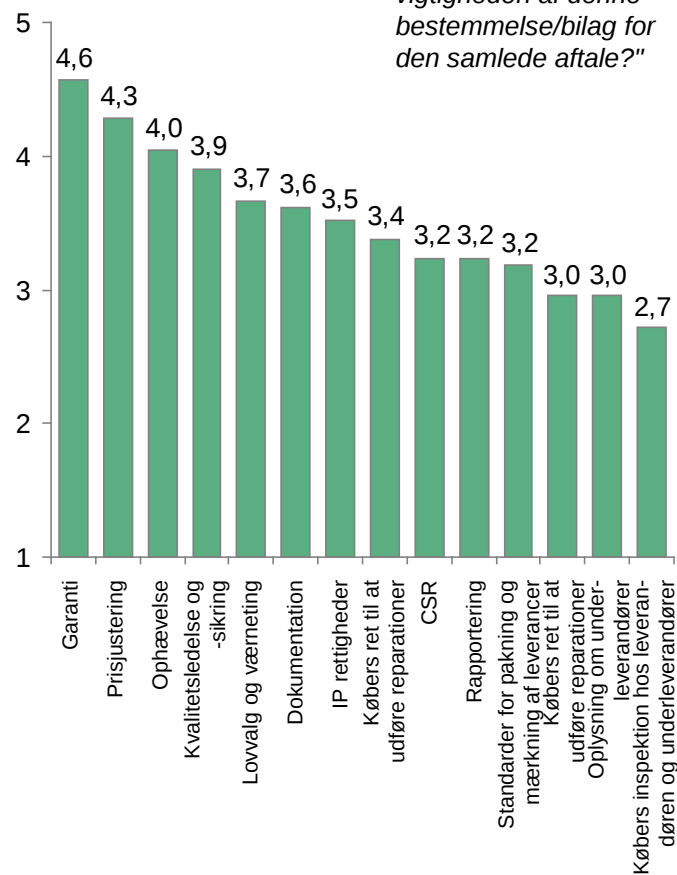
Kilde: Intern survey i FMI

Garanti og prisjustering identificeret som vigtigste parametre for leverandørens prissættelse

Garanti, prisjustering og ophævelse fremhævet som vigtige temaer

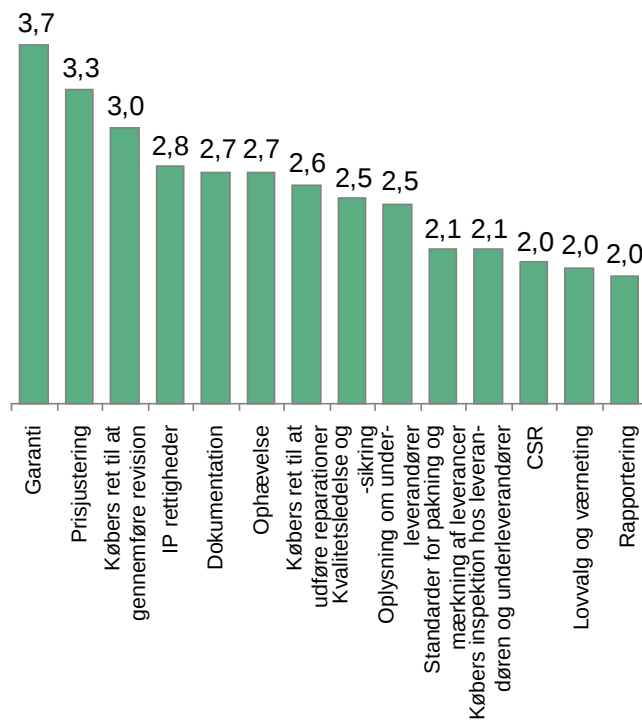
Gennemsnitlig score

"Hvordan vurderer du vigtigheden af denne bestemmelse/bilag for den samlede aftale?"



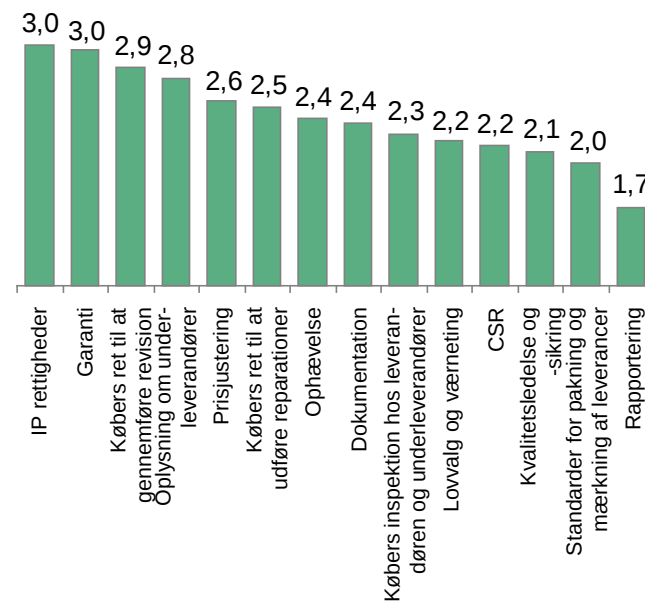
Garanti, prisjustering og købers ret til revision påvirker leverandørens pris mest

"I hvilken grad vurderer du, denne bestemmelse/bilag har en effekt på leverandørens pris?"



Der er varierende udfordringer for de enkelte bilag i kontraktkomplekset

"I hvilken grad oplever du forbehold fra leverandører, fx udfordringer med at leve op til FMI krav, ved denne bestemmelse/bilag?"



Eksempler på brugerininput vedrørende typiske udfordringer

Koncernens brugere fremhæver en række udfordringer på området

- Mangel på uddannelse kan afspejles i begrænset differentiering i kontraktvilkår, som øger leverandørens priser
- Dele af kontraktkomplekset kan med fordel gøres lettere tilgængeligt for at undgå, at opfattet kompleksitet reflekteres i øgede priser i markedet
- Prisreguleringer bør afspejle den pågældende branche bedst muligt for at sikre, at den enkelte leverandør oplever et match mellem index og lokal realitet
- Betingelserne vedrørende kvalitetsledelse- og sikring anses som kommercielt betydningsfulde, men kan være vanskelige at kontrollere
- Leverandører søger i en række tilfælde klarhed over omfanget af flere af bestemmelserne
- Der ses forbedringspotentialer i at styrke håndteringen af garanti-dækkede fejl
- Der er konstateret positive erfaringer og prisreduktioner ved at foretage mindre justeringer i forbehold

Et nyt kontraktkompleks kan bygge på erfaringer fra tidligere review og designes til bedst muligt at adressere ovenstående udfordringer

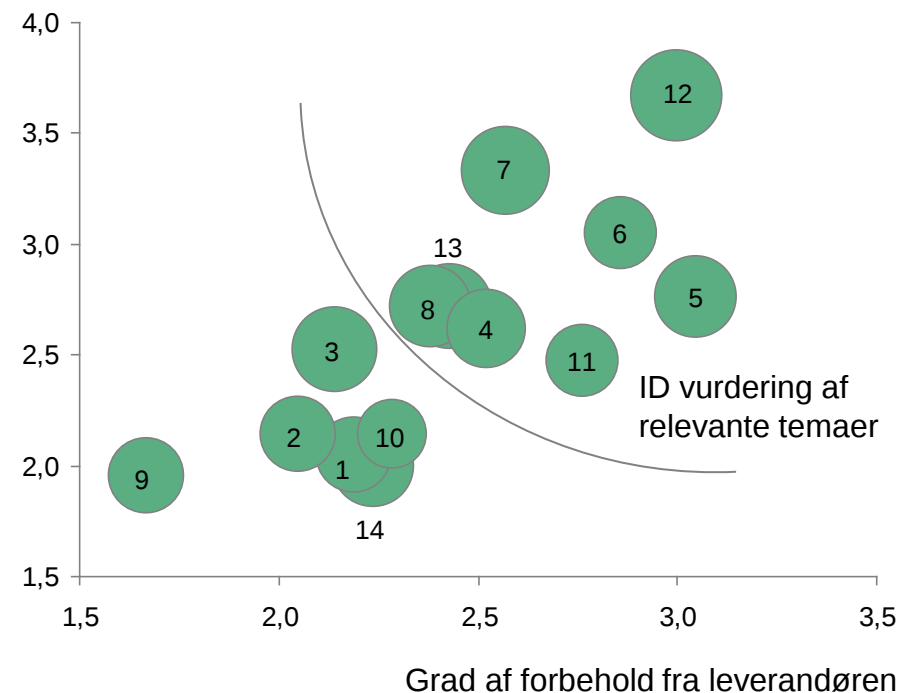
Opsummering af undersøgelsens resultat

Overblik over de 14 temaer

- 1 Corporate Social Responsibility (CSR)
- 2 Standarder for pakning og mærkning af leverancer til FSV
- 3 Kvalitetsledelse og -sikring
- 4 Købers ret til at udføre reparationer
- 5 IP rettigheder
- 6 Købers ret til at gennemføre revision
- 7 Prisjustering
- 8 Dokumentation
- 9 Rapportering
- 10 Købers inspektion hos leverandøren og underleverandøren
- 11 Oplysning om underleverandører
- 12 Garanti
- 13 Ophævelse
- 14 Lovvalg og værneting

Garanti har størst effekt på prisen, og der opleves ofte forbehold fra leverandøren

Effekt på leverandørens pris



Størrelse illustrer vigtigheden af bilaget

Opdatering af FMI aftaleskabeloner bør involvere industrien

En opdatering af FMI standardskabeloner bør som minimum omfatte følgende temaer

Temaer fra undersøgelsen som bør være indeholdt i et kommercielt review 2.0

- 4 Købers ret til at udføre reparationer
- 5 IP rettigheder
- 6 Købers ret til at gennemføre revision
- 7 Prisjustering
- 8 Dokumentation
- 11 Oplysning om underleverandører
- 12 Garanti
- 13 Ophævelse

Udover ovenstående temaer, er det Strategisk indkøbs vurdering, at følgende også bør inddrages

- Mangler
- Vedligeholdelse efter aftalens udløb
- Et generelt fokus på en forenkling af FMI standardskabeloner

Endvidere bør industrien involveres i opdateringen af standardskabelonerne

Involvering af leverandørsiden vil yderligere kunne kvalificere temaer med en økonomisk betydning/effekt og medføre et større potentiale

- Involvering i form af en dialog med relevante brancheorganisationer og/eller større leverandører kan medføre et større potentiale end hvis opgaven løses internt
- Fx har dialog i 2016 mellem FMI Direktør og Terma's CEO om FMIs generelle kontraktbetingelser givet indblik i, hvordan leverandøren fortolker FMI kontrakter og hvilke betingelser der er problematiske

Jo større villighed der er til at revurdere den eksisterende risikofordeling, des større er potentialet

Organisering af kommerciel uddannelse med fokus på bedre udnyttelse af eksisterende greb for optimal anvendelse

Implementering kræver uddannelse via et kommercielt uddannelsescenter

Erfaringer fra eksisterende review viser, at implementering kræver uddannelse

- Ændrede bestemmelser anvendes fortsat ikke fuldt ud efter hensigten grundet manglede uddannelse
- Nødvendigt at uddanne relevante medarbejdere såsom ID, SI, JA og dele af KA-strukturen
- Uddannelse skal sikre, at medarbejdere er i stand til systematisk at differentiere mellem forskellige udformninger af kontraktvilkår afhængig af den konkrete anskaffelse

Uddannelse forankres i et kommercielt uddannelsescenter

- Behov for et nyt kommercielt kompetenceudviklings-koncept i lighed med det fra JA
 - Faste moduler defineret som følger et årshjul
- Udviklingen af uddannelsesmateriale og uddannelse skal drives af medarbejderne i SI, og det vil få en betydning for rammeaftaleproduktions-kapaciteten
- Behov for en dedikeret ressource, der kan udvikle uddannelseskoncepter og være ansvarlig for planlægning, koordination og booking af uddannelsesaktiviteter
 - 1 ÅV til opgaven som tovholder og samtidig bidrage til opretholdelse af produktionskapaciteten

1. INCOTERMS er ICC standard handelsklausuler vedr. levering og risikoen overgang
Kilde: Underarbejdsgruppe

7 konkrete bestemmelser identificeret, hvor øget uddannelse er nødvendig

1. Rammeaftalens omfang

- Rammeaftaleskabelonen giver mulighed for commitment til at aftage en vis mængde
 - Optionen anvendes kun i ca. 10% af de nye aftaler
- P.t. begrænset potentiale grundet manglende forecasting

2. Ordrestørrelser

- Bedre til at undersøge priser/leveringstider for forskellige ordrestørrelser

3. Priser

- Bedre til at anvende/udvikle forskellige prismodeller som fx bonus og incitamentsordninger overfor leverandøren

4. Leveringsbetingelser/INCOTERMS¹

- Bedre til at anvende INCOTERMS og mulighed for at evaluere på leveringstid og omkostninger i udbud

5. Statusmøder

- Til understøttelse af proaktiv kontrakt- og leverandørstyring skal der udvikles og undervises i retningslinjer for inddragelse af bilaget

6. KPI'er

- Ligeledes skal der udvikles og undervises i retningslinjer for inddragelse af dette bilag til evaluering af leverandøren

7. Forsinkelse

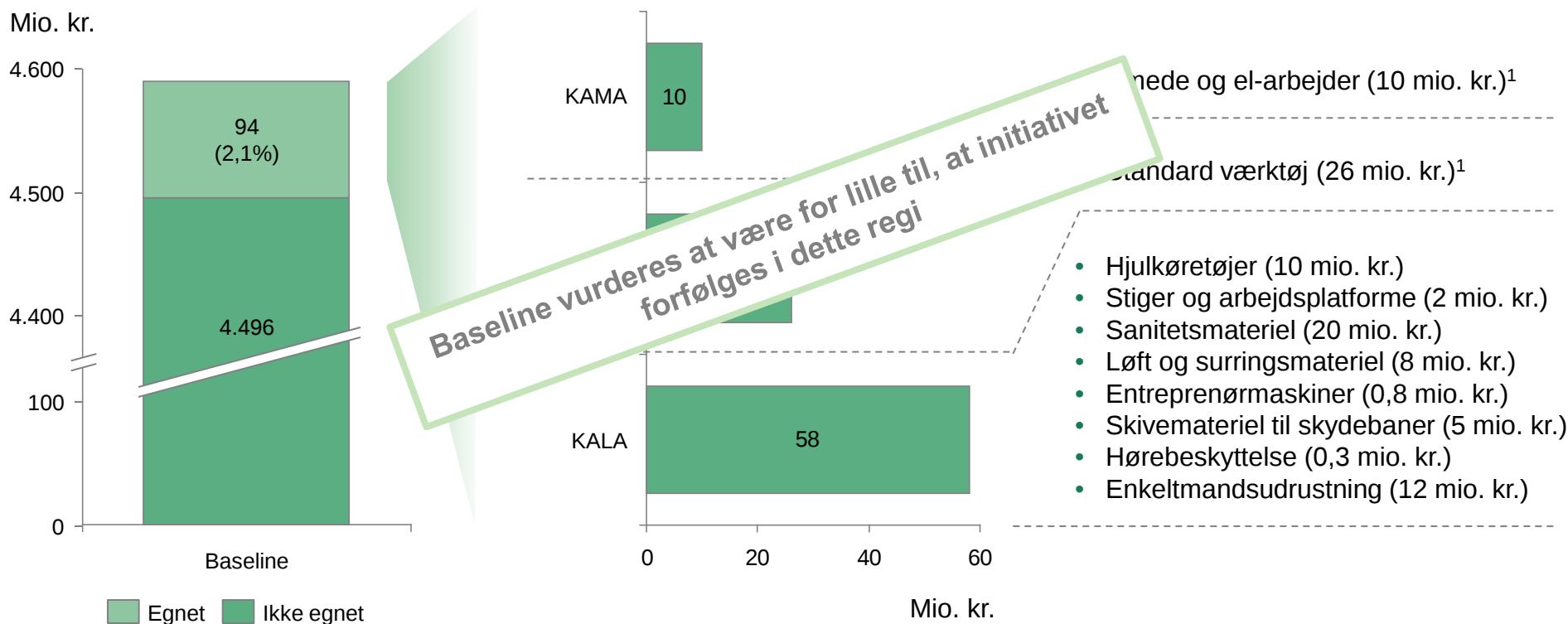
- Bedre fastsættelse af bod ved for sen levering
- Værktøj til beregning af bodens størrelse ved for sen levering skal udbredes og efterprøves

Baseline med potentiale for brug af dynamisk indkøbssystem

Identificeret baseline for dynamiske indkøbssystemer er maks. ~94 mio.

Indkøb med potentiale for anvendelse af dynamisk indkøbssystem

KA strukturen vurderer, at en delmængde af følgende områder kan være egnede til dynamiske indkøbssystemer:



1. Værdi estimeret på baggrund af igangværende udbud
Kilde: KA input og Baseline data

Proaktiv kontrakt- og leverandørstyring: Historik og erfaringer samt videreudvikling

Historik og erfaringer

Indeværende forlig lagde op til øget leverandøroptimering

- Der findes p.t. en sektion til hhv. kontrakter og rammeaftaler
 - Rammeaftaleadministrationssektionen blev oprettet ved seneste forlig som led i implementeringen af strategisk indkøb i 2012
- Leverandøroptimering blev indskrevet som indsatsområde i Forsvarets Kategoriprogram 2013-17, men indsatsen stoppede, da det ikke var muligt at genforhandle kontrakterne som ventet

Begrænsede muligheder for leverandøroptimering

- Udbudsreglerne giver begrænsede muligheder for genforhandling af aftaler
- Optimering skal derfor ske i henhold til indlagte vilkår i aftalerne

Kontraktopfølgningen er primært reaktiv i stedet for proaktiv grundet manglende ressourcer

- Antal medarbejdere i rammeaftaleadministrationssektionen har ikke fulgt udviklingen i koncernens rammeaftaler

Udvikling af systemunderstøttelse er igangsat

- Forudsætning for god kontrakt- og leverandørstyring
- Alle rammeaftaler registreres i DeMars
- Udvikling af DeMars er igangsat, så det bliver muligt at registrere flere stamdata

Proaktiv kontraktstyring styrkes ved bedre systemmæssig opfølgning og håndtering af observationer

- Funktionerne i DeMars (CM Light¹) skal udnyttes bedre, så nye kontraktvilkår kan følges og controles
- Processerne skal ændres for at underbygge en systematisk og proaktiv styring

1. Contract Management Light er nyoprettede felter i DeMars til kontraktstamdata for øget systemunderstøttelse

Kilde: Underarbejdsgruppe

Fremgangsmåde for videreudvikling

Proaktiv kontrakt- og leverandørstyring undersøgt vha. fem delanalyser af en række temaer

1 Prisudvikling/-controlling

- Der gennemføres i dag ikke proaktiv prisregulering
- Ved gennemgang af 40 aftaler manglede regulering i 18% af tilfældene, og de havde en gennemsnitlig besparelse på 3,8%

2 Leverandørdialog

- Der findes p.t. 66 kontrakter med bilag som giver mulighed for leverandørdialog, hvilket er en forudsætning for at tilpasse og justere samarbejdet
- Der er yderligere generelt altid mulighed for at indgå i dialog med leverandøren om opfyldelse af aftalen, men det sker ikke i tilstrækkeligt omfang

3 Leveringsperformance – tid

- P.t. ingen systemunderstøttelse til at måle leveringstid, hvilket gør det yderst vanskeligt at følge op på misligholdelser og forfølge kompensation

4 Ubertrettede logistikomkostninger

- Ifølge FMI aftaler skal alle logistikomkostninger inkluderes i prisen – flere eksempler hvor dette ikke overholdes

5 Reklamationssagsbehandling

- Reklamationssagsbehandlingen fungerer ikke optimalt, hvilket gør, at flere leverandører sandsynligvis slipper udenom defekter

Analysen identificerer områder med et potentiale, og redegør for de nødvendige forudsætninger

Erfaringer med prisregulering viser et betydeligt potentiale

Erfaringer viser, at mulige besparelser ikke bliver indfriet

I øjeblikket udføres ikke proaktiv prisregulering på aftalerne

- Fald i aftalens prisindeks medfører ikke nødvendigvis en regulering af priserne i nedadgående retning
- Leverandører ønsker at regulere priserne i strid med aftalen

Stikprøvekontrol af 40 aftaler viser en mulig besparelse på ~3,5 mio. kr.

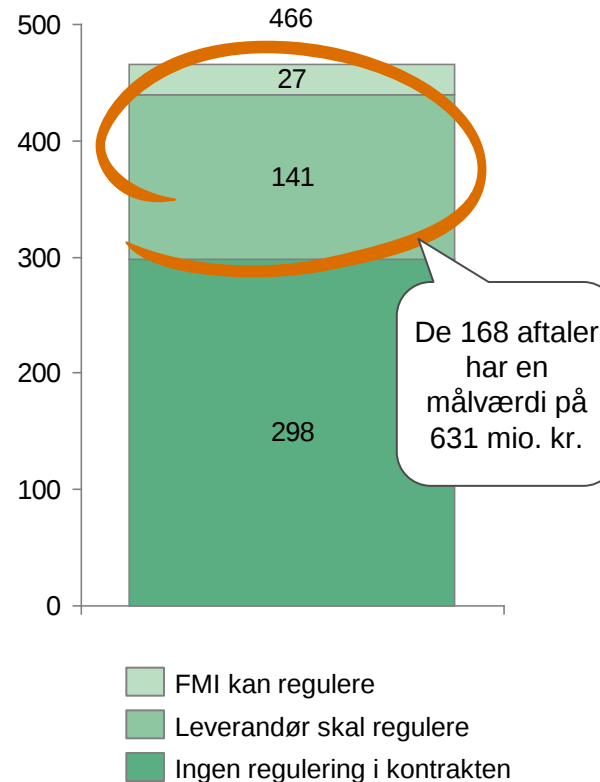
- Fejl i prisreguleringen i syv ud af 40 aftaler, svarende til 18%
- Gennemsnitligt medførte de syv aftaler 3,8% i cost savings
- Tilsammen gav det en mulig besparelse på ca. 3,5 mio. kr. det følgende år

Alle nye aftaleskabeloner har som udgangspunkt prisregulering indbygget

- FMI rammeaftaleskabeloner tager default stilling til prisregulering i dag, modsat tidligere

168 aftaler identificeret med mulighed for prisregulering

Antal rammeaftaler



En struktureret prisregulering kan medføre besparelser

Anbefalet fremgangsmåde

1. Alle aftaler hvor FMI **kan** prisregulere gennemgås først
2. Såfremt et udsving i indeks observeres, så udregnes prisreguleringsfaktoren og sendes til leverandøren for opdatering
3. Efterfølgende, og efter en særlig struktur, gennemgås alle aftaler, hvor leverandøren **skal** prisregulere
4. Som udgangspunkt og såfremt der ses et fald i indeks, kontaktes leverandøren for opdatering

Fremtidige besparelser forventes

- Baseret på stikprøven vil øget fokus og struktureret tilgang til prisregulering forventes at medføre besparelser
- Opgaven er dog ressourcekrævende og afhænger af den generelle prisudvikling

Leverandørsamarbejdet kan forbedres ved en struktureret og velforberedt leverandørdialog

Hvad indebærer dialog og opfølgning?

Leverandørdialog anvendes i dag sporadisk og i meget begrænset omfang

- Special Appendix 3 (SA) giver mulighed for løbende dialog, opfølgning og afholdelse af statusmøder
- Statusmøderne behøver ikke at være begrænset til opfyldelse af aftalen
 - Kan også inddrage perspektiver på forbedring af samarbejdet
- Øget anvendelse af SA3 kan forbedre samarbejdet for både FMI og leverandøren
- Det anvendes dog i begrænset omfang, ikke mindst pga. manglende ressourcer

Kontraktopfølgning kan udføres på alle indgåede kontrakter

- Foruden kontrakter med SA3, kan opfølgning foretages på alle indgåede kontrakter mhp. om det aftalte leveres

66 aftaler identificeret med mulighed for leverandørdialog

- Ud af 466 rammeaftaler indeholder 66 af disse Special Appendix 3
- De 66 aftaler har en målværdi på 1.396 mio. kr.

Leverandør- og kontraktstyringsfora kan anvendes som værktøj

Leverandør- og kontraktstyringsfora (LKF) er et specialistforum for en eller flere kategorier

- Formålet er at følge op på leverancer og leverandørsamarbejde, sikre effektiviseringer og besparelser i forsyningskæden, samt forestå systematisk vidensdeling og effektiv SCM rådgivning
- LKF er typisk tværorganisatorisk og eksisterer fra kategoriens vugge til grav
- LKF ledes af en udpeget KCM og bemandes bl.a. med en kategoriansvarlig fra Strategisk Indkøb

Viden om LKF skal udbredes

- FMI har allerede LKF, men disse er ikke officielt etableret og anvendes derfor ikke optimalt
- Første skridt i anvendelsen indebærer at identificere og fastlægge relevante LKF, samt uddanne organisationen i konceptet

Nytteværdi kan skabes igennem en proaktiv og en reaktiv tilgang

- Proaktivt: Aftaler med SA3 identificeres, og baseret på erfaringer foretages opfølgning
- Reaktivt: Baseret på erfaringer og udfordringer oplevet fra driften gennemføres opfølgning

Øget dialog leder til bedre og mere pålidelig performance

Anbefalet fremgangsmåde for leverandørdialog

1. Rammeaftaleadministrationssektionen (SRA) foretager screening og kategorisering af de 66 aftaler
2. Aftaler, der ikke kan kategoriseres af SRA, bliver inddelt af KCM'er ud fra en række konkrete spørgsmål fra SRA
3. Møder afholdes med ansvarlige KCM'er, hvorefter aftaler med flaskehals- og strategiske leverandører prioriteres ud fra økonomisk og/eller operativ betydning

Et "årshjul" udarbejdes per leverandør

- Indebærer hvornår på året, hvor ofte, og hvordan dialogen udføres fremadrettet
- Tilpasses specifikt leverandøren

Forbedret leverandørdialog fører til færre afledte følgeudgifter

- Den øgede dialog forventes at lede til bedre leverandørperformance, hvilket medfører færre udgifter
- Anvendelsen af LKF understøtter at besparelspotentialet kan hentes
- Derudover vil givne processer opdateres eller nye skabes samtidig med at systemunderstøttelsen løftes

Måling af leveringsperformance giver anledning til opkrævning af bod og løfter forsyningskæden generelt

Nuværende processer og erfaringer

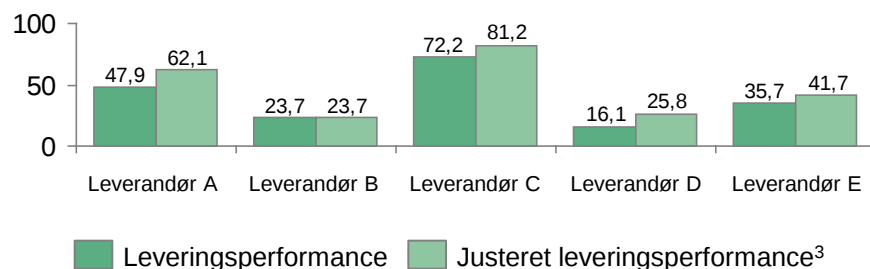
Nuværende processer fremstår i nogen grad ustrukturerede og mangler data-understøttelse

- Leveringsperformance kan ikke måles automatisk
- Leveringstider afviger ofte fra det aftalte
 - Kan skyldes uklar brug af roller og ansvar samt uhensigtsmæssig opsætning/manglende felter i DeMars
- Initieringen af bodssager foregår usystematisk

Analyse af stikprøve for første kvartal 2017 viser problematisk leveringsperformance

- Stikprøve på fem¹ større aftaler med en faktureret indkøbsværdi fra 24-151 mio. kr. viser en observeret leveringsperformance (leveret til aftalt tid) mellem 16,1-72,2%
- Det er observeret, at der internt foretages mange manuelle ændringer² af leveringstiden på den enkelte indkøbsordreposition, hvilket gør det umuligt at følge op på den aftalte leveringstid
- Resultatet er justeret³ for interne usikkerheder ved at tillægge tillægsdage - herved stiger performance til 23,7-81,2%

Procent af ordrepositioner leveret til tiden



1. Leverandørnavne anonymiseret 2. Ændrede leveringsdatoer behøver ikke bero på fejl; 3. Justeret ved at tillægge et antal kalenderdage, typisk syv, der udjævner usikkerhedsfaktorer ift. den ønskede leverance

Kilde: DeMars; Underarbejdsgruppe

Optimerede processer bidrager til optimale arbejdsbetingelser for FMI forsyningskæde

Processerne forbedres for at kunne foretage forbedret leverandørstyring i fremtiden

- Leveringstid skal kunne måles automatisk på alle leverancer – herunder på forskellige INCOTERMS
- Stamdata, DeMars felter, roller og ansvar revurderes
- Ensartet og korrekt brug af leveringstid i DeMars
- Initiering af bodssager struktureres og systematiseres

De nye processer kræver uddannelse og udvikling

- Korrekt anvendelse af leveringstid i DeMars kræver uddannelse af indkøbere
- Udvikling af DeMars nødvendig for at leveringstid kan måles automatisk

Bedre leveringsperformance giver hele FSV forsyningskæde bedre arbejdsbetingelser

- Bedre compliance med de i kontrakterne aftalte leveringstider
- Mulighed for planlægning af rette lagerstørrelser ift. behovet
- Rette antal indkøbsordrer og færre transaktioner til ændringer
- Færre hasteordrer, ekstragebyrer og –omkostninger
- Mulighed for håndhævelse af bod vil bidrage med indtægter
 - Bodden er kontraktsspecifik men tilskrives typisk pr. dag/uge

Uberettigede logistikomkostninger bliver ikke fuldt identificeret og derved betalt som ukendt ekstraomkostning

Identificeringen af uberettigede omkostninger er omstændelig

Logistikomkostninger, betegnet HAMLET internt, omfatter følgende:

- Håndteringsomkostninger
- Administrationsomkostninger
- Mangelomkostninger
- Leveringsomkostninger
- Emballageomkostninger
- Transportomkostninger

FMI pålægges i nogen grad uberettigede omkostninger

- FMI har i dag nedsat en Rammeaftleadministrationssektion der er ansvarlig for opfølgning på kontrakter
- FMI kontrakter bestemmer som standard, at priserne skal være inkl. logistikomkostninger
- Alligevel er det oplevet, at FMI bliver pålagt sådanne omkostninger i form af fx paller, emballering og administration, der ikke altid fanges pga. nedenstående udfordringer

Processen for identificering af uberettigede logistikomkostninger er kompliceret og tidskrævende

1. Det undersøges i den konkrete aftale, hvordan prissætning og gebyrer er reguleret
2. Komplet spend-analyse baseret på tal trukket fra to moduler i DeMars foretages i et forsøg på at identificere, hvorvidt der foreligger potentielle HAMLET omkostninger
3. Analyse af Webi-udtræk i DeMars (specialrapport på gebyrer mv.) for at undersøge eventuelle uberettigede omkostninger
4. Oplæg til dialog med leverandøren udarbejdes
5. Resultater i form af besparelser og dataopdateringer hjemtages og implementeres i DeMars

Besparelspotentiallet eksisterer ved en forbedring af processer

En automatiseret og simplificeret proces bør i fremtiden være en del af leverandørdialogen

- Processen skal simplificeres vha. en automatisering af identificering af uberettigede logistikomkostninger
- Opfølgning overfor leverandører skal foretages

Forbedring af datakvaliteten er nødvendig

- Datakvaliteten skal forbedres, så det er muligt at identificere gebyrer på baggrund af fakturetekst
- DeMars skal udvikles for at understøtte controlling
- "Gebyrer" som betegnelse skal gennemgås og tilrettes, så rigtig betegnelse i regi kan ses i DeMars og registreres korrekt

Erfaringer skaber muligheder for effektiviseringer

- Over tid i et leverandørsamarbejde skabes erfaringer
- Disse erfaringer kan lede til mulige effektiviseringer på logistikken og de tilknyttede logistikomkostninger

Struktureret proces medfører besparelser

- Med bedre datakvalitet er FMI i stand til at identificere og undgå uberettigede logistikomkostninger pålagt af leverandørerne

Reklimationsbehandling og opfølgning på kvalitet er en vigtig del af god leverandørstyring

Nuværende model

Den nuværende struktur er kompliceret

- Kvalitetsafdelingen (QA) har et Værnsfælles reklamationssite
 - Alle har mulighed for at indsende reklamationer og forbedringsforslag via online formularer
- Reklamationer indsendes ikke altid, hvilket besværliggør struktureret opfølgning overfor leverandører
- Analyser viser, at forsvaret mister mulighed for håndhævelse, grundet manglende eller forkert reklamation
- Processen for reklimationsbehandling i FMI er kompliceret og inkluderer mange forskellige personer og metodikker

Struktureret opsamling af kvalitetsafvigelser kan give ombytninger/afslag

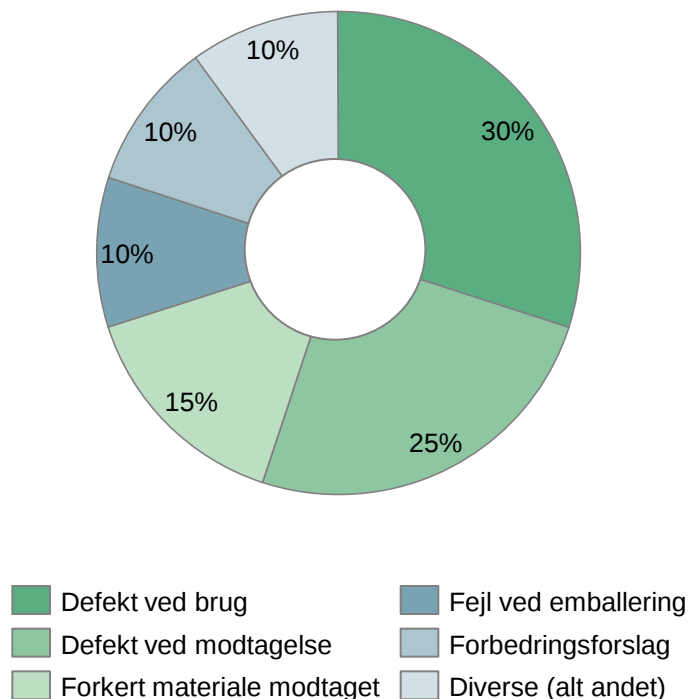
- FMI har mulighed for at håndhæve misligholdsbeføjelser i aftalerne

Erfaringer med reklimationsbehandling

- Gennemsnitligt blev der modtaget ~37 reklamationer per måned fra januar til april i 2017
- Værdien af disse reklamationer kan ikke anslås grundet manglende systemunderstøttelse

Kvalitetsafdelingens erfaringer

Fordelingen af typer/årsager til fejl



Fremtidig model

Iværksatte aktiviteter

- IT systemmæssig understøttelse af reklimationsregistrering, håndtering, behandling og analyser
- Proces/vejledning på reklamationssite
- FMI direktion og bestyrelse på Værnsfælles reklimations-behandling

Aktiviteter der skal iværksættes

- Udvikling og implementering af systemmæssig understøttelse
- Vejledning til reklamation overfor leverandører

En værnsfælles reklimations-håndtering skaber mulighed for at...

- ... summere de enkelte fejltypes og reklamationer på tværs af virksomheden
- ... opgøre kvalitetsomkostninger
- ... gennemføre struktureret årsagsanalyse baglæns i forsyningskæden
- ... gennemføre kvalitetsforbedringer ift. væsentlighed og risiko
- ... dokumentere overskridelse af AQL¹ ift. kontraktkrav overfor leverandør
- ... rejse en reklamationssag overfor leverandøren på baggrund af årsagsanalysen og dokumentationen

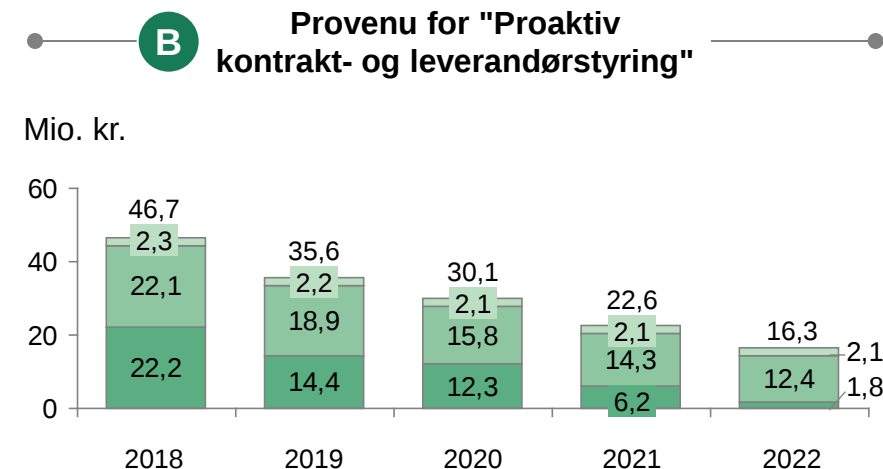
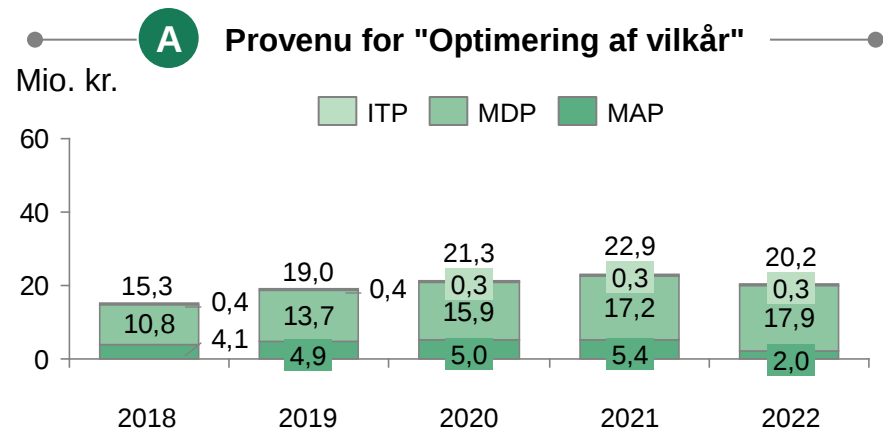
1. Acceptable Quality Limit

Kilde: FMI Reklamationssite; Underarbejdsgruppe

Estimeret potentiale på 36 mio. kr. af den samlede baseline

Forskellig baseline for de to dele af forslaget

Samlet provenu på 36 mio. kr. i 2022



Kilde: Baseline data; BCG Benchmarks og FMI erfaringer

Baggrund for estimering af potentiale

Provenuet er estimeret til 1% af den relevante baseline

- Provenuestimatet baseres på BCG erfaringer med leverandørstyring og gennemgang af kontrakter fra højtudviklede forsvar i bl.a. NATO-regi samt offentlige indkøbsorganisationer
- Realiserbarheden i estimatet er yderligere vurderet af FMI
 - Der er her taget højde for at visse løftstænger ikke er mulige grundet restriktioner i udbudsregler
- Interne erfaringer og resultater fra undersøgelsen er ligeledes benyttet i fastsættelsen af provenuestimatet

20,2 mio. kr. i optimering af vilkår i 2022

- Baseline for optimering af vilkår er det "ikke-aftaledækkede" forbrug
- Potentialet er stigende henover perioden efterhånden som flere aftaler udløber og skal indgås på ny
- Potentialet falder en smule i 2022 som følge af, at den "ikke-adresserbare" del stiger grundet nye kampfly

16,3 mio. kr. ved proaktiv kontrakt- og leverandørstyring i 2022

- Baseline for proaktiv kontrakt- og leverandørstyring er det "allerede aftaledækkede" forbrug
- Potentialet er faldende henover perioden efterhånden som flere aftaler udløber

Initiativerne kræver investeringer og ressourcer til drift

Engangs-
udgift

Ressourcer til løbende drift

Investeringer/drift

Baggrund og omkostninger

Projektleder til kommercielt review

Intern projektleder til gennemførelse af kommercielt review

- Projektlederen skal facilitere gennemførelsen af det kommercielle review
- Projektleder fra FMI Program- og Projektledeelse (CP) i ca. 12 måneder

Udgifter til Kammeradvokaten

Kommercielt review forventes at koste 0,5 mio. kr.

- Kammeradvokaten vedligeholder og opdaterer FMI kontraktskabeloner
- På baggrund af det kommercielle rul i 2014 estimeres udgiften til 0,5 mio. kr. i 2018

Medarbejder til kommercielt uddannelsescenter
(Medarbejderen tilgår ID SI)

Et ÅV, C300, estimeret udgift 528.000 kr./årligt

- Estimeret på baggrund af benchmark med erfaringer fra andre steder
- Dedikeret ressource til at koordinere og planlægge kommerciel kompetenceudvikling, herunder booking af uddannelse, udarbejde årshjul, udarbejde uddannelsesmateriale osv.

Medarbejdere til kontrakt- og leverandørstyring
(Medarbejderne tilgår ID SRA)

To ÅV, C300, estimeret udgift 1.056.000 kr./årligt

- Estimeret på baggrund af vækst i antal rammeaftaler og forventet timeforbrug på nye opgaver
- Antallet af medarbejdere i Rammeaftleadministrationssektionen er ikke fulgt med udviklingen i antallet af rammeaftaler og der mangler derfor ressourcer til opfølgning
- Opgaverne vil bl.a. omfatte registrering af aftaler, systematisk opfølgning på prisregulering, planlægning og forberedelse af leverandørdialoger/møder og uddannelse af kollegaer i effektiv kontraktopfølgning

Medarbejdere til reklamationshåndtering
(Medarbejderne tilgår PK QA)

To ÅV, C300, estimeret udgift 1.056.000 kr./årligt

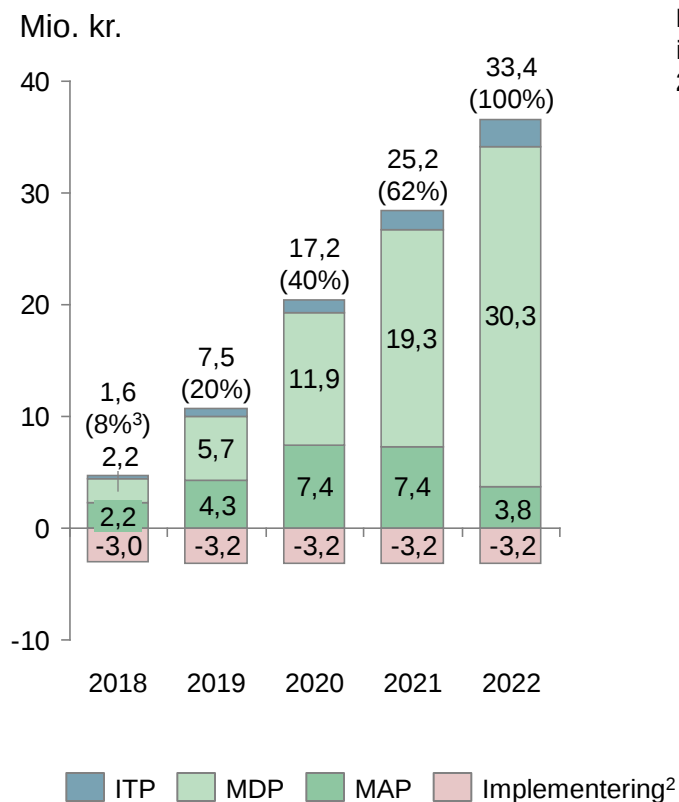
- Estimeret på baggrund af forventet timeforbrug på nye/ekstra opgaver
- Ét ÅV i 2018 til at udvikle og implementere processer samt IT understøttelse og central styring og registrering af alle reklamationer samt efterfølgende drift
- Yderligere ét ÅV i 2019 til at opstarte og drifte reklamationsprocessen herunder:
 - Opfølgning på reklamationer
 - Udføre korrigerende handlinger samt sikre interne løbende forbedringer
 - Sikre at reklamationer gennemføres med inddragelse af relevante aktører
 - Bidrage til/deltage proaktivt i kvalitetsrelaterede "issues" ved leverandørmøder, kravspecifikationer og controlling

Total

- I alt tilgang af 5 ÅV i løbende omkostninger svarende til 2,64 mio. kr./årligt
- Investeringsudgift på 0,5 mio. kr. til review af kontraktskabeloner hos Kammeradvokaten

Provenuet indfases løbende til 33 mio. kr. netto ved udgangen af kommende forligsperiode

Forventet indfasningsprofil og nettoprovenu



Implementering af "Optimering af vilkår"

Provenuet forventes at kunne implementeres med 25% i 2020, 50% i 2021 og fuld indfasning i 2022

- I 2018 gennemføres det kommercielle review 2.0, med involvering af industrien
- Erfaringen fra tidligere gennemførte review er, at det tager min. 12 mdr. inkl. FMI godkendelsesprocedurer
- Udgangspunkt i skabelonen for rammeaftaler, hvor ændringerne løbende implementeres i øvrige skabeloner
- 2018 anvendes parallelt til at organisere et kommercielt uddannelsescenter og forberede uddannelse
- Fra skabeloner tages i brug, til aftaler er underskrevet går der erfaringsmæssigt 1-2 år, dvs. der kan tidligst trækkes på de nye aftaler i 2020

Implementering af "Proaktiv kontrakt- og leverandørstyring"

Provenuet forventes at kunne implementeres med 10% i 2018, 30% i 2019, 50% i 2020, 75% i 2021 og fuld indfasning i 2022

- Systematisk opfølgning på prisregulering startes i 2018 efter ansættelse af yderligere ressourcer
- Gennemførelse af systemunderstøttelse i 2018 til opfølgning på leveringstid, uberettigede logistikomkostninger og reklamationer¹
 - Herefter udarbejdes nye processer og dele af organisationen uddannes heri
- Forventet at kunne starte processerne op i løbet af 2019 med løbende udbredelse frem mod 2022
- Identifikation og etablering af relevante LKF påbegyndes med piloter i 2018 med efterfølgende udbredelse - mål at etablere et antal nye LKF om året

Bemærk: Det er væsentligt at påpege, at besparelser på MAP i hovedsagen er engangsbesparelser, hvorimod besparelser på MDP er varige besparelser

1. Erfaringer er, at det kan være vanskeligt at få prioriteret og gennemført ændringer i DeMars; 2. Angivet inkl. overhead; 3. Procent angiver bruttopotentialets andel af bruttoprovenu i det pågældende år

Kilde: Baseline data; Underarbejdsgruppe

Oversigt over forudsætninger, risici og realiserbarhed

		Forudsætninger		Risici		Realiserbarhed
A.1	Opdatering af FMI skabeloner	- Projektleder til gennemførelse - Budget til Kammeradvokaten - Involvering af industrien - Risikovillighed hos FMI		Mindre risiko ved at involvere industrien i tilfælde af, at FMI vælger at se bort fra industriens anbefalinger til ændringer		Det er forventningen, at et provenu kan realiseres, men kvantitativ opfølgning er ikke mulig, da effekten ikke kan isoleres
A.2	Uddannelse	Tilgang af ÅV		Manglende prioritering af uddannelse ifht. drift/rammeaftaleproduktion		Samme som ovenfor
B.1	Prisudvikling / -controlling	Tilgang af ÅV		Risiko for at priserne stiger ved systematisk opfølgning på prisudvikling		Initiativet er nemt at implementere. Realiserbarhed hænger sammen med risikoen
B.2	Leverandørdialog	- Tilgang af ÅV - Etablering af LKF - Nye processer & uddannelse		Modstand i organisationen samt manglende prioritering af tid på tværs af organisationen		Erfaringer viser udfordringer ved implementering i FMI grundet roller/ansvar og prioritering. Vanskeligt at isolere øko. effekt
B.3	Leveringsperformance - leveringstid	- Tilgang af ÅV - Systemunderstøttelse i DeMars - Nye processer, ansvar og uddannelse		Erfaringer viser, at det kan være svært at få prioriteret udvikling i DeMars. Kræver ensartet håndtering af data bredt i FSV		Tidligere berørt men uden en konkret løsning. Ideelt vil PROF-arbejdet på sigt muliggøre system-understøttelse
B.4	Uberettigede logistikomkostninger	- Tilgang af ÅV - Systemunderstøttelse i DeMars - Nye processer og uddannelse		Samme som ovenfor		Muligt at sætte ind ved gebyrer der registreres korrekt og kan spores - fuld effekt kræver bedre data
B.5	Reklamations-sagsbehandling	- Tilgang af ÅV - Systemunderstøttelse i DeMars - Nye processer og uddannelse		Samme som ovenfor		Afhænger af håndteringen af fejl/mangler i strukturen, da hurtig korrekt indmelding er afgørende

Kilde: Underarbejdsgruppe

Forbedringstiltag: Bedre kommercielle indkøb

Effektiviserings-forslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Bedre kommercielle indkøb	A Optimering af vilkår	Opdatering af FMI aftaleskabeloner - Nuværende kontraktskabeloner har en række restriktioner/risici som øger leverandørens omkostninger og dermed forsvarets priser - Skabelonerne opdateres med afsæt i FMI egne erfaringer samt med input fra industrien Uddannelse - Uddannelse i brugen af de kommercielle greb i FMI kontrakter så de anvendes korrekt og i større omfang	FMI møder ofte forbehold overfor kontraktudkast. Både teori og erfaringer fra forhandlinger viser, at leverandørernes priser afspejler risici i kontrakten. En mere balanceret og simplificeret kontrakt, hvor FMI selv bærer nogle risici, forventes at producere lavere priser Mere udbredt anvendelse af fx forpligtende køb i rammeaftaler, forventes at medføre lavere priser, idet leverandørerne bedre kan beregne "return on investment"
	B Proaktiv kontrakt- og leverandørstyring	Proaktiv controlling af prisudvikling - Systematisk opfølgning på alle aftaler med prisregulering sikrer at priser reguleres i henhold til aftalen Leverandørdialog - Systematisk opfølgning på aftaler, der giver mulighed for løbende optimering af samarbejdet Leveringsperformance – tid - Opfølgning på aftalt leveringstid gør det muligt at opkræve bod og på længere sigt at optimere lagre Uberettigede logistikomkostninger - Effektiv controlling til at sikre leverandører ikke pålægger uberettigede omkostninger Reklamationssagsbehandling - Bedre sagsbehandling af reklamationer skal sikre, at kontraktens misligholdelsesbeføjelser anvendes	Konkrete erfaringer fra 2016 viser, at anvendelse af priscontrolling kan medføre effektiviseringer i form af undgåede omkostninger Øget leverandørdialog vil skabe en mere velfungerende forsyningskæde, hvor der vil være færre følgeomkostninger fra fx hasteordrer Leverandør opfølgning sikrer, at forsvaret undgår unødvendige omkostninger - Opfølgning på leveringstid medfører indtægter fra bod, som undgåelse af omkostninger til bl.a. sikkerhedslagre - Controlling af uberettigede logistikomkostninger sikrer, at forsvaret i højere grad betaler det aftalte beløb - Optimeret reklamationssagsbehandling medfører, at der i højere grad kasseres mindre materiel, og at beføjelserne i kontrakten anvendes

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

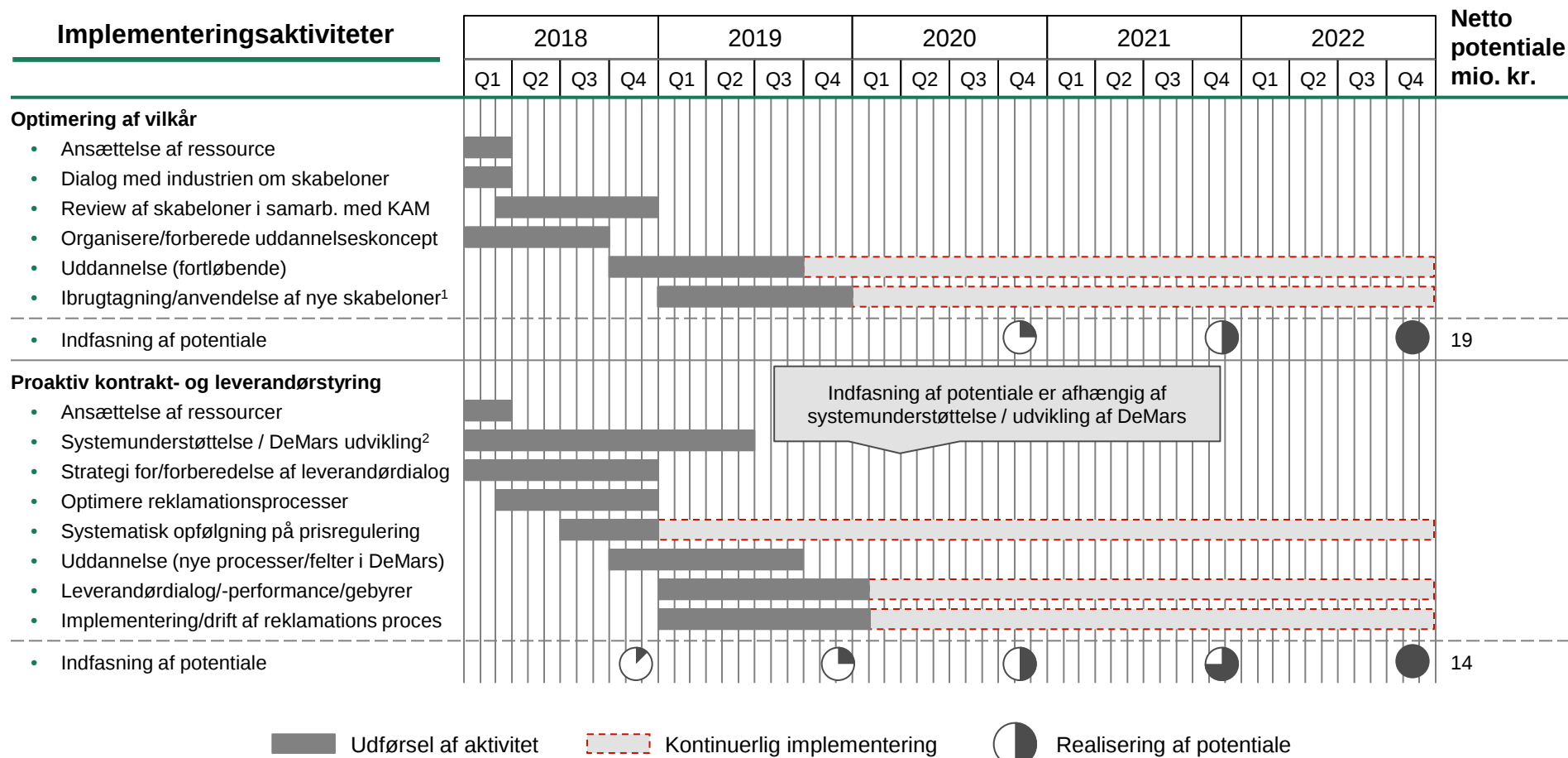
Overblik	Baseline: 3.653 mio. DKK	Bruttopotentialespænd: 1%	Bruttopotentialespænd: 37 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	Baseline er identificeret med udgangspunkt i MATKAP brudt ned på KAMI niveau for forligsperioden (2018-22) samt ITP. Det er opgjort hvor stor en andel af forbruget på KAMI niveau, der er købt på aftaler i 2016 og herefter justeret for hvornår disse aftaler udløber (baseret på den største aftale tilknyttet KAMI). Økonomien fordeler sig i tre "kasser" på baggrund af KA og FDD kvalificering: "Ikke-aftaledækket" er baseline for initiativer, der vedrører fremadrettet aftaleindgåelse – 1.975 mio. DKK i gns. fra 18-22 "Allerede aftaledækket" er baseline for initiativer vedr. optimeret kontrakt- og leverandørstyring – 3.025 mio. DKK i gns. fra 18-22 "Ikke-adressérbart" er helt uden for baseline og omfatter fx internationale samarbejder og allerede placerede indkøbsordrer (fx køb af Piranha 5 og nyt kampfly) – 3.325 mio. DKK i gns. fra 18-22 Den totale baseline udgøres af "Ikke-aftaledækket" og "Allerede aftaledækket" svarende til 5.000 mio. DKK i gennemsnit over forligsperioden. I 2022 vil den totale baseline udgøre 3.653 mio. DKK. Analysen er delt i to elementer: Optimering af vilkår og proaktiv kontrakt- og leverandørstyring A. Optimering af vilkår: Baseline udgøres af den "ikke-aftaledækket" del, og går på at revurdere FMI's standardkontrakter da de p.t. pålægger leverandøren en række omkostninger som i sidste ende påvirker prisen overfor forsvaret. På baggrund af et survey i indkøb, JA, FDD og KA er identificeret en række temaer som belyser de respektive hårdknuder med leverandøren og hvor indsatsen bør fokuseres B. Proaktiv kontrakt- og leverandørstyring: Baseline baseres på den "allerede aftaledækket" del. Provenuet kommer dels fra bedre opfølgning mht. prisregulering hvor flere priser p.t. ikke er opdateret samt øget leverandør opfølgning. En stor del af forsvarets leverandører leverer p.t. for sent uden at der kræves bod selvom standardkontrakter indeholder en bod ved for sen levering På baggrund af specifikke eksempler, erfaringer fra survey'et, interne erfaringer fra FMI og benchmarks fra BCG vurderes potentialet til 1% af den samlede baseline svarende til 36,5 mio. kr. eller ~37 mio. kr.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Forslaget har ingen effekt på den nuværende geografisk placering af ETAB.		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 1%	Nettopotentialespænd: 33 mio. DKK					
Overvejelse om indfasning	Erfaringen fra det allerede gennemførte kontrakt review er, at det tager min. 12 mdr. inkl. FMI godkendelsesprocedurer Der går typisk 1-2 år før aftaler underskrives, hvilket medfører at nye skabeloner tidligst tages i brug i 2020 Dele af kontrakt- og leverandørstyring kan startes hurtigt, dog skal systemunderstøttelse etableres for fuld indfasning	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. DKK)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
	ÅV tilpasning	-4	-5	-5	-5	-5	
Ekstra løbende omkostninger	Overordnet vil forslaget have behov for 5 ÅV til den løbende drift 1 ÅV til det kommercielle uddannelsescenter 2 ÅV til kontrakt- og leverandørstyring i Rammeaftalesektionen 2 ÅV til reklamationshåndteringen 4 ÅV tilgår i 2018 og 1 ÅV til reklamationshåndteringen tilgår i 2019	Bruttopotentiale	5	11	20	28	37
		Ekstra løbende omkostninger	2-3	3	3	3	3
		Investerings-omkostninger	1	-	-	-	-
Investeringer	Implementeringen indebærer udgifter til Kammeradvokaten til at opdatere FMI kontraktskabeloner - Baseret på det kommercielle review i 2014 estimeres udgiften til 0,5 mio. kr. Desuden tilkommer udgifter til en projektleder til den kommercielle review. Projektlederen kommer fra (CP) Program- og Projektledelse i ca. 12 måneder, men dette er en intern medarbejder, som ikke koster yderligere Det forventes, at systemunderstøttelsen kan håndteres internt i KAKI uden brug af ekstra ressourcer	Nettopotentiale	2	8	17	25	33
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der er kortlagt eksakt overlap til forslag 26, 28 og 30. Overlap vil give anledning til korrektion af ovenstående nettoprovenu på -3 mio. kr.						

Plan for implementering af Bedre kommercielle indkøb

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- De fleste potentialer kræver forberedende tiltag i FMI, hvorfor den fulde realisering af potentialet først vil kunne nås i 2022



1. Fra ibrugtagning af skabeloner til der købes på de nye aftaler går der 12-24 måneder (tid til gennemførelse af udbud/forhandlinger). 2. Systemunderstøttelse af opfølgning på leverandørperformance, gebyrer samt reklamationshåndtering

Effektiviseringsforslag: Kategoristyring

Baseline	Den ikke-aftaledækket del af MATKAP og ITP svarende til 1.975 mio. kr. i gennemsnit over kommende forligsperiode	Potentiale	- Estimeret nettopotentiale på: 0 – 80 mio. kr. (Bruttopotentialet fordeler sig med 16,8-43,6 på MAP, 26,1-67,9 MDP-A og 8,2-21,3 MDP-G) - Provenu baseret på fremtidigt budget, hvorfor der ikke PL reguleres
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Erfaringerne fra de gennemførte og igangværende kategoriprogrammer viser, at kategoristyring kan medføre effektiviseringer, men at der samtidig er plads til yderligere optimering på området - Forslaget lægger op til etablering af egentlig kategoristyring som styringsværktøj ved FMI med henblik på identifikation, iværksættelse og eksekvering af kategoriprogrammer samt generel mere strategisk analysedrevet indkøb forankret i kategorier - Der er i forslaget identificeret en række tiltag, som skal sikre effektiv fremtidig gennemførelse af nye kategoriprogrammer: - I samarbejde med KA-strukturen skal FMI have udformet en generisk kategorisering af den samlede indkøbsvolumen i et kategoritræ/struktur, der kan bidrage til identificering og gennemførelse af konkrete kategoriinitiativer - Etablering af leverandør- og kontraktstyringsfora (buying centre) for alle relevante indkøbskategorier, hvor KCM-udpegede ressourcer støtter leverandørdialogen med markedsviden, sourcingstrategi, og støtte til operationelle indkøb - Formaliseret gennemførelse af uddannelse i kategoristyringsværktøjer og til relevante ressourcer ved JA, ID og KA - Definition af en analysedrevet indkøbs- og udbudsstrategi til at tilvejebringe kommercielle input tidligt i anskaffelser - Potentialet består af udnyttelse af FMI indkøbsstyrke og skabelse af konkurrencefordele gennem øget volumenkoncentration, fokus på levetidsomkostninger, fokuseret og sorteret leverandørgrundlag, åben kravspecificering og leverandørstyring		
Konsekvenser og risici	- Såfremt der ikke anvendes tilstrækkelige ressourcer i starten af forligsperioden til etablering af kategoritræ og analysekapacitet risikerer efterfølgende kategoritiltag at blive foretaget på utilstrækkeligt grundlag med gevinstforringelser til følge - Erfaringerne viser, at der er en lang indløbstid i forhold til gennemførelse og implementering af kategoriprogrammer - Det kan være vanskeligt at isolere effekten af visse af initiativerne, hvorfor løbende opfølgning også bør vurdere fremdrift i implementering		
Forudsætninger	- Uddannelse af relevante involverede medarbejdere - Kategoristyring på sigt anvendes bredt i organisationen som fundament for alle relevante anskaffelser - Der skal internt i FMI være klart grundlag for allokering af roller, ansvar og opgaver relateret til indkøb - Indkøbsfunktionen skal på sigt omorganiseres i takt med at kategoristyring udfoldes og specialiseres	Realiserbarhed	Realiserbarheden vurderes som god. Som erfaret ved indeværende forlig kan det være vanskeligt at vurdere gevinstindhentning løbende 
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der er kortlagt eksakt overlap til forslag 26, 27 og 30. Overlap vil give anledning til korrektion af ovenstående nettoprovenu på -10 til -21 mio. kr.	Underbyggende materiale	- Fuldt arbejdsdokument - Baggrundsdata for baseline

Baggrund for kategoriprogrammer 2013-2017

Analyser ved start af indeværende forligsperiode

Ved indgangen til indeværende forligsperiode blev der i samarbejde med McKinsey & Company foretaget en analyse, som adresserede mulighederne for at effektivisere forswarets indkøb

To større initiativer blev identificeret på indkøbsområdet med dertilhørende provenumål

- Centralisering af de vigtigste indkøbsfunktioner på ét centralt sted i en strategisk indkøbsfunktion
 - Et klart mandat, der samlede hele forswarets indkøb og varetog alle kommercielle leverandørrelationer
- Iværksættelsen af et kategoriprogram, hvor varegrupper gennemgås systematisk
 - Fokus på optimering af levetidsomkostninger, sammensætning af leverandørfelt, konsolidering af indkøbsvolumen, etableringen af systematisk udbuds- og forhandlingsprocesser

Effektiviseringstiltagene skulle ses sammenhængende

- Den ændrede indkøbsorganisation var et middel til at få det maksimale udbytte af kategoriprogrammerne

Kategoriprogrammer 2013 - 2017

De identificerede initiativer blev udmøntet i Forsvarskommandoens implementeringsdirektiv for effektiviseringstiltaget "Indkøb – Kategoriprogram"

Kategoriprogrammet havde flere formål

- Skabe overblik over behov og prioriterede indsatser i relation til indkøb
- Tilvejebringe konkrete besparelser gennem nye og bedre rammeaftaler
- Effektivisere logistikomkostninger i forbindelse med forswarets samlede indkøb

Kategoriprogrammet baserede sig på information om, hvad forsaret har brug for indenfor en given kategori

- Forswarets historiske indkøb
- Fremtidige forventninger
- Eventuelle kommende aktiviteter og missioner

Kategoriprogrammet omhandlede anskaffelser i relation til driftsindkøb med anvendelse af traditionelle og forsyningsrettede effektiviseringstiltag

- Fx leverandøroptimering, produktstandardisering, centralisering og konsolidering af indkøb

Materielanskaffelser, dvs. enkeltstående investeringer i materiel, der kræver en anden indgangsvinkel blev ikke behandlet

Introduktion til hovedelementerne i effektiviseringsforslaget

Kategoristyring

Kategoristyring er en proces, der baserer sig på en koordineret og værktøjsbaseret håndtering af FMI's indkøbsvolumen

- Formål at få optimal værdi ud af indkøbskategorien (varer og tjenesteydelser) på tværs af kontraktcyklussen (anskaffelse, drift og bortskaffelse) og på tværs af kapaciteter

En indkøbskategori er en gruppering af indkøbsvolumen/forbrug

- Indkøbskategorier i en overordnet sammenhæng, som giver mening og kan forstås af FMI's organisation

Kategoriseringen sker via segmentering af de vigtigste områder af organisationens udgifter til indkøbte varer og tjenesteydelser

- Segmentering i grupper af produkter og tjenesteydelser i henhold til disse varers eller tjenesteydelsers funktion henset til organiseringen af det potentielle leverandørmarked

Tilgangen kræver aktiv deltagelse og engagement

- Tilgangen er ikke begrænset til indkøb
- Succes kræver aktiv deltagelse og engagement med interessenter, kapaciteter og enkeltpersoner på tværs af FMI

Ved en effektiv anvendelse af kategoristyring på tværs af hele organisationen kan resultaterne være betydeligt større end traditionelle transaktionsbaserede indkøbsforhandlinger

Kategori programmer

Kategoristyring giver mulighed for udmøntning af konkrete udbudsprojekter i form af kategori programmer mhp. at høste et umiddelbart potentiale

- Kendetegnet ved et kategori program er, at det drives af en midlertidig organisation, der etableres inden for FMI's basisorganisation, med det formål at levere et specifikt slutprodukt inden for en fastsat tidsramme

Flere formål ved indførsel af kategori programmer

- Tilvejebringe konkrete besparelser gennem nye og bedre aftaler
- Effektivisere logistikomkostninger i forbindelse med forsvarets samlede indkøb



Historik og erfaringer, samt videreudvikling for kategoristyring og kategoriprogrammer

Kategoristyring

Gode erfaringer fra kategoristyring men med plads til udvikling

- Kategoristyring har påvist markante besparelser via gennemførelsen af en række kategoriprogrammer
- På et uformelt plan eksisterer en række leverandør- og kontraktstyringsfora, hvor relevante aktører ift. indkøbsprocessen mødes og drøfter håndteringen af konkrete indkøbskategorier

Implementeringen af kategoristyring på FMIs samlede indkøbsvolumen er ikke endeligt tilendebragt

- Der udestår en formidling og allokering af roller, opgaver og ansvar samt uddannelse af de relevante personer
- Strategisk Indkøb skal inddrages tidligere i anskaffelses-processen for igangsættelse af nye kategoriprogrammer
- Strategisk Indkøb fungerer ikke som central plan- og opfølgingsgrundlag for udbud/anskaffelser som det var tiltænkt

En modenhedsanalyse på FMI indkøbs- og SCM¹ aktiviteter viser fremgang, men også tydelige punkter til forbedring

- FMI har gennemgået en stor udvikling ift. indkøbs- og SCM aktiviteter og er på nogle områder nået rigtig langt
- Samtidig er der potentiale for videreudvikling
- Enkelte udviklingsaktiviteter kan betragtes som forudsætningsskabende for videreudvikling af kategoristyring og dermed iværksættelse af yderligere kategoriprogrammer

Analysen undersøger de forudsætningsskabende aktiviteter nærmere og beskriver det nødvendige niveau for at sikre succes med kategoristyring

Kategoriprogrammer

Indførsel af kategoristyring og kategoriprogrammer stammer fra aftalen på forsvarsområdet 2013-2014 af 30. november 2012

- Baggrunden var en generel effektivisering af indkøb i forsvaret ved at indføre kategoristyring og gennemføre kategoriprogrammer
- Kategoriprogrammerne har taget længere tid end planlagt grundet lang indløbstid for opnåelse af de påviste provenuer

Positive erfaringer fra kategoriprogrammerne

- Kategoriprogrammerne har med få undtagelser leveret et væsentligt provenu og fungeret som 'proof of concept'
- Kategoriprogrammerne har fungeret som bestående leverandør – og kontraktstyringsfora, hvor medlemmerne i dagligdagen har kunnet trække på hinandens ekspertise og kernekompetencer
 - Den tætte dialog har ligeledes sikret at programmerne er gennemført i fuld overensstemmelse med gældende regler på deres respektive områder
- Kategoriprogrammerne har bevist værdien af leverandør – og kontraktstyringsfora og anvendelsen af kategoristyringsværktøjerne
 - herunder udarbejdelsen og anvendelsen af kategoristrukturer
- Kommercielle vilkår har været inddraget i anskaffelserne med afsæt i programmerne

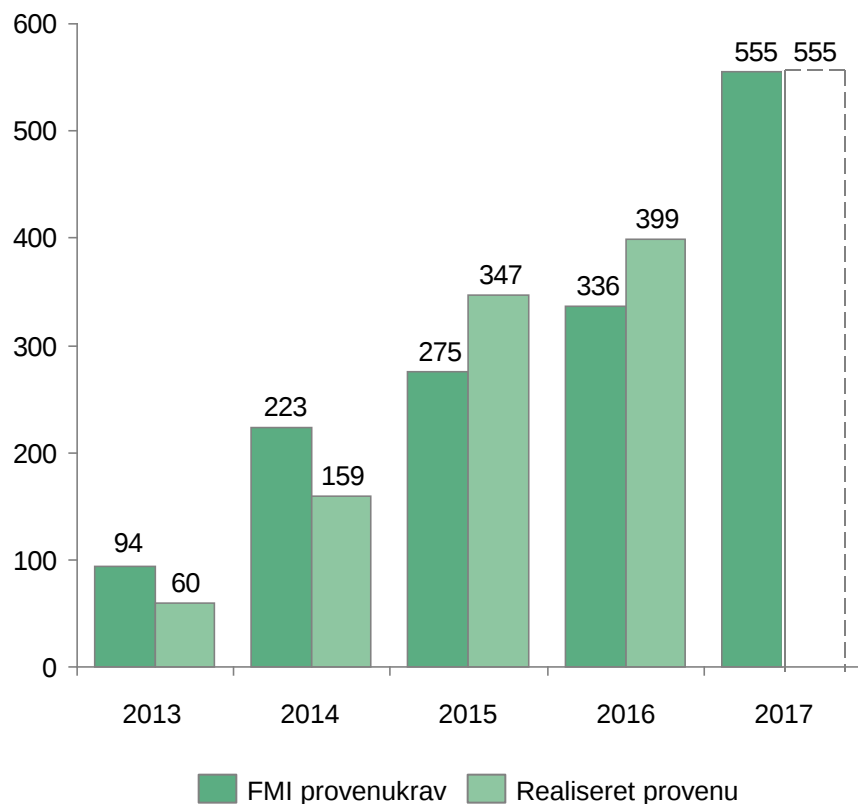
Kategoriprogrammer bør fortsættes dog med forbedringer

- FMI's anskaffelser bør også fremover tage udgangspunkt i en samlet kategoristyring, der samordner beslægtede udbud/anskaffelser på tværs af kapaciteter og budgetår
- Behov for en konkret forberedelse af en kommende permanent forankring af kategoristyring som en central plan- og opfølgingsenhed

Erfaringerne fra nuværende kategoriprogrammer har givet konkrete besparelser

FMI forventer en besparelse på 555 mio. kr. i 2017 fra nuværende kategoriprogrammer

Mio. kr. PL2013



Indeværende forlig identificerede otte forskellige kategoriprogrammer

Den primære besparelse er i øjeblikket hentet ved hjulkøretøjer og ammunition, dog udestår flere programmer fortsat fuld indfasning

- ~ 258 mio. kr. fra P KØR (Hjulkøretøjer)
- ~ 86 mio. kr. fra P AMM (Ammunition)
- ~ 15 mio. kr. fra P MUN (Mundering)
- ~ 11 mio. kr. fra P SKIB (Skibsvedligeholdelse)
- Yderligere programmer er P RAMVÆRK (Standardhåndværktøj og befæstningsudstyr), P Ringmounts (Ringmounts), P SKYBA (Skydebanemateriel), P DRIV (Drivmidler)

De typiske levers som har været brugt til at realisere provenuerne er ...

- ... bedre/maksimal priser
- ... lagerreduktion
- ... rationalisering/standardisering
- ... volumen-koncentration
- ... mini-udbud
- ... revurdering af specifikationer
- ... øget markedsobservans

Baseline udgøres af den ikke-aftaledækket del af MATKAP/ITP

Baseline dannet på baggrund af MATKAP og ITP

MATKAP og ITP udgør nuværende plan for fremtidigt forbrug

- Budgetteret MATKAP og ITP for 2018-2022 er brudt ned på KAMI-niveau med budget 2017 (på KAMI-niveau) som fordelingsnøgle for hvert M-nummer

Fremtidigt forbrug fordelt efter største aftale og udløb

- Aftaler dækker både over kontrakter og rammeaftaler
- Dækkes et KAMI af flere aftaler, tages udgangspunkt i den største aftale i relation til udløb (og dermed tidspunkt for ny aftale)
- Det er antaget, at andelen købt på aftaler i 2016 er uændret fremadrettet for videre udspecificering af data
 - Medmindre KA/FDD har konkret viden om, at det forholder sig anderledes (fx nye aftaler under indgåelse)

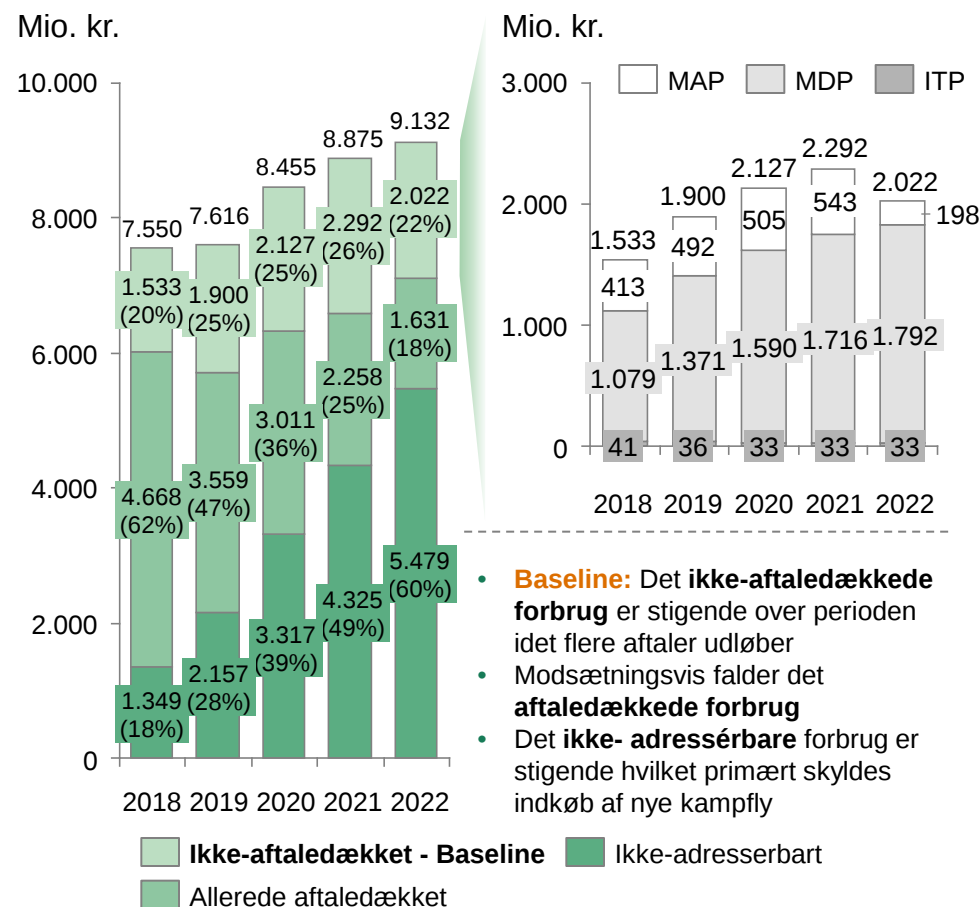
På denne baggrund er MATKAP inddelt i kategorier

- Ikke-aftaledækket** vedrører fremtidige anskaffelser, som p.t. ikke er dækket af eksisterende aftaler så fremtidige vilkår kan ændres
 - Danner baseline for dette forslag
- Allerede aftaledækket** vedrører anskaffelser, hvor der allerede foreligger aftaler, hvor proaktiv kontraktstyring kan sikre opfølgning
- Ikke-adresserbart** omfatter fx indkøb via FMS og GtoG, medlemskaber til NSPA, brugergrupper mv., og allerede placerede indkøbsordrer (fx køb af Piranha 5 og nyt kampfly)

Datagrundlaget er kvalificeret

- De Kapacitetsansvarlige og FDD har været inddraget for at kvalificere andelen af KAMI'et, der fremadrettet er aftaledækket, længden på dækningen, samt andre forhold der gør det enkelte KAMI ikke-adresserbart

Forslagets baseline er stigende over perioden



Note: For ITP er DeMars aftalen med IBM betragtet som "allerede aftaledækket", mens køb på Moderniseringsstyrelsens obligatoriske aftaler er kategoriseret som "ikke-adresserbart". Med udgangspunkt i 4-årige aftaler, er det antaget, at den resterende del af økonomien på ITP indgår med 25% pr. år. i "ikke-aftaledækket"

Kilde: KA'er, MATKAP og ITP

Best-in-class indkøbsorganisationer er kendetegnet ved en række dimensioner

Best-in-class indkøbsorganisation

Strategi og rolle	1 En velkendt og bredt understøttet <u>indkøbsstrategi</u> er dokumenteret og udarbejdet 2 Indkøbsenheden har et klart, bredt <u>accepteret mandat</u> og opfattes som værdiskabende 3 Indkøbsenheden administrerer <u>end-to-end</u>-processer (driftsmæssige og strategiske) for størstedelen af udgifterne
Organisationsplan	4 Indkøbs ansvarsområder er <u>klart defineret og fordelt</u> (centrale kontra decentrale, operationelle kontra strategiske) 5 <u>Veldokumenterede standardprocesser på tværs af funktionsområder</u>
Mennesker	6 Medarbejdere besidder avancerede <u>kvalifikationer inden for markedsanalyse og forhandling</u> og modtager skræddersyet træning 7 Indkøb tiltrækker, fastholder og motiverer stort potentiale og bidrager til <u>karriereudvikling</u>
Værktøjer og systemer	8 Standardiserede dashboards på tværs af organisationen inklusiv <u>besparelisesrelaterede KPI'er</u> afstemt med finans 9 <u>ERP på tværs af virksomheden</u> understøtter alle indkøbsprocesser og giver mulighed for tværgående dataanalyse 10 Der er udarbejdet et komplet sæt <u>e-RFx- og e-auktionsværktøjer</u> med høj penetration i de samlede udgifter
Værdiskabelse	11 <u>Kategoristrategier</u> er udarbejdet og dokumenteret og <u>evalueres regelmæssigt</u>, idet der tages højde for markedstendenser 12 En <u>holistisk fact base</u> opdateres regelmæssigt for alle kategorier og er tilgængelig for alle medarbejdere 13 <u>Systematisk proces til evaluering</u> af kommercielle, procesrelaterede, tekniske, risikostyrings- og bæredygtighedsstrategier 14 <u>Der er udarbejdet en leverandørstyringsstrategi</u>, som er koblet til leverandørsegmenter og kategoristrategier 15 <u>Leverandørporteføljen evalueres regelmæssigt</u> baseret på sammenligninger inden for pris/præstation og omkostningsstruktur 16 <u>Løbende indsats for at bundle</u> indkøb og forecaste efterspørgslen på tværs af distrikter og divisioner 17 <u>Best cost country sourcing</u>-strategier er udarbejdet og evalueres konstant 18 Tværfunktionelle teams <u>optimerer løbende logistikkæde-, omkostningsoptimerings- og make or buy-strategier</u>

Modenhedsanalysen viser fem udviklingspunkter, der skal forbedres som forudsætning for Kategoristyring



5 ovenstående områder skal udvikles for at Kategoristyring i fremtiden bliver en succes

Data skal struktureres på tre nøgledimensioner

Hver transaktion skal være klart defineret på alle tre dimensioner

Kategorier

- Udarbejdelse af kategoristruktur/-træ der fordeler de indkøbte varer i en træ-lignende struktur med tre til fire niveauer afhængig af kompleksiteten af indkøbsaktiviteterne
- Ved at knytte alle KAMI til en industristandard for kategorisering, som f.eks. UNSPSC, vil kategoristrukturen/-træet kunne holdes løbende opdateret eller let skabes efter det konkrete behov

**Klart struktureret
forbrugstræ**

Leverandører

- Kombiner data på leverandører inden for den givne kategori
- Leverandør-dimensionen er specielt vigtig for vurdering af
 - Vigtigste leverandører
 - Muligheder for konsolidering
 - Kontraktsituation
 - Forøget indkøbsvolumen som forhandlings-løftestang
 - Løftestang til simplificering af leverandører

**Klar liste af
unikke leverandører**

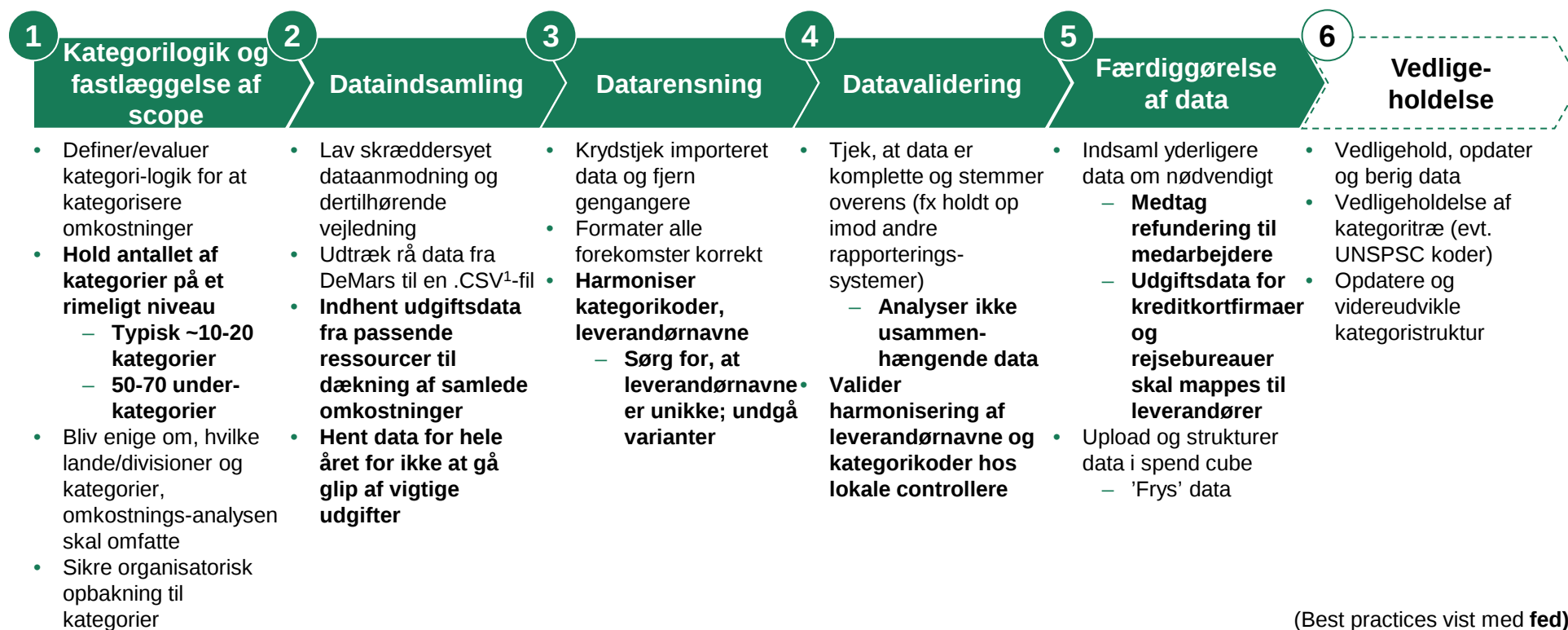
Lande/områder

- Landedimensionen kan også afspejle lokale selskaber eller separate afdelinger
- Forståelse af
 - Valutarisiko
 - Ligheder mellem afdelinger (lokal vs. konsolideret efterspørgsel)
- Anvendelse af organisationskortlægning til at skabe hierarki og identificere organisatoriske enheder

**Klar liste over
lande/områder**

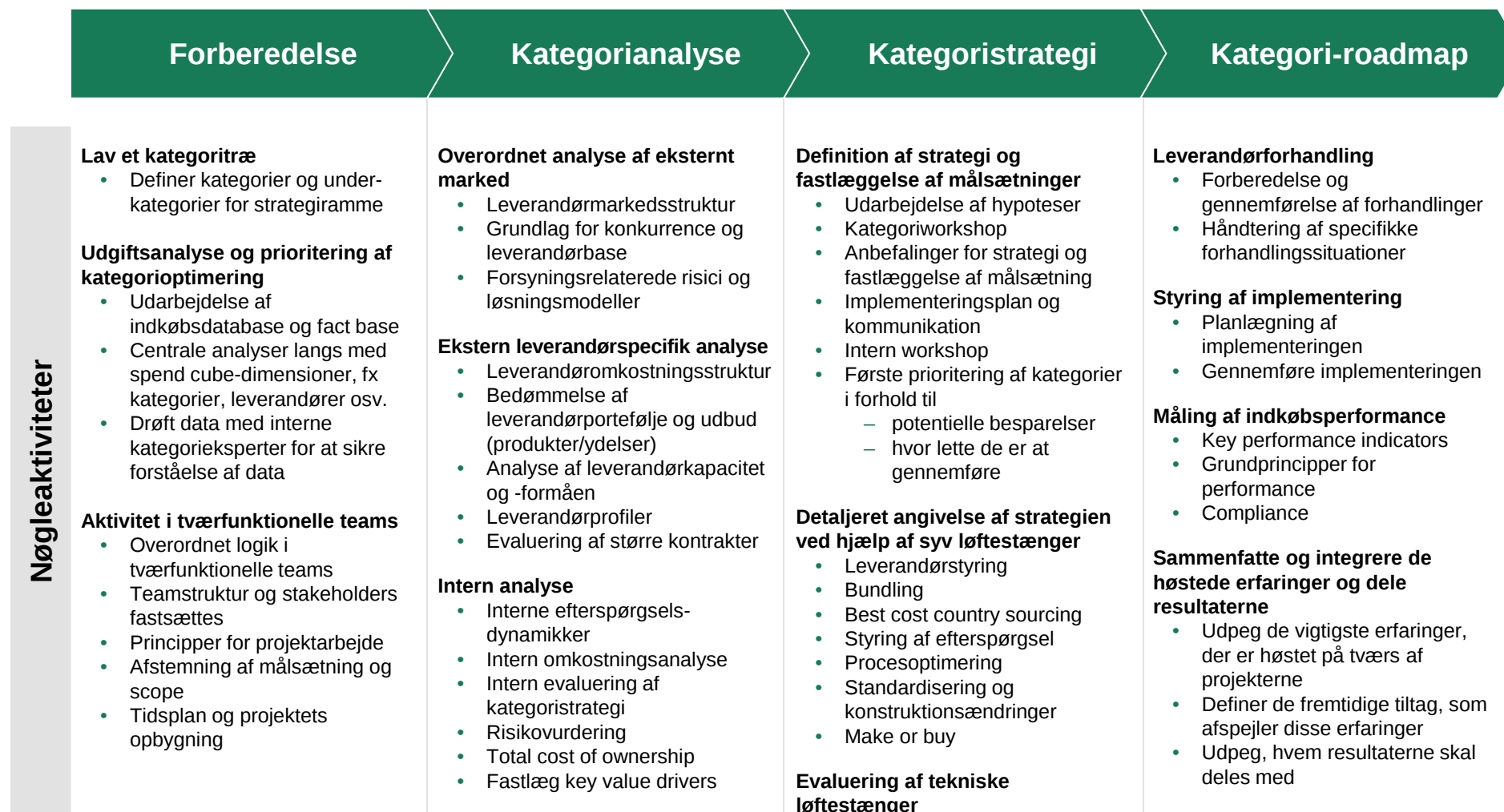
Udarbejdelse af spend cube indeholder seks trin

Følg de nævnte best practices ved hvert trin



1. Kommaseparerede værdier
Kilde: BCG; Underarbejdsgruppe

Kategoristyring struktureret langs fire centrale trin som skaber grundlag for kommercielle overvejelser i anskaffelsesprocessen



Indkøbs- og udbudsstrategier skal sikre kommercielle overvejelser i hele anskaffelsesprocessen

Etablering af konkret indkøbs- og udbudsstrategi - en forudsætning for fortsat professionalisering

Kategorier defineres og udgør strategirammen

- Baseret på de gennemførte analyser i forbindelse med etableringen af Spend Cuben defineres de relevante kategorier og underkategorier, som udgør strategirammen

For relevante indkøbskategorier udarbejdes og dokumenteres centralt forankret indkøbs- og udbudsstrategier

- Udarbejdes med inddragelse af de relevante leverandør- og kontraktstyringsfora
- Koordineres på tværs af hele KA-strukturen for velkendte og bredt understøttede strategier

Indkøbs- og udbudsstrategierne skal evalueres regelmæssigt

- Der skal tages højde for seneste markedstendenser

Indkøbs- og udbudsstrategierne skal samordnes med leverandørstyringsstrategierne

- Leverandørstyringsstrategierne skal kobles til leverandørsegmenteringen og kategoristrategierne via de relevante leverandør- og kontraktstyringsfora

ID med klart og bredt accepteret mandat

- Sikre en centralt forankret udbudsplanlægning af gennemførelsen af anskaffelser

Mere effektiv brug af kommercielle færdigheder i koncernen via tidligere inddragelse af Indkøb

Indkøb skal inddrages i anskaffelsesprocesserne...

- Forudsætning for at kunne implementere kategoristyring og opnå effektiviseringerne ved at kommercielle overvejelser på systematisk og struktureret vis bliver anvendt i alle faser i anskaffelsesprocesserne (både rammeaftaler og enkeltanskaffelser)

... og sikre at kommercielle overvejelser inddrages

- Kommercielle overvejelser bør i højere grad være styrende for og i en vis udstrækning have ansvar for de konkrete specialistprodukter til brug for gennemførelse af anskaffelsesprocesser, herunder
 - udformningen af strategi og plan for gennemførelse af markedsundersøgelser,
 - udformning af indkøbs- og udbudsstrategier,
 - udformning af kravspecifikationer,
 - udformning af evalueringsmodeller samt
 - afholdelse af opstartsmøde med leverandøren og den efterfølgende dialog

Inddragelse af ID til rulning af MATKAP for at skabe bedre fundament for brugen af kommercielle værktøjer

Materielkapacitetsplanen følger en årlig rulleproces

Materielkapacitetsplanen (MATKAP) omfatter de materieldriftsopgaver og -investeringer, der finansieres via respektive hovedkonti på finansloven

- MATKAP opdateres og offentliggøres som udgangspunkt årligt og offentliggøres på Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelses hjemmeside
- For at sikre en struktureret og indkøbsstrategisk værktøjsbaseret inddragelse af kommercielle overvejelser så tidligt i anskaffelsesprocessen som muligt, med henblik på at give input til sourcing-, indkøbs- og udbudsstrategiske beslutninger, samt den nødvendige konsolidering og prioritering af anskaffelser baseret på den fastlagte indkøbs- og udbudsstrategi, er det vigtigt, at ID inddrages og bidrager til rulningen af MATKAP

I den forbindelse inddrages potentialet ved anvendelse af indkøbsstrategiske værktøjer, herunder:

- Leverandørstyring
- Best country sourcing
- Bundling
- Styring af efterspørgsel
- Standardisering og konstruktionsændringer

Brugen af værktøjer kan medføre fremrykning eller udskydelse af anskaffelser, såfremt dette er operationelt tilladeligt

Rulningens faser beskrevet

Forsvarets figur til beskrivelse af den årlige rulleproces

Fase 1: Forberedelse (kapacitetsbeskrivelser, levetid mv.)

Værnsstabe, AKO, SOKOM samt HJK inddrages i beskrivelsen af materielkapaciteter og levetidsbeskrivelser. Opstilling af økonomisk baseline (godkendt plan 2016 – 2030 med justeringer).

Fase 2: Rulleproces (flerårigt budget)

VFK UK, værnstabe, AKO, SOKOM samt HJK inddrages i udarbejdelsen af det flerårige budget, herunder kvalificering af modningsliste - behandling med henblik på opstilling af ny plan

Fase 3: Konsolidering

VFK UK, værnstabe, AKO, SOKOM samt HJK deltager i konsolideringsmøder - konsolidering af plan samt modningslisten (opdelt for hver KA) .

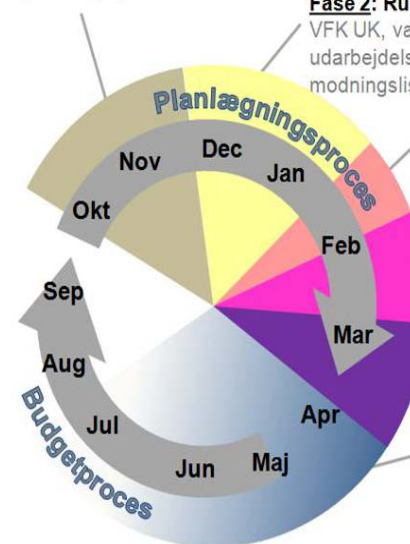
Fase 4: Prioritering

VFK UK – FMI prioriteringsmøder for tværgående prioritering inkl. behandling af modningslisten – beslutning.

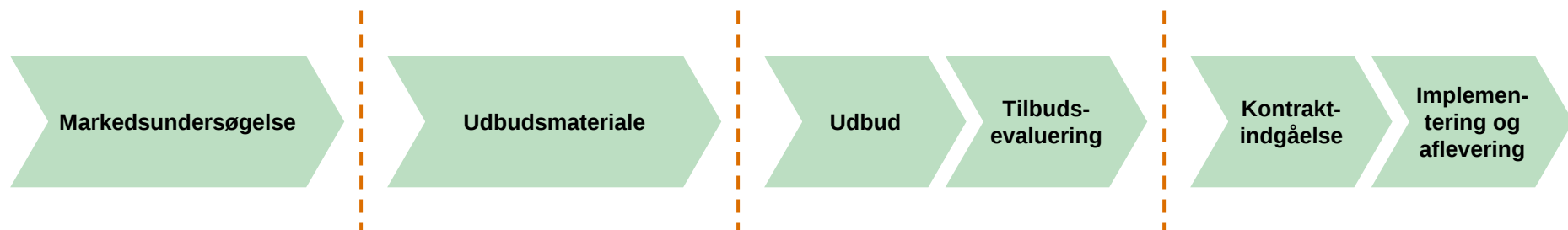
Fase 5: Forsvarsministeriets behandling

Fase 6: Godkendelse

Planen godkendes af FMN Investeringskomite.



Forudsætning at Indkøb inddrages i anskaffelsesprocessen



Markedsundersøgelse

Forudsætning for implementering er tidlig systematik

- Det er en forudsætning for implementering af kategoristyring, at der på systematisk og struktureret vis bliver anvendt kommercielt orienterede metoder og værktøjer i de indledende stadier af en anskaffelse

Tidlige undersøgelser danner fundament for besparelser

- En stor del af de overvejelser og undersøgelser, der eksempelvis foretages ifm. markedsundersøgelser og -afdækninger lægger fundamentet for gennemførelsen af anskaffelsen ift. retning og strategi (sourcing-, indkøbs- og udbudsstrategi), dvs. også fundamentet for indhøstning af effektiviseringer

Samtlige relevante anskaffelser skal understøttes af SI

- Således skal markedsundersøgelser og -afdækninger ved samtlige styringsinteressante anskaffelser (både indgåelse af rammeaftaler og enkeltanskaffelser) understøttes af SI, herunder i form af allokerede ressourcer samt særligt udviklede processer og værktøjer

Koordinering, planlægning og prioritering

Kommercielle perspektiver skal inddrages

- Det vil være en forudsætning for implementering af kategoristyring, at der i højere grad bliver inddraget kommercielle perspektiver ifm. planlægning, koordinering og prioritering af samtlige anskaffelsesprocesser (både rammeaftaler og enkeltanskaffelser)

Koordinationen og planlægningen mellem SI og KA-cheferne skal prioriteres højere – med fordel via en central koordineringsfunktion

- Det overordnede ansvar for materielanskaffelser, der gennemføres som driftsopgaver, ligger jf. FMIBST 600-1 hos respektive chefer for kapacitetsområderne
- Igangsættelse og udskydelse af anskaffelsesprocesser samt konsolidering af konkrete anskaffelser kan ske på baggrund af kommercielle overvejelser, dvs. under inddragelse af SI
- En tværgående koordinering og planlægning af igangværende og kommende anskaffelsesprocesser (rammeaftaler og enkeltanskaffelsesprocesser) kan med fordel placeres hos en central koordineringsfunktionen, der kan udvikle værktøjer og systemunderstøttelse

Leverandør- og kontraktstyringsfora bør udbredes til at styrke leverandørdialogen

Formålet med Leverandør- og kontraktstyringsfora

Leverandør- og kontraktstyringsfora (tidligere betegnet 'Buying Centre') (LKF) er et specialistforum for en eller flere kategorier

- LKF skal løbende drøfte, udvikle, og skabe forbedringer i forsyningskæden
- LKF er typisk tværorganisatorisk og eksisterer fra kategoriens vugge til grav
- LKF ledes af en udpeget KCM og bemandes bl.a. med en kategoriansvarlig fra Strategisk Indkøb
- LKF kan anvendes til at forbedre dialogen med leverandører fremadrettet

Formålet med LKF i et tværorganisatorisk samarbejdet er at...

- ... følge op på leverancer og leverandør-samarbejde indenfor kategorien
- ... sikre effektiviseringer og besparelser i forsyningskæden herunder bortskaffelse
- ... forstå systematisk vidensdeling og effektiv strategisk indkøbsrådgivning

FMI har allerede flere uformelle Leverandør- og kontraktstyringsfora, men disse er ikke officielt etableret (med undtagelse af hjulkøretøjer) og anvendes derfor ikke i dag optimalt i organisationen

Forbedringspotentialet bekræftes af de daglige brugere

Interviews med en række medarbejdere i FMI involveret i leverandørdialoger bekræfter den manglende udbredelse af LKF

- Der er variation i håndteringen af opstart af aftaler med det resultat, at relevante interne kompetencer ikke altid bringes i spil tidligt nok
- Der konstateres forskellige tilgange til løsning af leverandørrettede opgaver generelt
- Centrale processer forlænges i visse tilfælde, hvilket kan skabe ekstra behov for uddannelse
- Mere systematisk udbredelse og kendskab til skabeloner kan styrke den interne opgaveløsning og effektiviteten overfor leverandører

Første skridt i anvendelsen af LKF indebærer at identificere og fastlægge relevante Leverandør- og kontraktstyringsfora

1. Definer de relevante LKF jf. Kategoristyringen
2. Udled persongalleriet under disse
3. Fastlæg fora for leverandør- og kontraktstyring – formidl og opnå kendskab
4. Introducer og uddan i koncept for LKF

Fremtidig fremgangsmåde for optimal anvendelse af LKF

Skab nytteværdi af Leverandør- og kontraktstyringsfora – proaktiv tilgang

1. Identificer aftaler med SA3¹ inden for kategorien
2. Indhent erfaringer systematisk
3. Præsenter og drøft forslag til forbedringer i LKF
4. Aftal indsats og planlæg optimeringsarbejdet
5. Gennemfør kontrakt- og leverandørpølgning

Skab nytteværdi af Leverandør- og kontraktstyringsfora – reaktiv tilgang

1. Systematisk erfaringsopsamling
2. Orienter KCM om oplevede udfordringer fra driften
3. Aftal indsats og planlæg optimeringsarbejdet
4. Gennemfør kontrakt- og leverandørpølgning

Potentialet ved udbredelse og større anvendelse af Leverandør- og kontraktstyringsfora er todelt

- Der udarbejdes dokumenteret kategoristrategier, som evalueres regelmæssigt, idet der tages højde for markedstendenser
- Der udarbejdes leverandørstyringsstrategier, som er koblet til leverandørsegmenteringen og kategoristrategierne

1. Aftalebilag Special Appendix 3
Kilde: Interne interviews i FMI; Underarbejdsgruppe

Organisering af kommerciel uddannelse

Implementering kræver uddannelse

Erfaringen er, at implementering af ændringer kræver en kontinuerlig uddannelsesindsats

- Fortsat værktøjer og elementer af kategoristyring fra indeværende forlig som ikke anvendes helt efter hensigten
 - I relation til en del af de kategoristyrings relevante værktøjer/-temaer, som kunne anvendes mere optimalt, pågår der allerede udviklingsinitiativer i Strategisk Indkøb til optimering heraf

Formål at medarbejdere er i stand til at anvende værktøjerne til konkrete anskaffelser

- Medarbejdere skal være i stand til at anvende kategoristyringsværktøjerne systematisk og tilpasset til den konkrete anskaffelse
- For at sikre, at kategoristyring og de relevante værktøjer implementeres og anvendes efter hensigten, er der et behov for uddannelse af relevante medarbejdergrupper
 - Relevante medarbejdergrupper vil være ID, SI, JA og dele af KA strukturen

Udvikling af "kommercielt uddannelsescenter"

Tidligere erfaringer med uddannelsescenter

- I forbindelse med etableringen af Strategisk Indkøb i regi af indeværende forlig udviklede man et "Procurement Academy" med kommerciel og indkøbsfaglig kompetenceudvikling, som dog blev nedlagt igen af prioriteringsmæssige årsager

Kommercielt center med fokus på kategoristyring

- ID vurdering er, at der er behov for et kategoristyrings-kompetenceudviklingskoncept
- Det foreslås, at der i Strategisk Indkøb udvikles et kategoristyrings-uddannelseskoncept i lighed med det, der allerede kendes fra Juridisk Afdeling
 - Årshjul med faste moduler defineret
- Uddannelsesmateriale og uddannelse skal drives af medarbejderne i Strategisk Indkøb, og det vil få en betydning for udmøntningen af kategoristyring og rammeaftaleproduktionskapaciteten
- Der er behov for en dedikeret ressource (et ÅV), der kan planlægge, koordinere og booke uddannelsesaktiviteter

Under analysearbejdet er identificeret 25 indledende kategorier som baselinen er inddelt i

Grundlaget er udarbejdelsen af et kategoritræ/-struktur

25 mulige kategorier er identificeret

- Udmøntningen af kategorier er lavet med udgangspunkt i det tidligere arbejde med kategorisering

Yderligere arbejde for fuldt kategoritræ

- Kategorierne er alene lavet på Niveau 1, og bør udbygges på underniveau 2, 3, og evt. 4

Kategorierne er indledende og endnu ikke afstemt i organisationen

- Kategorierne er ikke verificeret af KA-strukturen
- Der kan derfor ske væsentlige ændringer i kategoriseringen

Indledende 25 kategorier

Ammunition	Brand, vagt & redning	Containere	Dykker-materiel	Drivmidler
El-artikler	Fly	Forplejning	Helikoptere	Håndværktøj, isenkram og værkseds-inventar
Ingeniør-materiel og CBRN	IT	Kommuni-kation	Konsulenter	Køretøjer (ikke panser)
Laboratorie-materiel & kemi	Løftemateriel	Mundering	Panser	Radarer, navigation, kameraer & sensorer
Sigtemidler	Skibe	Sundhed, medicin & sanitet	Transport, fragt & forsendelse	Våben

De 25 kategorier bidrager til at potentialet opstilles på en valid del af baseline

Den adresserbare baseline udgør i snit 1.975 mio. kr.

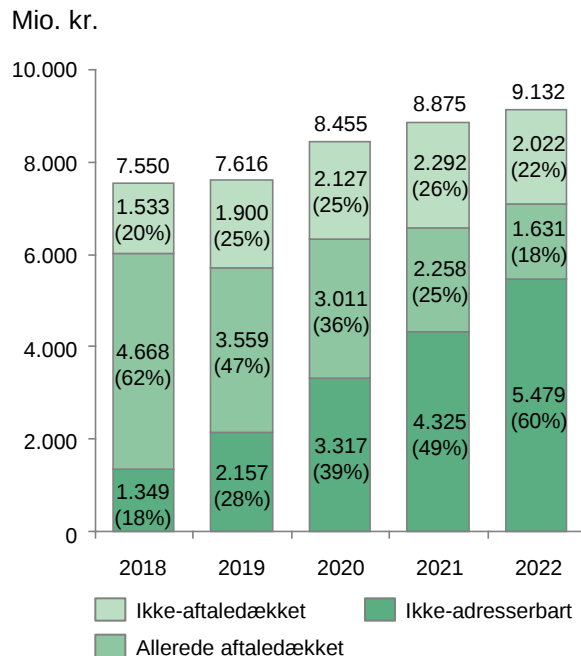
- Baseline er inddelt i en **ikke-adresserbar**, **aftaledækket** og **ikke-aftaledækket** del
- Baseline er den **ikke-aftaledækkede** del, som i gennemsnit udgør **1.975 mio. kr.**

Baseline inddelt i 25 kategorier

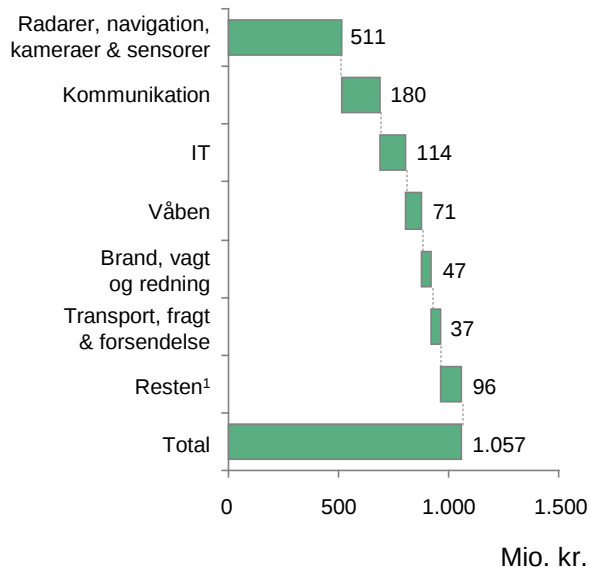
- Den adresserbare del af **baseline** er herefter inddelt i **25 kategorier**
- Kategorierne er karakteriseret som **adresserbare, igangværende eller allerede adresseret** afhængig af om de har været dækket i indeværende forlig

Den adresserbare del udgør 1.057 mio. kr.

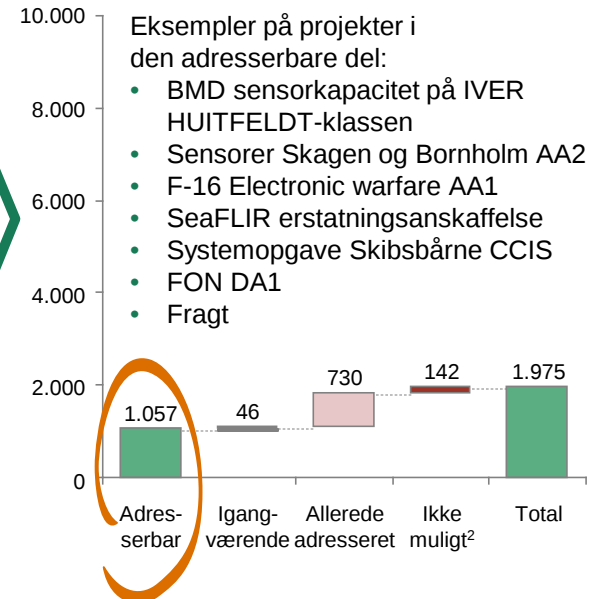
- Grupperne igangværende og allerede adresseret er **afdækket i indeværende forligsperiode**
- Gruppen adresserbar danner derfor baggrund for den videre analyse og udgør **1.057 mio. kr.**



Eksempel på gruppen Adresserbare



Mio. Kr.



1. Resten består af: Sundhed, Medicin & Sanitet; Løftemateriel; Laboratoriemateriel & Kemi; Ingeniørmateriel & CBRN; Konsulenter; Dykkermateriel. 2. Ikke muligt består af Øvrige varer, FDD og OD
Kilde: Baseline data; Underarbejdsgruppe

Provenuskønnet bygger på eksisterende erfaringer og forsigtighedshensyn

Baggrund for provenuskøn

Eksisterende provenuerfaringer

- Effektiviseringspotentialerne fra de gennemførte og igangværende kategoriprogrammer er opgjort til at være varierende afhængigt af de respektive kategorier
- I den tidligere budgetanalyse blev potentialet vurderet til **gennemsnitlig 8-13%** på den **totale** potentielt adresserbare indkøbsvolumen

Provenuskøn for indeværende budgetanalyse

- På baggrund af erfaringer og forsigtighedshensyn er provenuet anført som **8-13% på den adresserbare gruppe som udmøntes i nye kategoriprogrammer**
 - Enkelte programmer kan producere effektiviseringer, der er større end 13% - især med henvisning til gode nylige erfaringer
- Ved implementering af **kategoristyring forventes et provenu på 2-4%** på den adresserbare gruppe
- Slutteligt er provenuet anført som **0%** på grupperne **igangværende og allerede adresseret**

Forhold vedr. realiserbarhed

Teoretisk kan der gennemføres kategoriprogrammer på den fulde adresserbare baseline

- Øvre potentiale antager igangsættelse af kategoriprogrammer på det fulde beløb

En del af det adresserbare spend kan muligvis ikke gennemføres som kategoriprogram

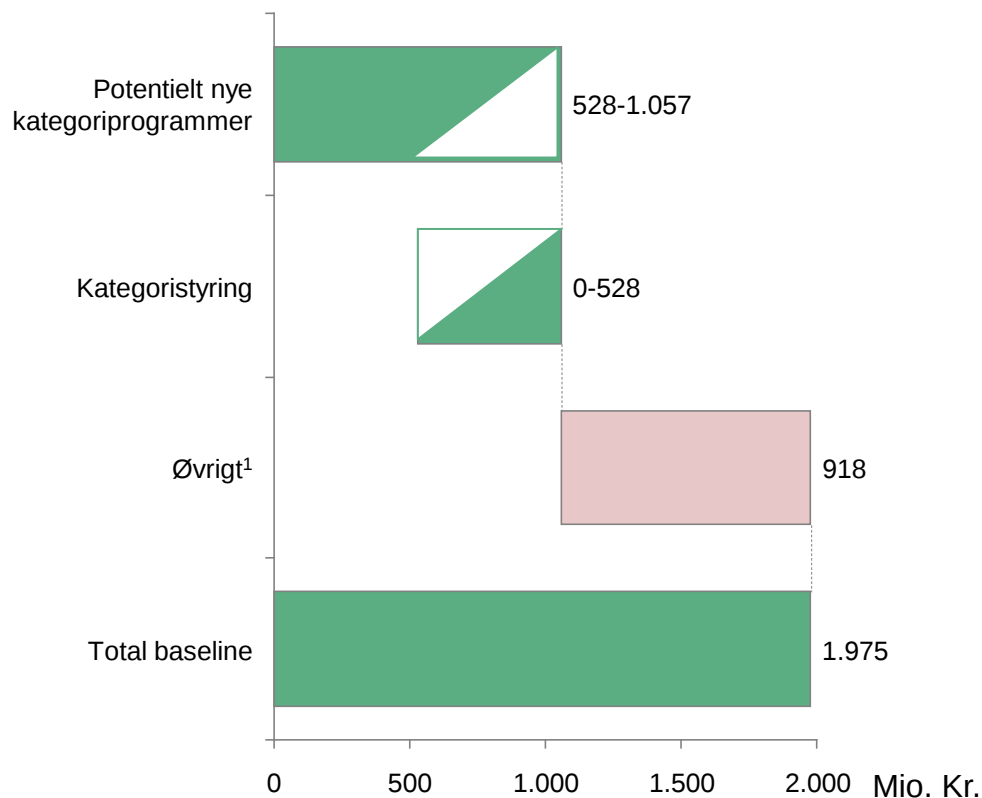
- Det nedre potentiale ved kategoriprogrammer er angivet til halvdelen af det adresserbare spend
- Den del hvor kategoriprogrammer ikke er mulige forventes et potentiale fra generel kategoristyring
 - Kategoristyringssatsen på 2-4% er relativt konservativt. Effekten kan med stor sandsynlighed vise sig at være højere

Baselinen er potentielt større end antaget

- Dele af de ~6 mia. kr. i baseline, der er sorteret fra som ikke-adresserbare, kan potentielt i løbet af forligningsperioden åbnes op og blive relevante for kategoristyring fx via genforhandlinger
- Som udløber af de kommende forligningsforhandlinger kan der potentielt lanceres nye materielprojekter, som skal indlemmes på planen og vil kunne underlægges kategoristyringsgreb og potentielle programmer

Bruttoprovenu i størrelsesorden 53-137 mio. kr.

Baselinen nedbrudt



Provenuskøn

Besparelses-procent	Provenu (mio. kr.)
8,0-13,0%	42,3-137,4
2,0-4,0%	10,6-21,1
0%	0
2,7-7,0%	52,8-137,4

Interval

Den øvre grænse i intervallet definerer best-case

- Forventeligt provenu såfremt der kan foretages kategoriprogrammer på 100% af den adresserbare del og at den pågældende effektivisering giver 13%

Den nedre grænse i intervallet definerer worst-case

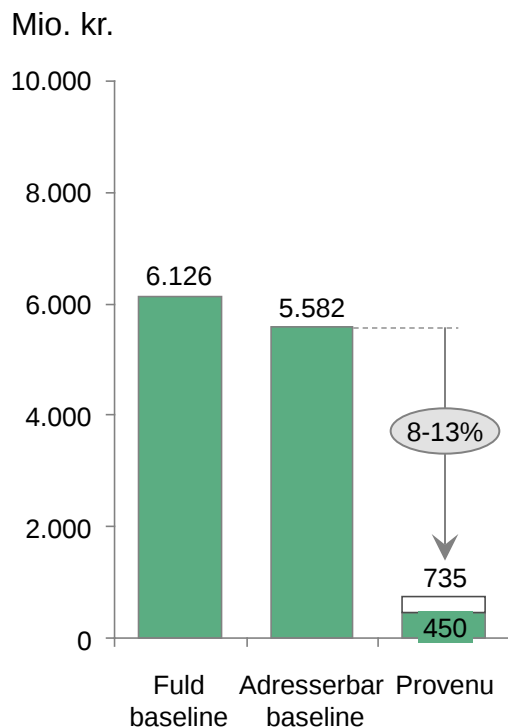
- Såfremt der kun kan foretages kategoriprogrammer på 50% af den adresserbare del til et provenu på 8%
- Samt at de resterende 50% kun generer et provenu på 2% ved kategoristyring

1. Øvrigt dækker grupperne "Igangværende", "Allerede Adresseret" og "Ikke muligt"

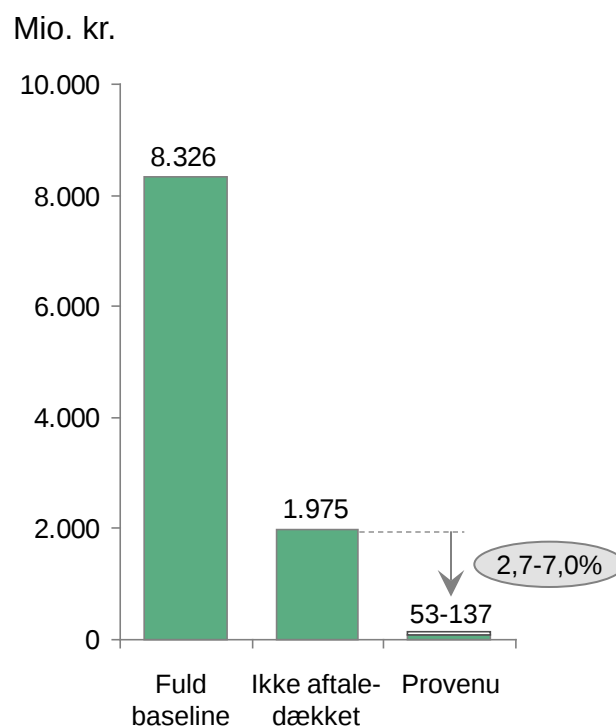
Kilde: Baseline data; Underarbejdsgruppe

Forskel i metode og opstilling af baseline sammenlignet med analyse ved optakt til indeværende forligsperiode

Tilgang ved seneste forligsanalyse



Tilgang ved indeværende analyse



Forskelle mellem tidligere og nuværende metode

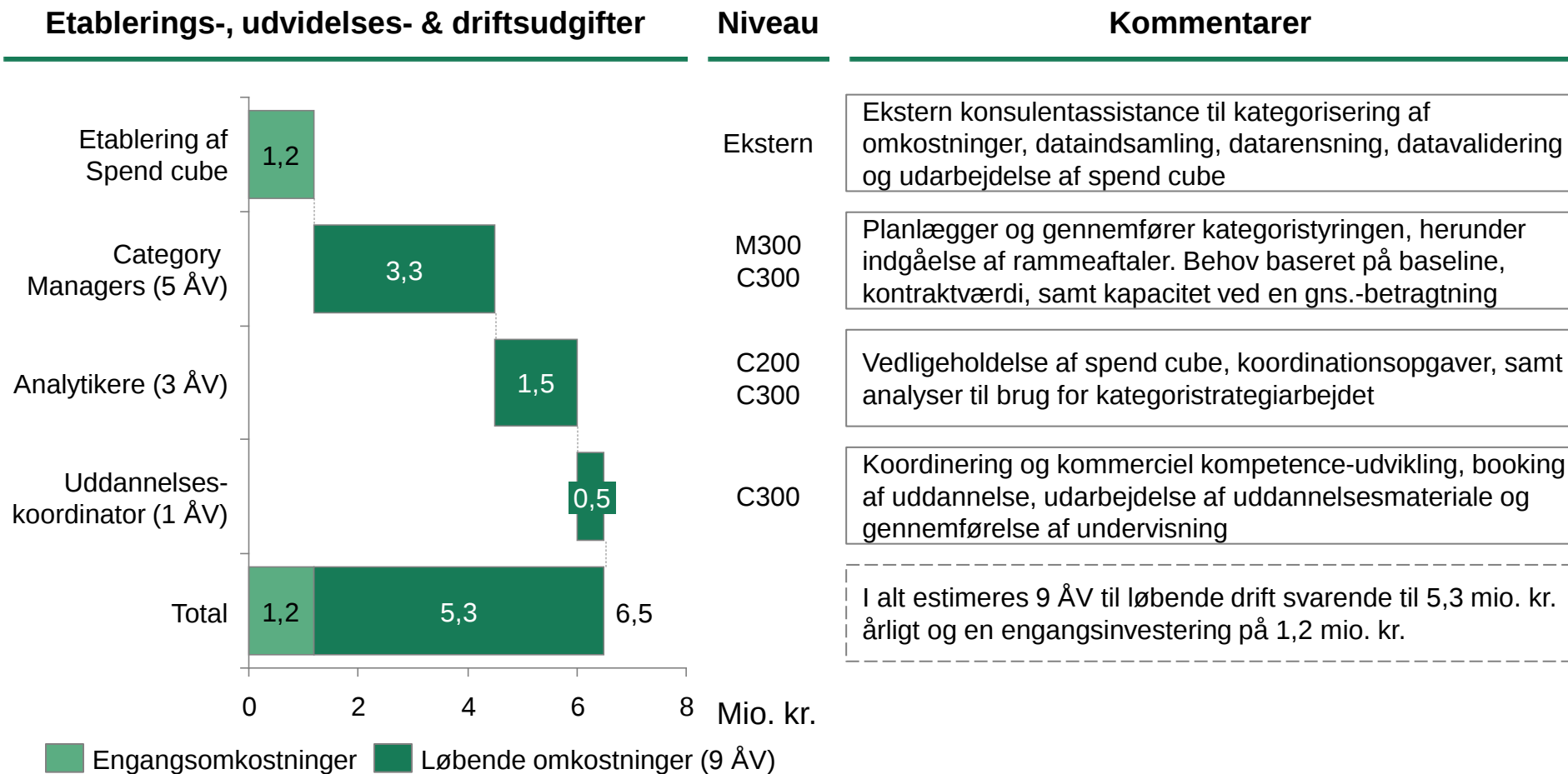
Indeværende analyse baseres på 2 mia. kr. ud af 8,3 mia. kr.

- De 2 mia. kr. udgør baseline som er den ikke-aftaledækkede del af MATKAP og ITP
- Herudover nedbrydes baselinen i følgende grupper
 - Adresserbar ~1.057 mio. kr.
 - Igangværende ~46 mio. kr.
 - Allerede adresseret ~730 mio. kr.
 - Ikke adresserbar ~142 mio. kr.
- På denne baggrund analyseres den adresserbar del hvor besparelser forventes på 8-13% af nye programmer og 2-4% via kategoristyring

Tidligere forlig baserede sig på 5,6 mia. kr. ud af 6,1 mia. kr.

- På den fulde baseline heraf var forventningen ca. 8-13%

Estimerede investeringer i ressourcer og drift

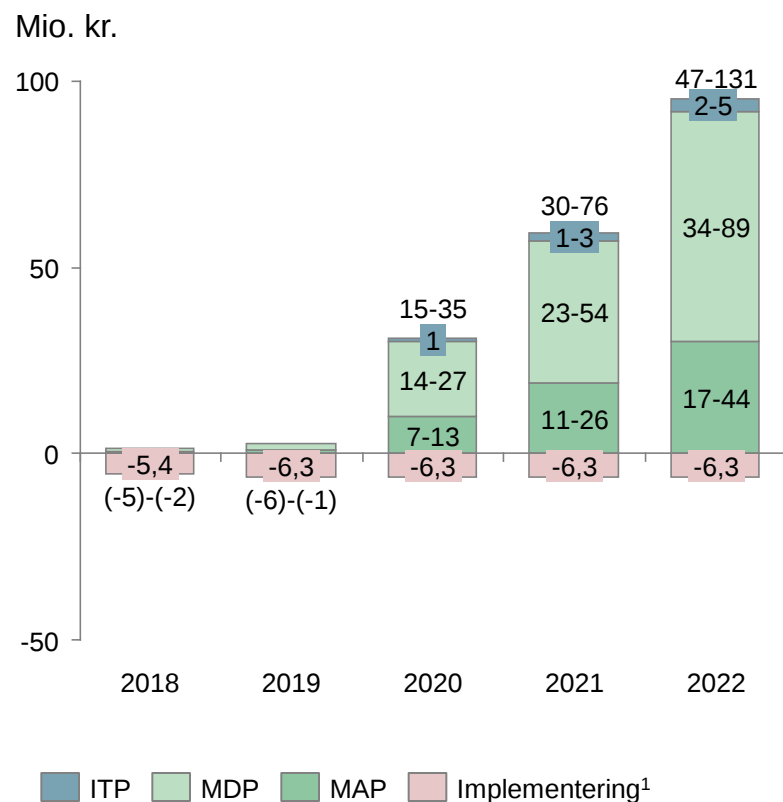


Note: Overhead er ikke inkluderet
 Kilde: Underarbejdsgruppe

Provenuet indfases løbende og ender på 47-131 mio. kr. netto

Fuld indfasning opnås først i 2022

Forventet indfasningsprofil og nettoprovenu



Baggrunden for implementeringsprofil

Indfasningen tager tid

- Erfaringen fra indeværende forligsperiode er, at implementeringen af kategoriprogrammer tog længere tid end forventet
- Provenuet dækker over effektiviseringer med både korttids- og langtidseffekter

Kategoristyring forventes indfaset med 30% i 2018, 50% i 2019, 80% i 2020 og fuld indfasning i 2021 samt 2022

- I 2018 påbegyndes udvikling af kategori-træ og gennemførelse af systemunderstøttet spendanalyse
- 2018 anvendes parallelt til at organisere et kommercielt uddannelsescenter og forberede uddannelse
- Identifikation og etablering af relevante LKF påbegyndes med piloter i 2018 med efterfølgende udbredelse - Målet bør være at etablere et antal nye LKF om året

Forventet indfasningsprofil med 30% i 2020, 60% i 2021 og fuld indfasning i 2022 for kategoriprogrammer

- I 2018 ansættes ressourcer, der kan varetage kategoristyring og udvikle strategier for de respektive kategorier
- Fra strategierne er formuleret og kategoriprogrammerne opstartes, til aftaler underskrives går der erfaringsmæssigt 2-3 år, dvs. nye aftaler kan tidligst bruges i 2020

Bemærk: Det er væsentligt at påpege, at besparelser på MAP i hovedsagen er engangsbesparelser, hvorimod besparelser på MDP er varige besparelser

Oversigt over risici, realiserbarhed og tidshorisont

	Risici	Realiserbarhed	Tidshorisont
A	Ekstern support til etablering af kategoritræ  Den forventede kontrakts-værdi til ekstern support overstiger tærskelværdierne i udbudsloven, så opgaven er underlagt bestemmelserne i udbudsloven	 Den nødvendige konsulent bistand bør kunne anskaffes via SKI konsulentaftaler	 Udbuddet bør kunne gennemføres inden for en relativ kort tidshorisont
B	Spenddata  Risiko for at eksisterende spenddata i DeMars ikke er af en tilstrækkelig kvalitet til at dække alle de ønskede dimensioner	 Spenddata bør kunne beriges med intern assistance fra KA-strukturen og OD samt erfaringer via eksterne konsulenter	 Indfasning kan forventeligt finde sted i første halvdel af forligsperioden
C	Berigelse med UNSPSC  Risiko for, at eksisterende spenddata i DeMars ikke kan beriges fyldestgørende med UNSPSC koder	 Udvikling af DeMars til at kunne håndtere UNSPSC er ikke realistisk hvilket vil kræve, at spend cuben beriges manuelt uden for DeMars	 En manuel berigelse af spend cuben vil være ressourcekrævende og et længerevarende projekt
D	Ansættelse af nye ressourcer  Det har tidligere været svært at tiltrække erfarne kandidater med rette kompetencer	 Interne kandidater kan bringes i spil, og nye ressourcer rekrutteres som erstatning herfor	 Rekruttering bør kunne iværksættes og gennemføres i første halvdel af forligsperioden
E	Kategori-programmer  Det er forbundet med usikkerhed om den dyberegående analyse vil udmønte sig i konkrete kategori programmer	 Erfaringerne har vist, at der forsat er et potentiale at udmønte i form af kategoristyring	 De analyser der er gennemført i forbindelse med budgetanalyserne har indikeret, at der eksisterer et potentiale
F	Intern bistand til etablering af kategoritræ  Etableringen af et generelt og alment anerkendt kategoritræ vil kræve et træk på interne ressourcer i KA-strukturen	 Forudsætningen for implementering af kategoristyring er etableringen af et kategoritræ-/struktur. Dette er derfor i KA-strukturens egen interesse	 Bidrag fra KA-strukturen bør kunne ske løbende og med ekstern assistance hvorfor dette forventeligt kan finde sted i første halvdel af forligsperioden
G	Kommercielle og tekniske løftestænger  Der er en risiko for, modstand mod at samtlige kommercielle og tekniske løftestænger bringes i anvendelse, herunder mængdeaftaler	 En central forankring af indkøbs- og udbudsstrategierne koordineret på tværs af KA-strukturen bør kunne løse dette	 Med en forankring i leverandør- og kontraktstyringsfora for alle relevante indkøbskategorier bør dette kunne finde sted i første halvdel af forligsperioden
H	Organisatorisk modstand  Risiko for organisatorisk modstand mod ændring af det bestående	 Der udestår en formidling og allokering af roller, opgaver og ansvar samt en uddannelse af de relevante personer	 FMI er i de seneste år gennemgået en stor udvikling på området. Umiddelbar vurdering er, at der er en overordnet forståelse for nødvendigheden heraf

 Ingen eller begrænsede udfordringer

 Mindre udfordringer

 Større udfordringer

 Væsentlige udfordringer

Kilde: Underarbejdsgruppe

Forbedringstiltag: Kategoristyring

Effektiviserings-forslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Kategoristyring	Kategoristruktur/-træ Udviklingen af et generelt og ensartet kategoristruktur/-træ afstemt med KA-strukturen, og en tilhørende spend cube for øget data-gennemsigtighed	Struktureret kategoritræ og spend cube skaber det nødvendige datagrundlag for anvendelsen af en systematisk anvendelse af kategoristyringsværktøjerne med et klart struktureret forbrugsoverblik, overblik over unikke leverandører og markeder på tværs
	Anskaffelsesprocessen Kommercielle overvejelser bør være styrende for udformningen af markedsundersøgelser, indkøbs- og udbudsstrategier, kravspecifikationer, evalueringsmodeller samt afholdelsen af opstartsmøder med leverandører og den efterfølgende løbende dialog	Inddragelse af kommercielle overvejelser i anskaffelsesprocessen sideordnet med budgetmæssige og operationelle overvejelser for at sikre størst effekt af de kommercielle løftestænger
	Indkøbs- & udbudsstrategi Inddragelse af indkøbsstrategiske værktøjer med henblik på at sikre at de kommercielle overvejelser er styringsrelevante for rulning af MATKAP planen	Fora for udarbejdelse af dokumenterede kategoristategier og leverandørstrategier, som regelmæssigt evalueres for at sikre komplette og opdaterede strategier
	Leverandør- & kontraktstyringsfora Definering af relevante LKF jf. den afstemte kategoristruktur/-træ og udarbejdelse af leverandørstyringsstrategier, som er koblet til leverandørsegmentering og kategoristategier	Sikre at de medarbejdere, som arbejder med kategoristyring er i stand til at anvende værktøjerne systematisk, at de løbende opdateres og bidrager til udviklingen af disse
	Kommercielt uddannelsescenter Sikre kendskab til og implementering af kategoristyring og anvendelsen af kategoristyringsværktøjer systematisk	

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

Overblik	Baseline: 1.975 mio. DKK	Bruttopotentialespænd: 3-7%	Bruttopotentialespænd: 53-137 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	Baseline er identificeret med udgangspunkt i MATKAP brudt ned på KAMI niveau for forligsperioden (2018-22) samt ITP. Det er opgjort, hvor stor en andel af forbruget på KAMI-niveau, der er købt på aftaler i 2016 og herefter justeret for, hvornår disse aftaler udløber (baseret på den største aftale tilknyttet KAMI). Økonomien fordeler sig i tre komponenter på baggrund af KA og FDD kvalificering: • "Ikke-aftaledækket" er baseline for initiativer, der vedrører den fremadrettede aftaleindgåelse – 1.975 mio. DKK • "Allerede aftaledækket" er baseline for initiativer som vedrører styring af eksisterende kontrakter – 3.025 mio. DKK • "Ikke-adressérbart" er helt uden for baseline og omfatter fx internationale samarbejder og allerede placerede indkøbsordrer (fx køb af Piranha 5 og nyt kampfly) – 3.325 mio. DKK Baseline for dette forslag indeholder den "ikke-aftaledækket" del af baselinen, og udgør 1.975 mio. DKK i gennemsnit over perioden Med udgangspunkt i MATKAP er der identificeret 25 kategorier til at udgøre strukturen for kategoriprogrammer og kategoristyring. Disse er inddelt i tre grupper baseret på eksisterende erfaringer; adresserbart, igangværende program, og allerede adresseret. Potentialet udgøres som den del af baseline, hvor der i kommende forligsperiode er identificeret anskaffelser, som ikke er omfattet af kategoriprogrammer. Dette udgør 1.057 mio. DKK i gennemsnit over forligsperioden. Potentialet er opstillet under hensyntagen til en betydelig risikofaktor: Iværksættelse af konkrete kategoriprogrammer er ikke fuldt verificeret; Der kan tilgå p.t. ikke-planlagte anskaffelser i løbet af perioden; Der kan foretages løbende justeringer på MATKAP, som påvirker mulighedsvinduer. Potentialet er med dette in mente defineret som spændet mellem et højt og lavt scenarie: • Scenarie 1: Der kan udføres kategoriprogrammer svarende til 100% af de 1.057 mio. DKK på den adresserbare baseline med et forventeligt potentiale på 8-13% - resulterende i et provenu på 84,6-137,4 mio. DKK i 2022 • Scenarie 2: Der kan udføres kategoriprogrammer på 50% af den adresserbare baseline med samme gevinstsats (8-13%), hvilket giver 42,3 – 68,7 mio. DKK. Et yderligere provenu hentes på den resterende del af de 1.057 mio. i den adresserbare baseline ved forbedret kategoristyring. Potentialeestimatet for denne del vurderes til 2-4% svarende til 10,6-21,1 mio. DKK. Totalt set vil det resultere i et provenu på 52,8-89,9 mio. DKK Effektiviseringssatsen på 8-13% er baseret på erfaring fra programmer i indeværende forlig samt BCG gennemsnitsvurdering; de 2-4% er baseret på FMI vurdering. Kombinering af den laveste og højeste værdi resulterer i et provenu på 52,8-137,4 mio. DKK svarende til 2,7-7,0% af baseline. Realiseringen af potentialet vil komme via bundling af indkøbsordrer, forøget forhandlingskraft, bedre screening af markedet og udbydere, stærkere planlægning og datadrevet udbudsstrategi samt efterspørgselsstyring.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Dette forslag forandrer ikke den nuværende geografisk placering af ETAB.		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 0-4%	Nettopotentialespænd: 0-80 mio. DKK					
Overvejelse om indfasning	Erfaringerne viser, at kategoriprogrammer har en lang indløbstid, og at besparelserne derfor opleves løbende og mod slutningen i forligsperioden, hvor færre projekter er bundet. Første potentiale forventes realiseret i 2020 svarende til 30% af potentialet i kategoriprogrammer. Ved kategoristyring forventes 30% provenu i 2018, da ibrugtagningen af kategoristyringsværktøjer tilvejebringes tidligt via den investering i udvikling af kategoritræ og spend-cube, der lægges op til i forslaget	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. DKK)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
		ÅV tilpasning	-6	-9	-9	-9	-9
		Bruttopotentiale	0-3	0-5	21-41	36-82	53-137
Ekstra løbende omkostninger	I alt er estimeret 9 tilførte årsværk i FMI: 3 ÅV til analytikere, som skal vedligeholde og fortsat udvikle spend-cube og kategoritræ som er en forudsætning for implementeringen 5 ÅV til category managers som udfører specifikke kategorianalyser samt definerer strategien for indkøbsprocessen 1 ÅV til uddannelse for bedre rustning af organisationen	Ekstra løbende omkostninger	4	6	6	6	6
		Investeringsomkostninger	1	-	-	-	-
		Nettopotentiale	(-5) – (-2)	(-6) – (-1)	15-35	30-76	46-131
		Korrektion (se næste side)	0	0	15-35	30-51	46-51
		Endeligt nettopotentiale	(-5) – (-2)	(-6) – (-1)	0	0-25	0-80
Investeringer	Indfasning kræver, at forudsætningerne for kategoristyring dannes ved udvikling af et kategoritræ og en spend-cube. Underarbejdsgruppen vurderer, at ekstern konsulentstøtte kan indkøbes til at udføre disse ydelser til en pris på 1,2 mio. kr.						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der er kortlagt eksakt overlap til forslag 26, 27 og 30. Overlap vil give anledning til korrektion af ovenstående nettoprovenu på -10 til -21 mio. kr. Der er yderligere korrigeret med 51 mio. kr. som følge af udfald fra indeværende forligsperiode. Se næste side for detaljer.						

Endeligt nettoprovenu nedjusteres for så vidt angår overlap til indeværende kategoriprogram

Kategoriprogram fra indeværende forlig

I indeværende forlig er der gennemført en række indkøbsprogrammer med henblik på at opnå et varigt provenu på 571 mio. kr. (2017 pl). Dette er gjort på en række konkrete kategorier, der blev identificeret i daværende budgetanalyse. Efter gennemførelse af indkøbsprogrammer på de oprindeligt anførte kategorier, udestod der fortsat at tilvejebringe 51 mio. kr. (2017 pl) i varigt provenu.

Udestående tilvejebringes ved yderligere indkøbsprogrammer

Det udestående varige provenu på 51 mio. kr. er forudsat tilvejebragt ved gennemførelse af yderligere indkøbsprogrammer på nye kategorier.

Samlet potentiale for yderligere kategori-programmer

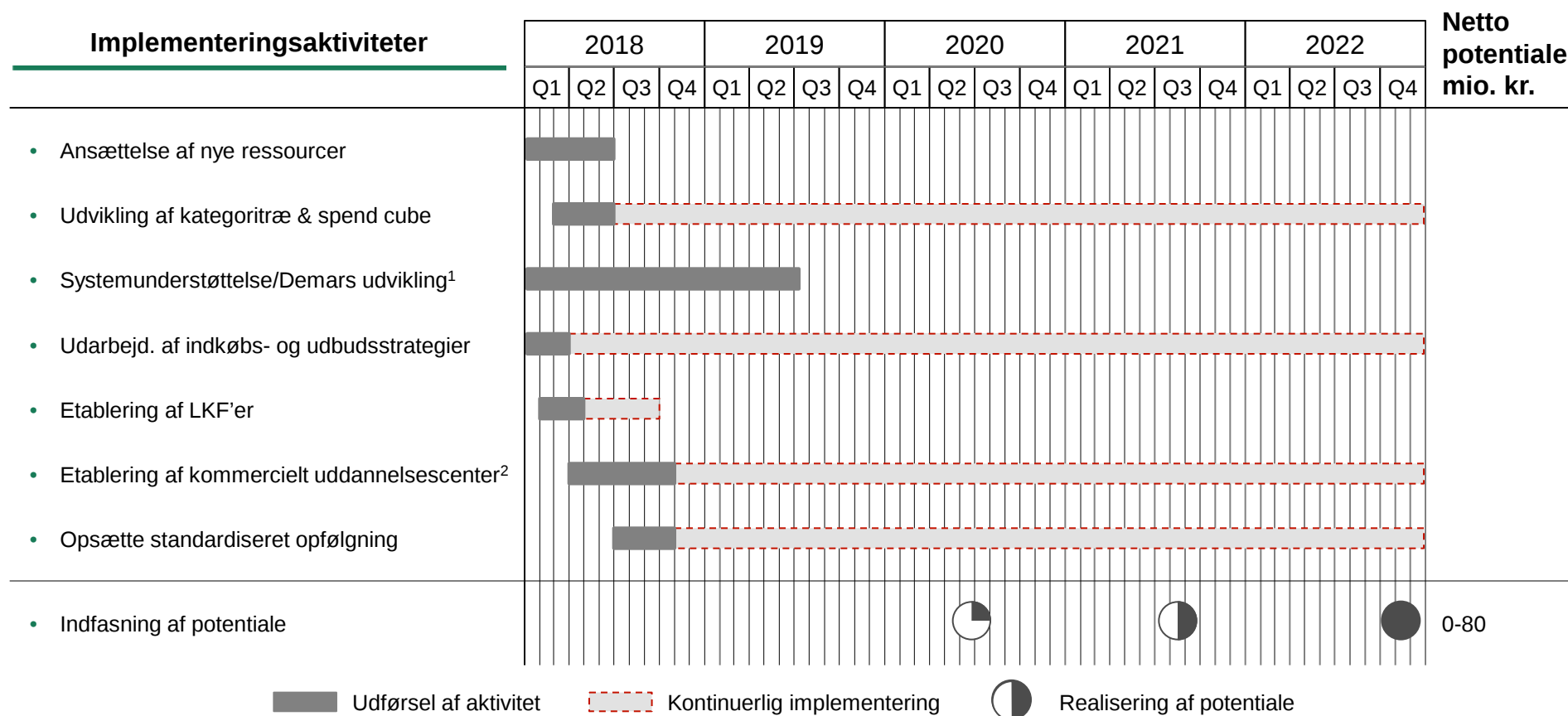
Analysen i dette effektiviseringsforslag har vurderet de samlede muligheder for provenu ved yderligere indkøbsprogrammer uden hensyntagen til ovenstående.

Nedjustering af provenu med 51 mio. kr.

De 51 mio. kr. der er forudsat tilvejebragt ved nye kategorier ses at være en delmængde af det samlede provenu der kan opnås på nye indkøbsprogrammer, hvorfor nettoprovenuet nedjusteres tilsvarende.

Plan for implementering af Kategoristyring

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- De fleste potentialer kræver forberedende tiltag i FMI, samt overholdelse af gældende udbudslovgivning, hvorfor den fulde realisering først vil kunne nås i 2022



1. Systemundersøttelse til vedligeholdelse og videreudvikling af kategoritræ og spend cube; 2. Uddannelse dækker over kommerciel uddannelse af både medarbejdere i SI og leverandør- og kontraktstyringsfora

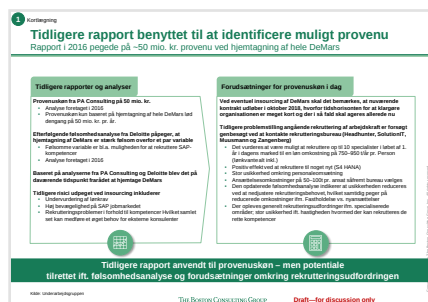
Tema: IT

Effektiviseringsforslag: Hjemtagning af IT udviklingsopgaver

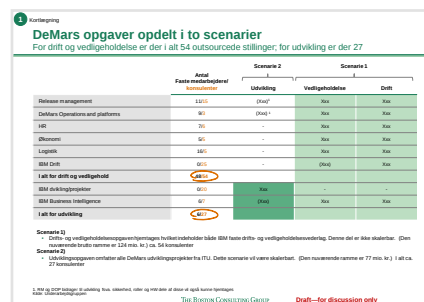
Baseline	Fuld baseline (udgifter til DeMars): 201 mio. kr. fordelt på 124 mio. kr. til drift og vedligeholdelse, og 77 mio. kr. til udvikling Adresserbar baseline (udvikling): 57 mio. kr., idet der fratrækkes hardware	Potentiale	- Estimeret nettopotentiale på: 6-10 mio. kr. - Ved PL reguleret til 2017-priser er potentialet 6-10 mio. kr.	
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	Nuværende situation: DeMars drift, vedligeholdelse og udvikling er outsourcet Fremtidig løsning: Delvis hjemtagelse af udviklingen af DeMars Vejen fra nuværende situation til fremtidig løsning: Der er set på to overordnede scenarier, 1) hjemtagning af drift og vedligeholdelse, og 2) hjemtagning af udvikling. Efter længere analyse er det besluttet at fokusere på udvikling. Nedenstående forklarer rationalet bag: Scenarie 1) Drift og vedligeholdelse (fravalgt) - Mulig hjemtagning af drifts- og vedligeholdelsesopgaven, hvilket indeholder IBMs faste drifts- og vedligeholdelsesvederlag, er blevet fravalgt. Dette skyldes bl.a., at hjemtagningen af driften <i>ikke</i> er skalerbar og at en fuldstændig hjemtagelse er vurderet som urealiserbar ud fra et kompetence- og risikoperspektiv Scenarie 2) Udvikling - Udviklingsopgaven omfatter alle DeMars udviklingsprojekter på ITU. Dette scenarie er skalerbart, idet det vurderes, at man godt kan hjemtage dele af udviklingen - Der er opstillet tre scenarier for delvis hjemtagning af den nuværende bruttoramme på 77 mio. kr.: 1) hjemtagning af 1-9 ÅV til et provenu på 1-6 mio. kr., 2) 10-18 ÅV til et provenu på 6-10 mio. kr., og 3) 19-27 ÅV til et provenu på 10-14 mio. kr. - Ud fra en vurdering af implementerbarhed, risiko og potentiale er det midterste scenarie anbefalet - Ved hjemtagning af udviklingsopgaven skal der tilvejebringes medarbejdere med "tunge" kompetencer og indgående SAP-kendskab			
Konsekvenser og risici	Tidligere udarbejdet følsomhedsanalyse peger især på følgende risici ved insourcing, som stiger i takt med opgavens størrelse: - Driftssikkerhed kan i yderste konsekvens blive påvirket ved fejlslået insourcing - Rekruttering og efterfølgende personaleomsætning kan blive en udfordring			
Forudsætninger	- Rekruttering: At det vil være muligt at rekruttere og fastholde de nødvendige SAP kompetencer - Alt andet lige betragtning: Ift. delvis hjemtagning er det en forudsætning for potentialet, at resterende outsourcete dele ikke bliver dyrere (fx. at drifts- og vedligeholdelsesvederlaget ikke bliver større hvis udvikling hjemtages)	Realiser-barhed	Det er vanskeligt at insource de mest specialiserede kompetencer, som benyttes under udvikling. Til gengæld er udvikling skalerbart og det vurderes at man under de første år kan rekruttere op imod 10 ÅV	
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der vurderes ikke at være betydelige overlap til andre effektiviseringsområder	Under-byggende materiale	1. PA rapport 2. Deloitte rapport 3. To notater fra FPS omkring rekruttering 4. Quarterly Analytics og Zangenberg Analytics	

Struktur for effektiviseringsforslaget sammensat af 3 dele

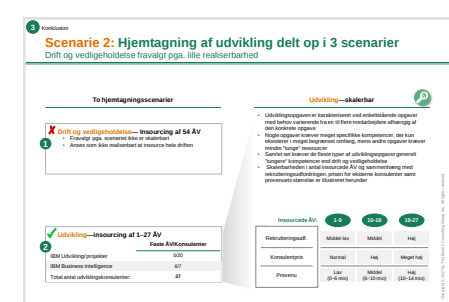
A Identifikation af potentiale



B Opstilling af scenarier



C Fokus på udvalgt scenarie



Eksisterende analyser på området anvendt

- Oprindelig rapport fra PA Consulting vedr. hjemtagning af DeMars
- Efterfølgende følsomhedsanalyse fra Deloitte

DeMars baseline brudt ned til to overordnede dele:

1. DeMars drift og vedligeholdelse
2. DeMars udvikling

Hjemtagning af udviklingsopgaven som fokusområde

- Hjemtagning af driften er ikke skalerbar og forbundet med betydelig risiko – og anses derfor som urealiserbart

For at styrke tidligere udarbejdet materiale for hjemtagning af DeMars er problemstillinger såsom rekrutteringsudfordringen blevet nærmere belyst

Tidligere analyse benyttet til at identificere muligt provenu

Rapport i 2016 pegede på ~50 mio. kr. provenu ved samlet hjemtagning af DeMars

Tidligere rapporter og analyser

Provenuskøn fra PA Consulting på 50 mio. kr.

- Analyse foretaget i 2016
- Provenuskøn baseret på hjemtagning af hele DeMars lød på 50 mio. kr. pr. år.

Efterfølgende følsomhedsanalyse fra Deloitte påpeger, at hjemtagning af DeMars er stærk følsom overfor et par variable

- Følsomme variable er bl.a. muligheden for at rekruttere SAP-kompetencer
- Analyse foretaget i 2016

Baseret på analyserne fra PA Consulting og Deloitte blev det på daværende tidspunkt frarådet at hjemtage DeMars pga. stor følsomhed og mange risici

Tidligere risici udpeget ved insourcing inkluderer

- Undervurdering af lønkrav
- Høj bevægelighed på SAP jobmarkedet
- Rekrutteringsproblemer i forhold til kompetencer, hvilket samlet set kan medføre et øget behov for eksterne konsulenter



Analysearbejde og forudsætninger i dag

Ved eventuel insourcing af DeMars skal det bemærkes, at nuværende kontrakt udløber i oktober 2018, hvorfor tidshorisonten for at klargøre organisationen er kort, og der i så fald skal ageres allerede nu

Tidligere problemstilling angående rekruttering af arbejdskraft er forsøgt genbesøgt ved at kontakte rekrutteringsbureau (Headhunter, SolutionIT, Muusmann og Zangenberg)

- Det vurderes at være muligt at rekruttere op til 10 specialister i løbet af 1. år i dagens marked til en lønomkostning på 750–950 t kr./år pr. person (lønkvante alt inkl.)
 - I kontrast bruges der ~2 mio. kr. årligt pr. ekstern konsulent
- Forventet positiv effekt ved at rekruttere til noget nyt (S4 HANA)
- Stor usikkerhed omkring personaleomsætning
- Ansættelsesomkostninger på 50–100 t kr. pr. ansat såfremt bureau vælges
- Den opdaterede følsomhedsanalyse indikerer, at usikkerheden reduceres ved at nedjustere rekrutteringsbehovet, hvilket samtidig peger på reducerede omkostninger ifm. fastholdelse vs. nyansættelser
- Der opleves generelt rekrutteringsudfordringer ifm. specialiserede områder; stor usikkerhed ift. hastigheden hvormed der kan rekrutteres de rette kompetencer



Tidligere rapport anvendt til provenuskøn – men potentiale tilrettet på baggrund af følsomhedsanalyse og forudsætninger omkring rekrutteringsudfordringen

DeMars opgaver opdelt i to scenarier

For drift og vedligeholdelse anvendes i alt 54 outsourcete stillinger; for udvikling er tallet 27

Opgavetype	Antal Faste medarbejdere/ konsulenter	Drift	Vedligeholdelse	Udvikling
Release management ¹	11/15	Scenarie 1 - Drift og vedligeholdelse	1	
DeMars Operations and platforms ¹	9/3			
HR	7/6			
Økonomi	5/5			
Logistik	16/5			
IBM Drift	0/25			
IBM Business Intelligence ²	6/0			
I alt drift og vedligehold	54/54			
IBM udvikling/projekter	0/20	Scenarie 2 - Udvikling	2	
IBM Business Intelligence ²	0/7			
I alt udvikling	0/27			

Scenarie 1)

- Drifts- og vedligeholdelsesopgaven hjemtages hvilket indeholder både IBM faste drifts- og vedligeholdelsesvederlag. Denne del er *ikke* skalerbar
- Den nuværende brutto ramme er 124 mio. kr. og består af i alt ca. 54 konsulenter

Scenarie 2)

- Udviklingsopgaven omfatter alle DeMars udviklingsprojekter fra ITU. Dette scenarie vil være skalerbart
- Den nuværende ramme er 77 mio. kr. og består af i alt ca. 27 konsulenter

1. RM og DOP bidrager til udvikling af fsva. sikkerhed - roller og HW dele af disse vil reelt også kunne hjemtages 2. BI indeholder både drift og udvikling med et stort overlap; for udregning af baseline er eksterne BI konsulenter defineret som udviklingskonsulenter, idet det vurderes at disse kan hjemtages som en del af den skalerbare udviklingsopgave

Note: Skemaet forsøger at lave en klar opdeling af opgaver – i praksis eksisterer der overlap imellem opgavetyperne

Kilde: Underarbejdsgruppen

DeMars udgifter brudt ned til adresserbar baseline

DeMars hjemtagning Metode og analyseaktiviteter

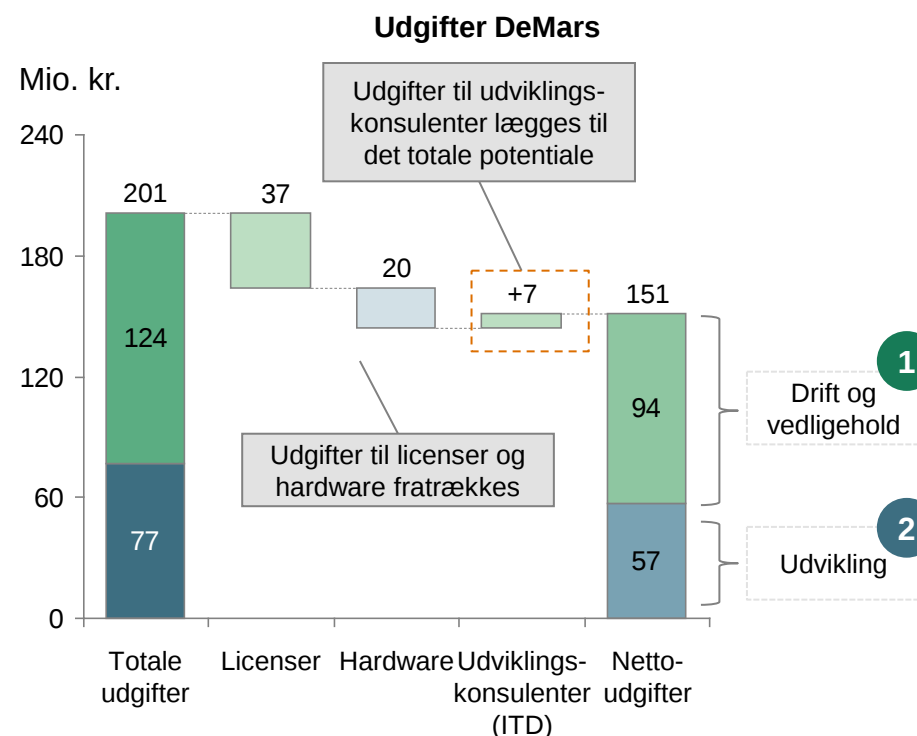
Metoden tager udgangspunkt i tidligere rapporter samt opdateret analyse af rekrutteringsudfordringen

- PA Consulting estimeret potentiale justeret for Deloitte input
- Opdateret data vedr. rekruttering af SAP specialister
- Opdateret følsomhedsanalyse

Metoden forudsætter As-is situation for SAP

- Det eksisterende driftsmiljø; uden overgang til S4 HANA¹
- Det nuværende behov for vedligeholdelses- og udviklingsopgaver
- Et driftsmiljø der omfatter den nuværende styrelsesstruktur under Forsvarsministeriet (inkl. Beredskabsstyrelse der ikke forventes at belaste DeMars)
- Uden hensyn til, at den nuværende DeMars aftale med IBM står til udløb i 2018, 2019 eller senest 2020

Total DeMars baseline Bruttobaseline på 201; adresserbar på 151 mio kr.



1. Analyse bygger på nuværende situation; en overgang til S4 HANA kunne ændre nogle af disse forudsætninger
Kilde: Underarbejdsgruppen

Scenarie 1: Provenu på insourcing af drift og vedligeholdelse estimeret til 9-24 mio. kr. – fravalgt pga. lille realiserbarhed

Perspektiver for hjemtagning af driften af DeMars

Drift og vedligeholdelsesopgaven er som udgangspunkt binær af karakter

- Driften indebærer det daglige driftsansvar

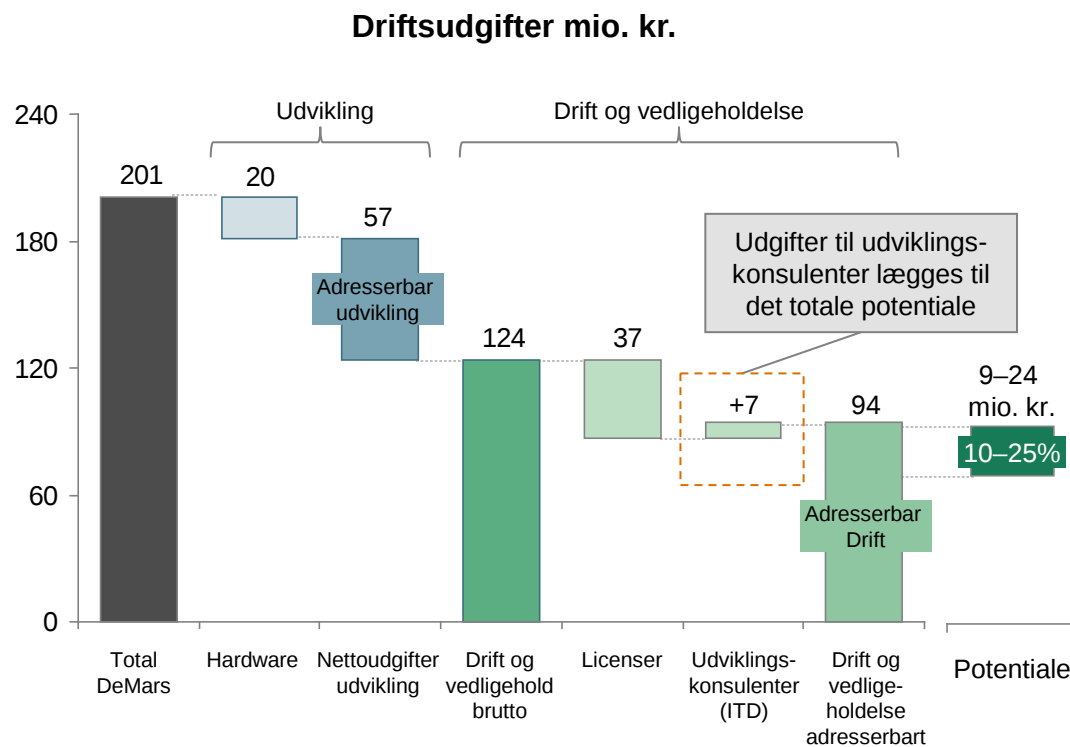
Betydelige risici forbundet med driftsscenarioet

- Driftssikkerhed kan blive påvirket ved fejlslået insourcing

Scenarie fravalgt pga. ingen skalerbarhed

- Det anses som ikke realiserbart at hjemtage hele driften

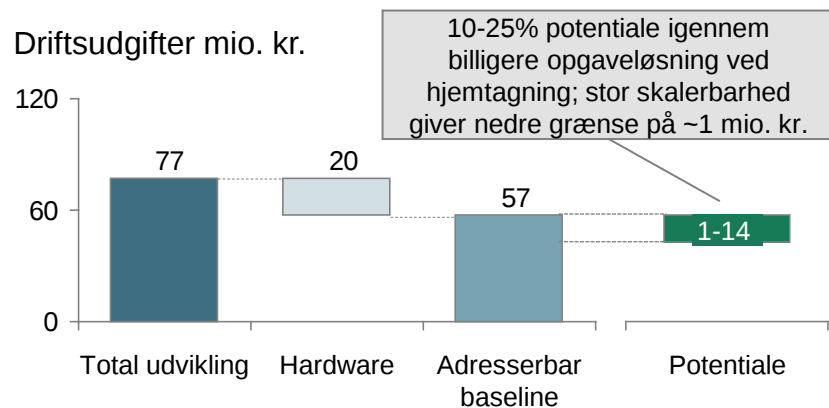
Deep-dive på hjemtagning af drift Isoleret provenu på 9-24 mio. kr.



Note: 10-25% potentiale er underarbejdsgruppens vurdering pba. tidligere analyser - bl.a. har rekrutteringsudfordringen haft indflydelse på et konservativt nedre spænd
Kilde: Underarbejdsgruppen

Scenarie 2: Hjemtagning af udvikling delt op i 3 scenarier

Hjemtagning af udviklingsopgaven



Udvikling—insourcing af 1-27 ÅV

Faste ÅV/Konsulenter

IBM Udvikling/ projekter	0/20
IBM Business intelligence	0/7
Total antal udviklingskonsulenter:	0/27

27 eksterne konsulenter

Udvikling valgt som fokusområde

- Udviklingsopgaven er karakteriseret ved enkeltstående opgaver med varierende ÅV-behov afhængig af den konkrete opgave
- Nogle opgaver kræver specifikke kompetencer, der kun eksisterer i begrænset omfang, mens andre kræver mindre "tunge" ressourcer
- Samlet set kræver de fleste typer af udviklingsopgaver generelt mere specialiserede kompetencer end drift og vedligeholdelse

Skalerbarheden i antal insourcete ÅV og sammenhæng med rekrutteringsudfordringen, prisen for eksterne konsulenter samt provenuets størrelse er illustreret herunder:

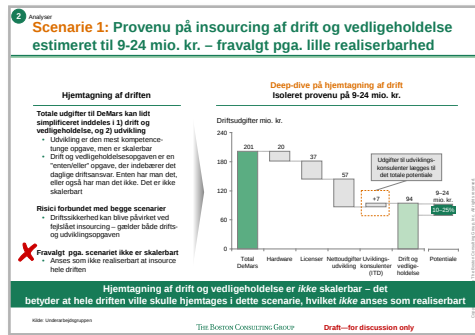
Scenarier	A	B	C
Insourcete ÅV	1-9	10-18	19-27
Rekrutteringsudfordring	Lav-middel	Middel	Høj
Konsulentpris	Normal	Høj	Meget høj
Provenu	Lav (1-6 mio.)	Middel (6-10 mio.)	Høj (10-14 mio.)

Note: Forskellen på ekstern konsulentbistand (~2 mio. kr.) og intern lønkvante (< 1 mio. kr.) lægger til grund for muligt provenu

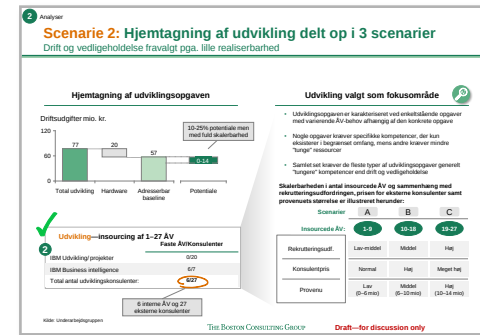
Kilde: Underarbejdsgruppen

Opsummering: Scenarie 1 er fravalgt pga. lav realiserbarhed; scenarie 2 viser muligt provenu på op til 14 mio. kr.

1 Scénario 1



2 Scénario 2



Hjemtagning anses som ikke realiserbar

- Ikke skalerbart og fuld opgavehjemtagning (54 ÅV) er ikke muligt
- Eventuelt mislykket forsøg ville have store implikationer på driftssikkerheden m.m.

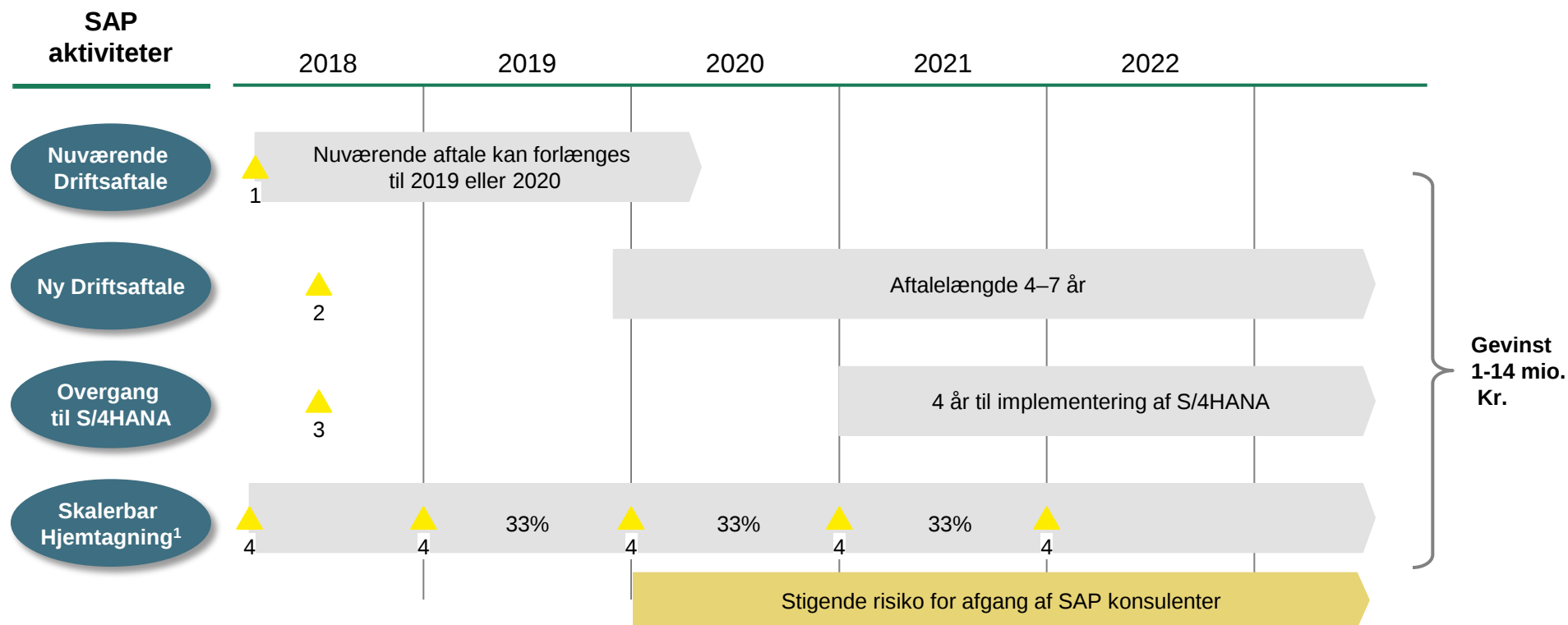
3 mulige hjemtagningsscenarier opstillet

- Hjemtagning af udvikling er fuld skalerbart
- Muligt at hjemtage 1-9, 10-18 eller 19-27 ÅV
- Provenu og risici stiger for hvert scenarie samtidig med at realiserbarheden mindskes

**Implementeringsplan for hjemtagning
af udviklingsopgaven illustreret på næste side**

Implementeringsplan for hjemtagning af udviklingsopgaven

Hjemtagning forventes udført i perioden 2019-2021 med forberedelse ift. rekruttering i 2018



Aktiviteter for implementering

- 1 Beslutning vedr. forlængelse af den nuværende aftale til enten 2019 eller 2020
- 2 Beslutning vedr. aftaleform og længde
- 3 Implementeringsplan for S/4 HANA
- 4 Stillinger lægges i markedet

1. De 33% indikerer stepvis hjemtagning af ÅV, hvor 100% er alle 27 ÅV

Kilde: Underarbejdsgruppen

Midterste scenarie anbefales som passende ambitionsniveau

Vurderingen baseret på afvejning af potentiale, realiserbarhed og risiko

Scenarie B anses som mest optimalt

Scenarier	A	B	C
Insourcede ÅV	1-9	10-18	19-27
Rekrutteringsudfordring	Lav-middel	Middel	Høj
Konsulentpris	Normal	Høj	Meget høj
Provenu	Lav (1–6 mio.)	Middel (6–10 mio.)	Høj (10–14 mio.)

Rationale for valg af scenarie B



Betydeligt provenu

- Årligt provenu estimeret til 6-10 mio. kr. ud af adresserbar base på 57 mio. kr.



Fokus udelukkende på udviklingsprojekter

- Ekstern leverandør har 20 konsulenter, som kun er beskæftiget med udvikling. De yderligere 7 BI-konsulenter¹ løser også driftsopgaver



Passende risiko og realiserbarhed

- Rekruttering af 10-18 medarbejdere med de nødvendige SAP-kompetencer vurderes at kunne bibringe robust fagligt miljø internt uden at være unødigt aggressivt



Mindre svagheder ved scenarie A og C

- Scenarie A skaber ikke kritisk masse og kun en begrænset upside ift. omstillingen
- Scenarie C indebærer en stor rekrutteringsudfordring

Primære risiko ved Scenarie B består i rekrutteringsudfordringen – denne afhjælpes med ekstern assistance og relativ høj lønkvante

1. Business Intelligence. Disse konsulenter ville også skulle hjemtages i scenarie C
Kilde: Underarbejdsgruppen

Forbedringstiltag: Hjemtagning af IT udviklingsopgaver

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Hjemtagning af IT udviklingsopgaver	1 Hjemtagning af 1-9 ÅV	Mindre risiko og større realiserbarhed - Hjemtagning af 1-9 ÅV er en lille organisationsændring - Mindre risiko for forstyrrelser til generel DeMars drift og udvikling - Resterende outsourcede konsulentpriser forventes ikke at blive ændret i stor grad	Mindre provenu: 1-6 mio. kr.
	2 Hjemtagning af 10-18 ÅV (Anbefalet)	Middel risiko og middel realiserbarhed - Væsentlig indsats nødvendig for at hjemtage 10-18 ÅV med "tunge" SAP kompetencer - Anses som realistisk inden primo 2021 - Kan håndteres som en "option", dvs., at kun hvis hjemtagningen af 1-9 ÅV lykkes kan man gå videre til yderligere hjemtagning	Signifikant provenu: 6-10 mio. kr.
	3 Hjemtagning af 19-27 ÅV	Større risiko og mindre realiserbarhed - Svært at rekruttere op til 27 ÅV med højt specialiserede SAP kompetencer – realiserbarhed anses som lille - Større risiko for, at resterende outsourcede opgaver (drift m.m.) kan stige i pris – muligt at besparelsen flader ud pga. andre udgifter stiger som resultat heraf	Største provenu: 10-14 mio. kr.

Note: Efter forløbende rekrutteringsarbejde hjemtages enten 1-9, 10-18 eller 19-27 ÅV – en ambition om 10-18 anbefales

Kilde: Underarbejdsgruppen

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

Overblik	Baseline: 57 mio. kr.	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 10-18% Med ETAB: 10-18%	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 6-10 mio. kr. Med ETAB: 6-10 mio. kr.
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	Totale udgifter til DeMars er 201 mio. kr.: drift og vedligehold er 124 mio. kr. og udvikling er 77 mio. kr. Udvikling (primære fokus) • Udgiftsbasis på 77 mio. kr. • Fratrullet 20 mio. kr. i hardware til en adresserbar udviklingsbase på 57 mio. kr. • Anvendt besparelspotentiale på 10-25% (6-14 mio. kr.), men pga. fuld skalerbarhed er nedre grænse reelt ~1 mio. kr. • Potentialespændet er indsnævret til 6-10 mio. kr. ved at fokusere på det midterste scenarie (hjemtagning af 10-18 ÅV) 3 scenarier for hjemtagning: 1) 1-9 insourcete ÅV: ~1-6 mio. kr. i provenu, 2) 10-18 insourcete ÅV: ~6-10 mio. kr. i provenu (anbefalet), og 3) 19-27 insourcete ÅV: ~10-14 mio. kr. i provenu Det vurderes, at de første millioner i provenu er lettere at hente end de sidste, hvorfor besparelseskurven ikke er fuldstændig lineær Fremstilling af potentialeudregning: • Udgiftsbasis: 57 mio. kr. fordelt på 27 eksterne konsulenter, svarende til 2,1 mio. kr. pr. stk. • Hjemtagning af 10-18 ÅV i det midterste scenarie svarer således til 21-38 mio. kr. • Det antages, at lønkvanten for ÅV med SAP kompetencer er 1 mio. kr. eller totalt 10-18 mio. kr. for det midterste scenarie • Dette resulterer i et umiddelbart provenu på ~11-20 mio. kr. Differencen til det estimerede nettoprovenu på 6-10 mio. kr. er en buffer for ansættelsesudfordringer, træning, personaleomsætning og effektivitet • Budgettilpasningen er således: KAKI lønbudget tilføres 10-18 mio. kr. og ITP reduceres med 16-28 mio. kr., hvilket giver en netto reducering på 6-10 mio. kr. på tværs af de to budgetter Besparelspotentialet er baseret på en tidligere rapport fra PA Consulting, som opgjorde muligt provenu ved hjemtagning af DeMars til ~50 mio. kr. (Dåværende udgiftsbasis var større end den er i dag). Der blev efterfølgende foretaget en nedjustering på baggrund af en følsomhedsanalyse udarbejdet af Deloitte. Deloitte pegede på, at en eventuel hjemtagning ville være stærk følsom over for rekrutteringsudfordringen (herunder lønniveau og personaleomsætning). Det endelige potentiale vurderes derfor til at være 10-25%.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Ingen forventede ændringer i ETAB, da eksterne konsulenter allerede har kontorfaciliteter ved nuværende etablisement (KAKI)		

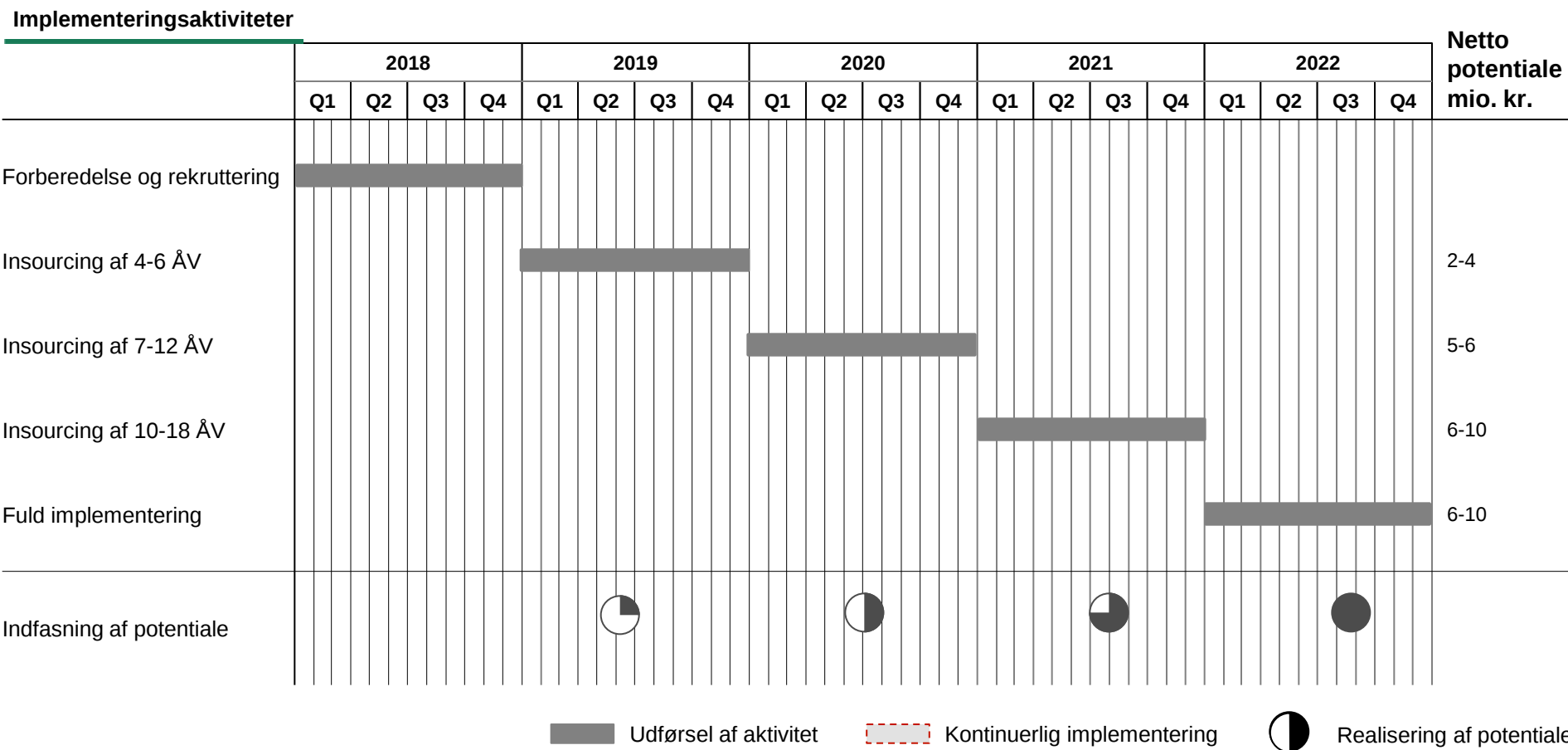
Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 10-18%	Nettopotentialespænd: 6-10 mio. kr.					
Overvejelse om indfasning	Nuværende SAP kontrakt udløber i oktober 2018. Det er usikkert hvilken indflydelse kontraktudløbet vil have på en eventuel indfasning. Det er vurderet, at en hjemtagning vil strække sig over flere år – særligt hvis det skal være muligt at rekruttere specialiserede SAP-kompetencer. Indfasningstakten til højre illustrerer det midterste scenarie, hvor der sigtes efter hjemtagning af 10-18 ÅV. Pga. rekrutterings-udfordringen er det antaget at ÅV-tilpasningen først starter i 2019	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr.)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
Ekstra løbende omkostninger	Træning og oplæring samt mulig øgning af personaleomsætning Det forventes, at der vil være omkostninger forbundet med træning og oplæring, men disse er ikke eksplicit kvantificeret	ÅV tilpasning	0	-(4-6)	-(7-12)	-(10-18)	-(10-18)
		Bruttopotentiale	0	3-4	5-7	6-10	6-10
		Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0
		Investeringsomkostninger ¹	0	0	0	0	0
		Nettopotentiale	0	2-4	5-6	6-10	6-10
Investeringer	Ansættelsesomkostninger medregnet som investering (rekrutteringsbureau) - Investering på 50-100 t. kr. pr. ansat såfremt bureau vælges - Dette er en "one-off" investering pr. ansat og derfor forsvinder investeringerne, når den fulde hjemtagning er opnået - I indfasningstakten er der antaget en gennemsnitlig ansættelsesomkostning på 75 t. kr. pr. ansat - Bemærk: det antages at der ikke kan ansættes mere end 9 ÅV pr. år og i det midterste tilfælde har man derfor spredt rekrutteringen ud over 3 år med henholdsvis 4-6, 3-6 og 3-6 SAP medarbejdere om året - Investeringsomkostningerne beregnes ved at gange antal medarbejdere med 0,075 mio. kr. (fx. 4*0,075=0,3 i år 2019)						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der vurderes ikke at være betydelige overlap til andre effektiviseringsområder						

1. Er afrundet til 0

Plan for implementering af Hjemtagning af IT udviklingsopgaver

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Færdigudviklingen af det nye tjenestetidskoncept samt implementeringen af det nye tjenestetidssystem udgør to essentielle men også tidskrævende implementeringsaktiviteter
- Den fulde realisering vil således også afvente den fulde implementering af nyt tjenestetidssystem samt materialisering af effektiviseringer herfra



Effektiviseringsforslag: Konsolidering og optimering af IT i koncernen

Baseline	- Fuld baseline: ~1.637 mio. kr., inklusive ~832 ÅV - Baselinen er et resultat af kortlægningen af IT i koncernen, dog med fokus på FMI/VFK, hvorfor den reelle baseline forventes større	Potentiale	- Estimeret nettopotentiale på: 151-179 mio. kr. - Ved PL reguleret til 2017 priser er potentialet 152-180 mio. kr.
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	Nuværende situation: Begrænset gennemsigtighed, hvilket resulterer i IT-siloer med lav grad af koordination - I Forsvarets nuværende opgavekompleks gennemføres der IT-aktiviteter på tværs af koncernen – ofte med meget lille koordination - Det er konstateret, at der eksisterer en lang række lokale og fragmenterede løsninger, som er både dyre, ineffektive og muligvis usikre - Manglende overblik gør, at der optimeres i siloer. Resultatet er løsninger som ikke er ideelle fra et koncernperspektiv Fremtidig løsning: Øget gennemsigtighed – herunder konsoliderede, standardiserede og sikrere løsninger for IT - Med forslaget skal der skabes et centralt overblik over alle IT-aktiviteter i Forsvaret for at sikre, at IT-løsninger tilgodeser koncernen - Via konsoliderede løsninger forventes det, at indkøb, drift og vedligeholdelse, det operative virke samt IT-sikkerhed kan styrkes kvalitetsmæssigt og samtidig tilvejebringe et betydeligt provenu Vejen til den fremtidige løsning: Kortlægningen skal fortsættes. Parallelt skal der kigges på optimale og koncernbrede løsninger - Kortlægningen af IT i koncernen er en forudsætning for optimale løsninger - Forslagets målsætning er en er en altomfavnende omstilling af koncernens IT-landskab og –styring med dertilhørende stort forbedringspotentiale hvad angår effektivisering, operationel performance samt IT-sikkerhed		
Konsekvenser og risici	Risici: Lokal modstand, manglede kompetencer og fejlslået "change management" - Der er risiko for væsentlig modstand i koncernen mod at afgive lokalt ansvar. Udfordringen forventes igennem hele processen - Konsolidering af IT vil stille større kompetencekrav til den centrale IT myndighed. Kan denne ikke levere på kravene, vil der opstå mistillid - Fejlslået "change mgmt." (herunder projektstyring, kommunikation m.m.) kan medføre øget utilfredshed og personaleomsætning - Det er væsentligt at sikre, at tilpasninger indenfor det militære lag foretages under hensyntagen til operationelle risici		
Forudsætninger	Der peges på fire forudsætninger for en succesfuld konsolidering: Mandat: Stærkt mandat til at kunne ændre set-up ift. organisation, budgetter m.m. Stærkere positionering af IT: Nuværende organisatoriske placering af IT i koncernen skal overvejes Stærkt lederskab: Nødvendigt med de rette kompetencer i kritiske roller Trinvis proces: Tillid og kompetencer skal opbygges over tid Derudover må der forventes større investeringer (fx. front-load af medarbejdere med fornødne kompetencer) over de næste 5 år for at skabe en succesfuld transformation	Realiserbarhed	Større hindringer - Kortlægningen er ikke komplet - Forslaget indebærer omfattende forandringer af Forsvarets IT
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der er kortlagt overlap til forslag 26, 27 og 28. Overlap vil give anledning til korrektion af ovenstående nettoprovenu på -15 til -17 mio. kr.	Underbyggende materiale	Data indhentet fra primært VFK, KAKI og FMI er grundlaget for kortlægningen

Introduction

Disclaimer

Subsequent pages have been developed over the last months by the project team and represent the **current status of findings** with different degrees of validation given available time/data

Objective of the document is to provide a **perspective on the most relevant cost saving levers** and the critical requirements for successful implementation

This document is **most valid together with a personal discussion** and explanation of the work behind in order to calibrate individual figures or recommendations

Members of the project team

Kristian Vengsgaard	Head of KAKI
Jakob Kanto	Head of Strategic IT Office
Niels S. Petersen	Head of Service Management (KAKI)
Henrik K. Swartz	Chief of Business Area Joint Systems and Technology (FMI)
Jesper Roelsgaard	Chief Information Officer Joint Staff (VFK)
Glenn Jeilsø	Head of Architecture (KAKI)
Ivan Pagh-Rasmussen	KAKI
Henrik Parsig	System Architect Army CIS (FMI)
Klaus Qvist	VFK
Lars Lybæk	Strategic IT Office
Jakob F. W. Tønnesen	VFK
Alfred V. Møller	FMI
Jesper Larsen	Strategic IT Office
Kristoffer Bjørnsen	VFK

List is not exhaustive

Recap of project context

What we did in the first phase

Phase 1 (13 February - 7 April)



Engaged in overall IT budget analysis

- Investigated IT landscape and related costs to identify potential IT savings



Discovered considerable intransparency

- E.g. nobody knew number of servers, PCs, etc.
- KAKI costs/budget of 3%; below benchmarks



Developed high-level initiatives to improve IT

- Common belief that there exists significant potential from consolidation of selected elements

Conclusion phase 1

- Significant hidden, i.e. "external" IT costs estimated > 450 mil. DKK¹ (>50%)
- Clear evidence for savings potential, first estimate ~68-112 mil. DKK² (>5%)

What we are doing right now

Phase 2 (10 April - 28 June)



Work with a diverse group of people across MoD

- We use experience from different units to create better transparency for IT and its costs



Improve estimate of cost base and potential

- Assess strength of estimate and develop confidence levels for different potentials



Better understand requirements for success

- Assess key requirements and outline high-level roadmap for reaching potential savings targets

Status phase 2 (mid-June)

- Transparency improving quickly, resulting in even larger hidden IT cost base (>150%)
- Potential saving levers further detailed, depending on degree of change >6% savings

1. KAKI/ITP spend at 654 mil. DKK (2016), equalling total IT spend >1.1 bn DKK 2. Based on initially available data for external IT
Source: Project team

Today's IT set-up has significant disadvantages

Key observations on IT set-up



No central overview or responsibilities

- Complicated set-up with duplicate responsibilities and unclear roles



Very fragmented IT procurement

- IT procured by different units from different vendors with different standards



Decentral and tacit knowledge of systems

- Heavy reliance on individuals rather than organisational standards

Implications of low transparency

1

Limited **operational effectiveness**

- Optimal allocation of IT resources only with a full overview and accountability

2

Weaker **IT security** standards and maturity

- Local IT solutions increases risk of breaches and compromises security

3

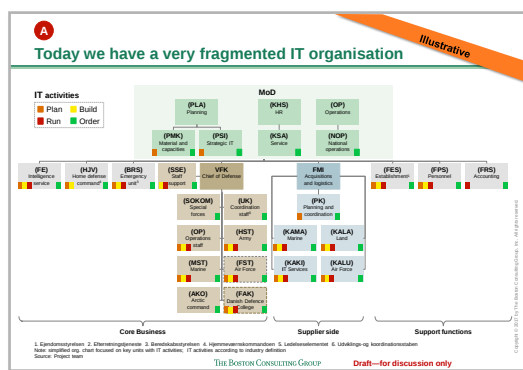
Difficult to reduce **costs** optimally

- Decentral solutions are expensive but escape cost-cutting due to low visibility

Experience from other armies has shown that you can improve all three levers simultaneously if you think about IT in a much broader sense

Current view of what constitutes IT is narrow

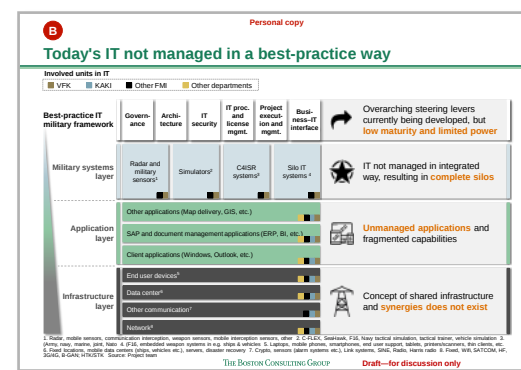
A Organisation: IT is developed and operated almost everywhere



IT personnel highly dispersed

- Many IT people outside KAKI
- Duplicate roles with limited accountability
- Complicated business/supplier interface

B Systems landscape: IT systems and infrastructure fragmented



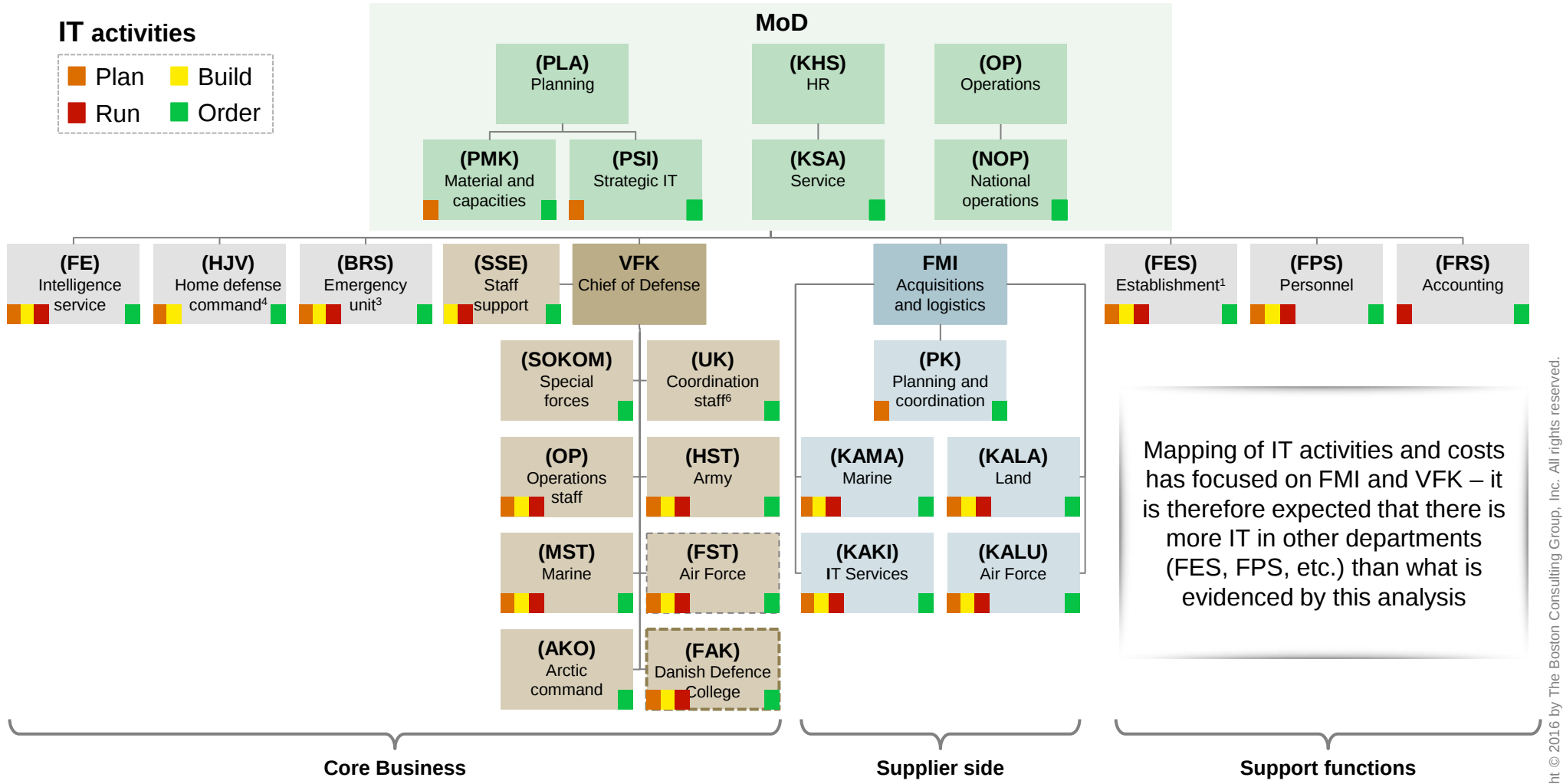
Redundant and complicated IT landscape

- No complete central overview of systems
- Unmanaged networks and applications
- Limited integration and large silo effects

In order to get transparency we both look at
1) organisation and 2) systems landscape

Illustrative

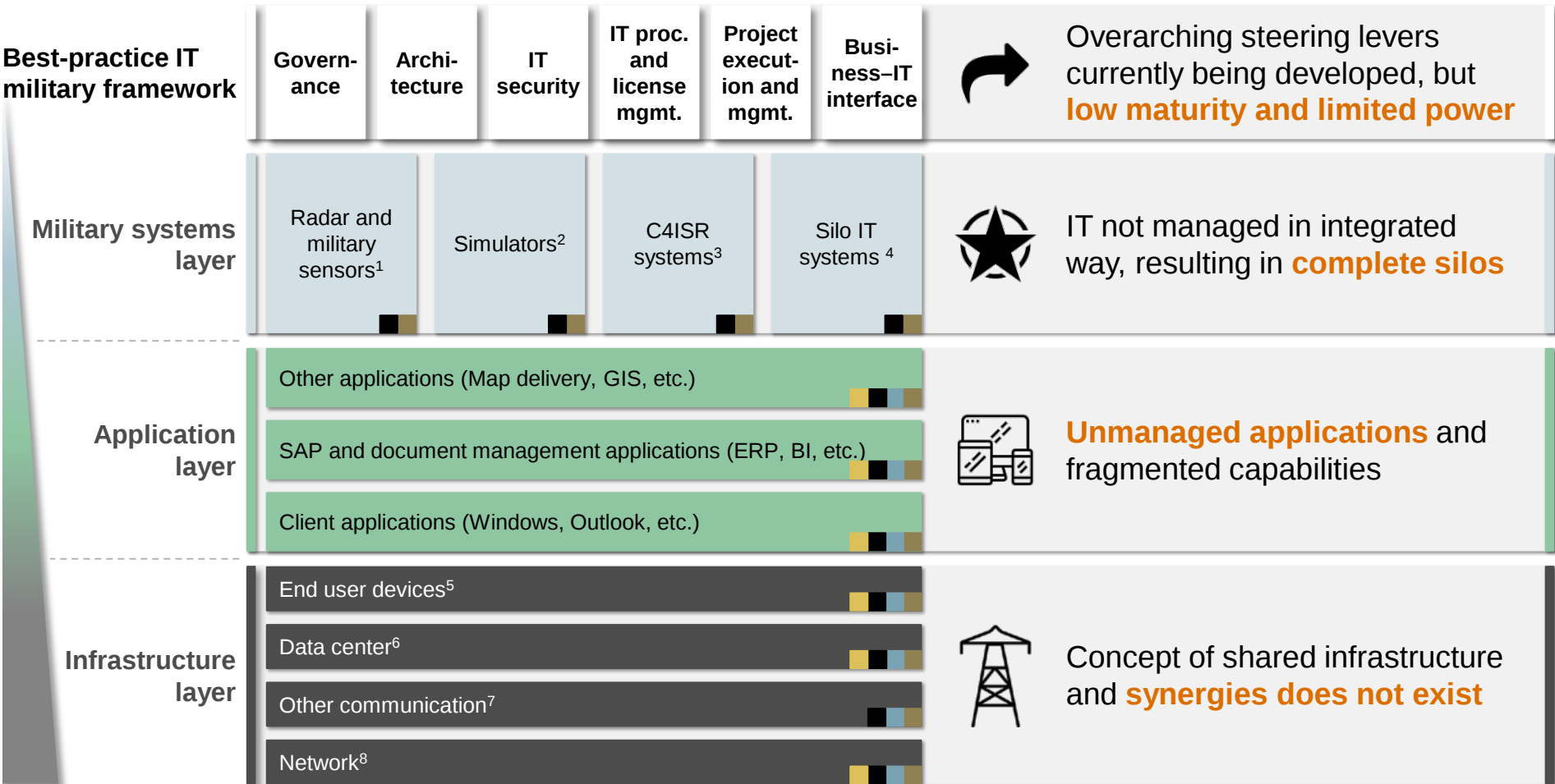
Today we have a very fragmented IT organisation



1. Ejendomsstyrelsen 2. Efterretningstjeneste 3. Beredskabsstyrelsen 4. Hjemmeværnskommandoen 5. Ledelseelementet 6. Udviklings-og koordinationsstaben
Note: Simplified org. chart focused on key units with IT activities; IT activities according to industry definition
Source: Project team

Today's IT not managed in a best-practice way

Involved units in IT



1. Radar, mobile sensors, communication interception, weapon sensors, mobile interception sensors, other 2. C-FLEX, SeaHawk, F16, Navy tactical simulation, tactical trainer, vehicle simulation 3. Army, navy, marine, joint, Nato 4. F16, embedded weapon systems in e.g. ships & vehicles 5. Laptops, mobile phones, smartphones, end user support, tablets, printers/scanners, thin clients, etc. 6. Fixed locations, mobile data centers (ships, vehicles etc.), servers, disaster recovery 7. Crypto, sensors (alarm systems etc.), Link systems, SINE, Radio, Harris radio 8. Fixed, Wifi, SATCOM, HF, 3G/4G, B-GAN; HTK/STK Source: Project team

Severe disadvantages from fragmented IT

Higher costs, lower operational effectiveness and not fully secure cyber environment

Element	Key observations
Silo IT systems	- While IT is in most advanced weapon systems, no solid and overarching way of managing min. IT standards / integration - Expensive and large silos (e.g. F16 or future F35) lead to duplication, high tailoring or integration costs
Radar & military sensors	- Very expensive radar system, not managed in integrated way and with potential security concerns - Most sensors are bought and maintained inside capacities; no central overview and interoperability perspective missing
Simulators	- A total of 18 large and 300 small simulators in 7 different locations with little coordination and often local customization - Simulators are grouped by unit rather than function, which leads to very low coordination, standardization or synergies
C4ISR systems	- Disintegrated set-up with five different C4ISR systems that do not work together and have no redundancy - No overarching data collection between systems, which prevents basic business analytics to support deployed units
Other applications	- Evidence of more than 400 "other applications"¹, which are unmanaged, unsafe and expensive - Many applications are local and customized solutions, which often target too narrow of a problem or are duplicates
SAP and document management applications	- SAP/DeMars seems to be undermanaged/not focused on key business needs, risk of too much unused/expensive code - Evidence for poor SAP code quality, which makes it difficult to upgrade to S4/HANA or to negotiate with vendors
Client applications	- Several different client/shared applications running on many different platforms, increasing complexity and costs - E.g. some PCs still operate with Windows XP and the many variations of smartphones leading to many OS/high costs
End user devices	- No clear data overview yet, but e.g. indications of 50-60.000 laptops in total, i.e. >2 pr. person - Lack of enforced standards leads to a huge number of different versions – increasing complexity, support costs, etc.
Data center	20 fixed "data centers" together with additional mobile ones – all are expected to have different HW/SW, cooling, etc. - Each data center is run by different units – highly likely that costs & security is compromised with current set-up
Other communication	- Dispersed management and procurement has lead to redundant and unused other communication systems - Management and procurement is currently fragmented; e.g. crypto and SATCOM handled in different places
Network	- Fragmented management and no current overview over the current spending and the associated service level - E.g. currently five NSWAN each with ~five embedded networks – could consolidate from ~25 down to less networks

1. Evidence of more than 400, but based on discussions in meetings/workshops we estimate closer to 1.500
Source: Project team

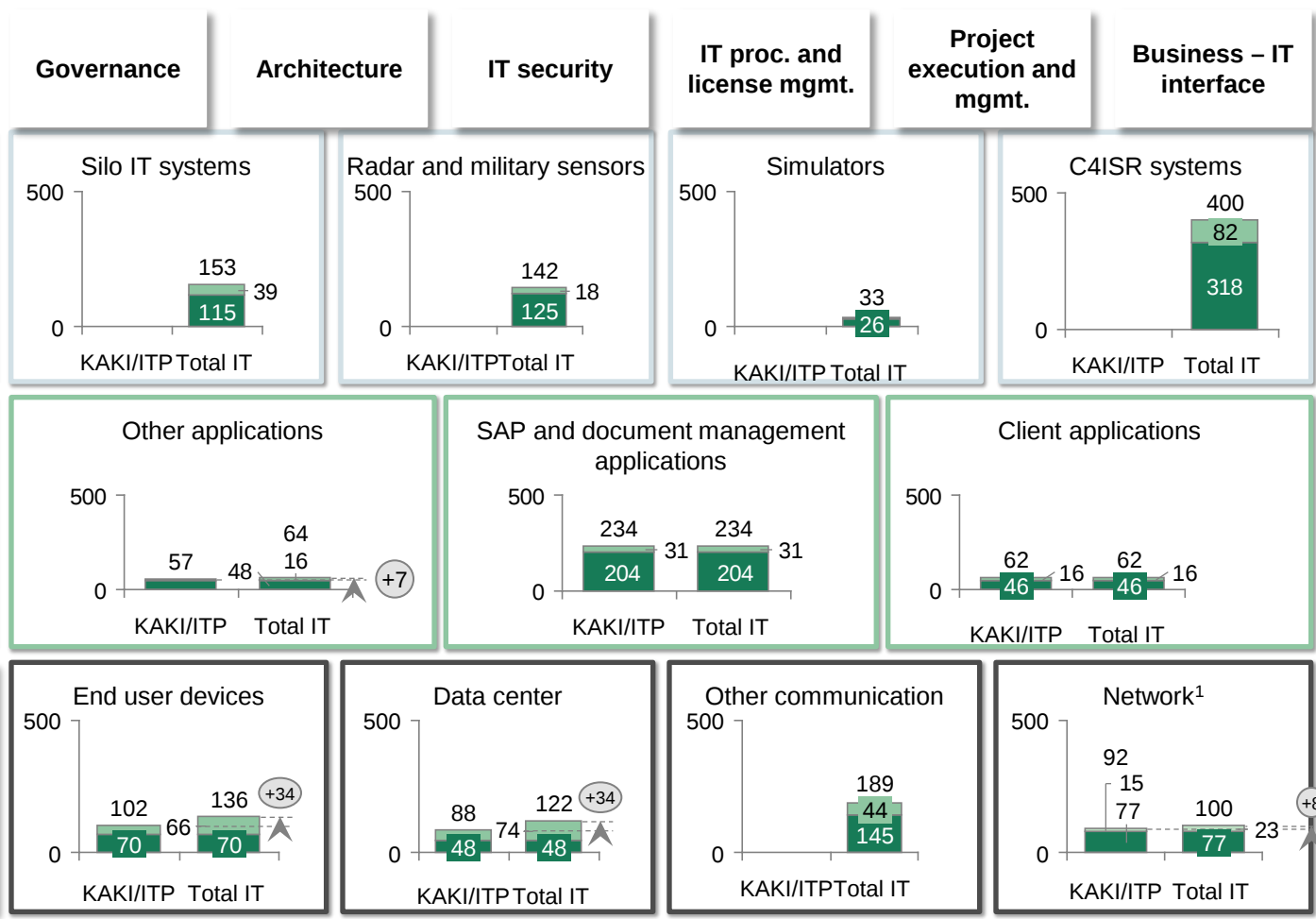
In future, IT could be managed in integrated way

Currently just a small share of IT is managed by the central IT provider KAKI

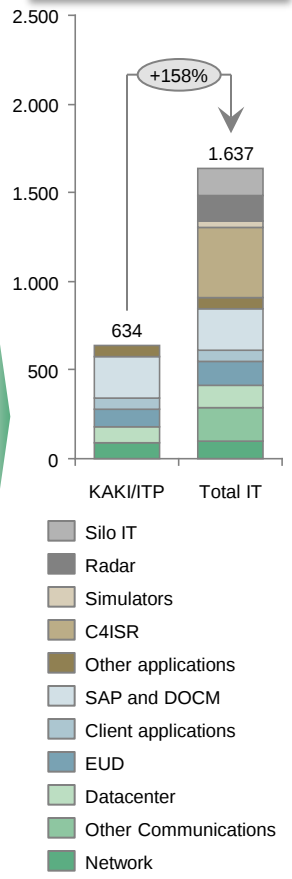
Current status of work

IN MIL. DKK

Best-practice IT military framework



Total across all dimensions



1. We expect the real Network baseline to be higher than reported
Note: Salary is based on the assumption that one FTE is equal to 0,5 mio. DKK; KAKI salary is based on 2017 figures as 2016 figures were influenced by the merger of FKIT and FMI Ballerup; additional IT spend from HJV, BRS, ØD and FES not included in economic overview of IT costs; IT project costs outside of KAKI generally not included based on available data transparency
Source: Project team

First ideas for considerable cost savings

Managing IT like a corporation and with broader/integrated perspective

Current status of work

Element	First ideas on potential levers (short version, for more details refer to appendix)	Potential
Radar and military sensors	1. Consolidate responsibility to single unit (e.g. re-think locations, reduce redundancy, utilize infrastructure, etc.) 2. Standardize across capacities and improve coordination (e.g. simplify set-up, improve coordination, etc.)	(0-10%)
Simulators	1. Consolidate to single responsibility for simulators (e.g. remove old/unnecessary simulators, improve coordination, etc.) 2. Standardize simulators across capacities and utilize infrastr. (e.g. similar equipment, same vendors, and shared infrastructure)	(5-15%)
C4ISR systems	1. Develop concept for getting C4ISR into one system with an integrated roadmap (i.e. consolidate similar systems) 2. Create central unit that is responsible for all C4ISR systems (re-negotiate contracts, bundle, etc.) 3. All C4ISR systems have to use shared infrastructure (networks, data centers, EUD, etc.)	(10-25%)
Other applications	1. Consolidate management, clean-up landscape and standardize applications (e.g. stop unused licenses, consolidate platforms) 2. Centralize capability of modifying applications into build-to-purpose (e.g. create central development center)	(10-25%)
SAP and document management apps.	1. Consolidate management and challenge licenses (e.g. rethink concept of personal licenses) 2. Focus SAP/DeMars to only what is really needed and investigate how to bring down run costs (e.g. clean-up code) 3. Review fundamental set-up of current Document Management solution and challenge workflow (e.g. reduce storage locations)	(5-15%)
Client applications	1. Consolidate management (demand control, licence mgmt., single procurement) 2. Consolidate platforms 3. Clean-up current landscape and standardize/reduce applications (e.g., reduce variations of SW, enforce common standards)	(5-15%)
End user devices	1. Consolidate first level support (e.g. pooling of resources, more self-service and automation, etc.) 2. Consolidate on-site support (e.g. drop-in desks) 3. Centralize management and standardize devices—including ruggedized, TEMPEST etc. (reduce number/variations of EUD)	(10-20%)
Data center	1. Centralize responsibility to only one organization and standardize data centers (hardware/software, cooling, racks, etc.) 2. Consolidate to only two or three data centers (i.e. reduce locations and challenge redundancy, etc.)	(10-20%)
Other communication	1. Centralize responsibility for Crypto to only one place¹ (e.g. pool resources, build expertise and enforce standards, etc.) 2. Scrap unused networks/systems, get rid of redundant other communication (i.e. reduce list of communication systems)	(5-20%)
Network	1. Centralize management and set common standards (e.g. rethink phone allocation, VTC set-up, routing for networks, etc.) 2. Consolidate networks (e.g. consolidate REGNEM and HEMNET, remove DANSWAN, consolidate NSWAN networks, etc.) 3. Consolidate SATCOM to one responsible unit (e.g. currently four places in FMI give SATCOM permission)	(20-30%)

1. Responsible people are currently placed in both Fredericia and Hvidovre—potentially more people in other places; centralization includes both management and technical responsibilities

Note: Silo IT not shown as need to determine effect through IT enablers and sharing common IT infrastructure (0-5%) Source: Project team

Assessment reveals significant potential

Real savings depend on implementation approach and willingness to invest

Element	Selected levers	Savings depend on degree of change						Confidence level
		KAKI FTEs ¹	Total FTEs	KAKI costs ²	Total costs ³	Savings (%)	Savings (range)	
Silo IT systems	S e e p r e v i o u s p a g e	0	77	0	153,4	0-5%	0-8	
Radar and military sensors		0	35,4	0	142,5	0-10%	0-14	
Simulators		0	15	0	33,2	5-15%	2-5	
C4ISR systems		0	164,8	0	400,3	10-25%	40-100	
Other applications		20,7	31,9	56,5	63,7	10-25%	6-16	
SAP and document management		61	61	234,5	234,5	5-15%	12-35	
Client applications		31,6	31,6	62	62	5-15%	3-10	
End user devices		63,2	132,2	101,7	136,2	10-20%	13-27	
Data center		79,6	147,4	87,9	121,8	10-20%	12-24	
Other communication		0	88,9	0	189,2	5-20%	9-38	
Network		29,4	46,3	91,8	100,3	20-30%	20-30	
Total size and potential		~286	~832	634,5	>1.637	~7-19%	~118-307	

1. FTE is short for "Full-time equivalent" referring to "Årsværk"

2. Includes ITD, ITU and KAKI salary 3. Includes external salary and procurement

Note: Numbers (except FTEs) are in mil. DKK; total potential is rounded

Source: Project team

Confidence level:



Low

High

Requirements for success

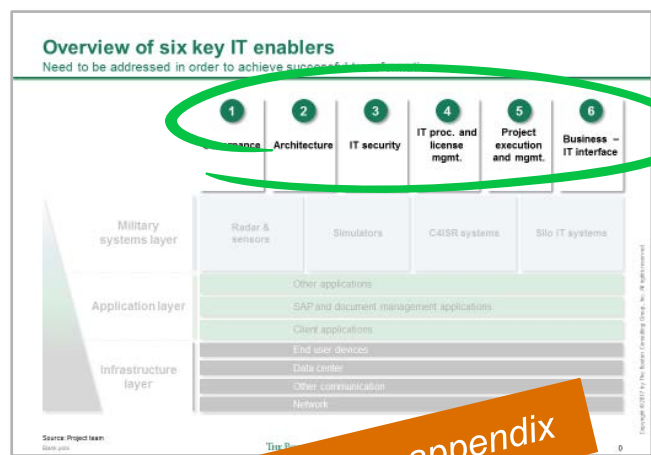
Requirement		Description
1	Mandate to consolidate IT	Pre-requisite for IT transformation is a clear mandate from the top to change what is needed, e.g. structures, budgets
2	Right positioning of IT	Both from a military and technical perspective the positioning within MoD of IT/KAKI has to be changed
3	Strong leadership	Experience shows that the "right" people (mindset, skills) need to be positioned in critical roles as fast as possible
4	Wave approach	A lot of clean-up and homework required (at times initial investments), trust and skills have to be built up over time

Two main reasons the IT transformation will work: 1) clear evidence that IT is currently unmanaged, and 2) other armies with corporate approach to manage IT has gained significant improvements

Moreover, need to ensure that core IT enablers are in place

Without fixing the IT enablers, any improvement will likely only have a short-term impact

Six IT enablers



More details in the appendix

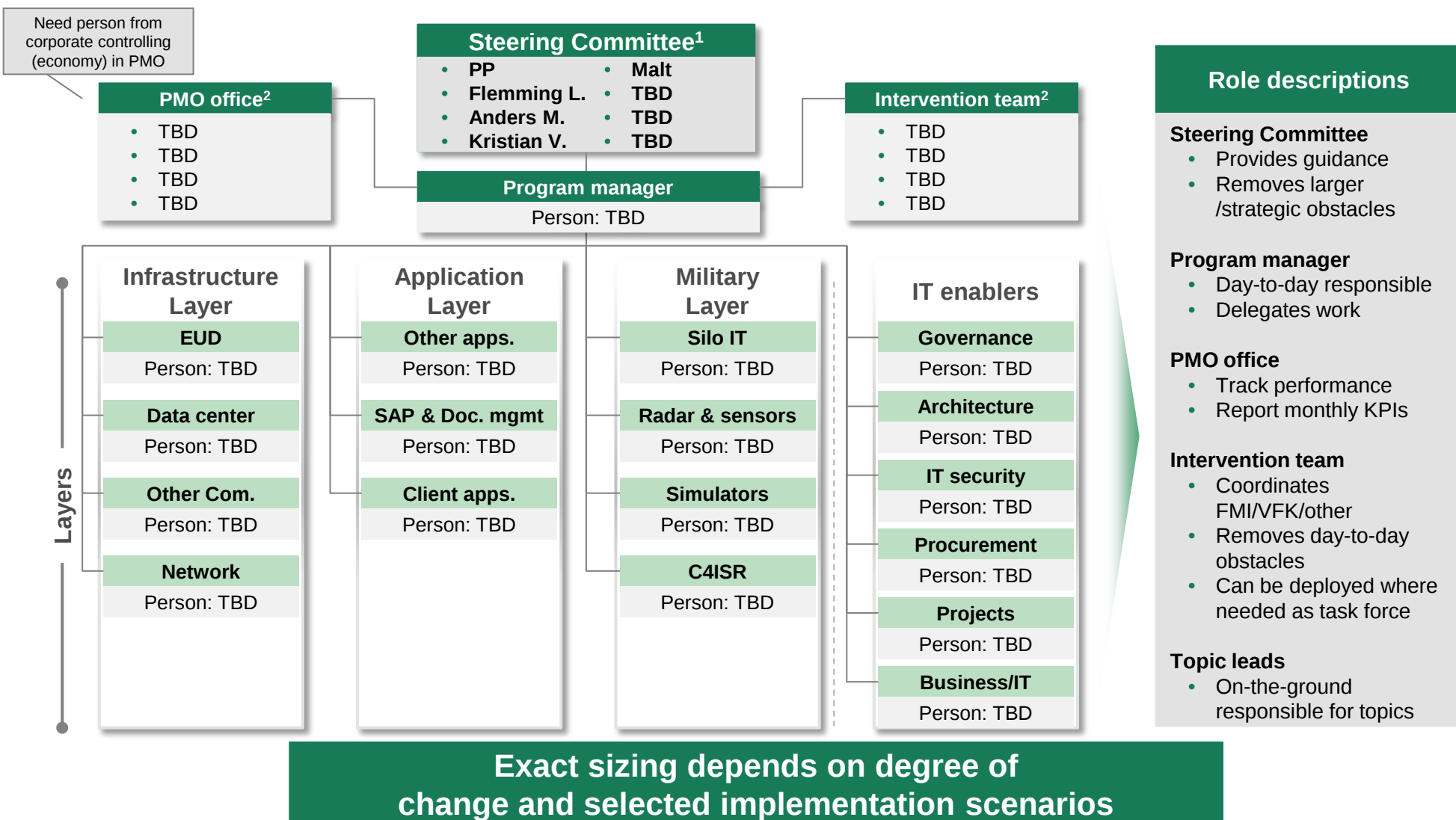
Key observations

- 1 Governance:** Overlapping and unclear roles
- 2 Architecture:** Small and fragmented
- 3 IT security:** Some unsecure local solutions
- 4 Procurement:** Numerous loopholes
- 5 Projects:** Immature steering
- 6 Business/IT:** Unclear and slow interface

Need to address the IT maturity of both the business side and the IT providers in order to make new model work

First thoughts on project structure

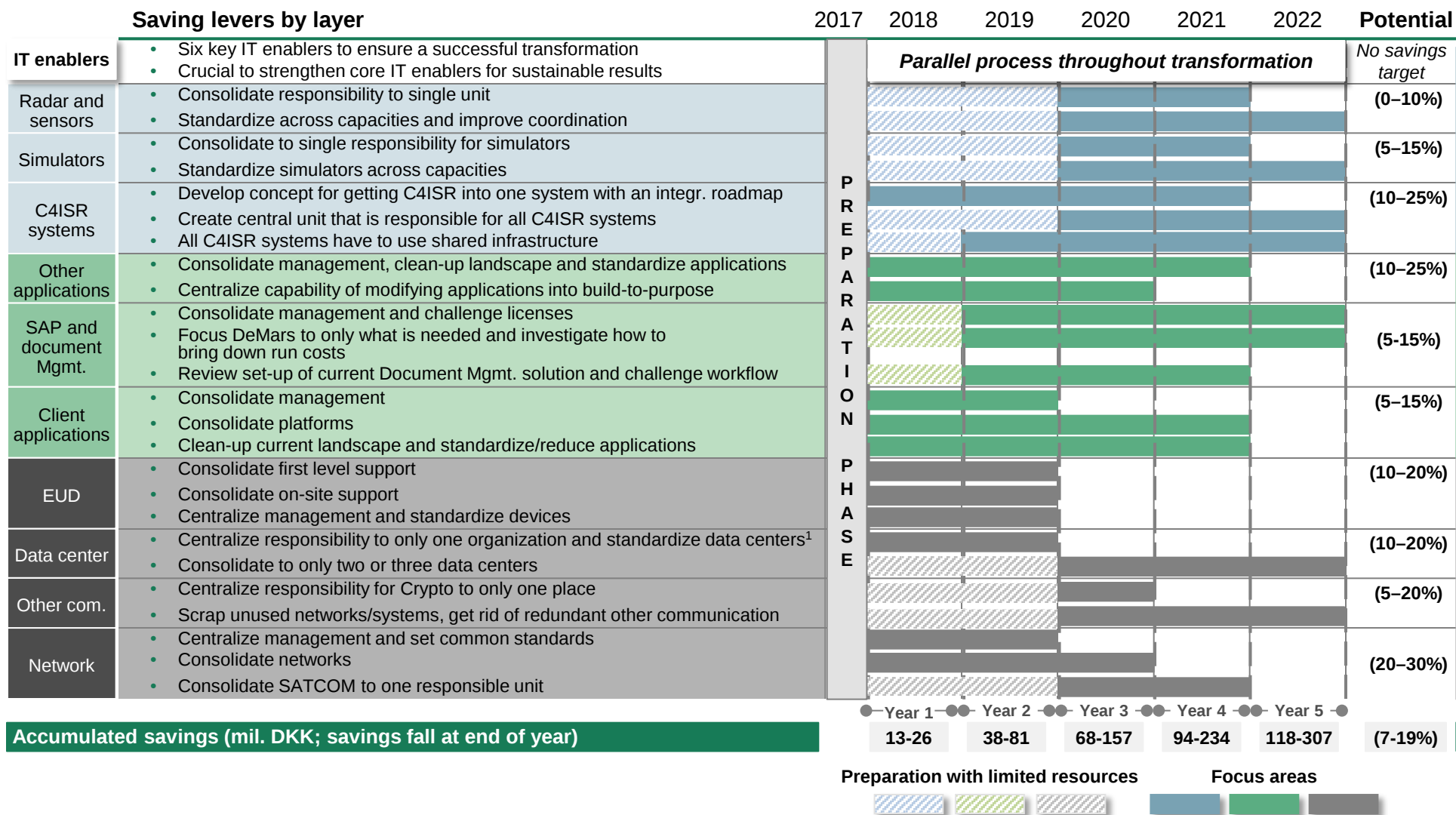
Dedicated resources required to drive change



1. Steering committee of eight people; not included as an investment; allocation of people is only intended to illustrate the level of change needed as well as the necessity to represent the different parts of the organization 2. Intervention team of 2-4 people 3. PMO office of 2-4 people
Source: Project team

Process will come in waves

Early improvements in lower layers will lay basis for further improvements



1. Consolidating data centers means to also consolidate hardware for Crypto

Note: Silo IT not shown as need to determine effect through IT enablers and sharing common IT infrastructure (0–5%); Lag-factor added to savings; Source: Project team

Need to consider overlaps and investments

First assessment based on available transparency

Element	Total Costs ¹	Savings depend on degree of change		Committed savings	Overlap discount	Savings before investment	Investment	Confidence level
		Savings (%)	Savings (range)					
Silo IT systems	153,4	0-5%	0-8	Committed savings removed	10% discount for overlap	➤ 0-7	Low	
Radar and military sensors	142,5	0-10%	0-14			➤ 0-13	Low	
Simulators	33,2	5-15%	2-5			➤ 1-5	Low	
C4ISR systems	400,3	10-25%	40-100			➤ 36-90	Medium	
Other applications	63,7	10-25%	6-16			➤ 5-13	Medium	
SAP and document management	234,5	5-15%	12-35			➤ 9-28	Low	
Client applications	62	5-15%	3-10			➤ 2-7	Medium	
End user devices	136,2	10-20% ²	13-27			➤ 11-23	Low	
Data center	121,8	10-20%	12-24			➤ 10-21	High	
Other communication	189,2	5-20%	9-38			➤ 8-34	Low	
Network	100,3	20-30%	20-30			➤ 16-24	Low/Medium	
Total size and potential	>1.637	~7-19%	~118-307	7-14	11-29	100-263 (6-16%)		

1. Includes external salary and procurement

2. Reduced to account for already committed savings in relation to project FNSA

Note: Numbers (except FTEs) are in mil. DKK Source: Project team

Confidence level:



Low

High

Final recommendation is a result of two analytical phases

Initial range created with bottom-up analysis; final options based on top-down assessment

Phase 1

Savings range estimated bottom-up

Element	Components	Savings
Silo IT systems	Aggregate baseline combined with %-saving potentials to build feasible saving range bottom-up ¹	0-7
Radar and military sensors		0-13
Simulators		1-5
C4ISR systems		36-90
Other applications		5-13
SAP and document management	Saving ranges based on similar transformation efforts in other defences and adapted to the Danish context through multiple iterations with all involved stakeholders	9-28
Client applications		2-7
End user devices		11-23
Data center		10-21
Other communication		8-34
Network		16-24
Total size and potential		100-263

Phase 2

Recommended options developed top-down

Two options within feasible savings range developed via top-down assessment. Both options target all structural layers, but with different intensities

263

200-220

B

Full Transformation

100-120

A

Smaller scale change

100

1. Committed savings and discount factor also included in this step

Note: All saving numbers in mil. DKK

Source: Project team

Decision required on option going forward

Need to balance savings target with ability to change and willingness to invest

	A Smaller scale Focus on low-hanging fruits	B Full transformation Deliver more demanding change
Approach	Target savings with minimal degree of change Focus on low-hanging fruits for savings	Invest more for deeper change Mobilize VFK, FMI, etc. for large change early
Project organization¹	Project organization of 20-25 FTEs + externals² Dedicated resources to fill key gaps	Project organization of 40-45 FTEs + externals² More resources to mobilize deeper change
Investment need³	Limited investment (savings fund the journey) Project largely self-financing⁴	Considerable investment Investments of ~200-270 mil. DKK over 5 years⁵
Benefits	Smaller changes limit the complexity Less short-term risk due to smaller investment	Sustainable results in short- and long-term Largest potential (costs, security, operations)
Risks	Risk of not fully implementing operating model Not investing fully may cause return to old standards and losing out on long-term benefits	Very big change and larger investment need The change will cause larger resistance on the ground; need effective change management
Potential per year at end	100-120 mil. DKK (6-7%)	200-220 mil. DKK (12-13%)

1. To convert FTE estimate into a cost figure, a salary of 0,5 mil. DKK has been assumed + 0,1 mil. DKK in overheads. This has the implication that scenario A has a yearly cost of ~12-15 mil. DKK and scenario B has ~24-27 mil. DKK to fund the project organization, excl. externals; both project organization and externals are phased over time 2. Cost of externals is *not* included in the estimated cost of the project organization 3. Further detailed in "Indfasningstakt og nettopotentiale" 4. Necessary to be aware of non-quantifiable implications on networks due to planned conversion to Thin Clients 5. New data centers and other yearly investments
Source: Project team

Our recommendation for next steps

Key action points

Description

1	Fully adopt new operating model		Establish buy-in to new operating model for IT both covering FMI and VFK regardless of savings target
2	Commit to savings of 100-120 or 200-220 mil. DKK		- Overall target across layers of 6-13% - Important to focus the organization on one target
3	Front-load dedicated project organization immediately		- Front-load the right capabilities in the right places - Ensure organization can focus on transformation
4	Ensure critical mass for change		- Clear commitment and involvement of top leadership - Address concerns and work with relevant employees
5	From now to January 2018; do not waste time		- Organization needs to build on current momentum - Aug 2017 – Jan 2018 spend on preparation

Rationale for recommendation of the large savings model:

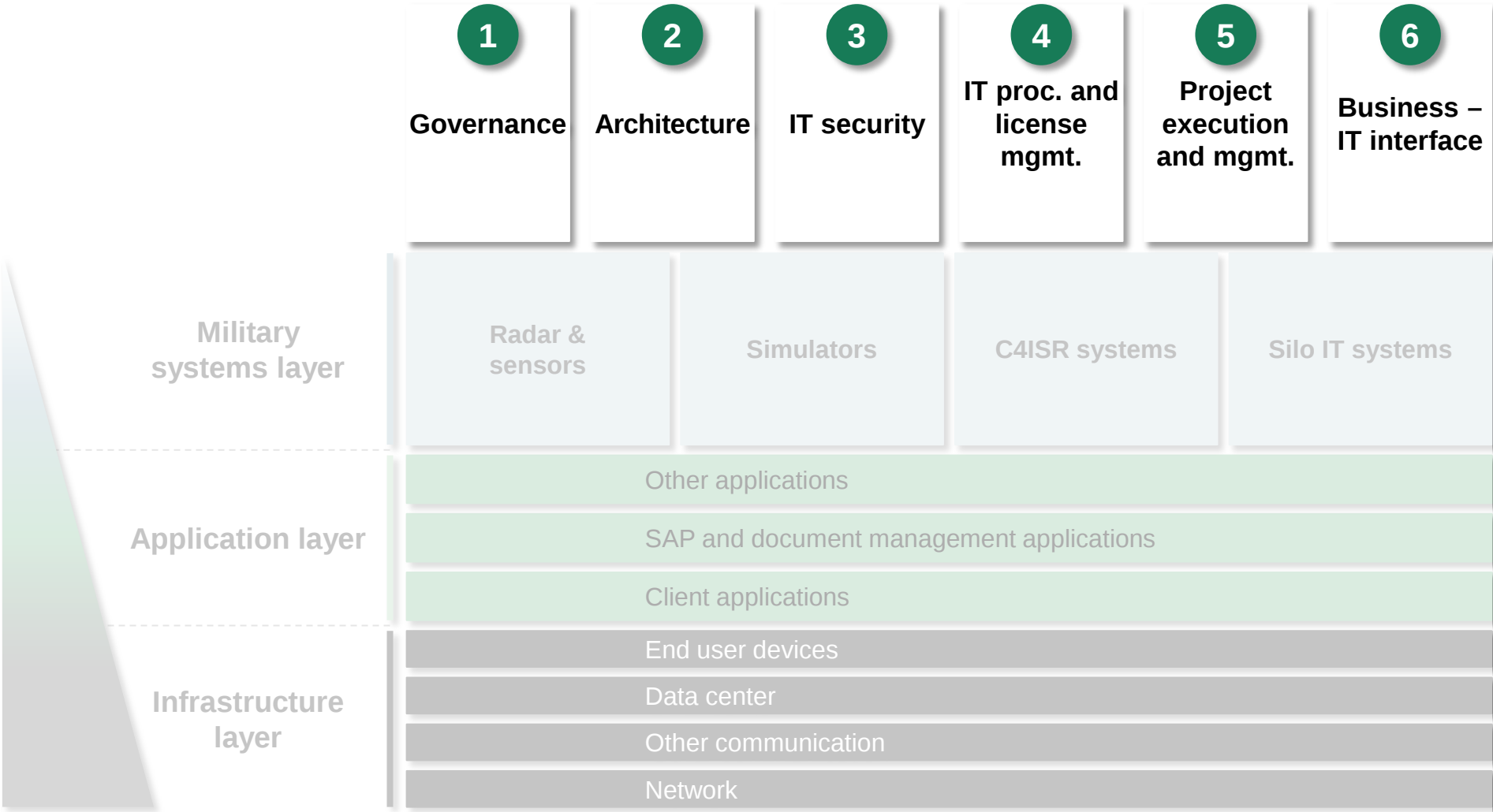
- A larger effort can produce greater savings on all layers of the military IT framework
- A higher level of consolidation and more integrated control increases IT security across the entire defense
- A greater investment in hardware, setup, and facilities ultimately provides better overall IT operations and a stronger platform to initiate future IT initiatives from – for example digitalization, joint projects, ERP upgrades
- A more comprehensive transformation reduces the risk of local suboptimization and the need for subsequent upgrades

Appendix

- Observations on key IT enablers
- First thoughts on potential efficiency levers
- Illustration of self-financing investments
- Split of procurement and FTEs data
- Illustration of baseline and savings split across departments and layers
- Introduction to 3-pagers and supporting material

Overview of six key IT enablers

Need to be addressed in order to achieve successful transformation



Source: Project team

Governance: Overlapping and unclear roles

Roles: Today's roles in IT are not clearly defined

- There exists plan, build and run IT activities in many different units in the organization; role of central IT not clearly defined
- Directives for IT governance and portfolio mgmt. in place; however, IT's mandate not clearly enforced and often bypassed¹

Accountability: Many people responsible for the same topics

- Somebody has to be accountable for the performance of every application, system, etc.
- Accountable person should be able to influence decisions to create traceability and foster performance culture

Shadow IT: Large external IT with limited visibility

- More than half of IT costs are created by external IT – new IT governance does not cover "shadow IT", but only central IT
- E.g. more than 20.000 PCs estimated to be bought outside of KAKI; same situation for servers, routers etc.

Silos: Current structure creates large operational silos

- Plan, build and run IT activities happens everywhere and causes duplication
- E.g. both VFK and FMI develop IT solutions

Positioning: Weak and fragmented overall positioning

- IT activities everywhere and top leaders are not high enough in the hierarchy to allow for efficient decision-making
- Both technical and military leadership to be consolidated and clarified

Effective IT governance does not exist today but is the most fundamental enabler to move forward

1. Large IT projects can bypass ITPU (IT portfolio committee) via the material budget (POKOM); so although directives might be in place they are difficult to enforce effectively
Source: Project team

Architecture: Small and fragmented

Small: Central IT architecture established only recently (October 2016)

- Only five architects in the central IT unit; unrealistic that they can cover all of MoD
- Not clear how the central architects work with domain architects outside of KAKI; formal procedures currently being developed¹

Mandate: Lack of power for central IT architecture to influence decisions throughout MoD

- Central IT architecture should be at all project stage gates and have veto for all major IT decisions²
- E.g. today IT projects can bypass central IT architecture if they are bought on the material budget

Data: No focus on data management and (basic) business analytics

- E.g. current data is "flushed" out from systems (C4ISR, etc.) not allowing for business analytics in the field
- E.g. understanding of data **could** be useful to improve knowledge transfer for deployed units during shifts

Transparency: Currently little visibility throughout organization, but potential issues already emerging

- E.g. issues with transferring data between networks

Roadmap: Ideally central IT architecture should have a roadmap for all business areas

- Need to give clear guidance to everyone across MoD and ensure synergies and coordination
- Currently not possible with only five central IT architects and with limited visibility outside of KAKI

**IT architecture has historically not been prioritized –
new IT architecture function should be strong and span across entire organization**

1. Establishment of a virtual collaboration between central IT architects and the domain architects currently being developed. 2. Central IT architecture unit should have the final architectural approval responsibility of IT solutions; domain architects can still have the responsibility to select products in accordance with the approved solution pattern

Source: Project team

IT security: Some unsecure local solutions

Scope: IT security concept exists, but does not seem to span across MoD with same strong influence

- Limited ownership, overview and enforcement of standards for local internet connections
- E.g. indications of unmanaged internet connections; central IT security has little visibility

Standards: Lack of official standards and enforcement

- Security issue not always enforced and local solutions are sometimes not governed by IT security standards
- E.g. current need to make an architectural solution for better handling of radar data/images

Accountability: Lack of central person that sets rules and manages security issue day-to-day

- Someone has to be accountable for all security issues, limited integrated monitoring capability
- Single person who can be POC for each main IT area throughout MoD

Ownership: Limited visibility and many local solutions prevent clear ownership

- E.g. nobody will take responsibility to update customized applications
- E.g. FMI will/can not take ownership for local solutions they did not develop – result is unmanaged applications

**Centralized ownership with clear
accountability needed to build more effective IT security**

IT procurement and license mgmt.: Numerous loopholes

Roles: Today more than half of IT is procured outside of IT unit

- E.g. indications of more than 20.000 PCs procured in decentral IT unit; same for servers, routers etc.
- IT procurement frequently hidden away in material procurement

Standards: Not clear who can buy what and according to which standards

- Everyone seems to be able to buy IT; either on material or on other miscellaneous budgets
- When everyone acquires IT, everyone will buy differently – result is a huge and complex IT set-up with no standards

Fragmented: No strong synergies with current set-up

- When everyone buys, everyone has to be an expert – not possible, so you end up with imperfect solutions
- Fragmented IT procurement will lead to large variation and thereby kill any scale economics in maintenance, operations, etc.

License management: No complete central overview

- No central place where all licenses come together, are bundled and managed in a cost efficient way¹
- E.g. we have heard there exists more than 1.500 applications and that some are unpaid while for others we pay too much

**Decentral IT procurement will lead to increased complexity,
higher maintenance costs and unmanaged IT**

1. LicenseWatch used to create overview for internet applications; however works primarily for widely known apps. and it is therefore expected that large parts of application landscape is unmanaged
Source: Project team

Project execution and management: Immature steering

Roles: No clear roles for IT development

- Business side often drives development, which leads to narrow solutions and quick fixes rather than broad optimization
- E.g. users will too quickly go into detailed discussion about specific requirement rather than focus on overall user need

Management: No commonly accepted management standards

- IT projects do not follow common standards or guidance¹, which results in lack of integrated solutions²
- Not clear when a project should be bundled as a program to ensure integration across MoD (e.g. C4ISR not run as program³)

Capability: No central pool of talent and lack of specialization

- No central pool of IT project leaders that are used across projects – limits ability to think in holistic solutions for entire MoD
- E.g. today IT project leaders also perform material assignments – removes opportunity to specialize in IT

Slow: Turnaround time for IT projects is slow and causes large problems

- The IT project process takes a minimum of half a year – big problem with how fast IT evolves and changes
- E.g. small pilots should be used to frequently test opportunities within IT – not always needed with large & slow projects

Programs: Lack of overarching programs/projects

- E.g. no integration of C4ISR across army, navy, air force, JOC and NATO – same goes for simulators, sensors, etc.
- Useful to consider IT at strategic level and set objectives for the long-term; e.g. should IT move towards joint operations?

Today's project portfolio is characterized by narrow silo projects rather than overarching programs

1. FMI has standards for IT projects, but material projects with large parts of IT included follow different standards - they are slow and receive little or no input from IT experts 2. Role of central IT architecture not defined in IT project standards – thus no central overview 3. C4ISR not run as an overarching program but managed inside each capacity; this hurts integration across MoD
Source: Project team

Business – IT interface: Unclear and slow interface

Mistrust: Today we work against each other rather than together

- General issue of lack of trust between users and suppliers
- E.g. users will be very specific in their requirements and avoid guidance because they do not trust the supplier to deliver

Roles: No clear roles and formal procedures

- Informal relationships dominate current set-up
- E.g. everyone will deal with everyone, which causes a general lack of standards and formal procedures

Slow: No single point-of-contact (POC)

- Concept of account management not adopted
- E.g. with no single POC, there will be duplicate functions and complex information flows – leading to lost capabilities

SLA: Professional service level agreements incl. unit cost for IT is missing

- For selected topics some form of SLA exists, but generally no SLAs with tracking of cost performance¹
- No chargeback in place to help business with optimal prioritization

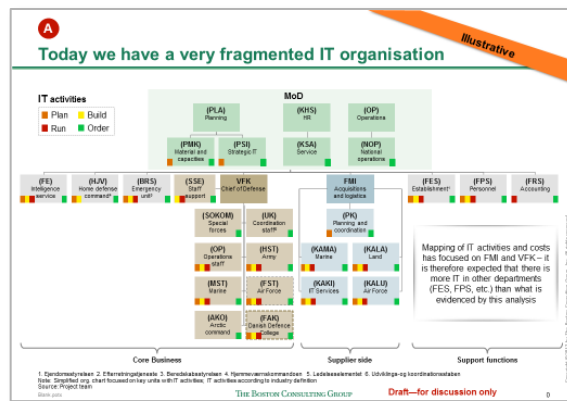
**Professional and standardized "Account Management"
needed to gain efficiency and build trust**

1. KAKI has SLAs in place that are signed by the user and KAKI, but there are no transparency for costs included in the SLAs
Source: Project team

Result of improving IT enablers: New organizational model

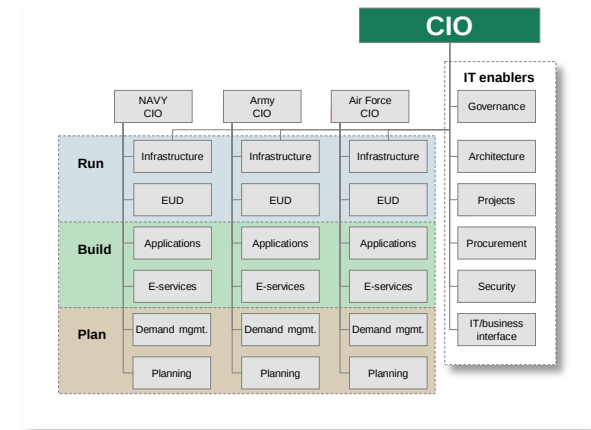
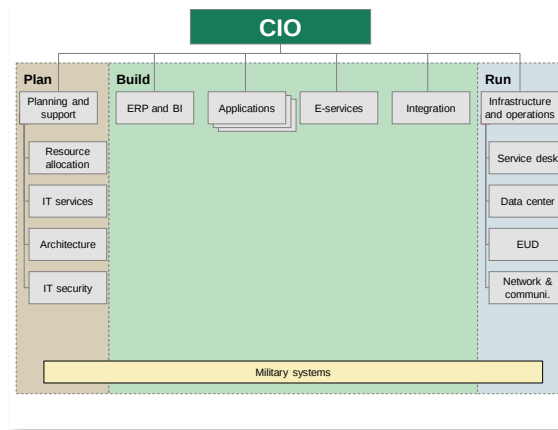
Responsibilities, people and budgets will be moved around to accommodate changes

Current set-up fragmented

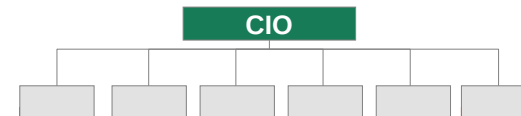


- Plan, build, run activities everywhere
- Complex set-up and duplicate roles
- Standards not enforced across units

Many alternative models for consolidating IT – *illustrative only*



Regardless of model chosen, there should be a CIO that can define and impose IT standards across the entire organization



Analyzing and developing the new organization will be part of the IT enabler topic *governance*

Appendix

- Observations on key IT enablers
- First thoughts on potential efficiency levers
- Illustration of self-financing investments
- Split of procurement and FTEs data
- Illustration of baseline and savings split across departments and layers
- Introduction to 3-pagers and supporting material

First thoughts on subcategories

Next pages show savings levers for each element

Current status of work

		IN MIL. DKK	
Element	Subcategories	KAKI	Total size
Silo IT systems	• F35 (when it comes), F16, helicopters (EH101, SeaHawk, etc.), ships (frigates, etc.), vehicles (armoured vehicles, etc.)	0	153,4
Radar and military sensors	• Radar, mobile sensors, communication interception, weapon sensors, mobile interception sensors, other (currently split into Vehicle, Ground, Maritime, Air)	0	142,5
Simulators	• C-FLEX, SeaHawk, F16, Navy tactical, Vehicle and subunit trainer (tanks, armoured vehicles), MASE (Air tactical simulation), Navy weapon simulator	0	33,2
C4ISR systems	• Army (BMS), Navy (C-FLEX), Air Force (ACCS), joint (JOC), NATO (NATO systems)	0	400,3
Other applications	• Sub-categories to be developed including map delivery, GIS, etc.	56,5	63,7
SAP and document management	• SAP, document management	234,5	234,5
Client applications	• Sub-categories to be developed including OS (Windows, etc.), Outlook, etc.	62	62
End user devices	• Laptops /thin clients/work stations, mobile phones, fixed phones, tablets, printers/scanners, ruggedized/TEMPEST devices, AV equipment, end user support (first level), on-site support, etc.	101,7	136,2
Data center	• Fixed locations, mobile data centers (ships, vehicles etc.), disaster recovery, other serves	87,9	121,8
Other communication	• Radio, Harris radio, Link systems (11, 16, 22, and MLS), alarm systems, Crypto, SINE (police etc.), ICS2000, etc.	0	189,2
Network	• Fixed, Wifi, SATCOM, 3G/4G, HF, B-GAN, HTK/STK	91,8	100,3
Total estimated size		634,5	>1.637

Infrastructure layer (I/II)

Savings levers are not cumulative

	Potential best practice levers to be considered	Potential by topic
Other communication	- Centralize responsibility (procurement and operations) for Crypto to only one place - Consolidate procurement and standardize processes (10-15%) - Pool resources and personnel to build central expertise (15-25%) - Reduce number of Cryptos as a consequence of having fewer networks (10-40%) - Scrap unused networks/systems, get rid of redundant other communication - Remove redundant communication systems (0-30%) - E.g. Tactical Datalink Systems, radio communication, etc. - E.g. Improve VFK/FMI interface and coordination to reduce potential overlap between systems - Reduce list of communication systems (0-15%)	(5-20%)
Network	- Centralize management and set common standards - Rethink phone allocation; reduce number of fixed phones by up to 40% (15-30%) - E.g. save on maintenance, equipment etc. - Rethink concept for VTC on workstations and cut down on unnecessary VTC locations (5-15%) - E.g. remove fixed places in meeting rooms and only use VTC on laptops - E.g. current telephone contract provides VTC but we do not use it; we pay for some VTC twice - Re-allocation of routing for networks (5-25%) - Re-negotiate network contracts (fixed and mobile) (10-30%) - Centralize procurement (5-10%) - Consolidate networks - Take out redundant and unused networks (>50%) - E.g. consolidate REGNEM and HEMNET (potentially also look at FE's classified network); but need to be aware that Initiative 12 might make consolidation difficult - E.g. possibly consolidate networks which are oriented towards NSWAN - E.g. remove DANSWAN - Consolidate SATCOM to one responsible unit (e.g. currently four places in FMI give SATCOM permission) - Create new concept and challenge which contracts we need (15-30%) - E.g. we currently have three different satellite contracts; go to one satellite contract only	(20-30%)

Infrastructure layer (II/II)

Savings levers are not cumulative

Potential best practice levers to be considered

Potential by topic

End user devices

1. Consolidate first level support
 - New concept for customer support and pooling of resources (5-10%)
 - More self-service and automation (10-25%)
 - More focus on removing user problems first time they contact first level support (5-10%)
 - E.g. currently large experience with the same people calling about the same issues
2. Consolidate on-site support
 - New concept and pooling of resources for on-site support (10-20%)
 - Development of drop-in desks (10-20%)
3. Centralize management and standardize devices—including ruggedized, TEMPEST etc.
 - Enforce clear allocation rules for laptops to reduce total number of laptops (20-30%)
 - Already planned to go from ~40.000 to 20.000 PCs; ~ 15mil. captured in budget 2018
 - Additionally, we believe there are another ~20.000 (since we have heard of >63.000 total) PCs that can be taken out
 - Single standard of laptops, with automated roll-outs and centralized procurement and management (5-10%)
 - Develop new data storage concept and potentially reduce local quotas; potentially use private cloud and leverage cheaper technology for data storage (10-20%)
 - Take out old platforms (e.g. currently have Windows XP and all versions back to Windows 2000) (~50%)
 - Only print black and white, 2/1, and follow-me printing (20-30%)
 - Will also improve security in terms of confidential documents not lying around
 - Enforce printer concept by taking out remaining internet printers (5-15%)
 - Streamline and centralize the purchase of additional stuff, such as screens, keyboards and mouse (10-20%)
 - Streamline portfolio of support mobile phones (10-15%)
 - Develop new concept of accounts (functions vs. persons) and related access monitoring (5-10%)

(10-20%)³

Data center

1. Centralize responsibility to only one organization and standardize data centers
 - Standardize HW/SW, cooling, racks, servers, cables, security, patching, etc (15-25%)
 - Increased virtualization and remote maintenance (15-25%)
 - Capture low-hanging fruit within first years and consolidate the data centers that are easiest (5-10%)
2. Consolidate to only two or three data centers²
 - Develop long term roadmap on new concept for data centers to consolidate down to 2-3 in total (5-10%)¹
 - E.g. reduce locations for storage and servers
 - Challenge redundancy set-up

(10-20%)

1. Note: this process will take time 2. When reducing data centers this might lead to a slight increase in network costs; but higher intra data center traffic might counter this effect

3. Reduced to 10-20% to account for already planned reduction in PCs – project FNSA

Source: Project team

Application layer

Savings levers are not cumulative

	Potential best practice levers to be considered	Potential by topic
Other applications	- Consolidate management, clean-up landscape and standardize applications - Stop applications not used within the last year (2-5%) - Clean up platforms (15-25%) - Clean up classified platforms (5-10%) - Re-think insourcing/outsourcing balance (5-15%) - Re-negotiate external maintenance contracts (10-25%) - Consolidate applications and cut down number (20-60%) - Develop new concept of ordering and delivering applications, including centralized procurement (5-15%) - Centralize capability of modifying applications into build-to-purpose - Professionalize life-cycle and license management (0-5%) - Create central development center for common business need applications (0-5%) - E.g. Access Data Bases, Excel Macro development, etc. (will also improve service quality) - Restrictive change management (0-5%) - Cut out layers of supply chain—direct contracts/no intermediaries (5-15%)	(10-25%)
SAP and document management	- Consolidate management and challenge licenses (main cost driver is the licenses) - Rethink fundamental concept of personal licenses; clean up license management (5-10%) - E.g. people currently use SAP for logging hours; could potentially be done via other application - Insource selected external employees¹ (15-25%) - Focus SAP/DeMars to only what is really needed and investigate how to bring down run costs (platforms, data centers, challenge set-up, etc.) - Switch off non-operating SAP elements and clean current unused code (0-70%) - Take out old platforms (40-70%) - Review fundamental set-up of current Document Management solution and challenge workflow - Bring down number of installations of KESDH (currently 8 versions) (5-20%) - Centralize information storage, e.g. currently there is storage of identical versions in several places (10-15%)	(5-15%)
Client applications	- Consolidate management - Demand control (force people to pay if they want extra apps) (10-15%) - Centralize procurement and license management (10-25%) - Consolidate platforms (10-30%) - Clean-up current landscape and standardize/reduce applications - Reduce variations/number of standard software (5-10%) - Centralized and common standards (5-15%)	(5-15%)

1. Investigated in proposal 29; any potential overlap will be removed in the end
Source: Project team

Military layer

Savings levers are not cumulative

	Potential best practice levers to be considered	Potential by topic
Silo IT systems	1. Improve utilization of shared infrastructure & shared data • Share common IT infrastructure (0-5%) • Improve coordination of capacities to improve utilization of IT infrastructure & data (0-5%)	(0-5%)
Radar and military sensors	1. Consolidate responsibility to single unit • Centralize procurement and operations for small and large sensors (0-10%) – E.g. sensors currently bought by each capacity that specifies operational needs • Re-think locations and network to decrease redundancy and remove unnecessary sensors (5-15%) – E.g. each capacity currently operates and maintains sensors – E.g. indications of large overlap between smaller sensors • Centralize data management (0-10%) • Utilize common infrastructure to larger extend (0-10%) 2. Standardize across capacities and improve coordination (5-10%) – E.g. each unit currently specifies sensor needs with little thought to interoperability – E.g. currently no overarching tool to decide which sensors should be used – E.g. indications of large overlap between sensors; likely large variation in types	(0-10%)
Simulators	1. Consolidate to single responsibility for simulators • Challenge current set-up to optimize operational requirements and remove redundant simulators (5-20%) • Centralize procurement and operations (5-15%) • Improve coordination and use more remote maintenance (10-15%) 2. Standardize simulators across capacities and utilize shared infrastructure • Similar equipment, same vendors, and common infrastructure (10-15%) • Optimize usage of shared infrastructure (0-10%) – E.g. data exchange	(5-15%)
C4ISR systems	1. Develop concept for getting C4ISR into one system with an integrated roadmap • Consolidate similar systems (10-30%) 2. Create central unit that is responsible for all C4ISR systems (procurement, operations, etc.) • Re-negotiate maintenance in FMI & VFK (10-25%) • Centralize and clean-up procurement (10-20%) – E.g. create transparency on spend, re-negotiate contracts, utilize scale, etc. 3. All C4ISR systems have to use shared infrastructure • Move C4ISR into centralized networks, data centers (e.g. processing), EUD, etc. (20-50%)	(10-25%)

Appendix

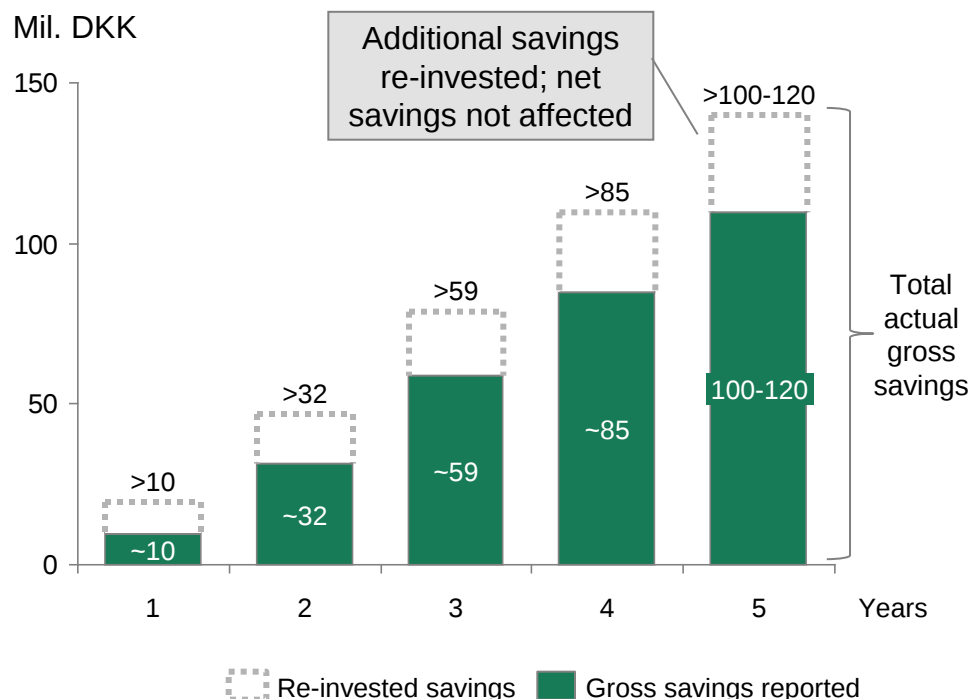
- Observations on key IT enablers
- First thoughts on potential efficiency levers
- Illustration of self-financing investments
- Split of procurement and FTEs data
- Illustration of baseline and savings split across departments and layers
- Introduction to 3-pagers and supporting material

Illustration of self-financing investments

Through early savings bigger investments can be financed on the go

Small scale scenario

Additional savings spend on investment



Three main advantages with set-up

- 1 **Better incentives**
 - Idea is to give overall goal; people can then maneuver within boundary conditions
- 2 **Transparent accountability**
 - If topic leads can deliver more savings, the same people can also invest more
- 3 **Less complexity**
 - Complicated investment allocation plans for five years into the future are avoided

Only with additional savings can the project invest more; as a result, net savings will not be affected

Note: Same idea for scenario B (Full Transformation)
 Source: Project team

Appendix

- Observations on key IT enablers
- First thoughts on potential efficiency levers
- Illustration of self-financing investments
- Split of procurement and FTEs data
- Illustration of baseline and savings split across departments and layers
- Introduction to 3-pagers and supporting material

FTEs split by layer and department

KAKI, FMI and VFK are the primary departments with IT FTEs

Current status of work

FTEs	KAKI	FMI	VFK	FES	FPS	FRS	VETC	FMI (BRB)	HJV	Total
Silo IT	-	52,0	25,0	-	-	-	-	-	-	77,0
Radar	-	22,4	13,0	-	-	-	-	-	-	35,4
Simulators	-	4,8	10,2	-	-	-	-	-	-	15,0
C4ISR	-	16,8	148,0	-	-	-	-	-	-	164,8
Other applications	20,7	11,2	-	-	-	-	-	-	-	31,9
SAP and DOCM	61,0	-	-	-	-	-	-	-	-	61,0
Client applications	31,6	-	-	-	-	-	-	-	-	31,6
EUD	63,2	2,3	49,1	1,6	4,1	0,6	0,7	2,8	7,7	132,2
Datacenter	79,6	9,7	44,8	3,1	3,6	1,0	0,6	1,2	3,8	147,4
Other Com.	-	20,8	68,1	-	-	-	-	-	-	88,9
Network	29,4	2,4	12,8	0,3	0,4	0,0	0,0	0,4	0,6	46,3
Total	285,6	142,5	371,0	5,0	8,1	1,6	1,3	4,4	12,1	831,6

KAKI, FMI and VFK with majority of IT FTEs

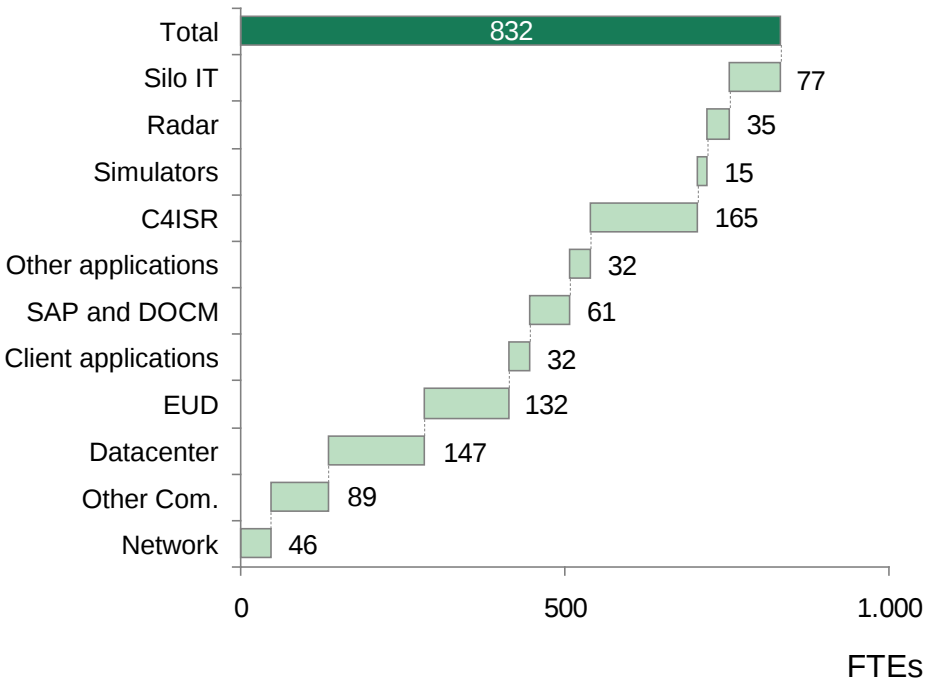
- Other departments not investigated as thoroughly in this transparency process
- It is expected that e.g. FES has more FTEs than reported here

Graphic overview on next page

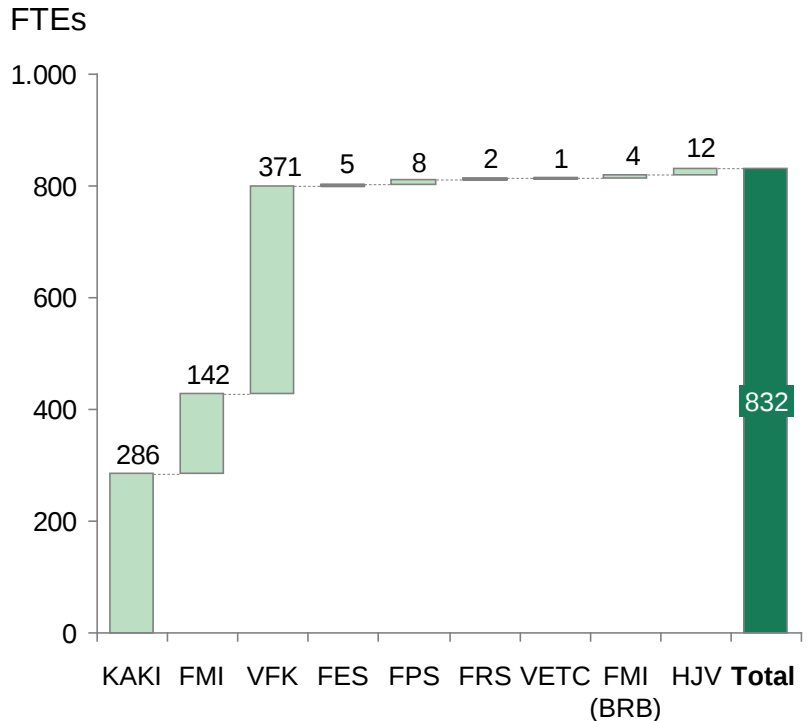
Current status of work

FTEs split by layer and department

By layer:
Most FTEs within C4ISR, EUD and DC



By department:
Majority within VFK



Procurement split by layer and department (KAMI)

Procurement	ITD	ITU	KALAMDPA	KALAMDPG	KALUMDPA	KALUMDPG	KAMAMDPA	KAMAMDPG	Totals for each layer
Silo IT	-	-	-	-	97,6	-	17,3	-	114,9
Radar & sensors	-	-	25,9	-	28,7	2,8	56,8	10,5	124,8
Simulator	-	-	7,0	-	2,5	-	16,2	-	25,7
C4ISR	-	-	115,4	92,1	50,1	-	60,1	-	317,7
Other applications	42,2	3,9	-	-	1,5	-	-	-	47,6
SAP and DOCM	127,6	76,1	-	-	-	-	-	-	203,7
Client applications	42,2	3,9	-	-	-	-	-	-	46,1
EUD	64,2	5,6	-	-	-	-	-	-	69,8
Datacenter	47,8	-	-	-	-	-	-	-	47,8
Other communication	-	-	37,6	26,1	42,8	12,8	25,4	-	144,7
Network	73,5	3,5	-	-	-	-	-	-	77,0
Totals for each department	397,5	93,0	185,8	118,2	223,2	15,6	175,9	10,5	1.219,8

Data split into Army, Air Force and Navy on next page

Procurement split by layer and department: Land forces spend more on C4ISR than other units

Current status of work

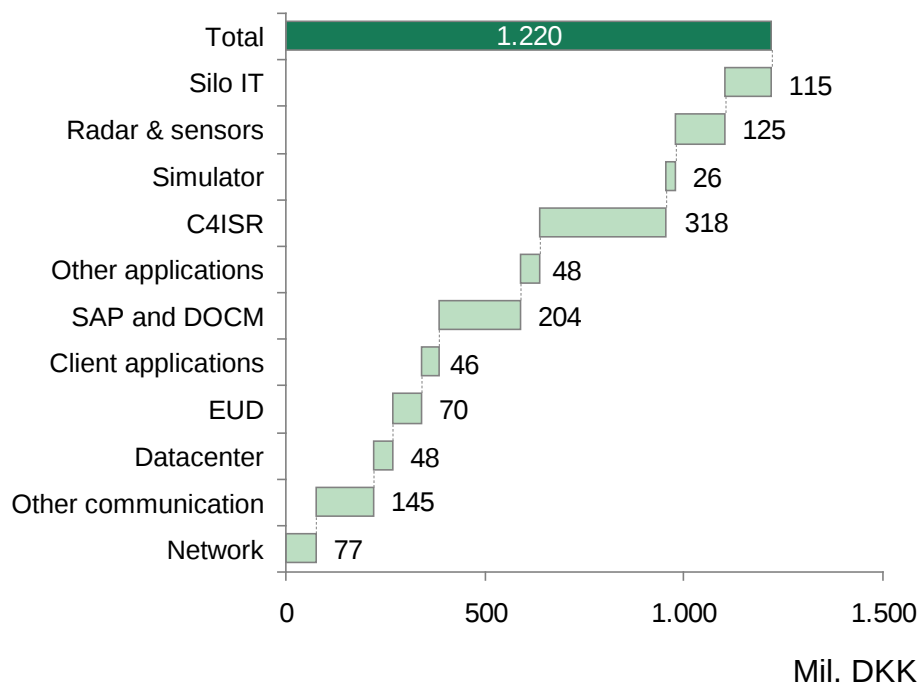
Procurement	KAKI	Army	Air Force	Navy	Totals for each layer
Silo IT	-	-	97,6	17,3	114,9
Radar & sensors	-	25,9	31,5	67,3	124,8
Simulator	-	7,0	2,5	16,2	25,7
C4ISR	-	207,5	50,1	60,1	317,7
Other applications	46,1	-	1,5	-	47,6
SAP and DOCM	203,7	-	-	-	203,7
Client applications	46,1	-	-	-	46,1
EUD	69,8	-	-	-	69,8
Datacenter	47,8	-	-	-	47,8
Other communication	-	63,6	55,6	25,4	144,7
Network	77,0	-	-	-	77,0
Totals for each department	490,5	304,0	238,8	186,4	1.219,8

Waterfall overview on next page

Procurement split by layer and department

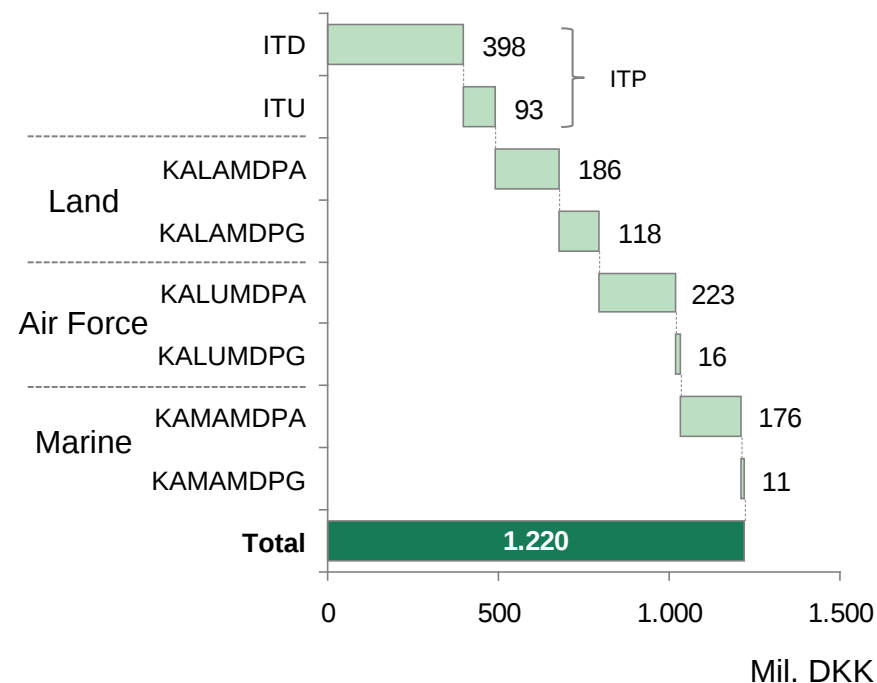
By layer:

C4ISR is a key cost driver



By department:

ITP is less than half of total IT spend



Appendix

- Observations on key IT enablers
- First thoughts on potential efficiency levers
- Illustration of self-financing investments
- Split of procurement and FTEs data
- Illustration of baseline and savings split across departments and layers
- Introduction to 3-pagers and supporting material

Illustration of baseline and savings

Savings distributed proportionally based on baseline and saving ranges for each layer

For illustrative purposes only

Disclaimer

This overview is an illustration of the savings distribution generated as a **mechanical exercise of splitting savings proportionally** based on the baseline and %-savings for each layer. The approach was **not part of the original project process**, since this project has not focused on cutting individual budgets, but on consolidating across layers. Thus, **numbers cannot be taken at face value**. However, despite these concerns this illustration was requested by the steering committee.

The methodology is based on the current state of work and presents a **tentative picture not meant for implementation**. There are five challenges/caveats to this methodology:

- 1 Savings will target where transparency is highest.** When in fact most savings are expected to be produced in places where data visibility is currently the lowest
- 2 Imperfect ex-ante planning.** The program organization should have the freedom to make adjustments as new findings/data become apparent
- 3 The IT consolidation should build upon the foundation of an existing department.** By mechanically cutting across all departments, this foundation will be weakened
- 4 Imperfect baseline.** Given available data it has not been possible to make a perfect split across layers and departments. E.g. there might exist network costs inside the C4ISR layer – this should be handled real-time
- 5 Additional savings expected in FES, FPS, FRS & HJV** – as these agencies are underrepresented in the existing baseline both in terms of personnel and spend

Note: Figures might not add up due to rounding
Source: Project team

Illustration of IT baseline and savings

Total IT spend (Mil. DKK)	KAKI (salary)	ITP	MDP	FMI	VFK	FES	FPS	FRS	HJV	Total
Silo IT	-	-	115	26	13	-	-	-	-	153
Radar	-	-	125	11	7	-	-	-	-	142
Simulators	-	-	26	2	5	-	-	-	-	33
C4ISR	-	-	318	8	74	-	-	-	-	400
Other applications	10	46	2	6	-	-	-	-	-	64
SAP and DOCM	31	204	-	-	-	-	-	-	-	234
Client applications	16	46	-	-	-	-	-	-	-	62
EUD	32	70	-	3	25	1	2	0	4	136
Datacenter	40	48	-	5	22	2	2	0	2	122
Other Com.	-	-	145	10	34	-	-	-	-	189
Network	15	77	-	1	6	0	0	0	0	100
Total	144	490	729	73	186	3	5	1	6	1.637

Savings distributed based on %-ranges across layers

Savings range (Mil. DKK)	KAKI (salary)	ITP	MDP	FMI	VFK	FES	FPS	FRS	HJV	Total
Silo IT			[0-5]	[0-1]	[0-1]					[0-7]
Radar			[0-11]	[0-1]	[0-1]					[0-13]
Simulators			[1-3]		[0-1]					[1-5]
C4ISR			[29-71]	[1-2]	[7-17]					[36-90]
Other applications	[1-2]	[4-9]		[1-1]						[5-13]
SAP and DOCM	[1-4]	[8-23]								[9-28]
Client applications	[1-2]	[2-5]								[2-7]
EUD	[3-6]	[5-11]			[2-4]				[0-1]	[11-23]
Datacenter	[4-7]	[4-7]		[0-1]	[2-4]					[10-21]
Other Com.			[7-26]	[0-2]	[2-6]					[8-34]
Network	[3-4]	[12-18]			[1-2]					[16-24]
Total	[12-26]	[34-73]	[36-118]	[3-9]	[14-35]		[0-1]		[1-1]	[100-263]

Significant savings expected in this space

Appendix

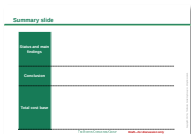
- Observations on key IT enablers
- First thoughts on potential efficiency levers
- Illustration of self-financing investments
- Split of procurement and FTEs data
- Illustration of baseline and savings split across departments and layers
- Introduction to 3-pagers and supporting material

Introduction to 3-pagers: Supporting material for key findings

More than 100 pagers developed by working group to substantiate analysis

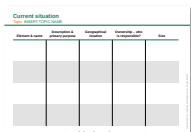
Structure

0 Summary slide



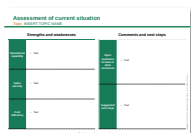
- Main findings, conclusion and cost base

1 Current situation



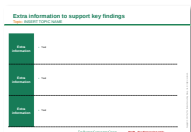
- Data sheets to provide info on size, ownership, etc.

2 Assessment slide



- IT security, operations and cost perspective

3 Extra information



- Any additional information; free format

Selected main findings

20 Data centers identified

- Maintained and operated by different units
- Expected to have different HW/SW

Evidence of more than 800 applications

- More than half managed outside of KAKI
- Expected to be very undermanaged

Potentially more than 60.000 PC and Laptops

- Many different versions driving complexity
- No complete and central overview

18 large and more than 300 small simulators

- Spread across a minimum of 7 locations
- Customized to individual capacities

Full document submitted separately

Forbedringstiltag:

Konsolidering og optimering af IT i koncernen

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Konsolidering og optimering af IT i koncernen	1 Infrastruktur (nedre lag)	Initialt fokus på konsolidering af den fælles infrastruktur • Centralisering af netværk og kommunikationssystemer • Konsolidering af data centre • Centralisering og standardisering af slutbrugerenheder, herunder on-site support og indkøb	46-101 mio. kr. (præcis fordeling kræver nærmere analyse) Foruden en reducere af udgifter forventes det, at man kan forbedre IT-sikkerheden og det operative virke
	2 Applikationer (mellemste lag)	Fokus igennem hele processen på oprydning og konsolidering af applikationer • Centralisering af management • Oprydning af applikationslandskab • Konsolidering af platforme • Standardisering af applikationer • Reduktion af antal applikationer	16-48 mio. kr. (præcis fordeling kræver nærmere analyse) Foruden en reducere af udgifter forventes det, at man kan forbedre IT-sikkerheden og det operative virke
	3 Militære systemer (øverste lag)	For at sikre fuld implementering af ny IT-model er det nødvendigt, at der også er en målrettet konsolideringsindsats for de militære systemer • Fælles initiativ for C4ISR (C2) for at konsolidere systemer • Øget brug af fælles infrastruktur • Standardisering og konsolidering af simulatorer, sensorer, etc.	37-114 mio. kr. (præcis fordeling kræver nærmere analyse) Større integrering på tværs af systemer og enheder for at opnå synergier

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

Overblik	Baseline: ~1.637 mio. kr.	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 12-13% Med ETAB: 12-13%	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 201-221 mio. kr. Med ETAB: 201-221 mio. kr.
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	Baseline på ~1.637 mio. kr. • KAKI lønsum: 144 mio. kr. • Anden lønsum: ca. 273 mio. kr. (VFK, FMI samt øvrige styrelser) • ITP: 490 mio. kr. • KALA: 304 mio. kr. på MDP • KALU: 239 mio. kr. på MDP • KAMA: 186 mio. kr. på MDP • Bemærk: idet kortlægningen har fokuseret på FMI/VFK forventes den reelle baseline at være større ÅV baseline på ~832 • KAKI: 286 • FMI: 143 • VFK: 371 • Øvrige: 33 Der er opstillet to separate scenarier: 1) Lille scenarie: potentiale på 100-120 mio. kr. (6-7%) 2) Store scenarie: potentiale på 200-220 (~201-221 ved PL-regulering) mio. kr. (12-13%) I det resterende materiale fokuseres der udelukkende på det store scenarie (200-220 mio. kr.), da dette anses som værende mest attraktivt: • Årligt provenu på 200-220 mio. kr. efter fem år (185-203 mio. kr. efter korrektion for overlap); (~201-221 ved PL-regulering) • Fokus på effektiviseringer inden for den samlede struktur af IT – dvs. infrastruktur-, applikation- og militære systemer-laget • Effektiviseringer inden for de tre grupperinger/lag inkluderer: – Infrastruktur-laget: netværk, anden kommunikation fx. SATCOM, data centre og slutbrugerenheder – Applikationslaget: klientapplikationer, SAP/dokumenthåndtering, og andre applikationer – Militære systemer-laget: C4ISR (C2), simulation, sensorer og "silo IT"		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Der forventes for nuværende ingen effekt på geografisk placering. Men eventuel reallokering af eksempelvis datacentre kan have indflydelse på geografisk placering		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 9-11%	Nettopotentialespænd: 152-180 mio. kr.					
Overvejelse om indfasning	En transformation af nuværende IT set-up er en kompleks opgave og det anbefales derfor, at processen sker i steps. Arbejdsgruppen har fordelt fokusområderne over fem år, hvilket ligger til grund for at estimere indfasningstakten. Der peges på en større front-load af ressourcer for at kunne iværksætte arbejdet effektivt.	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr.)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
	Ved udløb af kommende forligsperiode vil de ekstra løbende omkostninger bortfalde, hvorfor det varige <i>nettopotentiale</i> efter 2022 vil være 152-170 mio. kr.	ÅV tilpasning	-(40-45)	-(40-45)	-(40-45)	-(40-45)	-(5-10)
Ekstra løbende omkostninger	Til at løfte den ressourcekrævende proces peges der på to former for ekstra løbende omkostninger: 1) Projektorganisation med initialt 40-45 ÅV Projektorganisationens ansvarsområde er splittet ud på den opsatte model med 11 "layers". Desuden skal projektorganisationen løfte PMO-rollen samt have et mindre Task Force team 2) Ekstern konsulentbistand Nuværende organisation har ikke de fornødne kompetencer og ressourcer til at kunne løfte opgaven alene. Der peges derfor på ekstern bistand med et større front-load og udfasning over tid som en nødvendighed Projektorganisation og ekstern konsulentbistand fases ud over tid	Bruttopotentiale	20	70	125	172	201-221
		Ekstra løbende omkostninger	54-77	54-77	54-77	44-67	8-16
		Investeringsomkostninger	59-80	59-80	55-75	21-35	0
		Nettopotentiale	(-137) til (-93)	(-87) til (-43)	-27 til 16	70-107	185-213
		Korrektion (se næste side)	0	0	0-16	33	33
Investeringer	I dette scenarie forslås der investeringer, foruden projektorganisation og ekstern bistand, i størrelsen 194-270 mio. kr. fordelt over fem år. Dette forudses bl.a. anvendt på et nyt datacenter i Karup, en modernisering af nuværende datacenter i Hvidovre samt yderligere investeringer i de andre "layers". Det er i indfasningstakten antaget, at 100-120 mio. kr. til datacentre fordeles ligeligt på årene 2018-2020, dvs. ~33 til 40 mio. kr. årligt.	Endeligt nettopotentiale	(-137) til (-93)	(-87) til (-43)	-27 til 0	37-74	152-180
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der er kortlagt overlap til forslag 26, 27 og 28. Overlap vil give anledning til korrektion af ovenstående nettoprovenu på -15 til -17 mio. kr. Der er korrigeret med 33 mio. kr. med hensyntagen til allerede indlagte budgetreduktioner. Se næste side for detaljer.						

Endeligt nettoprovenu nedjusteres med 33 mio. kr. pba. allerede pålagt effektiviseringskrav for IT-driftsplan

ITD er ca. 25% af baselinen

Den samlede IT-driftsplan (ITD) indgår i baselinen for dette effektiviseringsforslag, svarende til ca. 25 pct. af den samlede baseline

5% årlig effektivisering på ITD allerede pålagt

IT-driftsplan blev medio 2016 pålagt et årligt effektiviseringskrav stigende fra 18 mio. kr. i 2017 til 66,7 mio. kr. i 2020, svarende til et 5 pct. årligt effektiviseringskrav ved udmøntningen i medio 2016

Sammenfald mellem løftestænger

Der ses et sammenfald mellem de forudsatte løftestænger til løbende effektivisering til opfyldelse af det årlige 5 pct. effektiviseringskrav og løftestængerne fra dette effektiviseringsforslag¹

50% overlap; nedjustering på 33 mio. kr.

Der vurderes samlet set et overlap på 50 pct., hvorfor provenuet nedjusteres tilsvarende. Dette medfører en nedjustering med 33 mio. kr. ved fuld indfasning

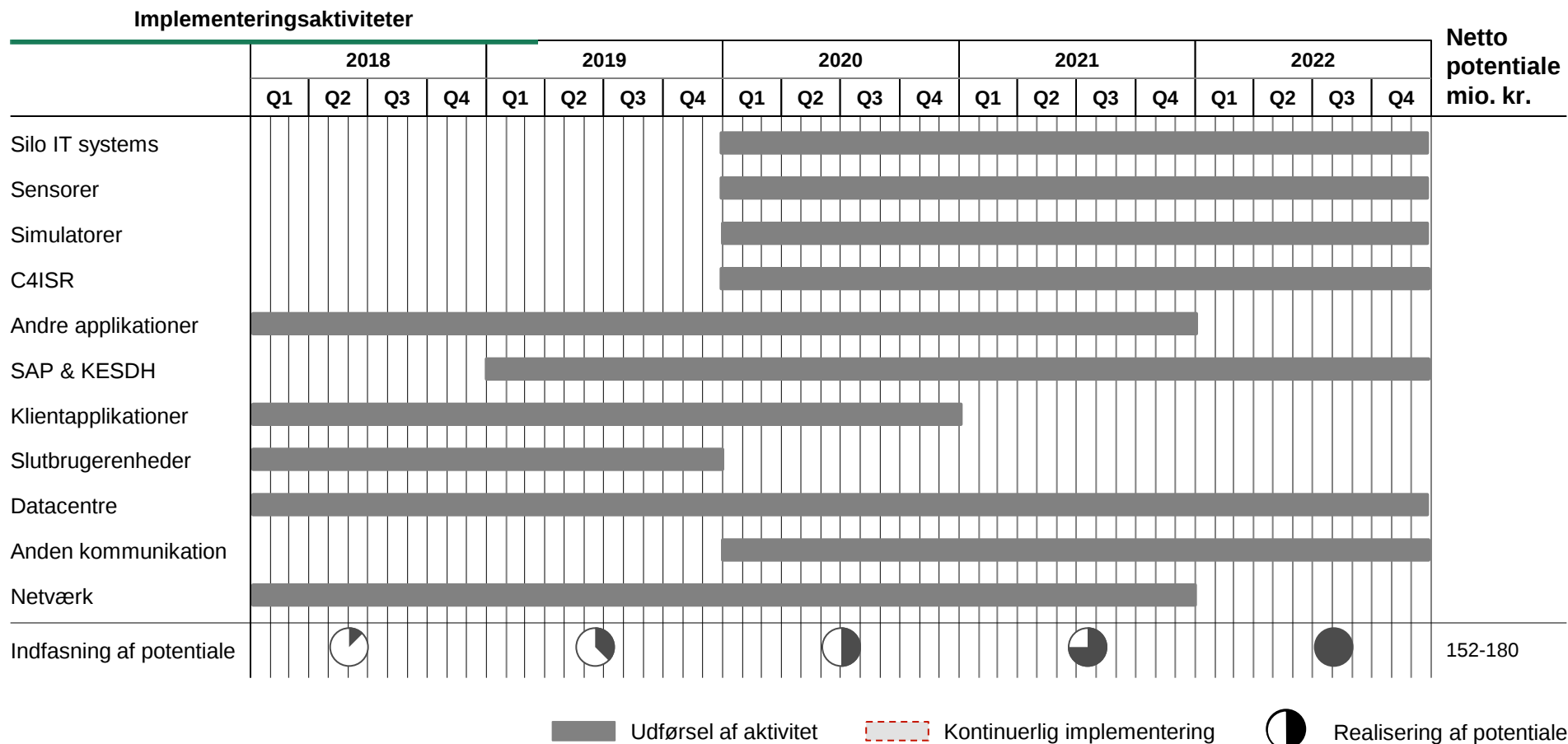
Udmøntning af 5 pct. årligt effektiviseringskrav på IT-driftsplan frem til 2020 (mio. kr., 2016 pl)

	2016	2017	2018	2019	2020
ITD ramme april 2016	387,1				
5 pct. effektivisering 2017		18,0	18,0	18,0	18,0
5 pct. effektivisering 2018			17,1	17,1	17,1
5 pct. effektivisering 2019				16,2	16,2
5 pct. effektivisering 2020					15,4
Samlet rammereduktion		18,0	35,1	51,3	66,7

1. Herunder vurdering af sourcing snit, genforhandling af kontrakter (særligt ift. DeMars), licens og applikations management, standardisering og behovsstyring af slutbrugerenheder, konsolidering af services og supportfunktioner mv.

Plan for implementering af konsolidering og optimering af IT i koncernen

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Færdigudviklingen af det nye tjenestetidskoncept samt implementeringen af det nye tjenestetidssystem udgør to essentielle men også tidskrævende implementeringsaktiviteter
- Den fulde realisering vil således også afvente den fulde implementering af nyt tjenestetidssystem samt materialisering af effektiviseringer herfra



Tema: Organisation

Effektiviseringsforslag: Tilpasning af FMI organisation

Baseline	- Baseline udgøres af samlet lønsum for FMI virksomhed fratrukket NFP, PROF og OD 2016 baseline: 866 mio. kr. løn, 1.752 stillinger	Potentiale	- Estimeret nettopotentiale på: 8-28 mio. kr. (7,8 mio. kr. udgøres af nederste spænd for B,C,D med A,E,F udelukket) - Forslaget består af seks delforslag med forskellig realiserbarhed: - Delforslag B,C,D med medium realiserbarhed = 7,8 – 12,8 mio. kr. - Delforslag A,E,F med vanskelig realiserbarhed = 8,1 – 14,8 mio. kr. - Ved PL reguleret til 2017-priser er potentialet 8-28 mio. kr.
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Forslaget fokuserer på FMI organisation som helhed med henblik på at optimere den generelle organisationsstruktur, fokusering på kerneopgaver samt personel- og ressourceanvendelse - Fra den indledende kortlægning er identificeret seks fokusområder, der alle opstiller muligheder for udsparring af årsværk i den nuværende organisering. De seks delforslag er: A. Reduceret anvendelse af ressourcer i Koordinationsafdelinger (KOA) og Ledelsessekretariat for at sikre, at ressourceforbrug bedst understøtter FMI som anskaffende myndighed B. Mere ensartet bemandingsniveau samt indsnævring af lønspænd for lagerpersonel ved udleverende depoter C. Reduceret ressourceforbrug ved Planlægnings- og Koordinationsdivisionen til tværgående aktiviteter D. Optimering af ledelsesspænd (span of control) ved at konsolidere enheder i organisationen under færre ledere E. Tilpasset anvendelse af militære og civile stillinger F. Bemanding med ressourcer af netop tilstrækkeligt kvalifikationsniveau - Potentialerne er opstillet på baggrund af en strukturel organisationsdiagnostik af FMI samt observationer fra kortlægningsfasen og efterfølgende underbygget med vurdering af forudsætninger, risiko og perspektiver for implementering		
Konsekvenser og risici	- Den primære risiko er, at evnen til at omsætte projekter på materielkapacitetsplanerne (MAP, MDP-G, MDP-A og ITP) forringes i forhold til nuværende niveau - Reduktioner i årsværk skal ske under hensyntagen til nylige omlægningsforløb – herunder særligt indlemning af KAKI i FMI - Såfremt forslagene ikke kan gennemføres i forbindelse med løbende personaleafgang, er der udfordringer og ekstra udgifter forbundet med at foretage afskedigelser - Højere grad af anvendelse af civile ressourcer kan påvirke den operative brugertilfredshed		
Forudsætninger	- Ved visse stillingstyper skal eksisterende arbejdsretlige hindringer tilgodeses, før en reduktion kan finde sted - Bemanding med lavere kvalifikationsniveau skal ske under hensyntagen til, at den enkelte stilling kan bemannes effektivt	Realiserbarhed	- For delforslag B,C,D ses medium realiserbarhed - For delforslag A,E,F ses vanskelig realiserbarhed, idet de udgør en risiko for produktionskapaciteten
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der vurderes ikke at være betydelige overlap til andre effektiviseringsområder		Underbyggende materiale Analyse af FMI organisation

Introduktion: Oversigt over inputdata, definitioner og indhold

Inputdata

2016-medarbejderdata indsamlet via FMI og FMN indeholdende en række dimensioner, inkl.:

- Funktionsniveau
- Organisatorisk tilhørsforhold
- Stillingstype
- Løn

Data er manuelt korrigeret for unøjagtigheder i samarbejde med FMI og FMN

Datagrundlaget er baseret på 31. december 2016 for at sikre, at lønbilledet reflekterer et fuldt år

Efterfølgende analyser omfatter hele FMI ekskl. ØD, PROF samt Nyt Kampfly Program

Definitioner

Lag

- Strukturel dimension af organisationen
 - Grader af separation fra FMI

Hierarki

- Strukturel dimension af organisationen
- Grad af indflydelse og organisatorisk rangering

Span of Control (SoC)

- Ledelsesspænd for ledere, dvs. antallet af direkte underordnede

Leder

- Alle med minimum én direkte underordnet

Individuel bidragyder

- Alle uden direkte underordnede

Analyseværktøjer

Generel identifikation af lag m.v. i organisationen

Analyse af strukturelle dimensioner

Ekstern sammenligning med lign. organisationer

Intern sammenligning på tværs af FMI

Analyse af Span of Control (SoC)

Analyse af lag

Analyse af løn

Analyse af kontrakttyper m.v.

Organisationsanalysen fokuserer på enheder og strukturer med forbedringspotentiale

Kortlægningen af FMI omfatter 1.752 ansatte med en samlet lønsum på ~866 mio. kr. for 2016

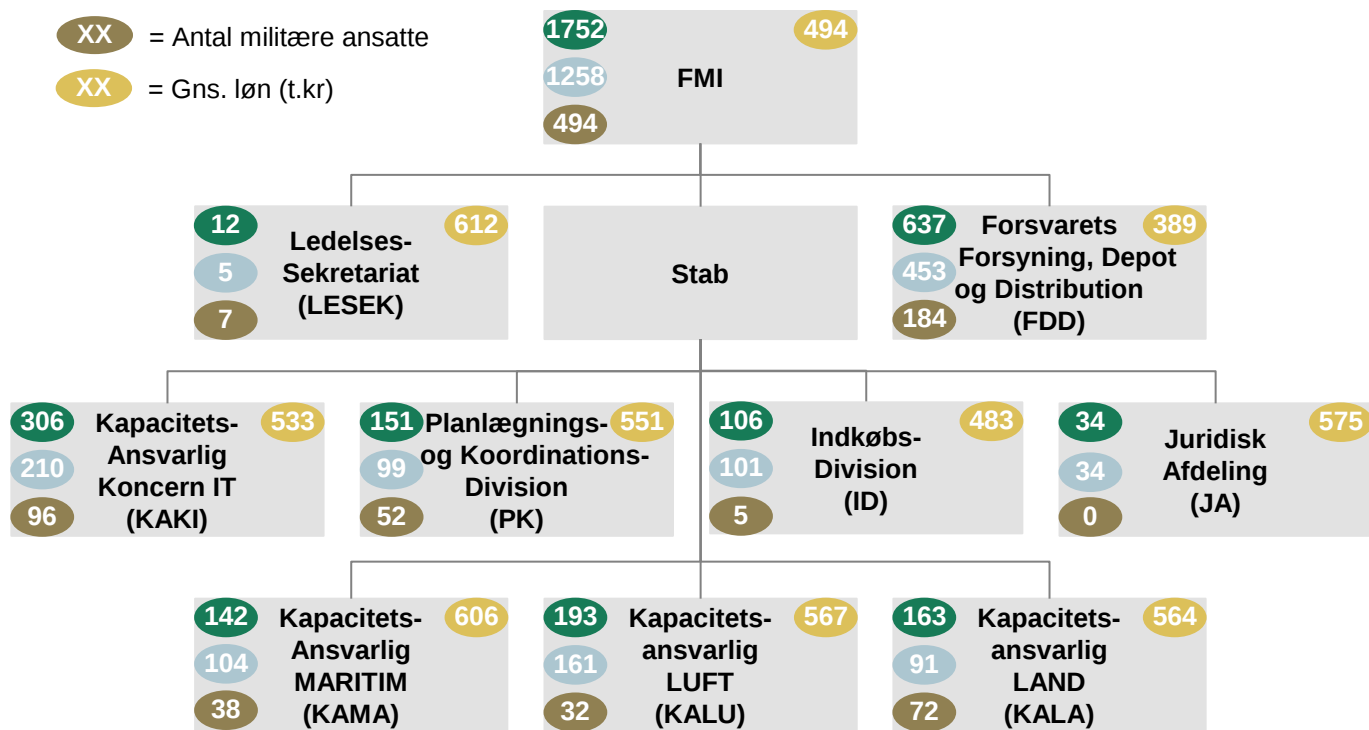
FMI's organisationsstruktur

XX = Antal ansatte

XX = Antal civile ansatte

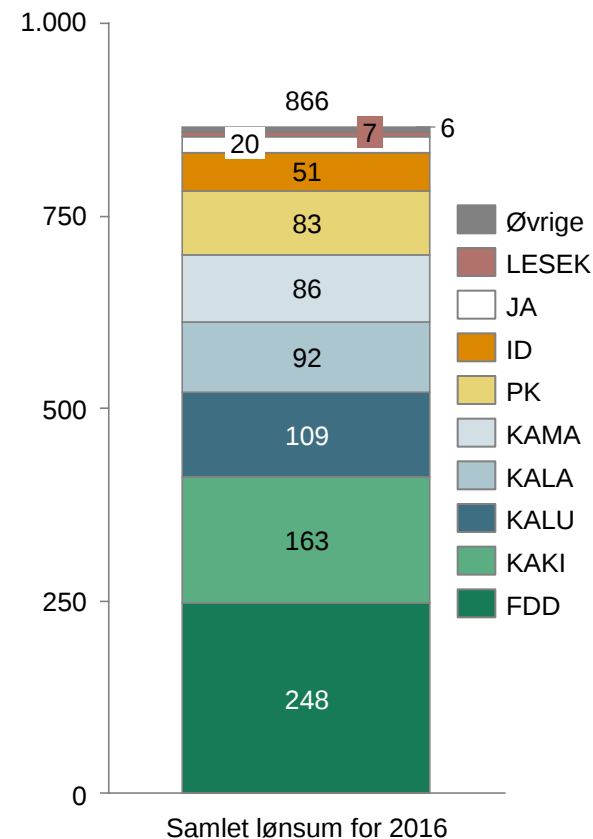
XX = Antal militære ansatte

XX = Gns. løn (t.kr)



Samlet baseline

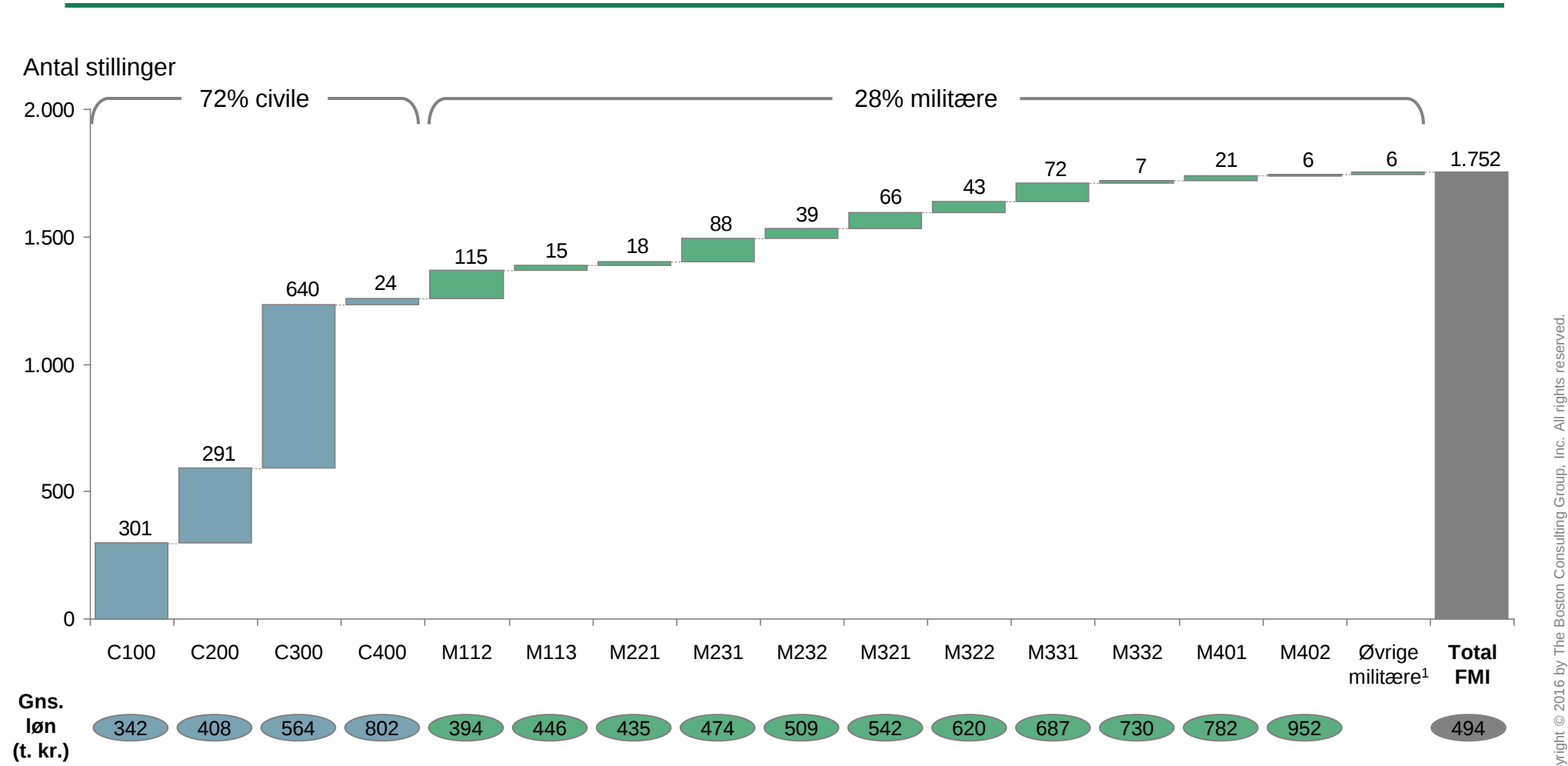
Mio. kr.



Note: Økonomidivision, New Fighter Program samt Program Optimeret Forsyningskæde (PROF) er ikke inkluderet i analysen
 Kilde: FMI datasæt genereret fra DeMars

>70% af organisationen er bemanded med civilt personale

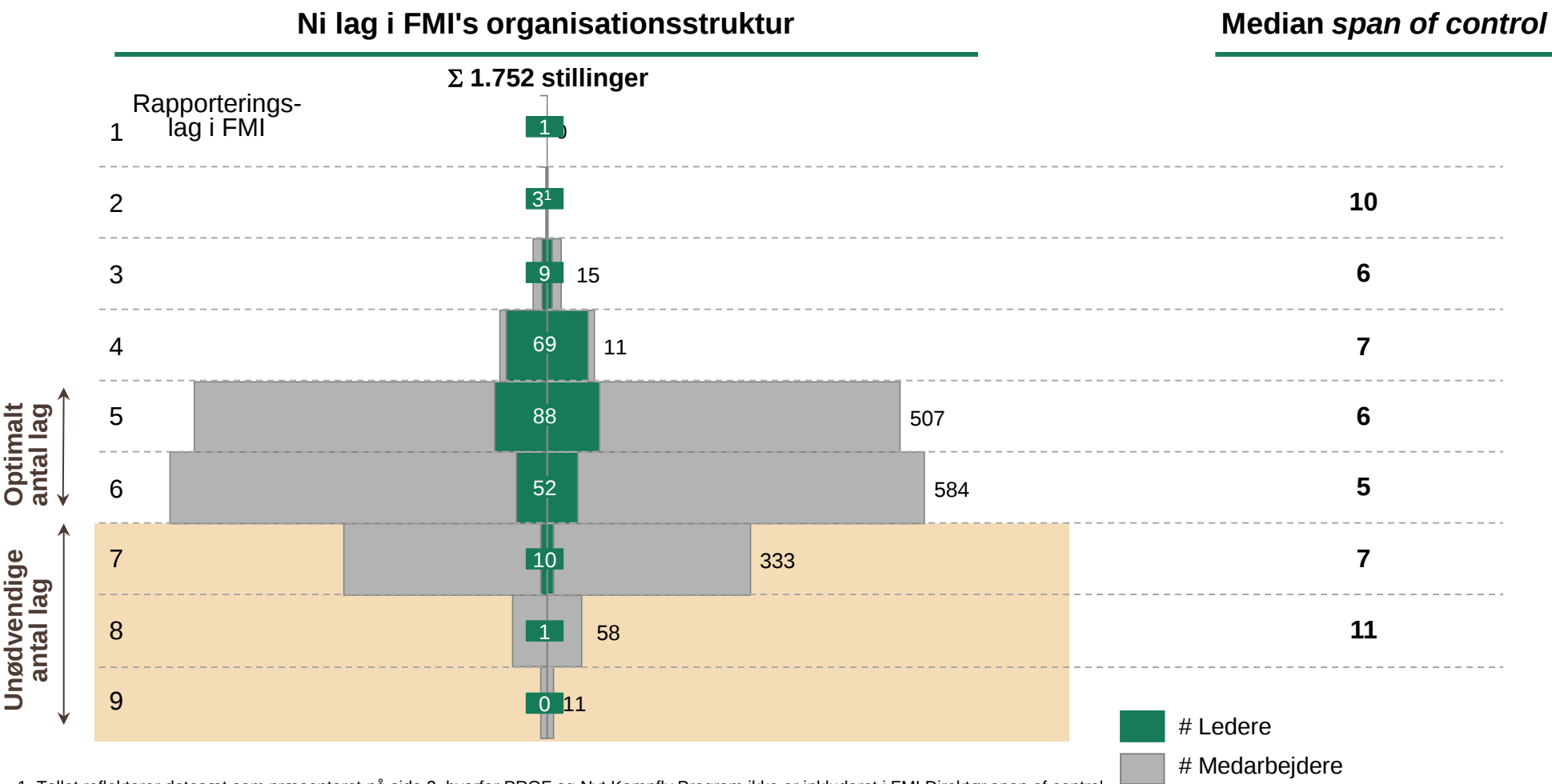
Besatte stillinger fordelt på civile og militære funktionsniveauer



1: Består af funktionsniveauer med <5 stillinger
Kilde: FMI datasæt genereret fra DeMars

FMI's organisationsstruktur er generelt acceptabel

- Oversigten viser antal lag i FMI's organisation (9 i alt), dvs. afstanden fra FMI Direktør til nederste lag i hierarkiet
- Bedste praksis for organisationer af FMI's størrelse er 5-6 lag; opgørelsen for FMI inkluderer daglige ledere, hvorfor det formelle antal lag vil være lavere
- Ledelsesspændet (dvs. antallet af direkte referencer under stillingen) bør ligge mellem 6-8, hvilket er opfyldt i de fleste lag af strukturen



1. Tallet reflekterer datasæt som præsenteret på side 2, hvorfor PROF og Nyt Kampfly Program ikke er inkluderet i FMI Direktør span of control
Kilde: FMI datasæt genereret fra DeMars

Enkelte afgivelser i forholdet mellem organisationslag og løn

- Oversigten viser sammenhængen mellem placering i organisationen og aflønning
- Ideelt set bør høje aflønninger gælde for stillinger tæt ved toppen og for stillinger med ledelsesansvar
- Analysen indikerer, at strukturen i visse dele af organisationen kan optimeres til bedre lønsumsudnyttelse

Sammenhæng mellem lag i FMI's organisation og lønniveau

Organisationslag								
1	1							
2	2	1						
3	2	9	8	3	1	1	II	
4	2	31	14	10	20	3		
5	1	52	57	76	90	161	158	
6	4	34	112	145	125	104	112	
7		14	49	110	104	45	21	
8		2	10	28	17	2		
9	I			3	7	1		
Lønniveau	1	2	3	4	5	6	7	Total
Median SOC	3,0	6,5	6,0	6,0	7,0	6,0	6,0	6,0
Gns. SOC	5,6	7,2	8,0	7,2	8,1	8,9	4,7	7,5
# Individuelle bidragsydere	III 5	57	201	334	330	304	288	1.519
# Ledere	7	86	49	41	34	13	3	233
# Stillinger	12	143	250	375	364	317	291	1.752
Årsløn i alt (t.kr.)	13.832	109.785	160.506	205.990	163.400	118.489	94.145	866.146
Gns. årsløn (t.kr.)	1.153	768	642	549	449	374	324	494

Observationspunkter

Der kan konstateres enkelte tilfælde med:

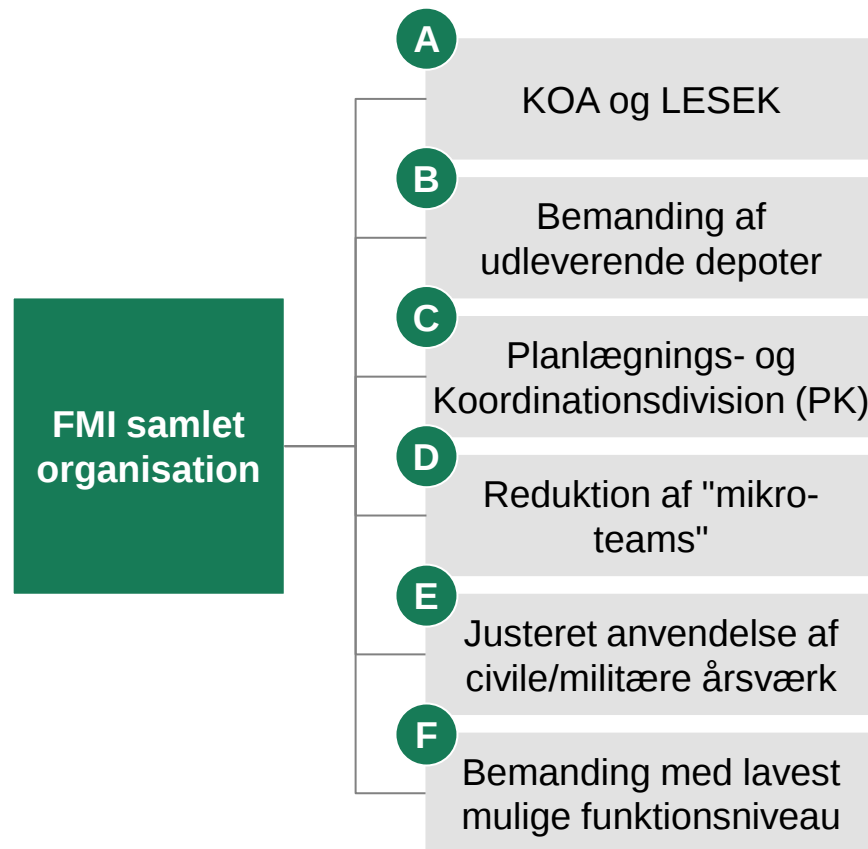
- I Højt lønnede medarbejdere på lave organisatoriske lag
- II Lavt lønnede medarbejdere tæt på ledelsen
- III Mange individuelle bidragsydere på høje lønniveauer

Med udgangspunkt i kortlægning, løbende observationer og brugerinput er analysen bygget op omkring seks delområder

Beskrivelse af analysetilgang

- Analysen af FMI som organisation bygger på:
 - Kortlægningsarbejdet udført i projekts første fase fx af anskaffelsesprocessen ved forslag 28
 - Behandling af kvantitative personaledata
 - Brugerinput fra FMI organisation
 - Løbende observationer fra budgetanalyseprocessen
- Data for hele organisationen er analyseret ved hjælp af forskellige redskaber for at afdække potentielle forbedringsområder
- Seks mulige fokusområder er udvalgt på baggrund af vurdering af kvalitetsforbedring samt potentiale
- Dataindsamling og kvalitetskontrol er foretaget under inddragelse af CH LESEK, BI SSC, OD og FMN

Seks fokusområder udvalgt for analyser



Motivation for udvalg af delforslag i organisationen

A Ressourceforbruget på KOA/LESEK	B Udjævning af bemanning samt aflønning ved udl. depoter	C Ressourceforbruget på PK
- Der anvendes ressourcer til at koordinere internt i FMI og med forsvaret samt eksternt - Det er i den forbindelse essentielt, at denne type opgaver i udgangspunktet ikke er kerneopgaver og kan have nogen administrative karakter, hvorfor det løbende bør tilsikres, at ressourceforbruget og antallet af medarbejdere på dette område er mest muligt effektivt - KOA/LESEK-stillingerne oppebærer relativt høje lønninger, idet de især bemandes med C300- og M300-stillinger - Der er gode erfaringer fra tilsvarende organisationer med at revurdere udbredelsen af tværgående koordinations- og administrationsstillinger	- De udleverende depoter er hjemsted for en betragtelig del af FDD samlede bemanning - På baggrund af erfaringer fra analyser af lagerorganisationer uden for forsvaret er det relevant at vurdere, i hvilken grad der opnås tilstrækkelig effektivitet på det enkelte udleverende depot - Der vil generelt være en vis grad af naturlige udsving i en intern sammenligning af lagre, men produktivetsniveauet skal optimalt ligge tæt - Yderligere fokuseres der på aflønningen af lagermedarbejdere i samme stillingskategori for at sikre, at der ikke er uforholdsmæssige store afgivelser	- PK-funktionerne skal understøtte den øvrige FMI-drift. Center of Excellence funktionerne er bl.a. oprettet for at understøtte tidligere omstruktureringer og sikre proces- og kvalitetsforbedringer i FMI - Imidlertid er PK's vækst ikke aftaget i takt med, at organisationens modenhedsniveau i forhold til nye arbejdsgange og organisering er vokset - For tværgående og understøttende udviklingsfunktioner gælder det, at ressourceforbruget skal stå mål med det ønskede produktionsniveau for FMI samlet, hvilket kræver løbende balancering op i mod kerneproduktionen
D Span of Control-optimering	E Større brug af civile frem for militære ÅV	F Bemanning med lavest mulige funktionsniveau
- Alle organisationer bør sikre, at antallet af ledelsesstillinger er afpasset i forhold til regulære stillinger - Der vil i den løbende udvikling af FMI være mulighed for at vurdere omorganisering og samling af to enheder under én leder – forudsat tilstrækkelig grad af ensartethed i opgaveløsning	- Militære årsværk oppebærer som udgangspunkt en højere lønsum end tilsvarende civile årsværk - For materielorganisationer er det en nødvendighed at balancere militærfaglighed og brugerkendskab med stærke kommercielle kompetencer, som oftest vil være civile - Det skal løbende tilsikres, at militære medarbejdere anvendes der, hvor de bedst muligt understøtter kerneproduktionen	- Bemanning med lavere funktionsniveau kan anvende som greb til at opnå besparelser på lønsum under forudsætning af, at tilsvarende kompetencer eksisterer og kan rekrutteres - Dette kan fx gøre sig gældende for administrative ressourcer, IT ressourcer og for stillinger med arbejde af mere manuel karakter som lagerbetjening

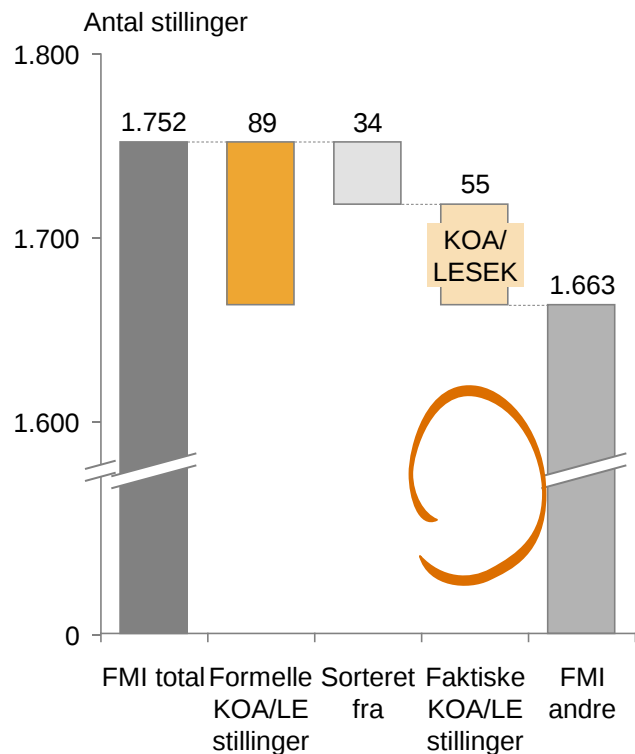
Fokusering af ressourceforbrug ved Koordinationsafdelinger (KOA) inkl. Ledelsessekretariat (LESEK) (I/II)

Introduktion til delforslag	Nuværende opgavekompleks	Undersøgelse	Implikationer/løftestænger
- FMI beskæftiger et moderat antal medarbejdere i understøttende såkaldte KOA eller LESEK-stillinger - Stillingerne tilbyder et højt serviceniveau relativt til andre organisationer - Stillingerne er løntunge og bør derfor forefindes i et netop tilstrækkeligt niveau med fokus på essentiel koordination frem for opgaver af mere administrativ og manuel karakter - Delforslaget opstiller muligheden for delvis reduktion samt delvis konvertering til lavere funktionsniveau	- KOA-medarbejdere er beskæftiget med en bredspektret opgaveportefølje, der ofte er tværorganisatorisk – fx rollen som subporteføljekontor - LESEK løser i nogen grad tilsvarende opgaver men med central ledelsesstøtte som primær leverance - Opgaverne er bl.a. sagsbehandling, mødeforberedelse, håndtering af interne/eksterne forespørgsler, projekteksekvering og videndeling - Samlet leverer stillingerne et højt serviceniveau og generel støtte til FMI og koncernen; serviceniveauet er vurderet til at ligge højt sammenlignet med andre offentlige instanser samt private virksomheder	- Det faktiske antal KOA/LESEK-stillinger er identificeret ved at FMI har udelukket stillinger, der reelt er samlet af strukturelle hensyn: Resultatet er, at der forefindes 55 reelle stillinger - Gennemsnitslønnen for disse stillinger 597.276 kr. – svarende til 21% højere end den gennemsnitlige fuldtidsløn ved FMI - Løn- og funktionsniveauet er analyseret på tværs af afdelinger og fundet relativt konsistent - FMI afdelinger med få stillinger er i potentialeopstillingen frasorteret for at sikre opretholdelse af kritisk masse - Konsekvenserne er analyseret outside-in og derefter kvalificeret af en række chefer i organisationen	- Reelle administrative og manuelle opgaver kan forventeligt løses i konverterede stillinger - Output fra de pågældende enheder er ikke alene af administrativ karakter, hvorfor en reduktion kan medføre et vist opgavefrafald - Det direkte serviceniveauet for den enkelte division vil reduceres - KOA og LESEK håndterer en volume af eksterne henvendelse, som fortsat vil skulle prioriteres

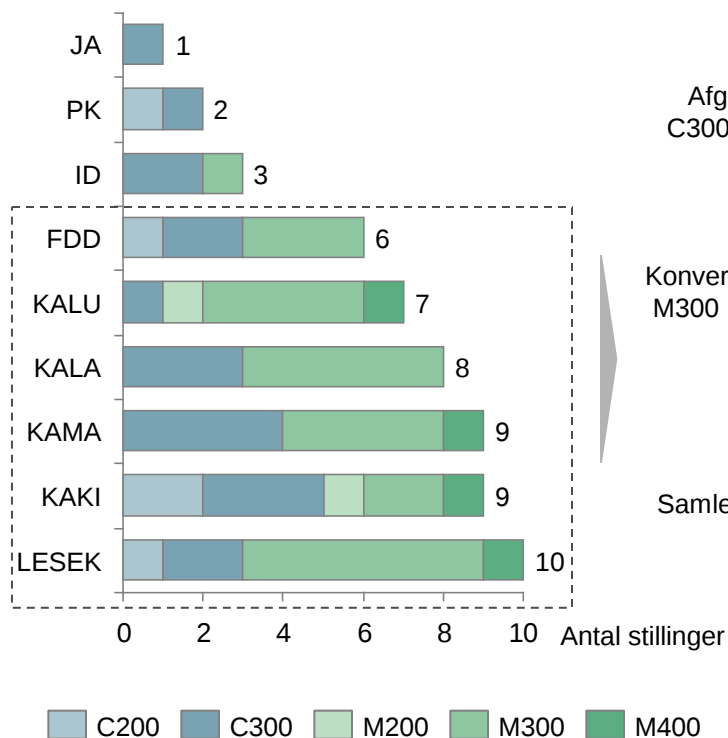
Fokusering af ressourceforbrug ved Koordinationsafdelinger (KOA) inkl. Ledelsessekretariat (LESEK) (II/II)

- Nedenstående baseline tager udgangspunkt i alle stillinger formelt benævnt KOA eller LESEK fratrukket stillinger af ikke koordinationsmæssig natur
- Besparelsespotentialet er opstillet ved at henholdsvis frigive samt nedkonvertere stillinger for de afdelinger med kritisk masse

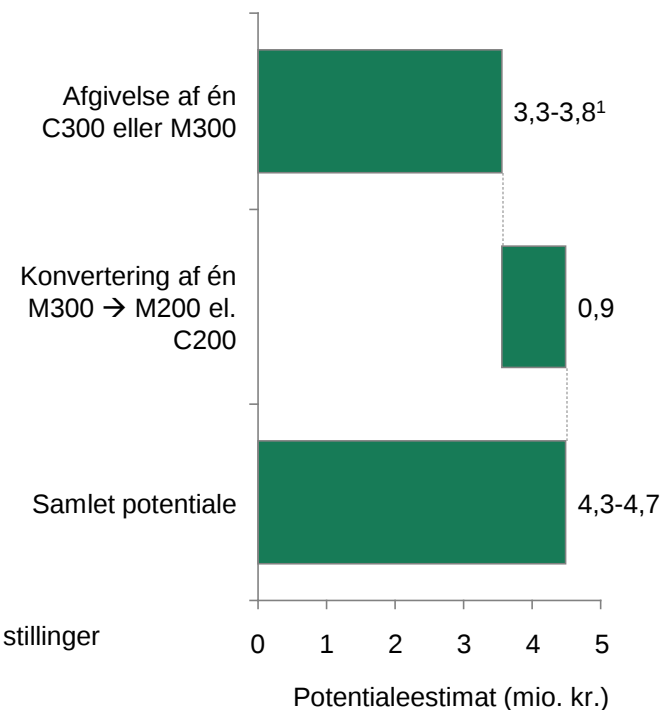
55 KOA/LESEK-stillinger identificeret på tværs af FMI



Stillingerne placeret i få afdelinger med høj andel M300-stillinger



Effekt ved frigivelse af et ÅV samt en konvertering af M300 → M200

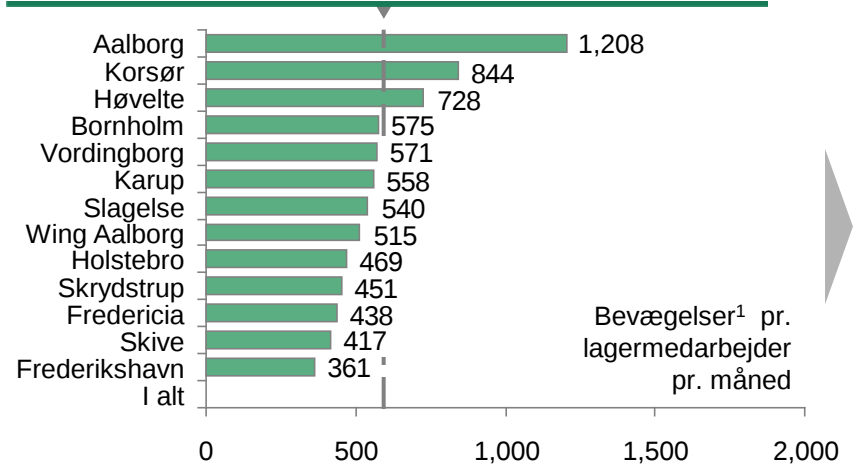


1: Eksakt provenu afhænger af mixet mellem C300- og M300-stillinger
Kilde: FMI datasæt genereret fra DeMars

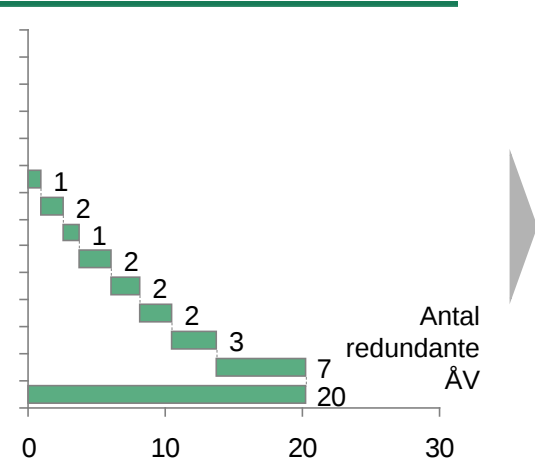
Udjævning af bemandingsniveau samt mere ensartet aflønning af personel ved udleverende depoter (I/II)

Introduktion til delforslag	Nuværende opgavekompleks	Undersøgelse	Implikationer/løftestænger
- De udleverende depoter forefindes på tjenestesteder på tværs af koncernen - Decentral lagre kan have nogen grad af variation i opbygning og kundeomgivelser, men skal som udgangspunkt ligge inde for et tæt spænd hvad angår produktivitet - Andre forsvar har opnået positiv effekt ved at vurdere og effektuere en ensrettet bemanning og fortsat professionalisering i lagerstrukturen	- Medarbejdere ved de udleverende depoter forestår bl.a. modtagelse, oplægning og udlevering af materiel fra hoveddepoter, forbrugende enheder og eksterne leverandører - Der er af organisatoriske hensyn ved nogle depoter samlet stillinger, som ikke direkte løser typiske lageropgaver; Disse medarbejdere er ikke medtaget i analysen, som er afgrænset til lagermedhjælpere, materielforvaltere, lager- og logistikoperatører og lign.	- Produktionskapaciteten for de udleverende depoter sammenlignes kvantitativt ved at sammenholde bemanning med output - Deltidsstillinger er frasorteret (analysen er efterprøvet med dem inkluderet med minimal effekt) - Stillinger ikke direkte tilknyttet lageraktiviteter er frasorteret - Effekten ved at opnå gnm. niveau for mindre effektive depoter er udregnet og derefter nedjusteret for at sikre tilstrækkelig bemanning ved alle depoter²	- De primære løftestænger er en videreførelse af produktivetsforbedrings-initiativerne af FDD's lagerstruktur, spredning af lokale bedste praksisser, ensretning af depoternes organisationsstruktur og bemanning - Delforslaget kan reducere muligheden for placering af medarbejdere med fx midlertidig nedsat funktionsevne

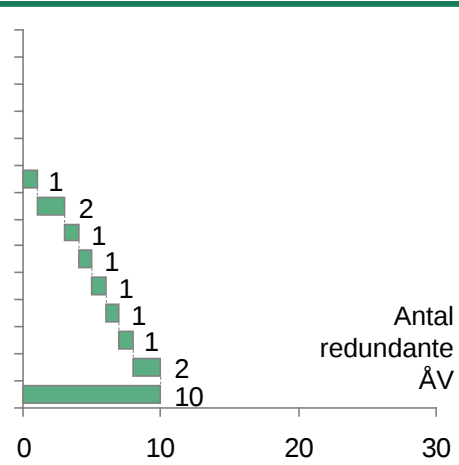
Udsving i relativ bemanning ved udleverende depoter



Teoretisk effekt ved udligning til gennemsnitsniveau



Forventet effekt med hensyntagen til kritisk masse

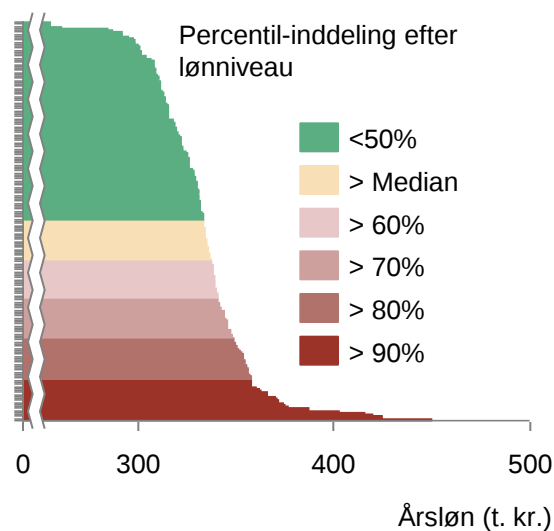


1. Bevægelse er defineret, som hver gang en materielgenstand efterspørges i DeMars. Bevægelserne for Varde/Oksbøl er udtaget grundet outlierværdier
2. Den forventede effekt tager højde for lagrenes relative størrelse og bemanning, således at der for lagre med <10 stillinger max. reduceres 1 ÅV
Kilde: FMI datasæt genereret fra DeMars

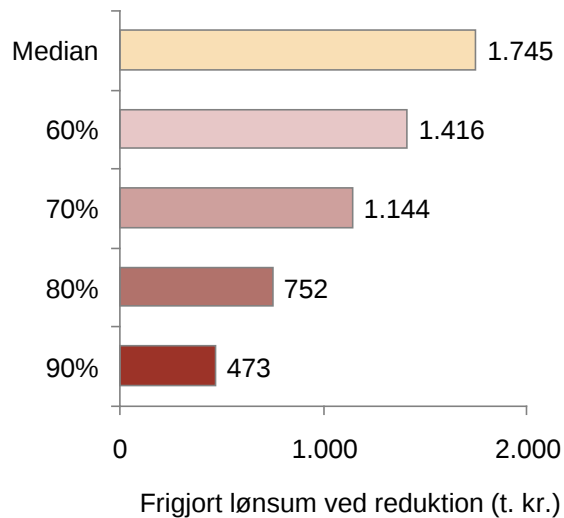
Udjævning af bemandingsniveau samt mere ensartet aflønning af personel ved udleverende depoter (II/II)

Introduktion til delforslag	Nuværende opgavekompleks	Undersøgelse	Implikationer/løftestænger
- Delforslaget analyserer forskellen i aflønning mellem lagerpersonel med beslægtet jobindhold - Undersøgelsen skal sikre, at aflønning af medarbejdere på samme funktionsniveau i samme stillingstype har et begrænset spænd - Delforslaget opstiller muligheden for at reducere lønloftet for den højest lønnede del af lagermedhjælpere under FDD	- FDD's lagermedarbejdere løser varierende opgaver ved de bl.a. udleverende depoter, ammunitionsdepoter, fjernlagre, munderingsdepot m.v. - Analysen er afgrænset til kun at fokusere på ansatte med stillingen Lagermedarbejder og funktionsniveau C-100 (N = 198) for at sikre, at specialist- eller lederstillinger gøres til genstandsfelt	- Aktivitets- og kapacitetsløn er opgjort for 2016 - Outlier-værdier (årslønninger på <200.000 kr., ansatte med yderst begrænset arbejdstid) er frasorteret - Potentialer er udregnet ved at indsnævre lønspændet, så der højest udbetales til de nuværende 90%-, 80%-, 70%-, 60%-niveauer samt til medianniveauet - Sammenhængen mellem aflønning og anciennitet er kontrolleret og fundet yderst begrænset	- Delforslagets løftestang er en strømlining af aflønning med henblik på at sikre, at der anvendes et netop passende lønniveau til sammenlignelige stillinger - Eventuelt kvalitetsmæssige implikationer forventes at være begrænsede, idet der opereres indenfor samme type stilling

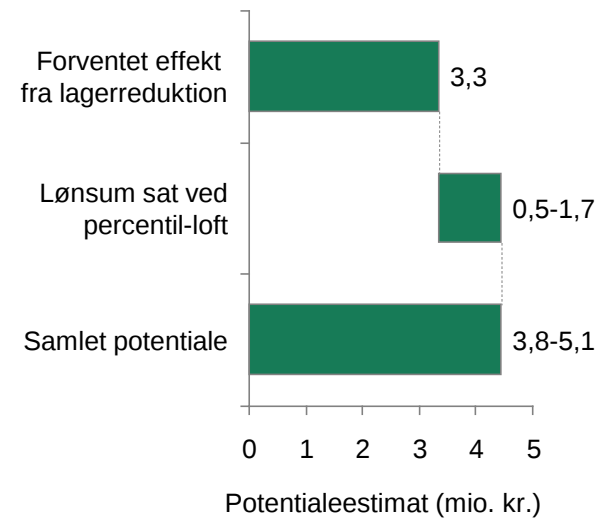
Variation i aflønning af lagerpersonel med samme stilling



Effekt fra justering af lønniveau til lavere maksniveau



Kombineret effekt fra delforslag B1 og B2

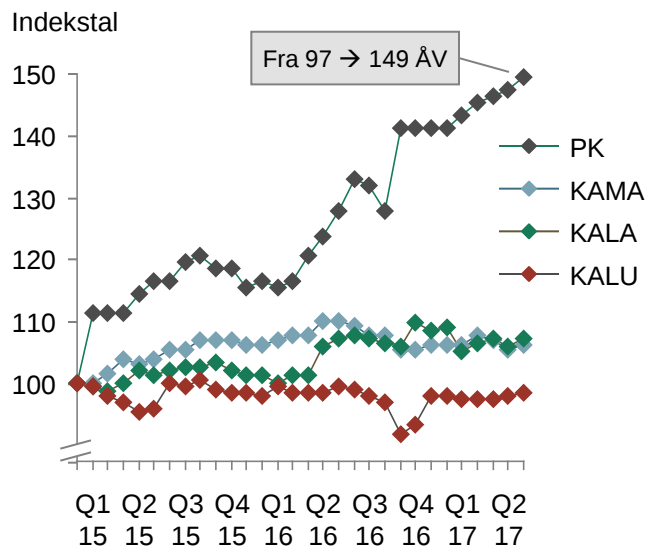


Kilde: FMI datasæt genereret fra DeMars

Tilpasning af Planlægnings- og Koordinationsdivisionen (PK) til at understøtte FMI' s kerneforretning bedst muligt

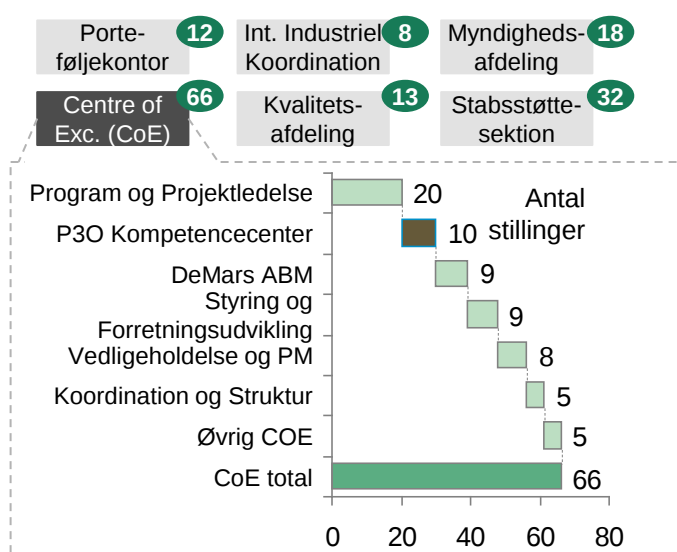
Introduktion til delforslag	Nuværende opgavekompleks	Undersøgelse	Implikationer/løftestænger
- Delforslaget vurderer opgaveløsningen og modenhedsniveauet for Planlægnings- og Koordinationsdivisionen (PK) i lyset af FMI's udvikling af de centrale processer - Støttefunktioner som PK bør ideelt sikre opretholdelse af driften, uden at det sker på bekostning af den anskaffende kerneproduktion	- PK varetager overordnet en række tværgående nøglefunktioner - Center of Excellence-afdelingen (CoE) udfører uddannelses-, projektledelses-, forretningsudviklings- samt koordinationsopgaver - En række af opgaverne har været knyttet til udviklingsprojekter i organisationen, som nu er modnet og overgået til decideret drift – fx porteføljestyling	- PK har siden 2015 fået tilført >50% ekstra årsværk; i tilsvarende period er de Kapacitetsansvarlige forblevet konstante - Der er i CoE observeret en række opgaver, der efter opstart har nået et rutinemæssigt niveau med dertilhørende lavere belastning og ressourcekrav - Dette gør sig især gældende for P3O-kontoret, hvilket er bekræftet i efterfølgende høringsrunder	- Delforslaget lægger op til en tilpasning af antal stillinger i PK, så de tilsvarende øgede produktionskapacitet opbygget i indværende forlig; specifikt foreslås en reduktion af ÅV i P3O-kontoret i lyset af den generelle overgang til driftsaktivitet for divisionen - Heri kan ligge en flytning af visse opgaver inden for P3O eller omrokering internt mellem kontorerne i CoE

PK-divisionsen er vokset relativt til de Kapacitetsansvarlige

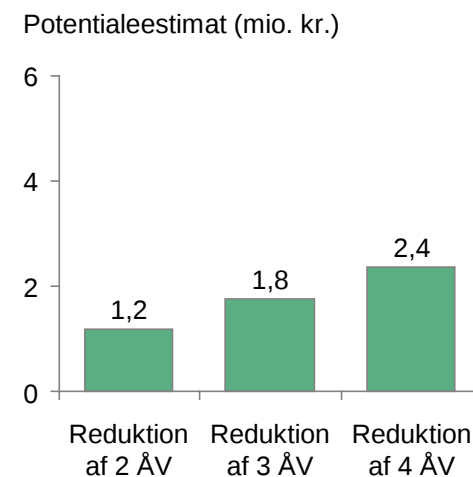


Kilde: FMI datasæt genereret fra DeMars

Centre of Excellence opsat til at løse udviklingsopgaver



Effekt ved reduktion af anbefalet 2-4 årsværk



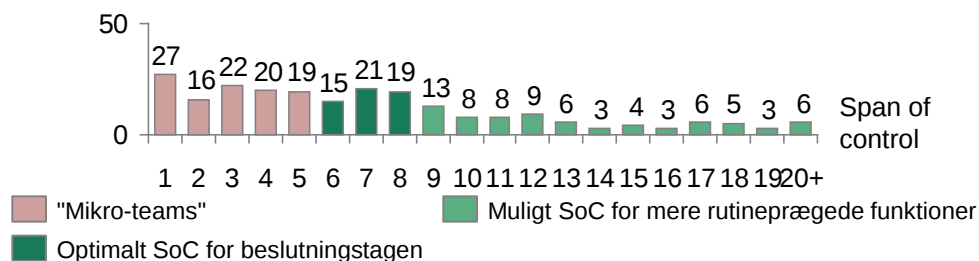
Forøgelse af span of control ved konsolidering af ledelsesansvar i dele af organisationen (I/II)

Introduktion til delforslag	Nuværende opgavekompleks	Undersøgelse	Implikationer/løftestænger
- I den kvantitative organisationsdiagnostik er FMI's struktur vurderet til at ligge på et generelt acceptabelt niveau - Der er imidlertid vurderet potentiale i muligheden for at øge span of control for enkelte lederstillinger ved at samle to eller flere kontorer under ét ledelsesansvar - FMI har gennemført lignende tiltag i dele af organisationen med positive erfaringer - Det skal tilsikres, at omorganisering foretages under hensyntagen til, at konsoliderede enheder varetager beslægtede opgaver	- Delforslaget berører hele FMI organisation – dvs. den samlede opgaveportefølje kan vurderes og potentielt gøres til genstand for konsolideringer - Indsatsområder med mulige synergier kan være internt i en division eller tværgående – fx ved de Kapacitetsansvarlige, hvor der til trods for værnsforskelle løses relaterede opgaver knyttet til materielanskaffelser og -drift - Foruden de formelle lederstillinger gør FMI brug af 'daglige ledere', som fx kan håndtere projektledelsesopgaver og ledelsesstøtte, men ikke umiddelbart er egnede eller kompenserede til at kunne påtage sig et højere antal medarbejdere	- Span of control er udregnet for alle ledelsesroller i FMI organisation - Der er identificeret 104 'mikro-teams', hvilket vil sige ledere med et suboptimalt span of control på 1-5 - Alle stillinger med et span of control på 1-3 er efterfølgende gennemgået af de respektive divisionschefer, hvorefter daglige ledere samt eventuelle outliers er frasorteret; på den baggrund er andelen af adresserbare, formelle lederstillinger opgjort til 31 ÅV - Afdelinger, som potentielt ville kunne sammenlægges, er drøftet løbende: Drifts- og Støttesektionerne ved KALA fremhævet som en illustrativ mulighed	- Løftestangen er et bredere ledelsesrum og personaleansvar for den enkelte, idet en chef fx kan gå fra at lede et kontor med tre ansatte til at skulle lede et med syv - Ved at hæve organisationens gennemsnitlige span of control sikres det, at ansvar følger kompensation og at der ikke skabes unødige ledelseslag, som er fordyrende og kan øge FMI kompleksitet - Initiativet vil skulle bero på en vurdering af bedst egnede indsatsområder og dertilhørende omstruktureringer

Forøgelse af span of control ved konsolidering af ledelsesansvar i dele af organisationen (II/II)

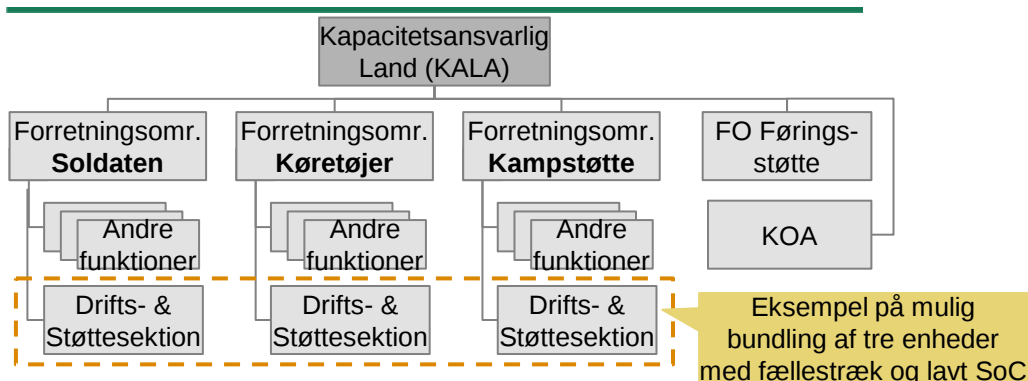
- FMI's organisationsstruktur er analyseret til at ligge på et generelt acceptabelt niveau; Det høje antal af mikro-teams nedenfor skyldes delvist, at den kvantitative analyse inkluderer daglige ledere
- De 104 lederstillinger med span of control på 1-5 estimeres efter høringsrunde med divisionscheferne, hvor daglige ledere er frasorteret, at være ~31

Opgørelse af lederstillinger (inkl. daglige ledere) fordelt efter span of control



Det faktiske, adresserbare antal lederstillinger vil være markant lavere, idet det ikke inkluderer daglige ledere¹

Eksempel på mulig konsolidering af mindre teams under én lederstilling



1. I høringsrunder med samtlige divisionschefer er de 65 lederstillinger med span of control 1-3 vurderet og frasorteret daglige ledere, outliere m.v. Ved at påføre sammen forhold på den alle "mikro-teams" markeret med rødt ovenfor fås 31 adresserbare lederstillinger

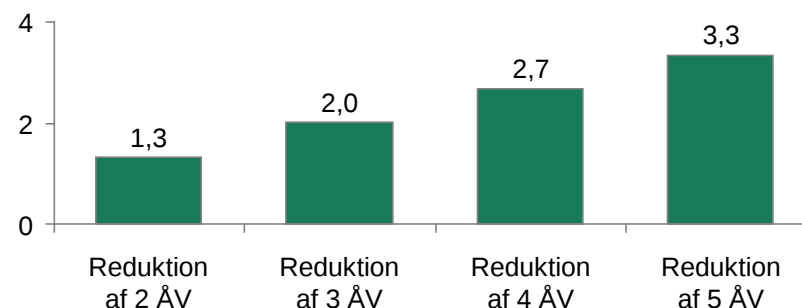
Kilde: FMI datasæt genereret fra DeMars

Potentiale for reduktioner af lederstillinger på tværs af FMI organisation

Forudsætninger for reduktioner:

- Samling af "mikro-teams" kan ske både indenfor samme enhed, indenfor divisionen samt på tværs af divisioner
- Vejledende principper for span of control kan anvendes som supplement til nuværende lønstyring
- Der vil som udgangspunkt udelukkende skulle fokuseres på teams med span of control på 1-5, som restruktureres til at have span of control på 6-8

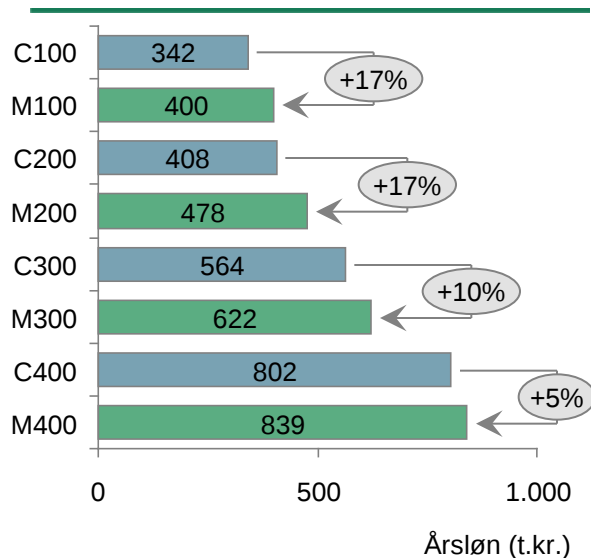
Potentialeestimat (mio. kr.)



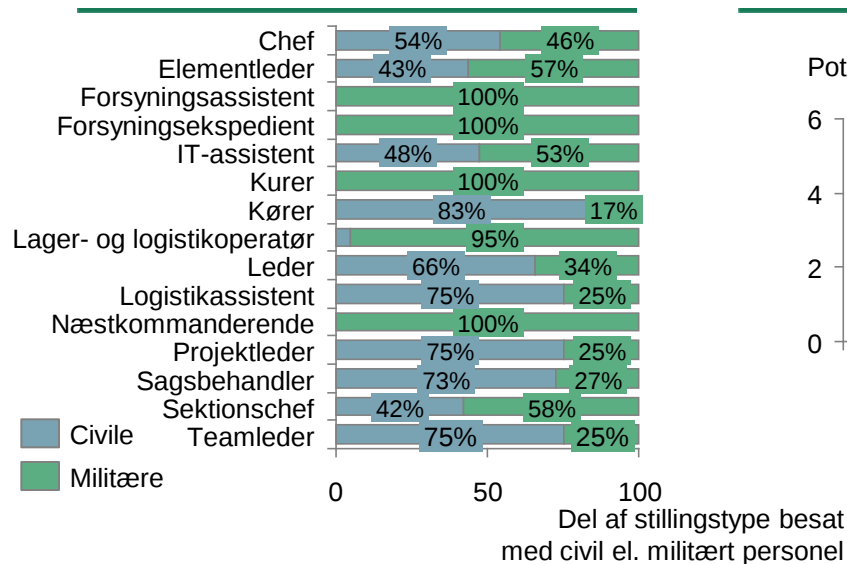
Civile stillinger kan afløse militære på områder med begrænset militærfaglighed og væk fra kerneproduktionen

Introduktion til delforslag	Nuværende opgavekompleks	Undersøgelse	Implikationer/løftestænger
- Der ses globalt i sammenlignelige forsvar en tendens til at øge brugen af civile medarbejdere for at bibringe materielorganisationer tilstrækkelige kommercielle, finansielle og juridiske kompetencer - Ligeledes kan brug af civile årsværk medføre effektiviseringer i visse stillingskategorier, idet de ofte oppebærer et lavere lønniveau - Dette delforslag vurderer FMI's mulighed for brug af civile ÅV	72% af FMI's nuværende stillinger er der ansat civile medarbejdere - I >1.200 af FMI's stillinger anvendes både civile og militære medarbejdere inden for samme formelle stillingstype - Det militære personel anvendes i vid udstrækning på områder, hvor en militær faglighed er påkrævet fx i materielproduktionen; men også i stillinger bl.a. inden for forsyning, IT og administration	- I analysen er samtlige stillinger, som både bemannes militært og civilt, udvalgt (stillinger med <5 ansatte fraserteret, hvilket giver et mere konservativt skøn) - Resultatet er 441 militære stillinger (opgjort nedenfor), indenfor hvilke der potentielt kan foretages konverteringer til civile - Potentialet er opstillet ved at adressere 5-15% af de pågældende stillinger	- Løftestangen for delforslaget er en effektivisering via konvertering indenfor tilsvarende funktionsniveau (fx fra M200 → C200) - Delforslaget vil skulle udmøntes, så konverteringer foretages på områder, der allerede (eller forventeligt kan) løses på tilsvarende niveau af civile ansatte; ellers kan en implikation være, at militærfaglige kompetencer underprioriteres

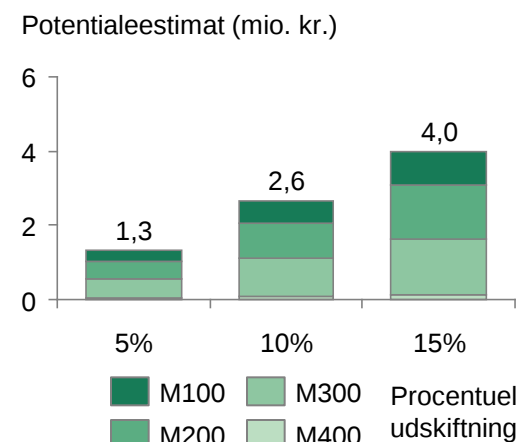
Militære ÅV oppebærer i snit højere løn på alle niveauer



En række udvalgte funktioner kan gøre større brug af civile



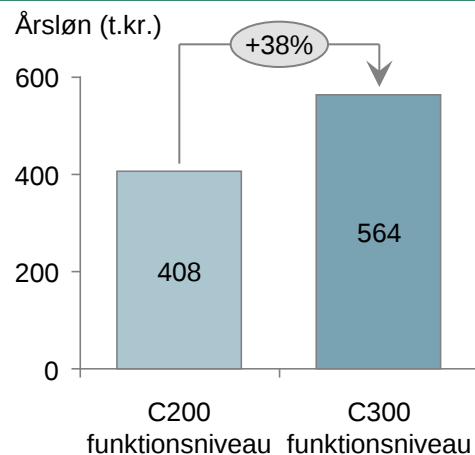
Effekt ved procentuel udskiftning i udvalgte stillinger



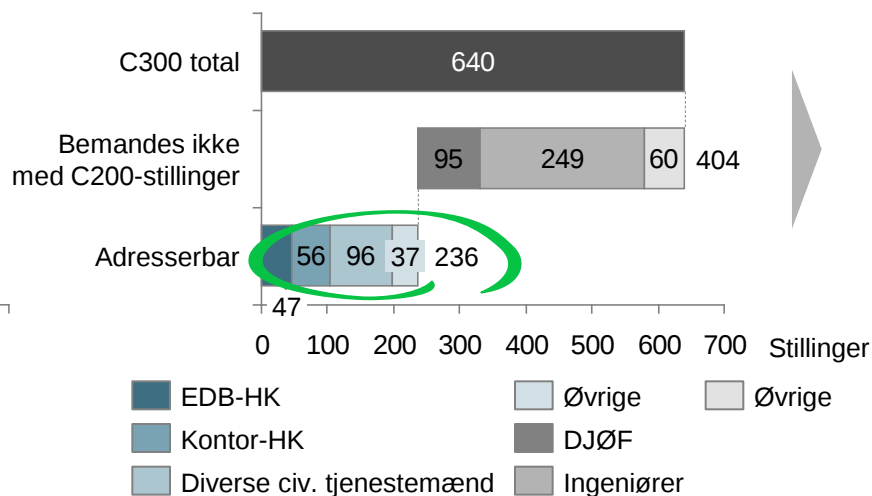
Netop tilstrækkelige kompetencer er en mulighed i ensartede stillinger bemandet med forskellig funktionsniveauer

Introduktion til delforslag	Nuværende opgavekompleks	Undersøgelse	Implikationer/løftestænger
- Delforslaget opstiller muligheden for at konvertere stillinger fra et funktionsniveau til ét lavere - her eksemplificeret ved C300 til C200 - Udgangspunktet er, at der besættes med netop tilstrækkelige kompetencer, så der ikke overkompenseres for opgaveløsning - Konvertering kan ske, hvor der er konstateret forskellige funktionsniveauer inden for flere, identiske personalekategorier	- C300-funktionsniveauet løser en lang række forskellige opgavetyper fordelt på FMI's divisioner. - En væsentlig disse medarbejderne sidder i C300-stillinger, der som vurderes vanskelige at konvertere, idet der i FMI ikke eksisterer fortilfælde for, at de også kan opereres som C200-stillinger – dette gælder fx 249 ingeniører	- Analysen er afgrænset til potentiel konvertering fra C300 → C200, idet der er observeret begrænsede muligheder for konvertering indenfor de resterende funktionsniveauer - Samtlige C300-stillinger, der indenfor samme personalekategorier også bemannes med C200-medarbejdere er gennemgået for mulige konvertering	- Grebet for effektivisering er en løbende udskiftning af stillinger med ét lavere funktionsniveau - Den primære risiko for delforslaget er reducerede kompetencer samt muligheden for at tiltrække kandidater til stillinger lavere funktionsniveau - I en række tilfælde kan der være kontraktlige forhold, der gør at fx C200 stillinger kan modtage tillæg, som mindsker en eventuel gevinst

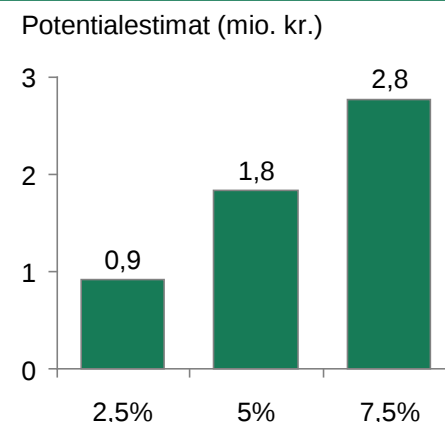
C300-stillinger i snit ~150.000 kr. dyrere end C200-stillinger



Ens personalekategorier bemannes både m. C200/C300

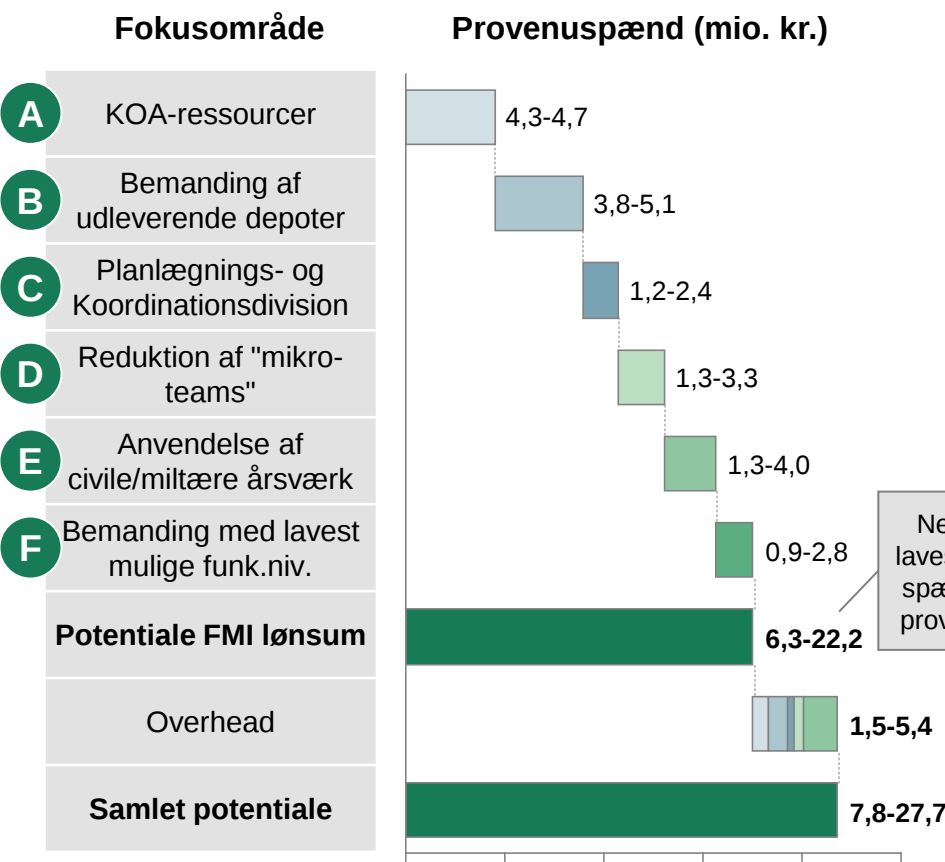


Effekt ved udskiftning af C300 med C200 for relevante grupper



Oversigt over samlede potentialeestimerater

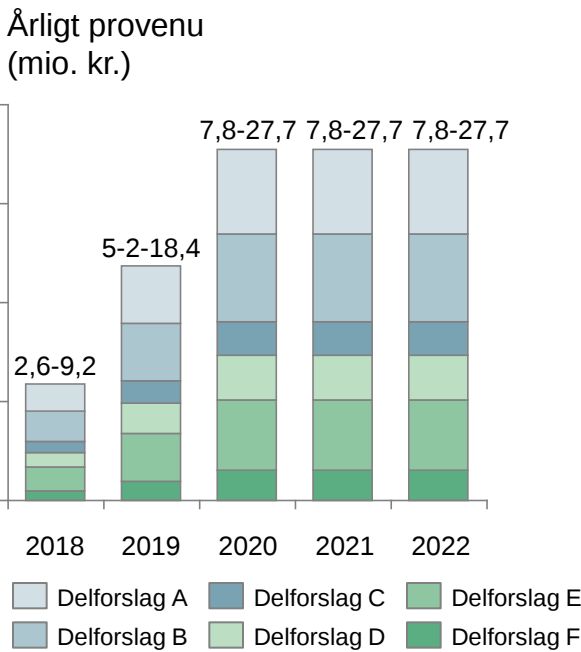
Samlet set estimeres delinitiativerne at kunne bibringe 16-28 mio. kr. ved fuld indfasning



Forudsætninger og indfasningstakt for delanalyser ved kommende forligningsperiode

Forudsætninger for indfasning:

- Ændringerne skal indfases ved naturlig afgang
- Den naturlige afgang hos FMI ligger på ca. 9 % årligt, hvilket giver rum til at lave gradvise justeringer
- Forhastet indfasning kan dog skade organisationen, hvorfor fuld indfasning først forventes i 2020



Note: Den naturlige afgang er beregnet ved at sammenligne med et års mellemrum – og holde organisationsændringer konstant. Desuden er udvalgt en periode, hvor der ikke har været større medarbejderroteringer. Afgangen for hele FMI ligger på 9,3 % (kilde: FMI)

Oversigt over risici, realiserbarhed og tidshorisont

	Risici	Realiserbarhed	Tidshorisont
A	KOA & LESEK Risiko for, at tværgående koordination, håndtering af eksterne henvendelser samt videndeling forringes ved reduktion af KOA-ÅV samt generelt kompetencetab ved konvertering til 200-niveau	Forslaget er vanskeligt realiserbart uden decideret opgavebortfald og grundet allerede foretagne reduktioner; yderligere berøres potentielt en række stillinger, der ikke er administrative af karakter	Indfasning ville forventeligt kunne finde sted i første halvdel af forligsperioden, idet der dog ville skulle gennemføres vurdering af opgavebortfald
B	Bemanding af udleverende depoter Moderat risiko i forbindelse med indsnævring af lønspænd grundet det høje antal påvirkede stillinger samt specialer (B2); Begrænset risiko for udligning af årsværk såfremt reelle under-producerende enheder identificeres (B1)	B1 kan udfordres af særlige stillingsforhold (fx midlertidigt nedsat funktionsevne); B2 svært adressérbar grundet højt antal påvirkede stillinger; Begge områder kan vanskeliggøres af hensyntagen til faglige aftaler m.v.	B1: effekt kan realiseres ved naturlig afgang i løbet af forligsperioden. B2: lang tidshorisont grundet højt antal påvirkede ansættelsesforhold
C	Planlægnings- og Koordinationsdivision Kapacitets- og kompetencetab ved reduktion af P3O-ansatte kan midlertidigt påvirke organisationens projektstyring og -udvikling	Begrænsede udfordringer udover ledelsesmæssig omprioritering internt i PK samt tværgående understøttende aktiviteter	Indfasning kan tage tid afhængigt af ambitionsniveau, såfremt der kun kan afgives ressourcer via naturlig afgang eller rotation
D	Reduktion af "mikro-teams" Generelt begrænset risiko, såfremt organisationen udvælger enheder med den rette modenhed og ensartethed til at ledes under ét	Midlertidig omstillingsperiode må forventes for sammenlægninger af teams; eksisterende sagsbehandling og produktion der varetages af lederrolle skal vurderes	Omstruktureringer kan foretages efter fornøden forberedelse; frigivelse af ledelsesårsværk skal tilpasses med naturlig afgang eller rotation
E	Justeret anvendelse af civ./mil. årsværk Substitution af årsværk bør foretages i stillinger med tilstrækkelig høj civil produktivitet og uden at særlige militærfaglige områder udvandes; risiko for at kendskab til koncernens brugere svækkes	Det er en forudsætning, at udvalgte områder kan besættes med tilsvarende civile kompetencer; tilsvarende skal det sikres, at anvendte civile kompetencer også kan indfri den søgte løneffektivisering	Indfasning kan tage et par år, idet den skal ske ved naturlig afgang eller rotation. Risiko for forsinkelser ved tjenestemandsstillinger og i tilfælde, hvor ny stilling skal udpeges før afgang kan ske
F	Bemanding med lavere funktionsniv. Risiko for mindre kvalificeret opgaveløsning ved overgang til lavere funktionsniveau; risikoen skal mitigeres ved fokusering af indsatsområder	Det kræves, at der ikke skal gives uforholdsmæssigt fordyrende tillæg, opkvalificering o.l. grundet større ansvar og at matchende kompetencer eksisterer: ligeledes kan arbejdsretlige forhold vanskeliggøre konvertering	Indfasning lettes af relativt stor pulje af mulige udskiftninger, men vanskeliggøres af, at der skal rekrutteres på nyt grundlag og muligvis under ændringer af faglige vilkår

Kilde: FMI

Forbedringstiltag: Tilpasning af FMI organisation

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Tilpasning af FMI organisation	A Ressourceforbruget på KOA/LESEK	Ikke alle KOA-opgaver er kerneopgaver, hvorfor dertilhørende ressourceforbrug kan tilpasses Forslaget går på dels at reducere antallet af M300/C300-ansatte, dels på at konvertere M300-ansatte til M200/C200-niveai	Ved at beskære ikke-kerneopgaver og delvist sænke serviceniveauet kan der hentes provenu, som ikke påvirker FMI's kerneopgaver
	B Bemanding af udleverende depoter	Forholdene på de udleverende depoter kan standardiseres yderligere - Der er udsving i produktionsoutput ved de udleverende depoter - Der er betydelige lønforskelle på medarbejdere i samme kategori	Effekt opnås ved at standardisere løn og effektivitetsniveau i depotbemandingen
	C Planlægnings- og Koordinationsdivision (PK)	PK er vokset historisk for at understøtte udviklingsfase ved FMI, men CoE er ikke tilpasset til efterfølgende overgang til drift	Behovet for understøttende P30-ressourcer er lavere i dag, hvorfor ressourcerne kan anvendes andetsteds
	D Reduktion af "mikro-teams"	Der eksisterende enkelte "mikro-teams" i FMI, hvor afdelinger med tilstrækkelig ensartethed kan sammenlægges under færre ledere	Et højere, mere optimalt SoC sikrer, at ledelsesressourcer anvendes bedst muligt
	E Justeret anvendelse af civile/militære årsværk	Militære årsværk er typisk dyrere end civile Ved at konvertere militære ÅV med civile kan FMI løse tilsvarende opgaver billigere	Stillinger der ikke kræver udpræget militærfaglighed kan substitueres med passende civile ressourcer
	F Bemanding med lavest mulige funktionsniveau	Visse personalekategorier bemandes med forskellige funktionsniveauer	En række personalekategorier overlapper i niveau. Netop tilstrækkeligt niveau bør benyttes, når muligt

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

Overblik

Baseline:
866 mio. DKK / 1.752 ÅV

Bruttopotentialespænd:
1-3 %

Bruttopotentialespænd:
8-28 mio. DKK

Kvantitativ beskrivelse af potentialet

Baseline er identificeret med udgangspunkt i datasæt over FMI's samlede organisation indsamling under inddragelse af FMI, FPS og FMN fratrukket Nyt Kampfly Program, Økonomidivisionen samt PROF.

På baggrund af kvantitativ diagnostik af FMI struktur samt løbende kvalitative observationer er udvalgt seks fokusområde, som potentialeestimerne er baseret på:

- A. KOA og LESEK:
 - Frigørelse af 6 ÅV total ved de fire Kapacitetsansvarlige samt ved FDD og LESEK = 3,3-3,8 mio. kr. (afhængig af C300 eller M300 funktionsniveau)
 - Konvertering af 6 ÅV total ved samme enheder fra M300 → M200/C200 = 0,9 mio. kr.
- B. Udleverende depoter:
 - Frigørelse af 10 ÅV total = 3,3 mio. kr. (baseret på gennemsnitligt-lønniveau for lagermedarbejdere)
 - Konvergering af lønninger til lavere percentilniveau = 0,5-1,7 mio. kr. (gående fra 90% til medianniveau)
- C. Planlægnings- og Koordinationsdivision (PK), P3O-afdeling
 - Frigørelse af 2-4 ÅV = 1,2-2,4 mio. kr. (baseret på lønniveau fra pågældende enheder)
- D. Justering af span of control
 - Frigørelse af 2-5 ÅV = 1,3-3,3 mio. kr. (baseret på lønniveau fra lederstillinger med pågældende SoC)
- E. Konvertering fra militære til civile stillinger
 - Potentialeestimat på 1,3-4,0 mio. kr. for 5-15% udskiftning i udvalgte stillinger
- F. Bemanning med lavest muligt funktionsniveau
 - Potentialeestimat på 0,9-2,8 mio. kr. for 2,5-7,5% udskiftning af C300 med C200 i udvalgte stillinger

Potentialet er estimeret ved, at det laveste spænd udgøres af delforslag B, C og D, hvor realiserbarheden er vurderet bedst. Det øvre spænd er summen af den øverste sats for alle delforslagene. Potentialet er 6,3-22,2 mio. kr. i FMI lønsum. Hertil skal tillægges overhead på 1,5-5,4 mio. kr. Samlet effekt vurderes således til **7,8-27,7** mio. kr. eller ~8-28 mio. kr.

Beskrivelse af effekt på geografisk placering

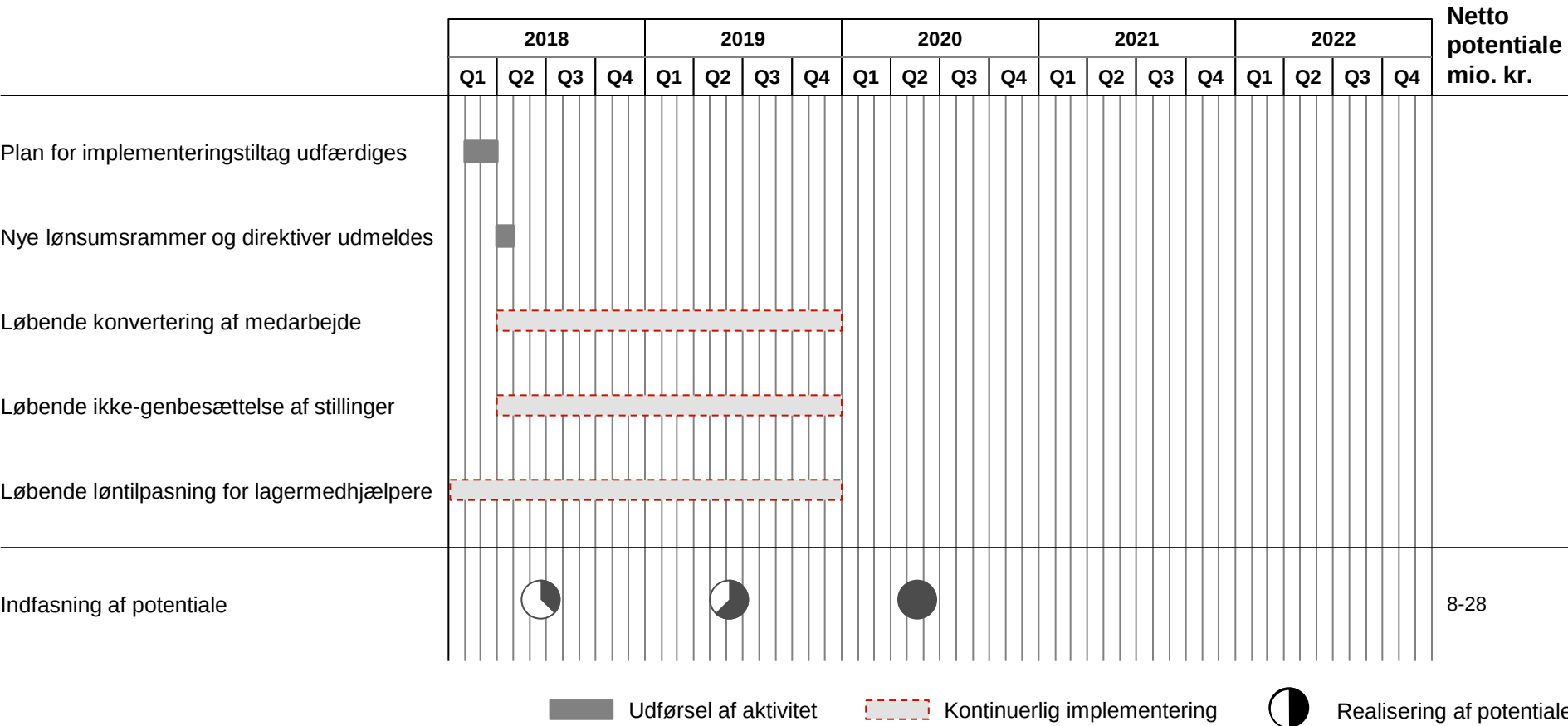
Forslaget har ingen effekt på den nuværende geografisk placering af ETAB

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 1-3 %	Nettopotentialespænd: 8-28 mio. DKK
Overvejelse om indfasning	Indfasningen skal ske trinvist vha. naturlig afgang. Den naturlige afgang hos FMI er jævnfør historiske personaledata 9,3 %. Dette betyder, at ca. 160 ansatte årligt naturligt forlader FMI.	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablerement men inkl. overhead (mio. DKK)
	Eftersom forslaget ikke direkte udpeger eksakte medarbejdere, antages indfasningen at kunne være gennemført i 2020.	
Ekstra løbende omkostninger	Der forventes ikke løbende omkostninger til ÅV.	
Investeringer	Forslaget forventes som nævnt ikke at involvere investeringsudgifter, da reguleringen skal ske som følge af naturlig afgang.	
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der vurderes ikke at være betydelige overlap til andre effektiviseringsområder, idet det er afklaret, at fokusområde #2 vedr. bemanning af udleverende depoter ikke overlapper til forslag 32. Begge forslag fokuserer på mulig optimering af FDD organisation, men behandler ikke samme genstandsfelt	

Plan for implementering af Tilpasning af FMI organisation

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Det er vigtigt i første omgang at etablere en plan for implementeringstiltagene og dernæst udmelde ændringer i de respektive lønsumsrammer
- Implementeringen skal foregå løbende, da reduktioner, konverteringer samt løntilpasning skal ske løbende for at undgå større udgifter til afskedigelser



Effektiviseringsforslag: Optimering af forsyningsområdet

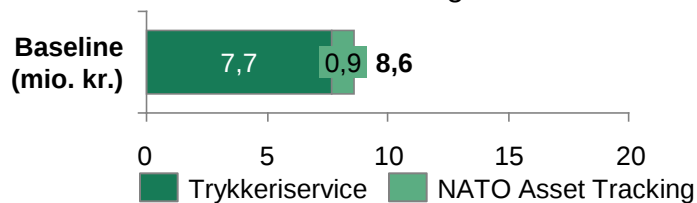
Baseline	- Baseline udgør min. 26,9 mio. kr. fordelt således: - Trykkerivirk. (7,7) - Asset tracking (0,9) - FLV Lager DK (16,3) - FMI støtte (TBD)	Potentiale	- Estimeret nettopotentiale på: 9 mio. kr. fordelt på: - Trykkerivirk. (2,5) – Øvrig Drift - Asset tracking (0,9) – MDP-A - FLV Lager DK (3,2) - Løn - FMI støtte (2,4) - Løn - Ved PL reguleret til 2017-priser er potentialet 9 mio. kr.	
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Effektiviseringsforslaget indeholder tre delforslag med det til fælles, at de relaterer sig direkte til driften af FDD og forsyningsområdet generelt: - Delforslag 1 består af to elementer: - Centralisering af trykkerivirksomhed med henblik på at opnå stordriftsfordele og bedre styring (omtalt heri men potentialet er ikke indregnet, idet det indgår under effektiviseringsforslag 35) - Afskaffelse af Danmarks bidrag til NATO Assets Tracking, idet VFK ikke benytter samme teknologi som det fælles tracking-system - Delforslag 2 omhandler muligheden for at indlemme Flyvevåbnets selvstændige Lager Danmark faciliteter i FDD's forsyningsvirksomhed, som det tidligere er gjort for Hæren, Søværnet, Hjemmeværnet og Beredskabsstyrelsen, for at reducere udgifterne til fremskudte lagre - Delforslag 3 fokuserer på perspektiverne for at forankre FDD som en division og i den forbindelse optimere FMI ressourcer i tilknytning, forretningsudvikling, kvalitet og kontrol, operationelt indkøb, ammunitionsområdet samt munderingsområdet, herunder insourcing af håndtering af idrætstøj			
Konsekvenser og risici	Der vurderes at være begrænsede risici for delforslagene			
Forudsætninger	En vigtig forudsætning for gennemførelsen af forslaget er, at der gives tid nok til at omstruktureringerne kan ske ved naturlig afgang/omrokering, således at større udgifter til afskedigelse kan undgås	Realiserbarhed	Realiserbarheden for alle forslag er vurderet god	
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der er kortlagt eksakt overlap til forslag 35 vedrørende centralisering af trykkeriindkøb. Overlap vil give anledning til korrektion af ovenstående nettoprovenu på -2,5 mio. kr.		Underbyggende materiale	FDD-analyser af hvert enkelt delforslag

Tre områder identificeret til optimering på forsyningsområdet

Baseline og introduktion til delforslag

1. Trykkeriservice og NATO Asset Tracking

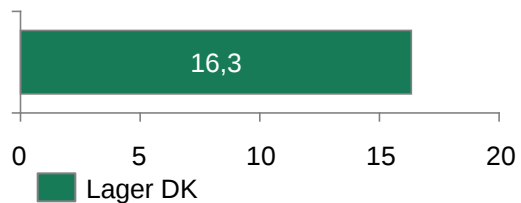
- Ekstern levering af trykkeriopgaver til koncernen**
- Forsvaret købte i 2016 tryksager for ca. 7,7 mio. kr. på Moderniseringsstyrelsens rammeaftale
- NATO Asset Tracking til sporing af forsendelser**
- NATO Asset Tracking er et system, som på tværs af alliancen kan tracke containere m.v.
 - Danmark afsætter årligt ca. 0,9 mio. kr. fordelt på 0,7 mio. kr. til service- og vedligeholdelsesaftale samt 0,2 mio. kr. til medlemskab af NATO's NSPA Routing Hub



Kilde: FMI, VFK, NATO

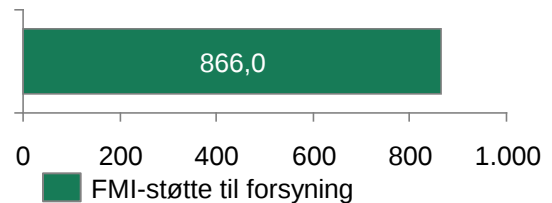
2. Flyvevåbnets egne "Lager DK" lagre

- Flyvevåbenet bruger ~16,3 mio. kr. til drift af egne "Lager DK" lagre**
- Flyvevåbnet opererer egne lagre uden for FDD, der agerer som fremskudte lagre for FDD's hoveddepot
 - Baggrunden er, at man straks kan plukke i forbindelse med uplanlagt vedligeholdelse og dermed kompensere for leveringsterminer
 - Ca. 37,5 ÅV supporterer Flyvevåbnets lagre
 - Baseline herfor estimeres på baggrund af gennemsnitslønninger til 16,3 mio. kr.



3. FDD som division i FMI

- FDD figurerer i dag som eneste niveau III myndigheder i FMI**
- Som niveau III myndighed løfter FDD i dag et selvstændigt ansvar, hvilket kan medvirke til, at der er områder, hvor der helt eller delvist løses ensartede opgaver i FDD og i FMI stab
 - Baseline for delforslaget udgøres af FMI og FDD samlede organisation fratrukket Nyt Kampfly Program, PROF og OD



Potentialer opstillet for hver af delforslagene

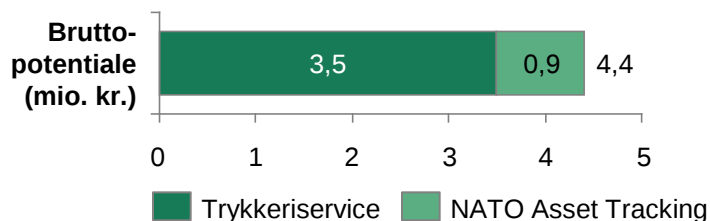
1. Centralisering af trykkeriindkøb og udmelding af NATO Asset Tracking

Besparelser på 3,5 mio. kr. ved centralisering af trykkerisager

- Indkøbet af tryksager er i dag spredt på tværs af styrelser
- Stikprøver demonstrerer, at ved et øget brug af mini-udbud kan der spares ca. 50 %
- En centraliseret model forventes at kunne medføre 3,5 mio. kr. i årligt bruttopotentiale

Udtrædelse af NATO asset tracking ordning

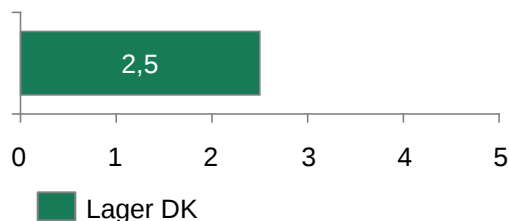
- NATO Asset Tracking benytter ikke den teknologi, som VFK foretrækker. Der er på den baggrund truffet beslutning om at afslutte Danmarks deltagelse



2. Sammenlægning af FLV lagre med de øvrige

Flyvevåbenets egne lagre kan effektiviseres centralt

- Det vurderes, at der pga. Flyvevåbnets særskilte lagre foregår en vis grad af unødigt merarbejde. Dette kan undgås ved at integrere lagrene i den øvrige forsyningsvirksomhed
- Potentialet er estimeret til en reduktion på 5 ÅV svarende til 2,5 mio. kr. årligt og godkendt af såvel FMI som FDD
- Der er tidligere gennemført lignende integration af logistikenheder fra Hæren, Søværnet, Hjemmeværnet, Beredskabsstyrelsen samt Hærens reservedelslagre



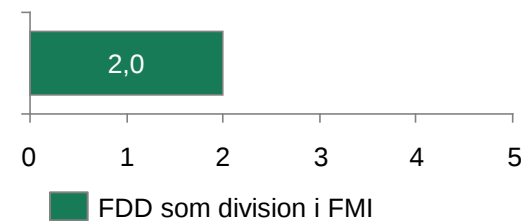
3. FDD som division i FMI

Synergigevinster ved at samle FDD under FMI

Effekten består i optimering af opgaveløsningen, hvor der er helt eller delvist sammenfald mellem FDD og FMI stab. Der kan udspares:

- 2 ÅV i det samlede forretningsudviklingsområde
- 1 ÅV i KALA ved at styrke samarbejdet mellem KCM Våben KCM Ammunition, KCM udrustning og FDD
- 1 ÅV i depotstrukturen i forlængelse af ovenstående styrkelse af samarbejdet mellem KALA og FDD

I alt 4 ÅV svarende til 2,0 mio. kr.



Samlet bruttopotentiale på ~9 mio. kr. for alle tre delforslag

Overvejelser vedr. indfasning samt bruttoprovenu inkl. overhead

1 Centr. trykkeriindkøb og træd ud af NATO A.Track.

- Centraliseringen af trykkeriindkøb kræver ansættelse af 2 ÅV og nye procedurer, hvorfor 50% forventes i 2018 og 100% i 2019
- Udtrædelsen af NATO Asset Tracking kan først ske fra 1. januar 2019.

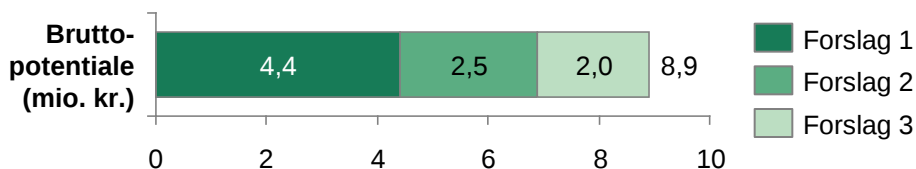
2 FLV's "LagerDK" sammenlægges med øvrige lagre

- FDD vurderer, at provenuet er muligt at realisere inden for 12-18 måneder. Konservativt sat forventes 50% af provenuet således i 2019 og 100% i 2020

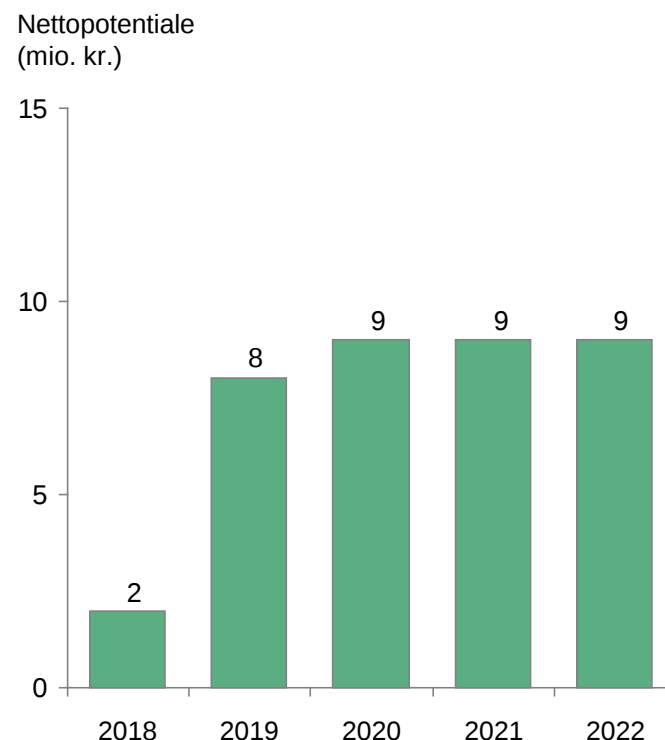
3 FDD som division i FMI

- Det forudsættes, at 50% af provenuet realiseres 2018 og 100% i 2019 og frem

Bruttopotentiale for samtlige forslag inkl. overhead



Nettopotentialet ender samlet set på ~9 mio. kr. i 2022



Note: Overhead er inkluderet i ovenstående men der er ikke korrigeret for overlap til andre forslag

Forbedringstiltag: Optimering af forsyningsområdet

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Optimering af forsyningsområdet	1 Centraliser indkøb af trykkeriservice og træk ud af NATO Assets Tracking	Indkøb af tryksager er i dag for spredt - Analysen viser stort potentiale ved at centralisere indkøbet og dermed øge brugen af mini-udbud NATO Assets Tracking hjælper medlemslandene med at overvåge containere m.v. - VFK bruger dog ikke samme standard, hvorfor Danmarks medlemskab af NATO Asset Tracking er overflødigt	Centralisering giver mulighed for skala, hvilket kan føre til lavere indkøbspriser VFK ønsker ikke at anvende samme teknologi som NATO Asset Tracking, hvorfor medlemskabet på området kan opsiges
	2 Sammenlæg Flyvevåbenets "LagerDK" med øvrig forsyning	Flyvevåbnet har egne lagre uden for FDD-regi som benyttes som et "fremskudt lager" - Det vurderes, at der pga. Flyvevåbnets særskilte lagre foregår en vis grad af unødigt merarbejde. Dette kan undgås ved at integrere disse i den øvrige forsynings-virksomhed - Der vil ikke blive lukket lagre – alene optimeret på den nuværende struktur	Lignende forsyningsstruktur hos Hæren, Søværnet, Beredskabsstyrelsen m.fl. er blevet nedlagt og sammenlagt i FDD. Dette er sket for at optimere den samlede forsyningskæde i forsvaret
	3 FDD som division i FMI	Tiltaget fokuserer på muligheden for at forankre FDD som en division i FMI og i den forbindelse optimere den samlede ressourceanvendelse i tilknytning til forretningsudvikling, kvalitet og kontrol, operationelt indkøb, ammunitionsområdet samt munderingsområdet. Ved at FDD i dag skal løfte et selvstændigt NIV III ansvar, er der områder, hvor der helt eller delvist løses ensartede opgaver i FDD og STAB/FMI.	Effekten består i optimering af opgaveløsningen, hvor der er helt eller delvist sammenfald mellem de involverende afdelinger

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

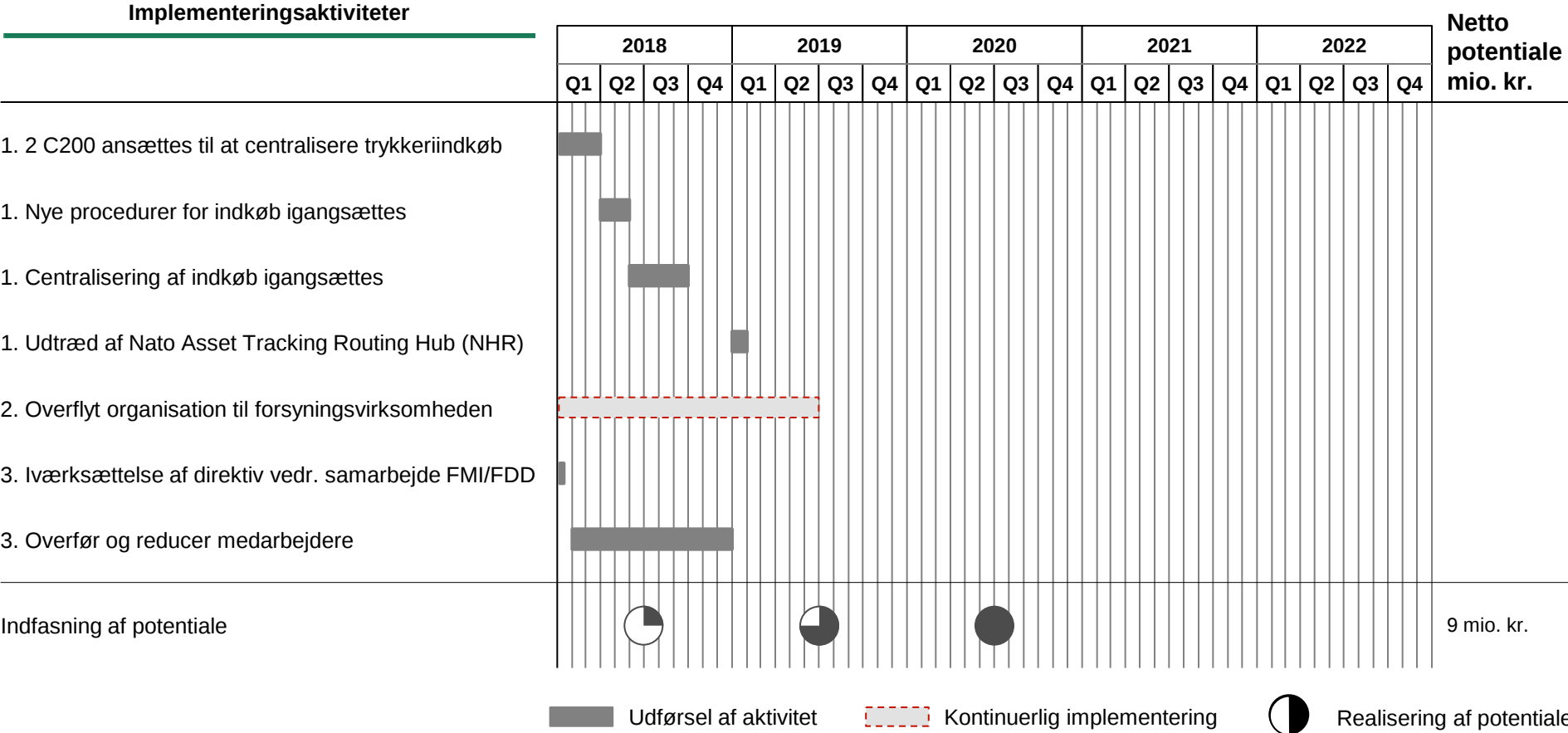
Overblik	Baseline: Min. 26,9 mio. kr.	Bruttopotentialespænd: Min. 33 %	Bruttopotentialespænd: 9 mio. kr. / 9 ÅV
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Centralisering indkøb af trykkeriservice og udtrædelse af NATO Assets Tracking: - Ved at centralisere indkøb af trykkeriservice vurderer FDD, at priserne kan reduceres ca. 50 %. I 2016 brugte forsvaret 7,7 mio. kr. på trykkeriservice. Dette forventes nedbragt med 3,5 mio. kr. gennem centralisering - NATO Assets Tracking er et container-tracking program, som DK deltager i. Standarden ikke kompatibel med VFK's benyttede teknologi, hvorfor Danmark foreslås at udtræde af samarbejdet og spare den fulde udgift på 0,9 mio. kr. årligt - Sammenlægning FLV Lager DK med øvrig forsyning - Flyvevåbnets egen lagerstruktur gør det sværere at optimere lagerprocessen overordnet set - Ved sammenlægning med den resterende forsyningsstruktur estimeres det, at 5 ÅV / 2,5 mio. kr. kan spares - FDD som division i FMI - FDD vurderer at kunne hente 4 ÅV / 2 mio. kr. ved at koordinere opgaverne tættere Samlet bruttopotentiale på 8,9 mio. kr. eller svarende til ~9 mio. kr.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Ingen geografisk effekt		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): Min. 33 %	Nettopotentialespænd: 9 mio. kr. / 9 ÅV																		
Overvejelse om indfasning	1. Centraliseringen af trykkeriindkøb medregnes ikke da potentialet udgår grundet overlap til EF 35 jf. nedenfor Det årlige medlemskab af NATO Asset kan opsiges med 1 års varsel, hvorfor provenuet på denne del først kan hentes fra 1. januar 2019.	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablerement men inkl. overhead (mio. kr.) <table><tr><th></th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td>ÅV tilpasning</td><td>2</td><td>6,5</td><td>9</td><td>9</td><td>9</td></tr><tr><td>Bruttopotentiale</td><td>2</td><td>8</td><td>9</td><td>9</td><td>9</td></tr></table>		2018	2019	2020	2021	2022	ÅV tilpasning	2	6,5	9	9	9	Bruttopotentiale	2	8	9	9	9
			2018	2019	2020	2021	2022													
	ÅV tilpasning		2	6,5	9	9	9													
Bruttopotentiale	2	8	9	9	9															
2. FDD vurderer, at provenuet er muligt at realisere inden for 12-18 måneder. Konservativt sat forventes 50% af provenuet således i 2019 og 100% i 2020																				
3. Det antages at potentialet kan høstes 6-12 måneder efter igangsættelse. Derfor forventes 50% af provenuet i 2018 og 100% i 2019 og frem																				
Ekstra løbende omkostninger	Til underforslag 1 kræves der 2 ekstra ÅV til at stå for centraliseringsopgaven. Udgifter hertil beløber sig inkl. overhead til ca. 1,0 mio. kr. Bemærk dog, at disse udgifter ikke medtages, idet potentialet for underforslag 1 som beskrevet under 'Bemærkninger vedr. overlap i potentiale' udgår og i stedet indhentes ved EF 35.	Ekstra løbende omkostninger	-	-	-	-	-													
		Investeringsomkostninger	-	-	-	-	-													
		Nettopotentiale	2	8	9	9	9													
Investeringer	Forslagene kræver ingen investeringer. ÅV-tilpasningen forventes at ske ved naturlig afgang/omrokeringer.																			
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der er kortlagt eksakt overlap til forslag 35 vedrørende centralisering af trykkeriindkøb. Forslag 35 vedrører centralisering af hele Øvrig Drift, og ikke kun en delmængde som dette forslag lægger op til. Overlap vil give anledning til korrektion af ovenstående nettoprovenu på -2,5 mio. kr.																			

Plan for implementering af Optimering af forsyningsområdet

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Den fulde realisering indtræffer først i 2020, eftersom implementeringen skal ske ved naturlig afgang / omrokering



Tema: Øvrige

Effektiviseringsforslag: Reduceret brug af Kammeradvokaten

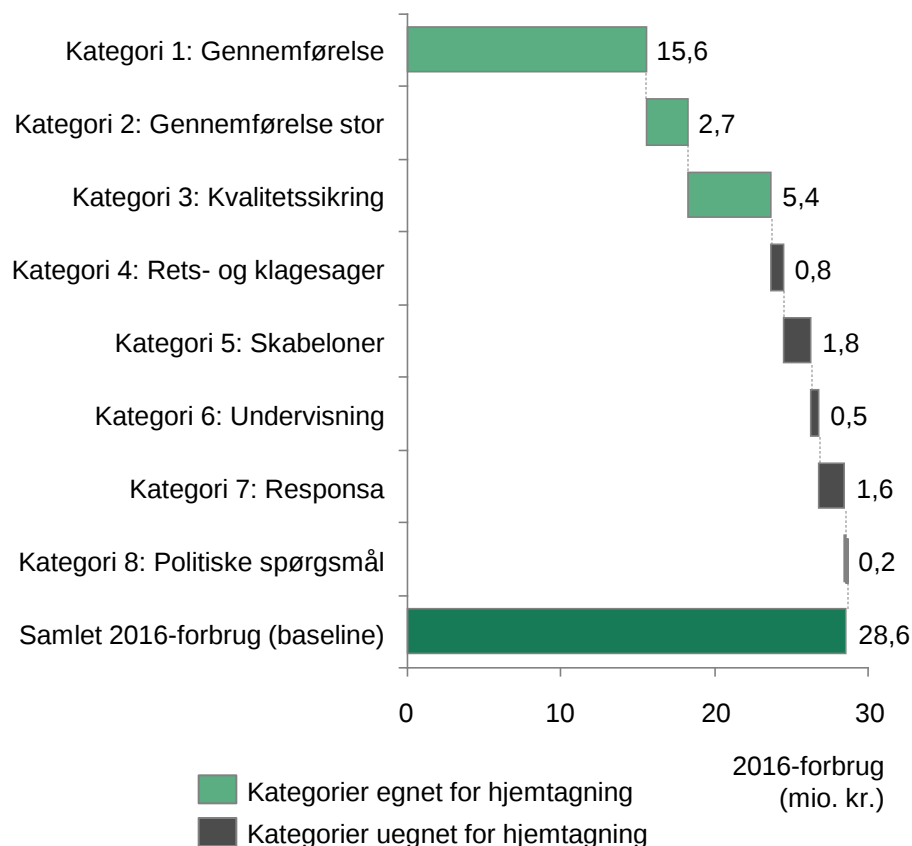
Baseline	Baseline udgøres af udgifterne til Kammeradvokaten 2016 på 28,6 mio. kr.	Potentiale	- Estimeret nettopotentiale på: 7 mio. kr. (udgøres 100% af MDP-A) - Nettopotentialet realiseres fra 2019 og frem i resten af forligsperioden - Ved PL reguleret til 2017-priser er potentialet 7 mio. kr.
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Kammeradvokaten leverer juridisk rådgivning til FMI inden for en række områder relateret til understøttelse af materielanskaffelser. - Effektiviseringsforslaget omhandler perspektiverne for, at hjemtage dele af det sagskompleks, der i dag varetages ved Kammeradvokaten, idet priserne eksternt overstiger FMI udgifter forbundet med tilsvarende opgaver - Kammeradvokaten yder i dag otte kategorier af opgaver for FMI (gennemførelse af udbud/anskaffelser, gennemførelse af store udbud/anskaffelser, kvalitetssikring, rets- og klagesager, skabeloner, undervisning, responsa samt politiske spørgsmål). En række af disse kan ikke hjemtages grundet lav sagsmængde eller høj grad af specialitet - Potentialet kan opnås ved at videreføre hjemtagelse af kategori 1 og 2-opgaver (vedrørende gennemførelse) samt åbne op for at hjemtage størstedelen af kategori 3-opgaverne (kvalitetssikring), der i høj grad i dag håndteres eksternt grundet kapacitetsudfordringer ved Juridisk Afdeling i FMI - Hjemtagelsen af opgaverne producerer en økonomisk effektivisering og kan yderligere medvirke til at udvikle den faglige kvalitet og sikre en tæt kontakt mellem juridisk opgaveløsning og de anskaffende funktioner i FMI		
Konsekvenser og risici	- Den primære risiko består i at sikre, at Juridisk Afdeling kan tiltrække og fastholde ressourcer til at varetage den øgede opgavemængde. Dette søges håndteres ved at tilbyde en højere løn til en række nye stillinger - Hjemtagningen kan lede til kompetenceudfordringer på kort sigt - Dette kan løses ved at lade indfasningen ske løbende, således nye ansatte rekrutteres og oplæres, før opgaver hjemtages		
Forudsætninger	- Den er en forudsætning, at der fortsat arbejdes med at fastholde juridiske ressourcer ved FMI - Arbejdet med optimering og smidiggørelse af den juridiske opgaveløsning, der håndteres internt i FMI sideløbende, er central for at frigøre kapacitet	Realiserbarhed	Langvarende rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer mindsker realiserbarheden 
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der vurderes ikke at være betydelige overlap til andre effektiviseringsområder	Underbyggende materiale	Tidligere rapport fra PA Consulting, tal fra Kammeradvokaten samt materiale fra JA

Kammeradvokaten varetager otte opgavetyper for FMI

Kammeradvokaten løser en række opgaver for FMI for små 30 mio. kr. årligt

- Kammeradvokaten leverer juridisk rådgivning til FMI inden for en otte specifikke sagskategorier
- Visse af sagskategorierne (f.eks. sagsførelse og sager af politisk bevågenhed) kræver særlige kompetencer, som er svære at opbygge
- Andre opgaver løses eksternt grundet manglende intern kapacitet og underbemanding ved Juridisk Afdeling (JA)
- Konkret vurderes det, at en væsentlig del af kategori 1, 2 og 3 kan hjemtages
- Dele af kategori 4 er også teoretisk mulig, men sagsmængden er for lille til, at der er potentiale ved at ansætte en in-house advokat til at føre sager ved Klagenævnet for Udbud
- Kategori 5, 6, 7 og 8 er for specialiserede til, at FMI selv kan løfte dem. Disse opgaver udgør dog en forholdsvis lille del af de samlede udgifter

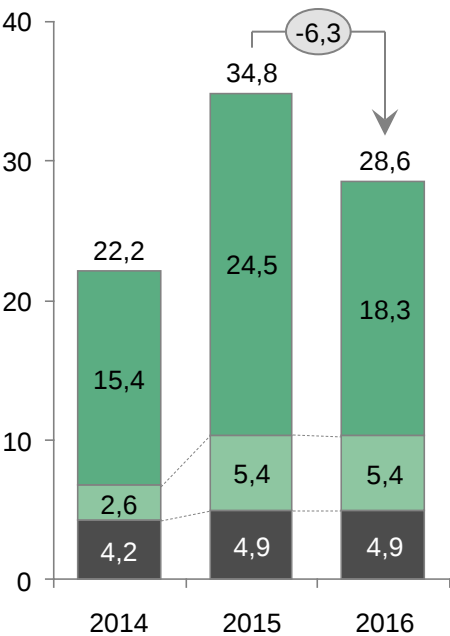
Størstedelen af volumen i det samlede opgavekompleks er egnet for hjemtagning



FMI har allerede påbegyndt hjemtagning af kategori 1 og 2

Kategori 1 og 2-forbruget faldt med ~6 mio. kr. fra 2015-16

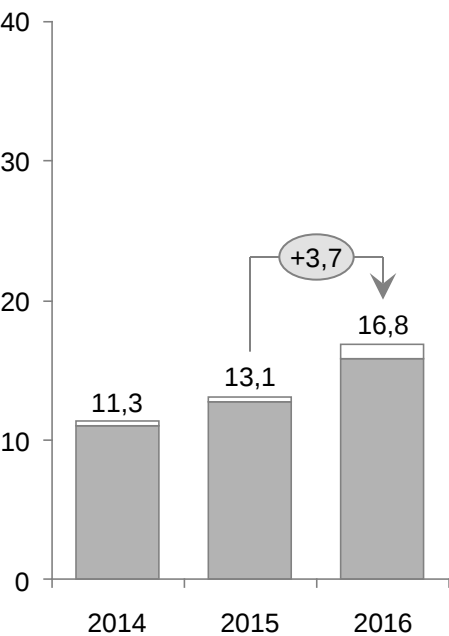
Årlige udgifter (mio. kr.)



- Kategori 1 og 2
- Kategori 3
- Kategorier som ikke kan hjemtages

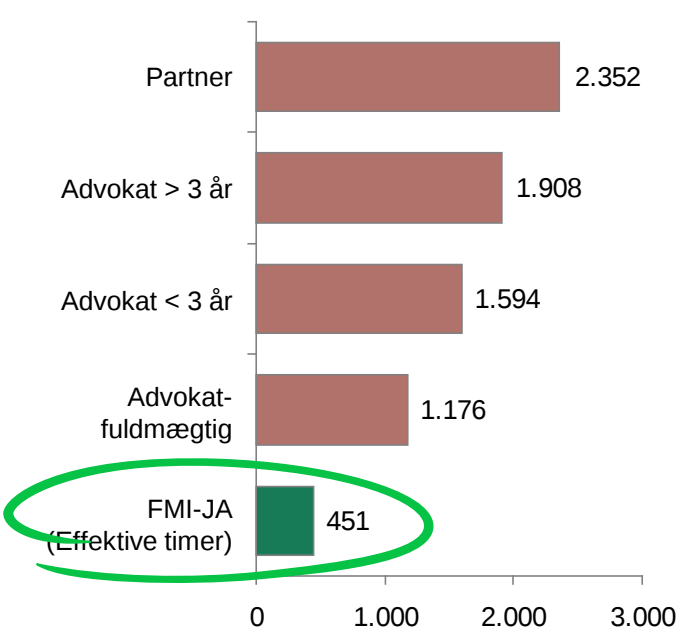
Samlet lønsum ved JA er steget for bl.a. at varetage de ekstra opgaver

Årlig lønsum (mio. kr.)



- Aktivitetssløn
- Kapacitetssløn

Udgangspunktet for hjemtagning er en markant billigere intern sats



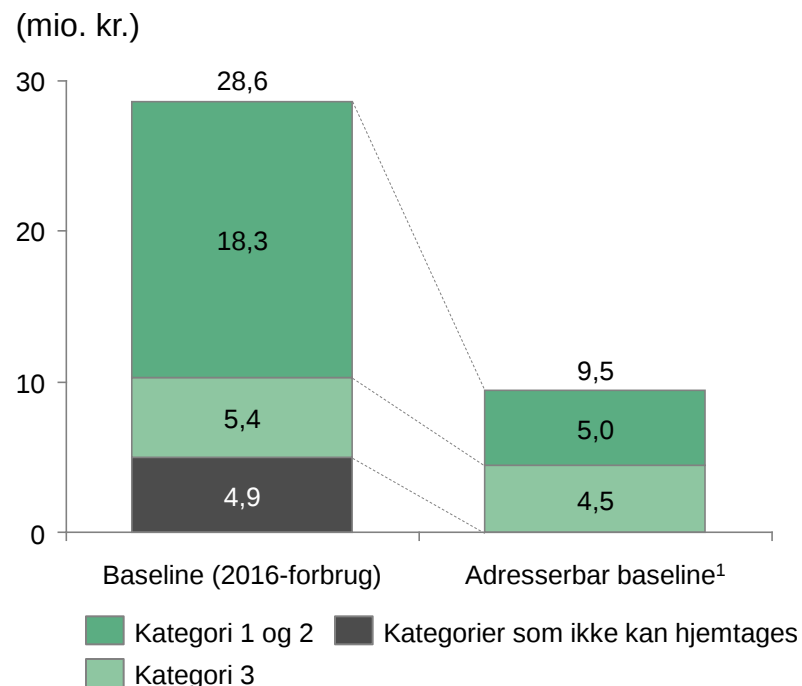
Timesatser for Kammeradvokaten og Juridisk Afdeling (kr.)

Note: Timesatser for Kammeradvokaten er Kammeradvokatens egne tal for 2016; Timesatser for FMI-JA er beregnet ud fra af den gennemsnitlige 2016-årsløn for C300-ansatte i JA fordelt på et konservativt estimat for effektiv arbejdstid på 1265 timer

Der vurderes at være et yderligere potentiale for hjemtagning

Det er analyseret, at der resterer 9,5 mio. kr. i adresserbar baseline

- På baggrund af tidligere undersøgelser på området vurderer JA, at der eksisterer en række kategori 1-3 opgaver, som er mulige at hjemtage



Note: Analyse baserer sig på arbejde foretaget af Juridisk Afdeling og BCG samt tidligere rapport fra PA Consulting

1. Den adresserbare baseline består for Kategori 1 og 2 af den oprindelige, fulde adresserbare baseline fra PA Consultings rapport revurderet af FMI ud fra en vurdering af allerede hjemtaget sagsmasse samt perspektiverne for yderligere hjemtagning; For kategori 3 består baseline af er den samlede sagsmængde fratrasket opgaver til sager med særlig offentlig interesse

En række fordele vurderes at overskygge potentielle udfordringer

Fordele ved hjemtagning af opgaver



- Betydeligt potentiale for effektivisering
- Hjemtagning af interessante og fagligt stimulerende opgaver
- FMI kan opnå større udbudsretlig faglighed internt i Juridisk Afdeling
- Større medarbejderstab reducerer sårbarhed overfor udskiftninger

Udfordringer ved hjemtagning af opgaver



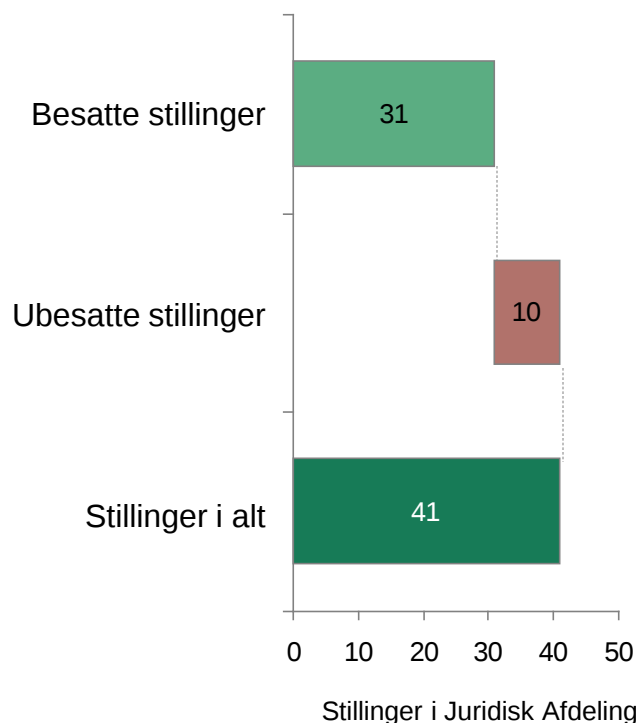
- Det er ressourcekrævende og har vist sig vanskeligt at rekruttere nye jurister
- Muligheden for at aflaste afdelingen i perioder mindskes
- Hjemtagning kan give kompetenceudfordringer – særligt på kort sigt

Fortsat hjemtagning af kategori 1 og 2 beror på rekruttering

Hjemtagningen af flere kat. 1 og 2 opgaver er allerede igangsat

- På baggrund af tidligere analysearbejde fra PA Consulting blev indsatsen med hjemtagning af kategori 1 og 2 igangsat
- I forbindelse med implementeringen er JA blevet tilført lønsum til 14 yderligere ÅV
- Imidlertid har det ikke været muligt at realisere det samlede, ønskede potentiale grundet udfordringer med rekruttering og fastholdelse
- JA vurderer på den baggrund, at der kan hjemtages sagsmængde for yderligere 5 mio. kr.

Primær udfordring er at få fyldt ubesatte stillinger



Lønsum til ansættelser er afsat

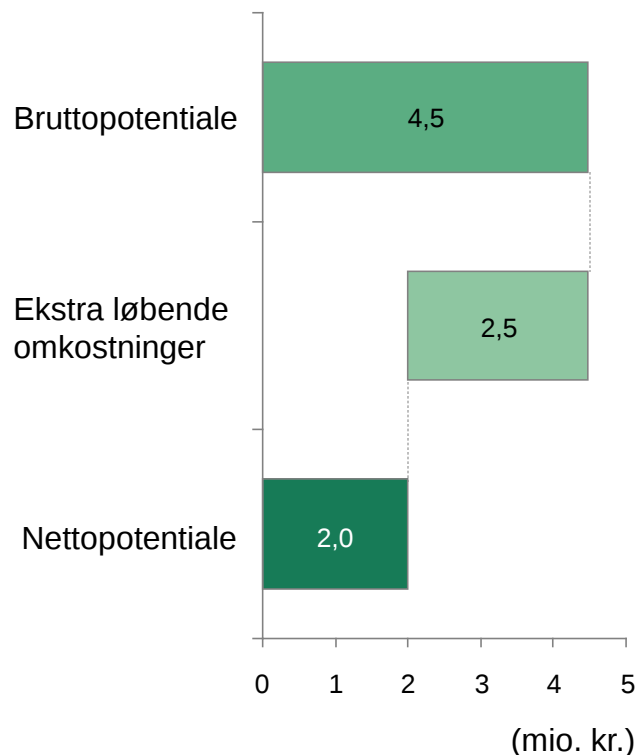
- JA mangler at rekruttere yderligere 7 ÅV af de tilførte 14 ÅV
- Disse 7 ÅV er udløberen af den tidligere rapport og tiltænkt til at hjemtage kategori 1 og 2 opgaver
- JA er allerede blevet tilført lønsum hertil, hvorfor udgiften hertil ikke indgår i budgetanalysen
- Desuden har JA 3 ledige stillinger i øvrigt. Besættes flere af de ledige stillinger, bør afdelingen have kapacitet til at hjemtage sagsmængden for 5 mio. kr.

Hjemtagning af kategori 3 kan også igangsættes, såfremt medarbejdere kan rekrutteres og fastholdes

Outsourcing af kategori 3 opgaver skyldes især kapacitet

- I 2016 skyldtes over 60 % af kategori 3-forbruget ressourcemangel ved FMI
- Såfremt medarbejdere kan rekrutteres og fastholdes er kategorien af en tilstrækkelig størrelse og af rette karakter til at kunne hjemtages
- Det vurderes, at 3 ÅV er nødvendigt for at hjemtage opgaverne.
- Yderligere vurderes det nødvendigt at ansætte specialkonsulenter for at opnå den fornødne kompetence til opgaveløsningen

Der estimeres 2 mio. kr. i opnåeligt nettopotentiale



Konkrete antagelser for beregningen

- Kammeradvokaten anvender anslået ca. 2500 timer årligt på den pågældende opgave
- ÅV hos JA leverer anslået 1265 effektive timer årligt jf. tidligere analyse
- 3 ÅV vil tilføre ca. 3800 JA effektive timer årligt. Dette antages at være tilstrækkeligt til at dække lavere effektivitet, oplæring m.v.
- JA vurderer, at en årsløn på 660-780.000 kr. er nødvendig for at rekruttere specialkonsulenter med henvisning til tidligere rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer

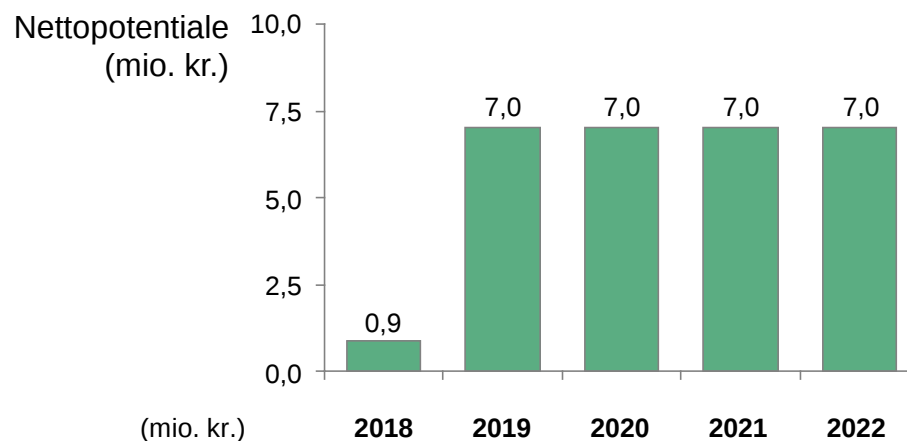
Note: Beregninger baseret på tal fra Kammeradvokaten, Juridisk Afdeling samt tidligere analyse foretaget af PA Consulting
Ekstra løbende omkostninger er beregnet ud fra en gennemsnitsløn på 720.000 kr. + overhead for civile ÅV

Det samlede nettopotentiale for hjemtagning af kategori 1-3 opgaver vurderes til ~7 mio. kr. årligt

Baggrund for udrulning og indfasning af forslaget

- Indfasningen sker gradvist for at sikre at oplæring og rekruttering af nye ansatte kan finde sted
- Yderligere er der for kategori 3 behov for at få ophævet det nuværende samarbejde med Kammeradvokaten. Det kræver en varselsperiode, som kan benyttes til at rekruttere og oplære nye medarbejdere
- For kategori 1 og 2 forventes det, at 50 % af bruttopotentialet kan hentes i 2018 og 100 % i 2019
- For kategori 3 forventes 25 % af bruttopotentialet hentet i 2018 mens 100 % kan nås i 2019
- Udgifterne til ekstra løbende omkostninger forventes indfaset 100 % i 2018
- Der beregnes desuden med 0,3 mio. kr. i investeringsomkostninger i 2018 til ekstern assistance med at rekruttere de 3 ÅV til at løse kategori 3-opgaverne

Oversigt over indfasning af nettopotentialet i kommende forligsperiode



(mio. kr.)	2018	2019	2020	2021	2022
ÅV tilpasning	-3	-3	-3	-3	-3
Bruttopotentiale	3,6	9,5	9,5	9,5	9,5
Ekstra løbende omkostninger	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Investeringsomkostninger	0,3	-	-	-	-
Nettopotentiale	0,9	7,0	7,0	7,0	7,0

Forbedringstiltag: Reduceret brug af Kammeradvokaten

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Reduceret brug af Kammeradvokaten	1 Hjemtag yderligere kategori 1 og 2-opgaver fra Kammeradvokaten	Hjemtag flere opgaver af kategori 1 og 2 Juridisk Afdeling hos FMI har allerede hjemtaget en række af denne type opgaver fra Kammeradvokaten. Der er potentiale for at fortsætte hjemtagningen	Juridisk Afdeling i FMI er kompetent til selv at varetage de fleste kategori 1 og 2-opgaver og til en lavere sats end ved Kammeradvokaten JA har allerede hjemtaget en række opgaver fra 2015 til 2016 med nedbringelse af det eksterne forbrug til følge
	2 Hjemtag kategori 3-opgaver fra Kammeradvokaten	Påbegynd hjemtagning af kategori 3-opgaver - Kategori 3-opgaver vedrører kvalitetssikring, og størstedelen vurderes også mulige at hjemtage - En stor del af de nuværende opgaver skyldes alene ressourcemangel i Juridisk Afdeling. Det kan således løses ved at tilføre flere ressourcer til afdelingen	Rationale er det samme; JA kan opbygge kompetencer til at løfte opgaven selv, og samtidig kan de varetage den væsentlig billigere end Kammeradvokaten.

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

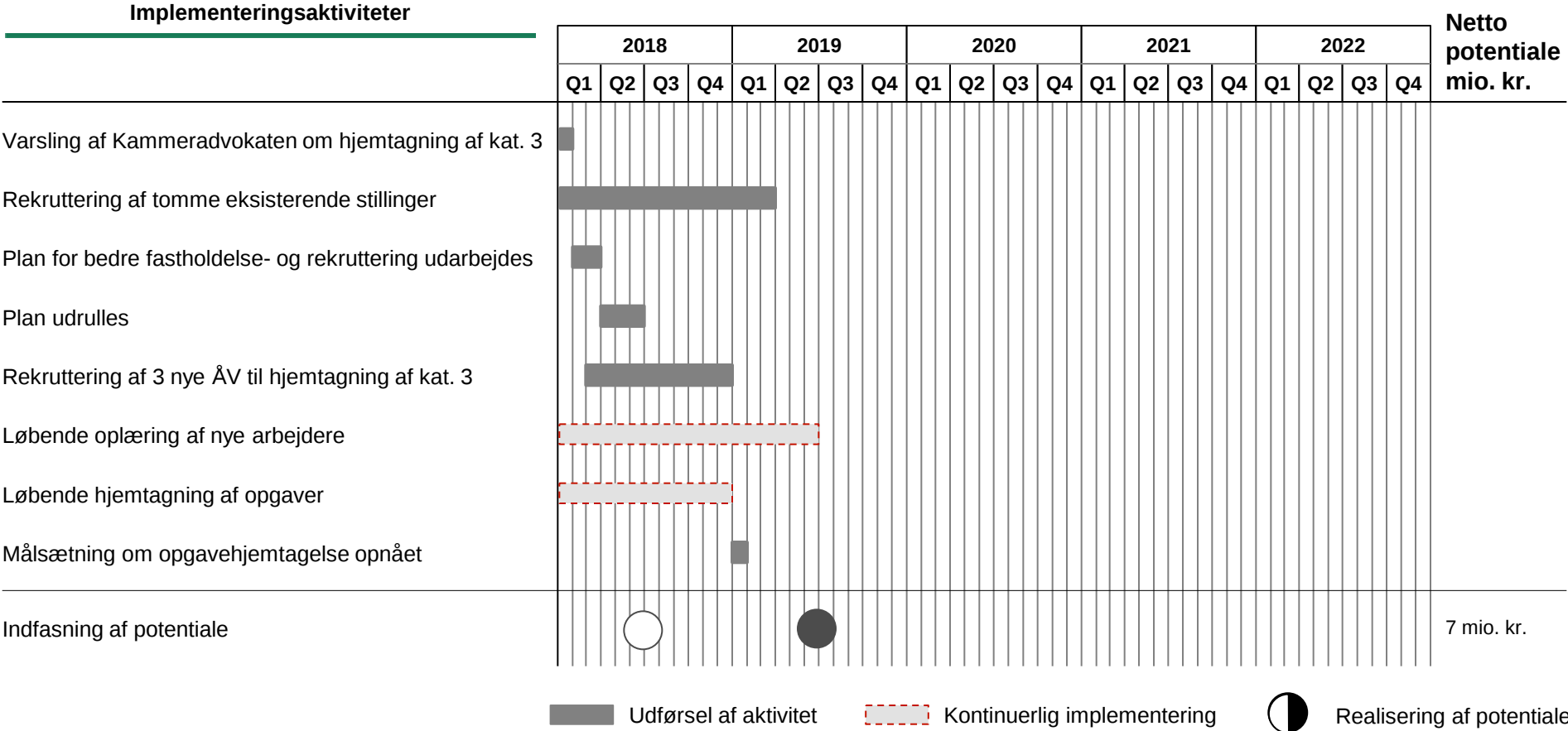
Overblik	Baseline: 28,6 mio. DKK	Bruttopotentialespænd: 31 %	Bruttopotentialespænd: 9 mio. DKK																
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	Potentialet realiseres ved at hjemtage en række opgaver, der i dag foretages ved Kammeradvokaten, i Juridisk Afdeling ved FMI Den samlede baseline er udgjort af FMI's forbrug ved Kammeradvokaten, som i 2016 beløb sig til 28,6 mio. kr. fordelt således: <table> <tr> <td>Kategori 1: Gennemførelse</td><td>15,6 mio. kr.</td><td>Kategori 5: Skabeloner</td><td>1,8 mio. kr.</td></tr> <tr> <td>Kategori 2: Gennemførelse stor</td><td>2,7 mio. kr.</td><td>Kategori 6: Undervisning</td><td>0,5 mio. kr.</td></tr> <tr> <td>Kategori 3: Kvalitetssikring</td><td>5,4 mio. kr.</td><td>Kategori 7: Responsa</td><td>1,6 mio. kr.</td></tr> <tr> <td>Kategori 4: Rets- og klagesager</td><td>0,8 mio. kr.</td><td>Kategori 8: Politiske spørgsmål</td><td>0,2 mio. kr.</td></tr> </table> Det vurderes, at det er muligt at hjemtage kategori 1-3, der omhandler gennemførelse af anskaffelser samt kvalitetssikring. Disse tre kategorier er den adresserbare baseline og udgør 80 % af den samlede sagsmasse. For kategori 1 og 2 har man allerede nedbragt betydeligt fra 2015 til 2016. Juridisk Afdeling vurderer, at man kan nedbringe forbruget yderligere 5 mio. kr., såfremt afdelingen kan besætte de stillinger, den allerede har fået bevilliget midler til. Størstedelen af baseline ved kategori 3 stammer fra ressourcemangel. Det vurderes, at størstedelen af sagsmassen svarende til 4,5 mio. kr. kan hjemtages. Bruttopotentialet ender samlet på 9,5 (-9) mio. kr. fra 2019 og frem.			Kategori 1: Gennemførelse	15,6 mio. kr.	Kategori 5: Skabeloner	1,8 mio. kr.	Kategori 2: Gennemførelse stor	2,7 mio. kr.	Kategori 6: Undervisning	0,5 mio. kr.	Kategori 3: Kvalitetssikring	5,4 mio. kr.	Kategori 7: Responsa	1,6 mio. kr.	Kategori 4: Rets- og klagesager	0,8 mio. kr.	Kategori 8: Politiske spørgsmål	0,2 mio. kr.
Kategori 1: Gennemførelse	15,6 mio. kr.	Kategori 5: Skabeloner	1,8 mio. kr.																
Kategori 2: Gennemførelse stor	2,7 mio. kr.	Kategori 6: Undervisning	0,5 mio. kr.																
Kategori 3: Kvalitetssikring	5,4 mio. kr.	Kategori 7: Responsa	1,6 mio. kr.																
Kategori 4: Rets- og klagesager	0,8 mio. kr.	Kategori 8: Politiske spørgsmål	0,2 mio. kr.																
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Der er ingen geografisk effekt.																		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 24 %	Nettopotentialespænd: -3 ÅV 7 mio. DKK
Overvejelse om indfasning	Indfasningen sker gradvist, således oplæring og rekruttering kan finde sted. Yderligere er der for kategori 3 behov for at få ophævet det nuværende samarbejde med Kammeradvokaten. Det kræver en varselsperiode, som dog kan benyttes til at rekruttere og oplære medarbejdere. For kategori 1 og 2 forventes det, at 50 % af bruttopotentialet kan hentes i 2018 og 100 % i 2019. For kategori 3 forventes 25 % af bruttopotentialet hentet i 2018, mens 100 % kan nås i 2019 Udgifterne til ekstra løbende omkostninger forventes indfaset 100 % i 2018	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablerement men inkl. overhead (mio. DKK)
Ekstra løbende omkostninger	Der beregnes 2,5 mio. kr. i ekstra løbende omkostninger. De går til opnormering med yderligere 3 ÅV, således der er medarbejderressourcer til at hjemtage kategori 3.	
Investeringer	Der beregnes desuden med 0,3 mio. kr. i investeringsomkostninger i 2018 til rekruttering af 3 ÅV til at løse kategori 3-opgaverne.	
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der vurderes ikke at være betydelige overlap til andre effektiviseringsområder	

Plan for implementering - Reduceret brug af Kammeradvokaten

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Rekrutterings- og fastholdelsesindsatsen er det afgørende element for forslaget



7 mio. kr.

Effektiviseringsforslag: Udbygning og optimering af køretøjspuljekoncepter

Baseline	Samlet baseline 175 mio. kr. - Puljekøretøjer: 112 mio. kr. - Lastvogne: 47 mio. kr. - Gaffeltrucks: 12 mio. kr. - HJK køretøjer: 4 mio. kr.	Potentiale	- Estimeret nettopotentiale på: 15-21 mio. kr. (MAP udgør 8,1-8,3 mio. kr., 1,0-6,2 mio. kr. på MDP-A og 0,9 mio. kr. på MDP-G) - Ved PL reguleret til 2017-priser er potentialet 15-21 mio. kr. - Yderligere engangsprovenu i 2018 på 44-45 fra reduktion i basen af gaffeltrucks og hjemmевærnet samt reduktion i nuværende puljer (37 mio. kr.)
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	Puljekonceptet blev introduceret i indeværende forlig og bygger på en centralisering af administrationen, øget automatisering og flådestyring af den administrative bilbase, hvilket har ledt til en bedre udnyttelse af bilerne og færre administrative opgaver. Indeværende effektiviseringsforslag har to delelementer; En optimering af den eksisterende ordning for administrative køretøjer, hvor bilbasen nedjusteres samt suppleres med en erhvervsleasing ordning for de måneder, hvor det historiske kørselsmønster har været præget af spidsbelastning (A), og en udbygning af puljekonceptet til at dække tre nye områder (B) A) Der lægges op til yderligere justering af det nuværende puljekøretøjskoncept, hvor provenuet kommer fra nedbringelse af bilbasen, således at der indkøbes færre køretøjer end planlagt i 2018-19 og tilsvarende skal anvendes færre udgifter til drift og administration af den eksisterende pulje. Modellen er baseret på en generel nedbringelse af de administrative køretøjer suppleret med en leasing model, hvor der lejes biler på månedsbasis i perioder med spidsbelastning. Provenuet kan i vid udstrækning også indhentes uden leaseordning, såfremt dette fravælges senere B) Herudover undersøges om puljekoncepterne kan udvides til nye områder. Erfaringer fra forsvarrets puljekøretøjsordning har medført en gevinst på ca. 20% af de samlede omkostninger. Mulighederne for udvidelse af konceptet er analyseret for forsvarrets kommercielle lastvogne, gaffeltrucks og Hjemmевærnets vejkkøretøjer under 3500 kg (kun administrative køretøjer og ikke 4x4). Provenuet opnås igennem en centralisering af styringsopgaven samt en forenkling og automatisering af booking, dataopsamling og vedligeholdelsesprocessen. Derved opnås: - Lavere anskaffelsesomkostninger (MAP) som følge af et lavere antal genanskaffelser - Lavere driftsomkostninger (MDP) - Lavere personelomkostninger som følge af centralisering og automatisering		
Konsekvenser og risici	Risici: Kørselsbehovet ændrer sig væsentligt i forhold til analysen. Engangsprovenuerne fra analysen er afhængige af den procentvise reduktion i bilbasen - såfremt denne sats ændres vil engangsprovenuerne blive påvirket Risici: Adfærdstilpasning fra et brugerperspektiv		
Forudsætninger	At implementeringen foretages igennem udarbejdelse af BC som sanktioneres og godkendes af Forsvarsministeriet; og at der i implementeringsmodellen tages stilling til konkret model for eventuelle bruttoflytninger af personel i koncernen	Realiserbarhed	3 – Begrænsede hindringer i form af at sammensætte optimal erhvervsleasing aftale 
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der vurderes ikke at være betydelige overlap til andre effektiviseringsområder	Underbyggende materiale	Hertz data, BC Pulje, Data Bilag 1 Puljekoncepter 2016

Puljekøretøjskonceptet introduceret i indeværende forlig

Nuværende puljekøretøjskoncept dækker administrative køretøjer

Puljekøretøjsordningen stiller administrative køretøjer til rådighed for den enkelte bruger

- Den enkelte bruger kan frit booke køretøjer fordelt over hele landet
- Puljekøretøjerne understøtter myndighedernes kørselsbehov for administrativ kørsel
- Bookingen foretages på internettet på "dele bilen.dk" og kan udføres 24/7/365 efter individuelt behov

Køretøjerne inddelt i åbne og lukkede puljer

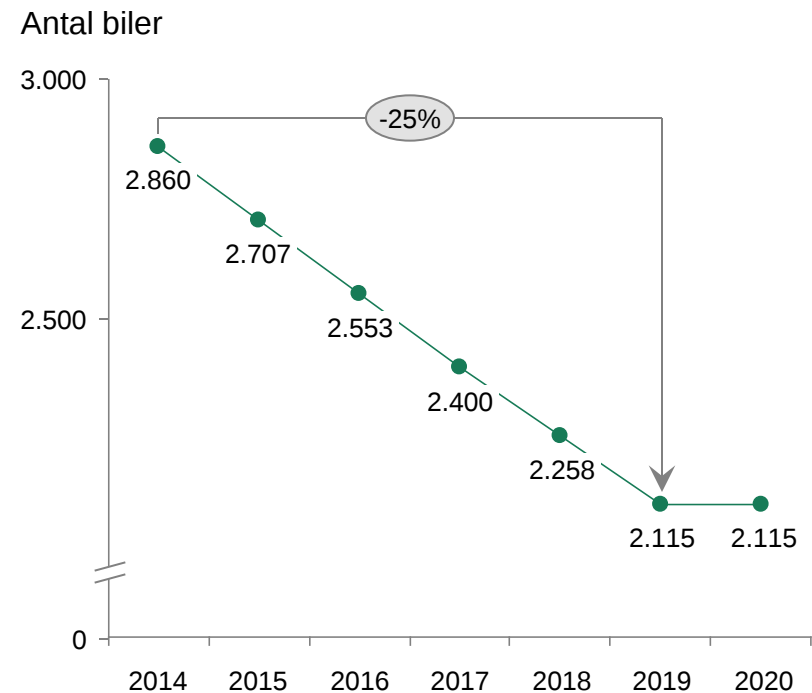
- Åbne puljer kan frit benyttes af alle
- Lukkede puljer er tildelt forsvarrets enheder og biler kan kun bookes af disses personel

Alle puljekøretøjerne forvaltes af Motorkøretøjsforvaltende Sektion i FDD

- Puljekøretøjerne repareres og vedligeholdes på civilt værksted
- Klargøring og vartning gennemføres af Forsyningsafdelingen for de åbne puljer og af brugerne for de lukkede puljer

Puljekøretøjsordningen er indført i indeværende forlig og forventes fuldt implementeret i 2019

Målsætningen for konceptet er en reduktion af den administrative bilbase på 25%



Puljekonceptet er analyseret med henblik på optimering af eksisterende ordning samt udvidelse til nye områder

A

Optimering af nuværende model

Optimering af nuværende koncept søges analyseret ved at undersøge udnyttelsesgrader, forbrugsmønster og antal bookinger

Målet er en reduktion af omkostningerne vha. en hybrid-model som kombinerer en mindre egen bilpark med måneds-leasede biler i perioder med spidsbelastning

Baseret på kørselsmønster i 2016 peger flere metoder i retning af et provenu på minimum 8-12 mio. kr. årligt

Engangsprov.: 37/35 mio. kr. i hhv. 2018/19
Varigt provenu: 8-12 mio. kr.

B

Udvidelse af konceptet til tre nye områder

Puljekonceptet bygger på centralisering af styringsopgaven, forenkling og automatisering af booking, dataopsamling samt vedligeholdelse

Konceptet søges udvidet til:

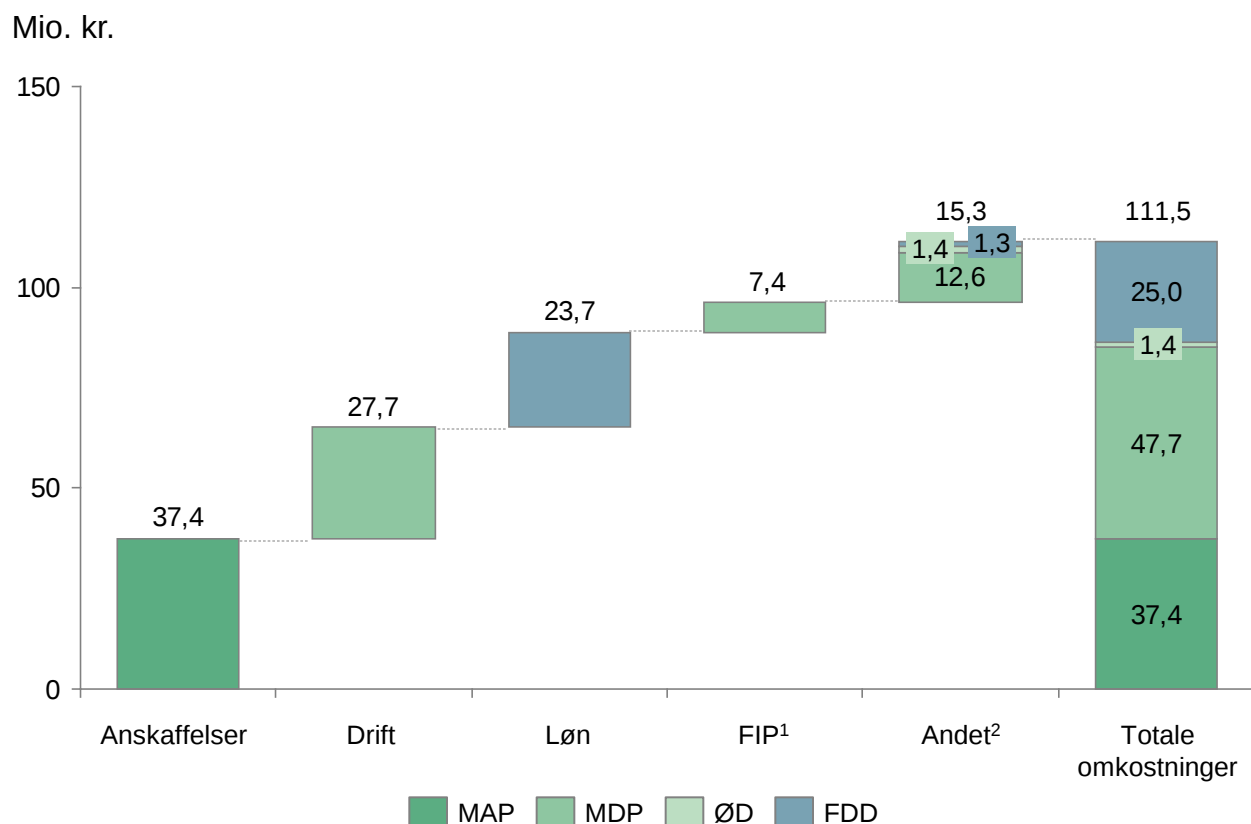
- Gaffeltrucks i forsvaret
- Kommercielle (vej) lastbiler
- Hjemmeværnets vej-køretøjer under 3500 kg

Erfaringer fra den eksisterende ordning danner baggrund for udvidelsen. Hvert område er analyseret, og de normale brugsvilkår er taget i betragtning ved vurdering af potentialet

Engangsprov.: 6,4-8,0 mio. kr. i 2018/19
Varigt provenu: 5,6-7,2 mio. kr.

Optimering af nuværende model: Baseline for det nuværende koncept udgør 111,5 mio. kr.

Baselinen udgør 111,5 mio. kr. ...



... baseret på end-state i BC Pulje

Baseline opgjort ifht. BC Pulje

- BC pulje danner rammerne for det eksisterende puljekoncept
- Det nuværende koncept er under indfasning og er først fuldt implementeret i 2019

Baseline udgør 111,5 mio. kr. med 3 grupper som udgør størstedelen

- Anskaffelser idet 10% af bilbasen genanskaffes årligt
- Normal drift i form af reparationer
- Løn som følge af administration og flådestyring

Effektiviseringer ses i forhold til BC Pulje end-state

- Provenuestimer ses i forhold til BC Pulje end-state som indeholder 2.115 køretøjer

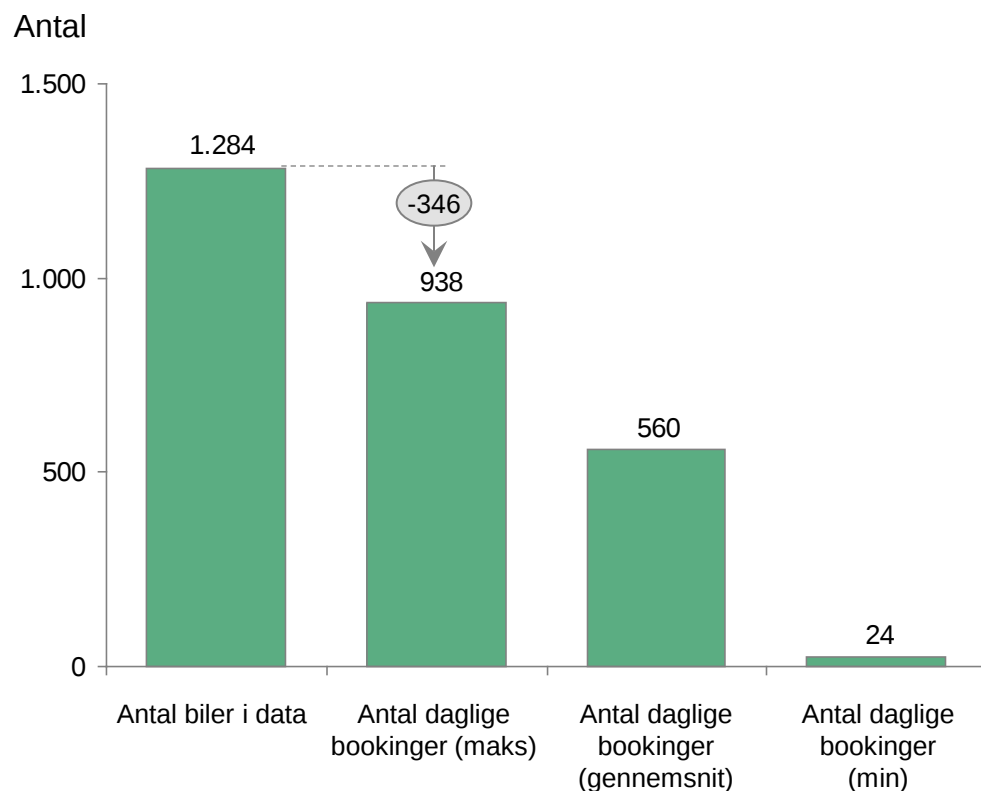
1. FIP består af installation og licenser af NETBOOK og NETTRACK; 2. Andet indeholder Øvrig Drift, VARYD, Etab og Drivmidler
Kilde: BC Pulje

I 2016 blev der i gennemsnit booket 560 biler per dag - ca. 44% af den fulde bilbase

Analysen baseres på det daglige kørselsmønster for 1.284 biler

- Forsvaret har i alt 2.390 biler til rådighed
- P.t. har kun 1.284 biler installeret tracking hvorfor analysen reduceres til disse¹

Ud af 1.284 tilgængelige biler har maksimum 938 været i brug samtidig



Analysen baseres på tracking data fra de enkelte køretøjer

Indledende analyse peger i retning af en reduktion af bilbasen

- Det højeste antal bookinger på en dag er 938 bookinger, men 1.284 biler er til rådighed
- Det gennemsnitlige antal bookinger per dag er 560 svarende til ~44% af det mulige

Analyse med en konservativ metode tilgang hvorfor forbruget overestimeres

- Tager ikke højde for at en bil kan bruges flere gange på samme dag
 - Alle ordrer på samme dag indgår individuelt uanset om samme bil benyttes flere gange
- Antager alle 2.390 biler følger samme kørselsmønster som de 1.284 trods størstedelen af bilerne uden tracking tilhører lukkede puljer som generelt kører mindre
- Kørselsforbruget er analyseret på baggrund af det højeste antal bookinger i hver måned

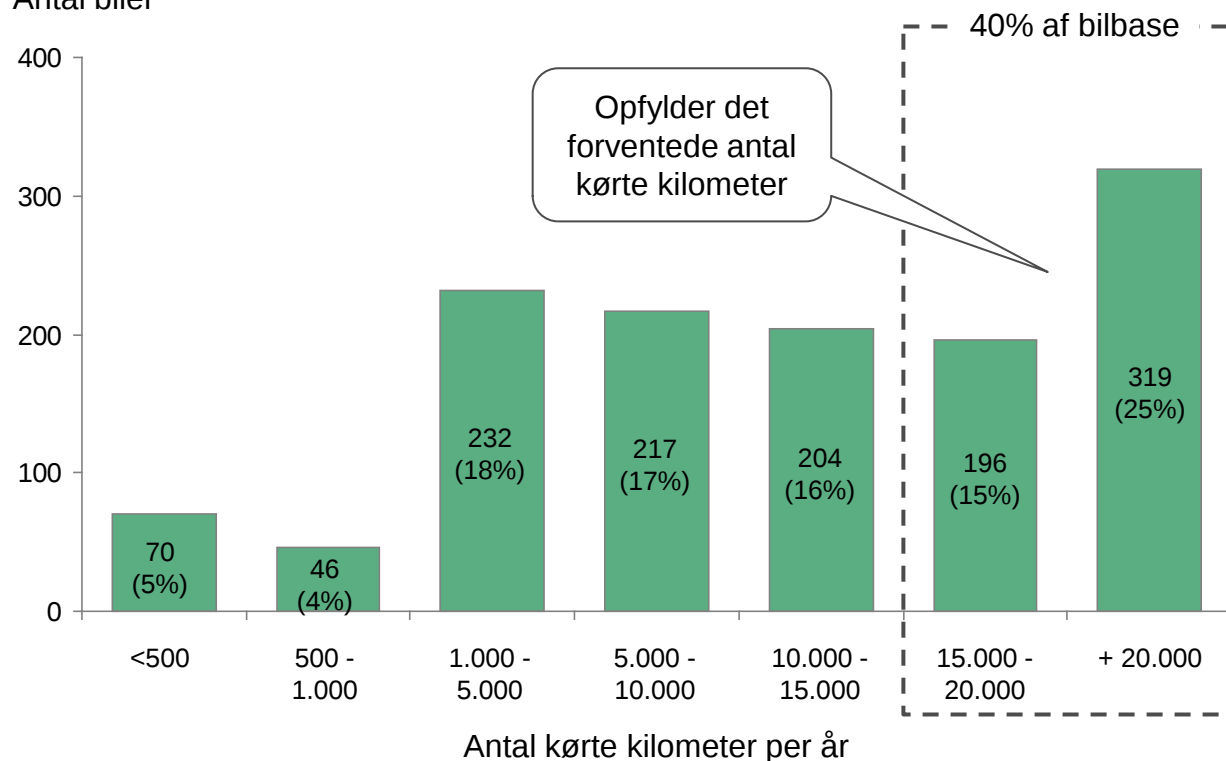
1. Bemærk at ikke alle 1.284 biler har haft tracker installeret i hele 2016. Analysens konklusioner er robust selv hvis man kun betragter biler som har haft tracker hele året
Kilde: Hertz tracking data

Kilometermæssigt forbrug er yderst varierende

Kun 40% af bilerne opfylder det interne kilometerkrav

I 2016 kørte 60% af de indregistrerede biler mindre end målsætningen fra BC

Antal biler



Kørselsmønsteret er stærkt varierende

Antal kørte kilometer varierende på tværs af bilbasen

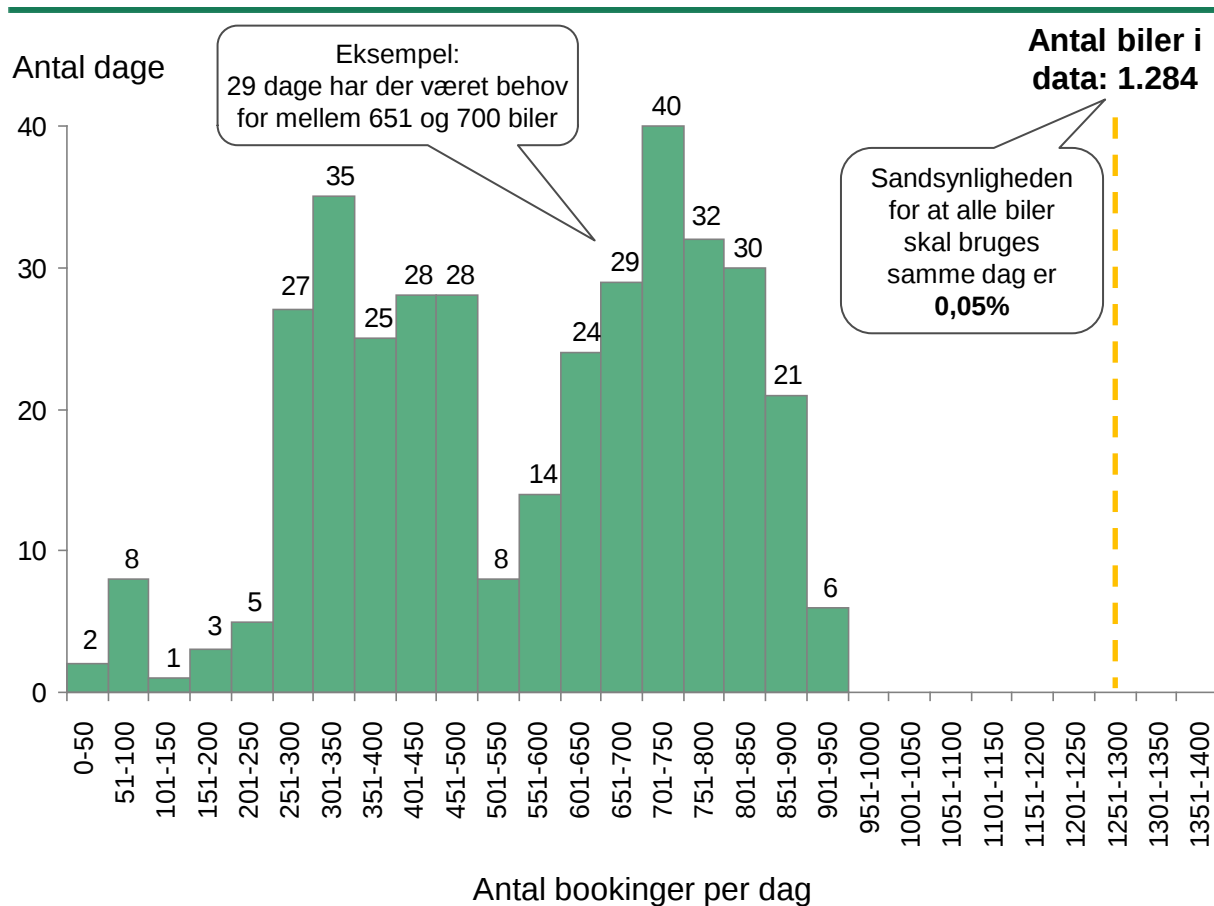
- 70 biler har kørt mindre end 500 kilometer
- 319 biler svarende til 25% har kørt mere end 20.000 kilometer

Mindre end halvdelen af bilerne opfylder kilometerkrav

- Kun 40% af bilerne opfylder kilometerkrav
 - 15.000 km årligt for lukkede
 - 20.000 km årligt for åbne

Der er betydelig bufferkapacitet i den eksisterende bilbase

Det daglige kørselsbehov varierer typisk mellem 251-500 og 601-900 biler



Beskrivelse

Det respektive antal bookinger per dag viser betydelige forskelle i det daglige kørselsbehov

- Enkelte dage hvor behovet er mindre end 250 biler og større end 900

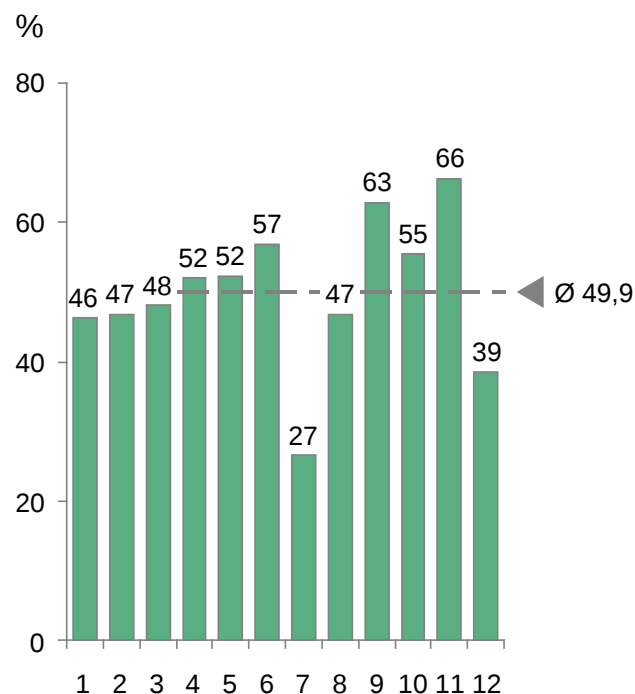
Størstedelen af dagene har et behov på mellem 251-500 og 601-900 biler

Højest usandsynligt at alle biler vil komme i brug samtidigt

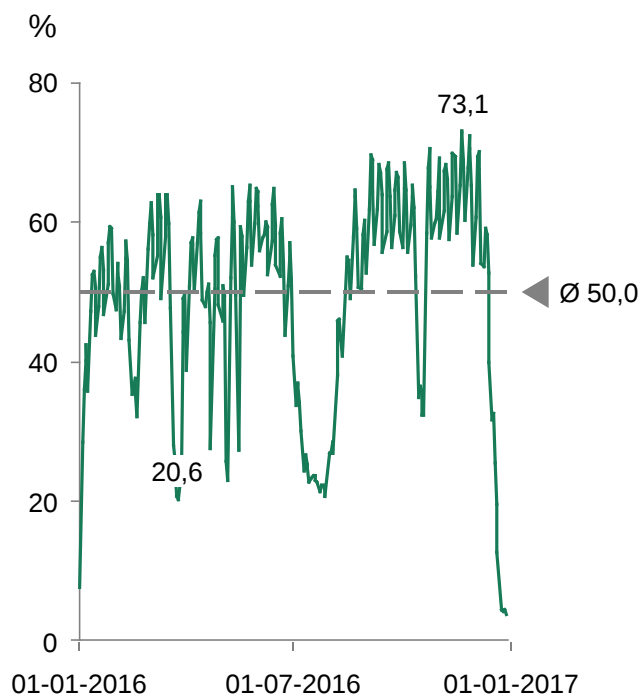
- Baseret på forbruget i 2016 er sandsynligheden blot 0,05% for at behovet vil overstige 1.284 antal bookinger på en dag

Udnyttelsesgraden varierer på dags- og månedsbasis

Månedlige udnyttelsesgrader¹



Daglige udnyttelsesgrader¹



Implikationer

Udnyttelsesgraderne er udelukkende baseret på hverdage

- Medregnes weekender falder udnyttelsesgraden til ca. 44% i gennemsnit

Variationen i den daglige udnyttelsesgrad er stor

- Laveste udnyttelsesgrad²: 20,6%
- Højeste udnyttelsesgrad: 73,1%

Månedlige udnyttelsesgrad er stabil på tværs af året, med undtagelse af juli og december

- Skyldes sommerferie og jul

Udnyttelsesgraden er i gennemsnit 50%

- Gælder uanset om daglige eller månedlige observationer betragtes

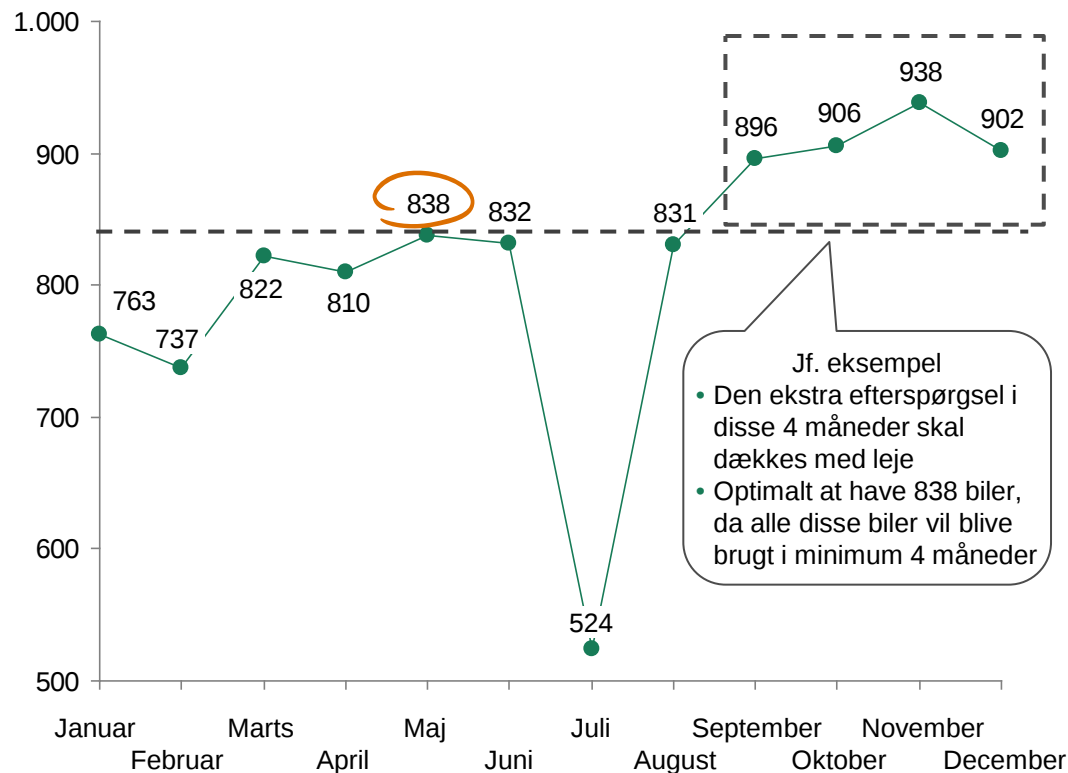
1. Udnyttelsesgrader er ekskl. weekender; 2. Der ses bort fra Nytårsperioden

Kilde: Hertz tracking data

Teorien bag en hybrid model som kombinerer eje og leje mhp. at nedbringe bilbasen og lease i peak-måneder

Udgifterne ved variation i efterspørgslen minimeres ved at sænke bilbasen og leje i peak-perioder

Højeste antal bookinger i hver måned



Det vil næsten altid være optimalt at leje – intuition og eksempel

En hybrid model udnytter egne biler mest muligt og supplerer med leje i peak-perioder

Forholdet mellem prisen pr. år ved at eje og prisen pr. måned ved at leje er essentiel

- Forholdet indikerer hvornår det bedst kan betale sig at eje fremfor at leje
- Når prisen pr. måned ved at leje er mindre end prisen pr. år ved at eje, vil det altid være optimalt at leje i mindst én måned¹

Eksempel

- Pris pr. år ved at eje: 40.000 kr.
- Pris pr. måned ved at leje: 10.000 kr.
- Forholdet bliver 4 (40.000 delt med 10.000)
 - Det betyder, at hvis en bil bruges i mindre end 4 måneder om året er billigste mulighed at leje
 - Hvis den bruges i mere end 4 måneder om året er det billigst at eje
- I praksis (se figur) betyder det at man bør have 838 biler, som er det største antal bookinger hvor alle biler minimum bruges i 4 måneder

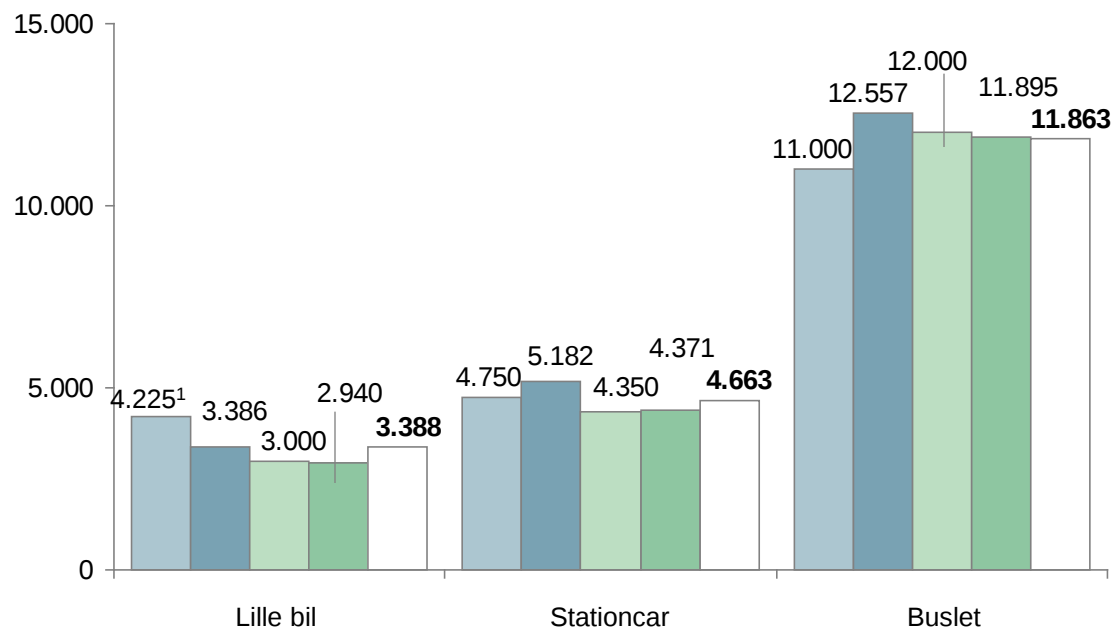
1. Hvis prisen pr. år ved at eje er 40.000 og prisen pr. måned ved leje er 39.000 vil det være optimalt at leje 32 biler i November (938-906), da disse biler kun bruges i den ene måned
Kilde: Hertz tracking data

Oversigt over priser ved mini-lease af biler som privatperson

Priser per måned ved mini-lease hos Hertz, Europcar, AVIS og Sixt

Kr. pr. måned

1 måneds mini-lease



Implikationer

Mini-lease binder kunden til at lease bilen for en måned ad gangen

Måned lease kan anvendes til at bibeholde fleksibiliteten af bilbasen

- Måned lease bruges til at tilpasse bilbasen i "peak"-perioder
- Flexibiliteten og tilgængeligheden bibeholdes, men mængden af biler i puljekonceptet kan nedbringes

I efterfølgende analyse antages en pris pr. måned på 5.000 kr.²

- Særligt små biler og stationcars egner sig til mini-lease inkl. eventuel forsikring
- Høje Buslet lejepriser og operative behov kan indikere at denne base holdes fast, og andre bilklasser reduceres tilsvarende mere
- Endelige priser kan først fastsættes efter gennemførelse af udbud og indgåelse af rammeaftale

1. Den lille bil er en Gruppe B for Hertz, og gruppe A for de tre andre da Hertz ikke har gruppe A biler til rådighed; 2. Indeholder udgifter til administration

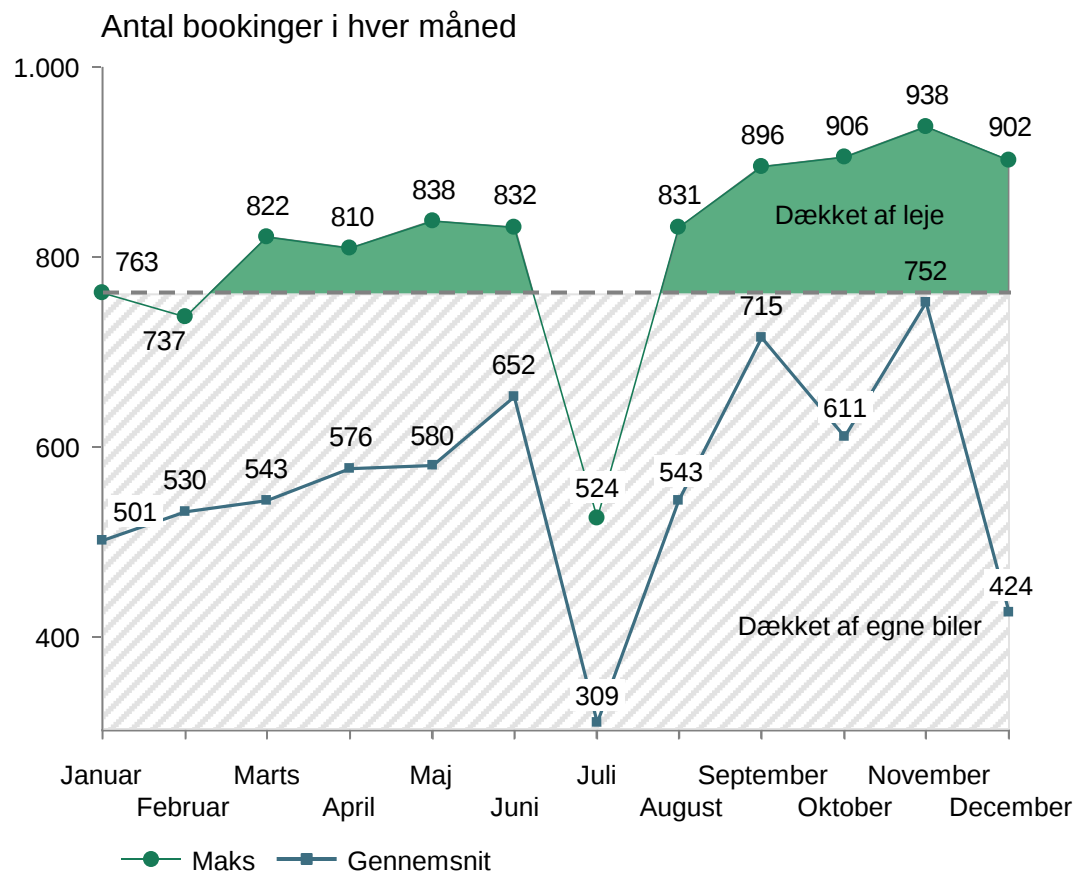
Note: Priserne er med moms. Kilometer inkluderet pr. måned: Hertz: 1200 km. Europcar: 1250 km. AVIS: 1080 km. Sixt: 1200 km.

Kilde: De respektive virksomheders kundeservice eller hjemmeside

Omkostningerne minimeres ved en bilbase på 763 biler

Bilbasen suppleres med lejede biler til afdækning af peak-perioder

Variationen i forbruget medfører at omkostningerne sænkes ved at reducere bilbasen til 763 biler



Analyse af hybrid modellen baseret på Hertz data

Antagelser

- Årlig pris pr. år ved eje (pulje): 45.589 kr.
 - Udregnet på baggrund af totalomkostningerne, dog uden brændstof, for puljekøretøjer 2016 og antallet af biler
- Pris pr. måned ved leje: 5.000 kr.

Forholdet mellem pris pr. år og pris pr. måned

- Forholdet er 9,12 hvilket betyder at...
 - ...det er lønsomt at leje biler i en måned ad gangen hvis den anvendes i 9 måneder eller færre
 - ... den faste selv-ejede bilbase kan fuldt dække forbruget i minimum 3 måneder

Den optimale bilbase består af 763 biler

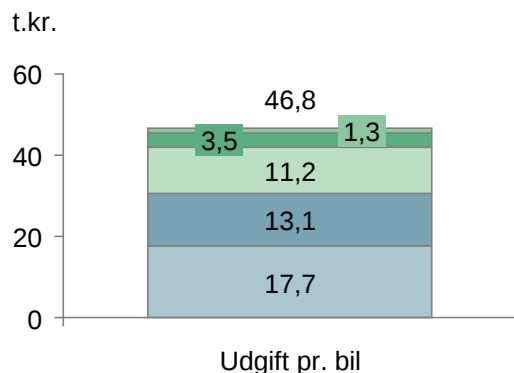
- Baseret på det maksimale antal bookinger i hver måned
- Ved 763 biler kan egne biler dække...
 - ... alle bookinger i januar, februar og juli
 - ... det gennemsnitlige antal bookinger i alle måneder

Oversigt over priser for Forsvaret ved at eje en bil

Opgørelse via Business Case Pulje

Årlig udgift pr. bil opgjort til
~46.800 kr. i 2019

- Bygger på budgetteret udgifter i BC pulje for 2019 ekskl. drivmidler – ca. 99 mio. kr.
- Divideret med 2.115 som er forventet antal biler i 2019

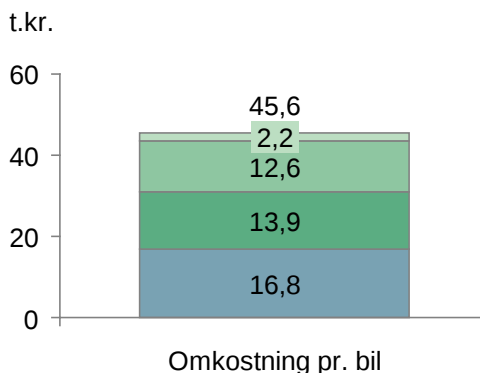


■ Anskaffelser
■ Drift
■ Løn
■ Andet¹
■ FIP

Opgørelse via totalomkostninger

Årlige omkostninger pr. bil i 2016
opgjort til ~45.600 kr.

- Baseret på de opgjorte totale omkostninger for nuværende antal biler i puljekonceptet³ ekskl. drivmidler – ca. 62 mio. kr.
- Delt med 1.357 biler



■ Omkostninger til MFS²
■ Vedligehold - faste omk.
■ Vedligehold - variable omk.
■ Afskrivninger og FMI forvaltning

Konklusion

Begge tilgange producerer tilnærmelsesvis identiske resultater

Den lave sats er anvendt i analysen af to årsager

1. Konservativt estimat for at undgå overestimering af potentiale
2. Data er det senest tilgængelige og sikrer højest grad af sammenlignelighed

Bemærk at omkostningen pr. bil udelukkede bestemmer det optimale niveau

- Kun via det optimale niveau påvirkes den endelige provenuberegning

1. Andet indeholder ETAB, VARYD og ØD; 2. Omkostninger til MFS indeholder Løn, ØD og andre omkostninger til generel drift; 3. Der ses bort fra PVG T (10 stk.) da anvendelsen af dette køretøj er anderledes end de andre køretøjer – en pickup truck primært benyttet til terrænkørsel

Note: Bemærk at drivmidler ikke er inkluderet i beregningerne

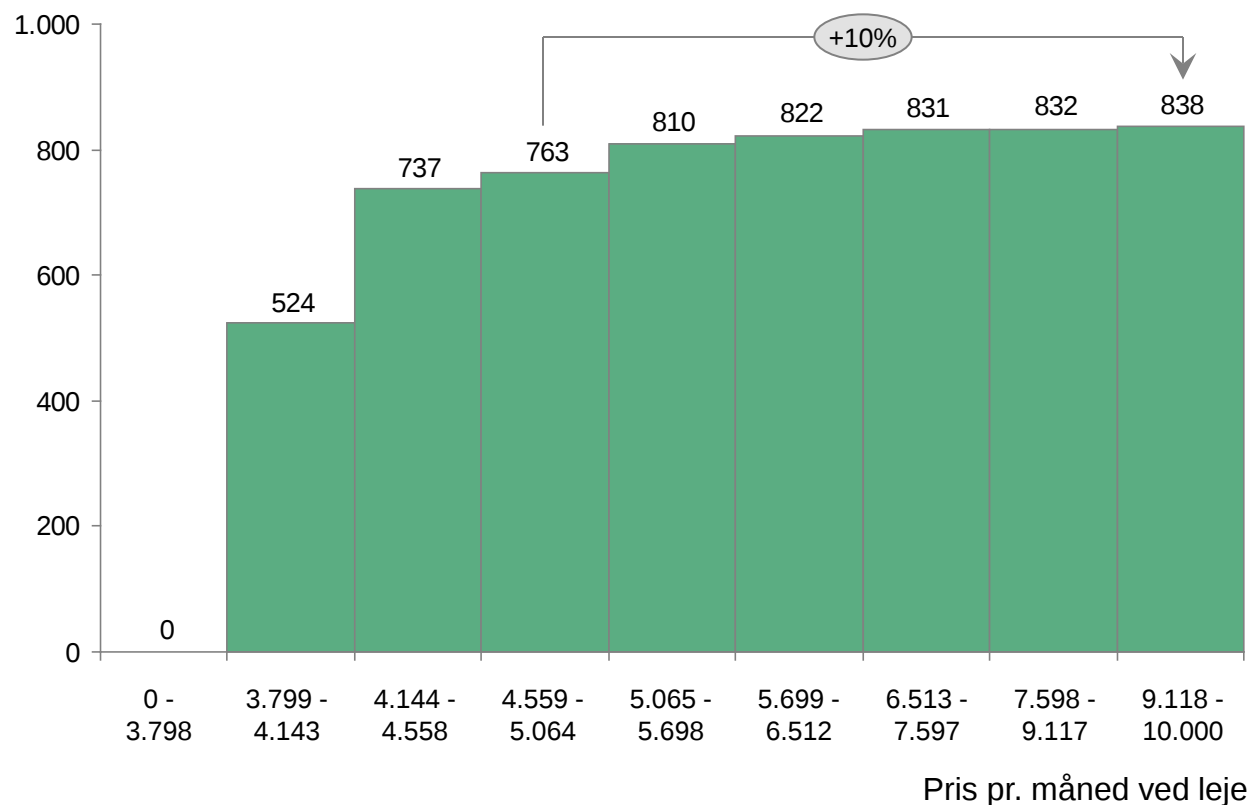
Kilde: BC Pulje, Bilag 1 Puljekoncepter 2016, FDD

Det optimale bilniveau er robust overfor ændringer i lejepriser

En stigning i den månedlige lejepris på 100% ændrer kun det optimale bilniveau med 10%

**En fordobling af den månedlige lejepris
vil kun ændre det optimale bilniveau med 10%**

Optimalt antal ejet biler



**Analysen er
robust overfor ændringer**

**Positiv sammenhæng mellem
størrelsen på egen bilbase og
prisen pr. måned ved leje**

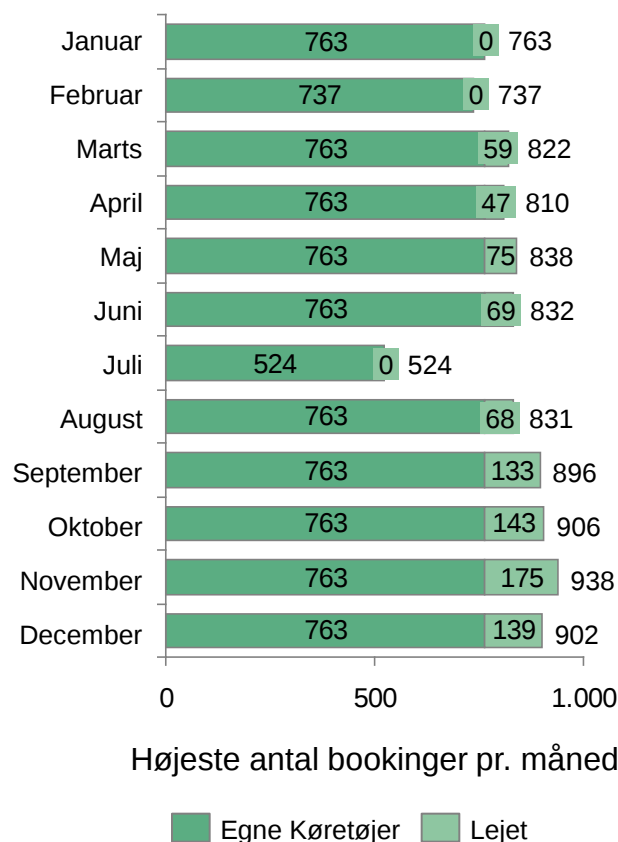
- Ved højere lejepris vil det optimale antal ejet biler stige
- Såfremt prisen pr. måned ved at leje falder til mindre end 3.798 kr., bør alle biler lejes

**Nuværende analyse med en
lejepris på 5.000 kr. pr. måned
robust overfor ændringer**

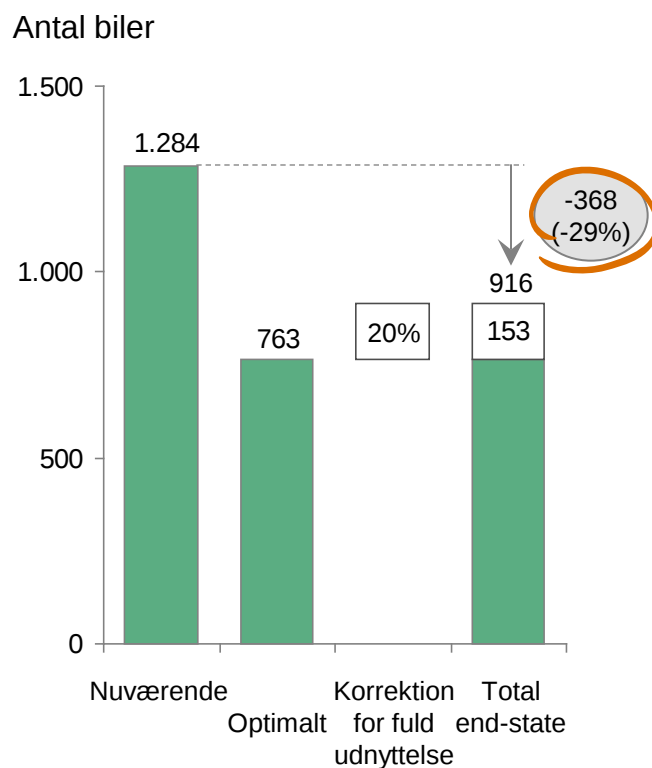
- Optimalt antal biler uændret i prisintervallet 4.559 – 5.064 kr. pr. måned
- Lejepriser i intervallet 5.065 – 10.000 kr. pr. måned skaber kun mindre variation i det optimale antal biler

Kombinationen af egne køretøjer og månedlig leje kan reducere den faste bilbase med 29%

Ved fuld udnyttelse bør forsvaret eje 763 biler og leje resten



Efter korrektion for fuld udnyttelse kan bilbasen reduceres 29%



Forklaring af analyse

Baseret på 2016 forbrug er det optimalt at forsvaret ejer 916 biler

- Uden hensyntagen til geografiske udfordringer og forskellige biltyper er det optimalt med 763 køretøjer
- En korrigering på 20% indregnes for at justere for dette samt at biler til tider er til service/repairation

Endeligt bilbehov potentielt overestimeret

- Analysen skelner ikke mellem en booking og en bil
- Højeste antal bookinger i hver måned betragtet

Potentielt set overestimeres antal nødvendige månedslejer

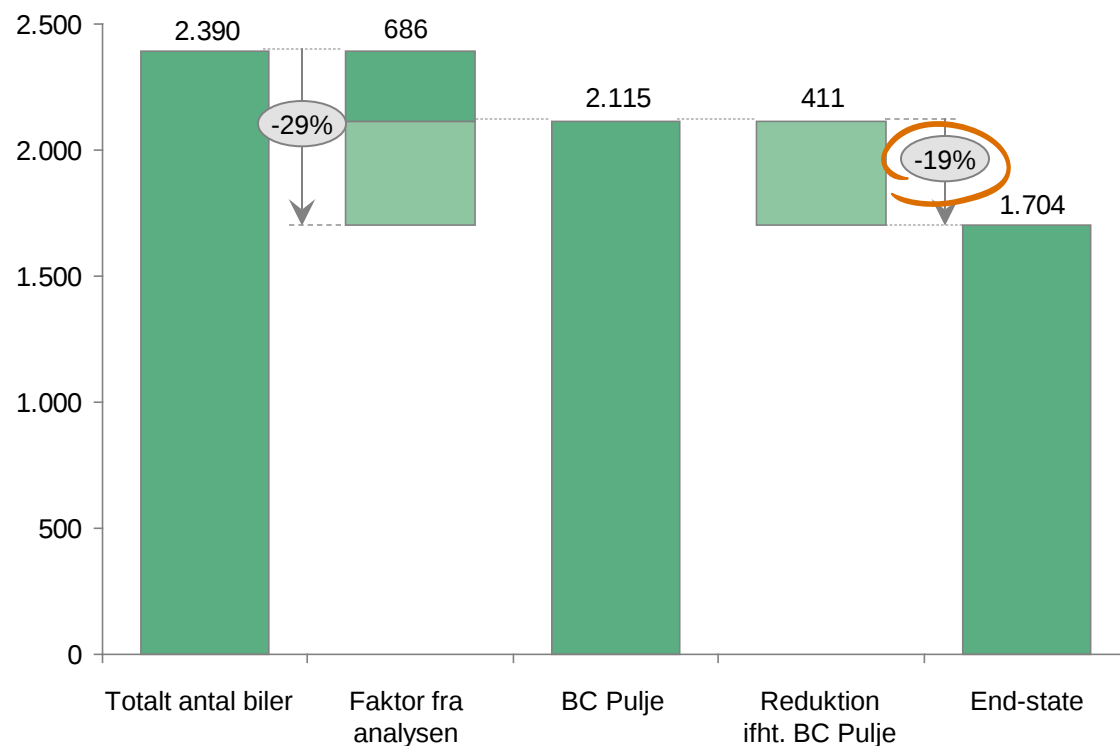
- Det estimeres at 908 måneders leje er nødvendigt
- Ved optimal planlægning vil der være færre biler, som skal lejes da egne biler efter korrektion kan dække fuldt forbrug i 11 måneder

Note: Beregningerne er baseret på følgende antagelser: Pris pr. bil pr. år i puljekonceptet på 45.589 kr. Pris pr. måned ved mini-lease: 5.000 kr. Den eksakte fordeling af reduktionen på puljetyper skal operationaliseres igennem implementeringsplanen
Kilde: Hertz tracking data

Reduktion af nuværende bilbase på 29% resulterer i en reduktion i forhold til BC Pulje på 19%

Modellen giver en reduktion i bilbasen på 19% i forhold til BC Pulje

Antal biler



Beskrivelse

Den nuværende bilbase foreslås reduceret med 29%

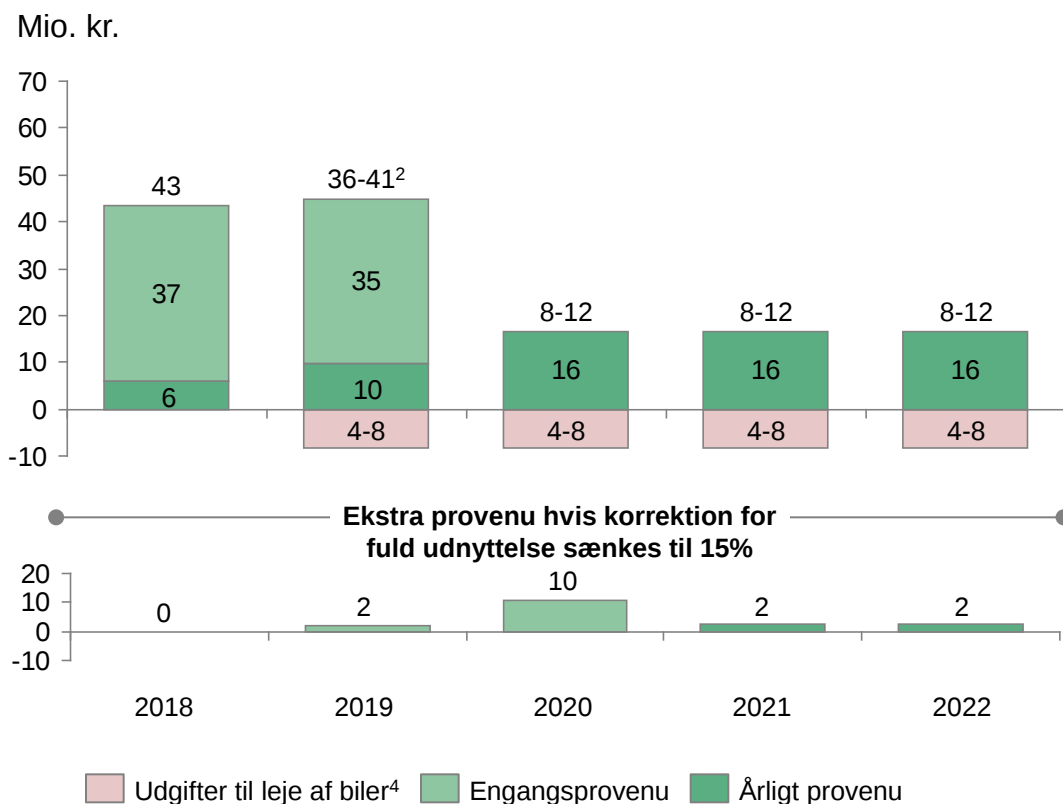
- Bilbasen indeholder i øjeblikket 2.390 biler
- Ved at benytte tidligere resultater kan dette reduceres med 29% under forudsætning af lignende kørselsbehov
- Optimalt set bør bilbasen derfor være på 1.704 biler

Allerede planlagte reduktioner medfører at basen skal reduceres med 19% ifht. planlagt end-state

- End-state i BC-pulje er 2.115 biler
- Bilbasen skal reduceres med yderligere 411 biler, således at bilbasen ender på 1.704 biler

Hybridmodellen medfører betydelige engangsprovenuier i de første forligsår samt et varigt provenu på 8-12 mio. kr.

Nettopotentiale på 43 og 36-41 mio. kr. i henholdsvis 2018 og 2019



Fra 2020 og frem er potentialet 8-12 mio. kr. årligt

Indfasningen forventes at følge genanskaffelsestakten

- Nedbringelse af bilbasen forventes gradvis indfaset ved indkøbsstop som sparer genanskaffelserne og dermed reduceres bilbasen 10% årligt
 - Højt potentiale i 2018-2019 fra engangsprovenu ved udsættelse af indkøb
 - Gradvis udfasning af biler medfører, at den fulde månedlige leje først er nødvendig fra 2019

Ved fuld effekt opnås årligt provenu på ~8-12 mio. kr.

- 16,4 mio. kr. i besparelser som følge af mindre vartning og opretholdelse af lavere bilbase især drevet af lavere årlige genanskaffelser, drift og løn¹
 - Færre genanskaffelser driver årligt 7,3 mio. kr.
 - Drift falder med 5,4 mio. kr. ved fuld indfasning
 - Forventet fald i løn på 2,4 mio. kr. ~6 ÅV
- ~4,2 - 8,5 mio. kr. i udgifter til månedlig leje³
 - 8,5 mio. kr. grundet 1.690 månedlige aftaler på et år inden korrektion af bilbasen
 - 4,2 mio. kr. ved 50% justering da bilbasen er øget med 20% og nyt antal biler overgår maks. i alle måneder bortset fra november

Anvendes en korrektion på 15% i stedet for 20% er der yderligere besparelspotentiale

- 2 mio. kr. ekstra i årlige besparelser
- Ekstra engangsprovenu på ~2 mio. kr. i 2019 og ~10 mio. kr. i 2020 fra sparede genanskaffelser

1. På løn er kun antaget en besparelse på 10% ifht. BC Pulje da efterspørgslen formodes nogenlunde konstant og support skal øges til leje af biler; 2. Sum stemmer ikke grundet afrunding; 3. Ingen lejeudgifter i 2018 da året benyttes til at udarbejde en kontrakt; 4. Eventuelle implementeringsomkostninger er indregnet i den månedlige lejepris

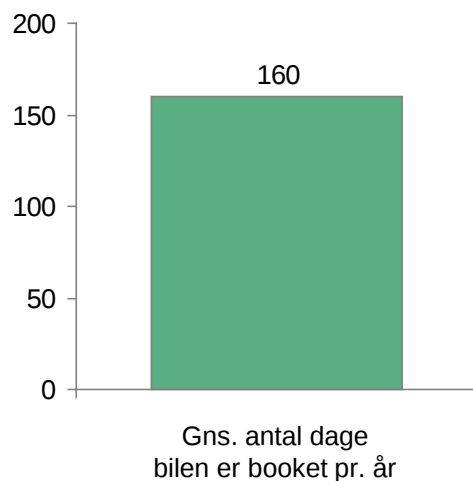
Kilde: Hertz tracking data; BC Pulje

Top-down metode: Med nuværende kørselsbehov kan bilbasen i BC Pulje reduceres med yderligere 10%

Hver bil er i gennemsnit booket 160 dage om året

- Under antagelse af at en booking svarer til at bilen bruges en hel dag, er hver bil i gennemsnit booket ~160 dage om året
- P.t. haves 2.390 biler i den samlede bilbase

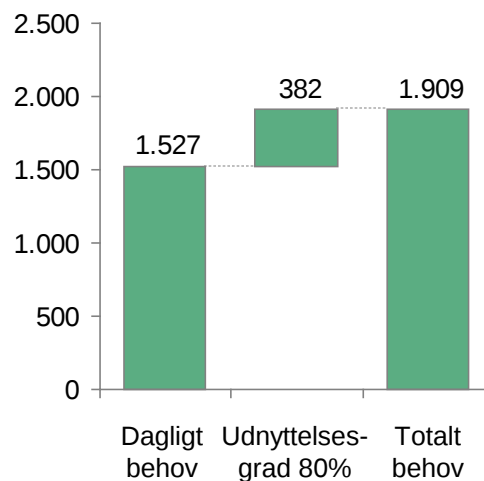
Antal dage



Ved udnyttelsesgrad på 80% kræves ~1.900 biler dagligt...

- 160 ture pr. bil ved 2.390 biler giver potentielt ~382.000 ture årligt
- Ved 250 årlige arbejdsdage kan dette opfyldes med ~1.527 biler
- Da udnyttelsesgrad på 100% ikke er muligt foretages en korrektion til en udnyttelsesgrad på 80%

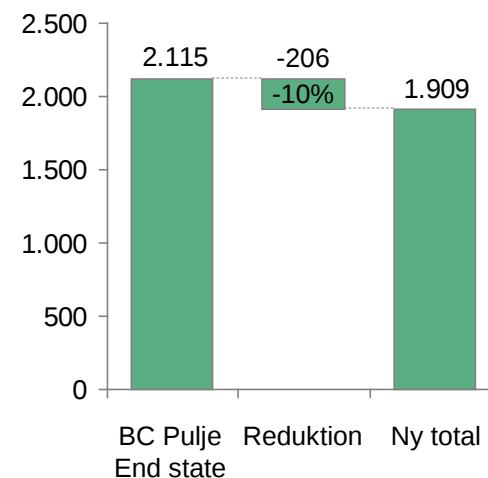
Antal biler



... hvilket frigiver yderligere 10% af end-state i bilpulje

- På baggrund af dette, vurderes det at den nuværende bilbase kan nedbringes med yderligere 10% ifht. BC Pulje end-state

Antal biler

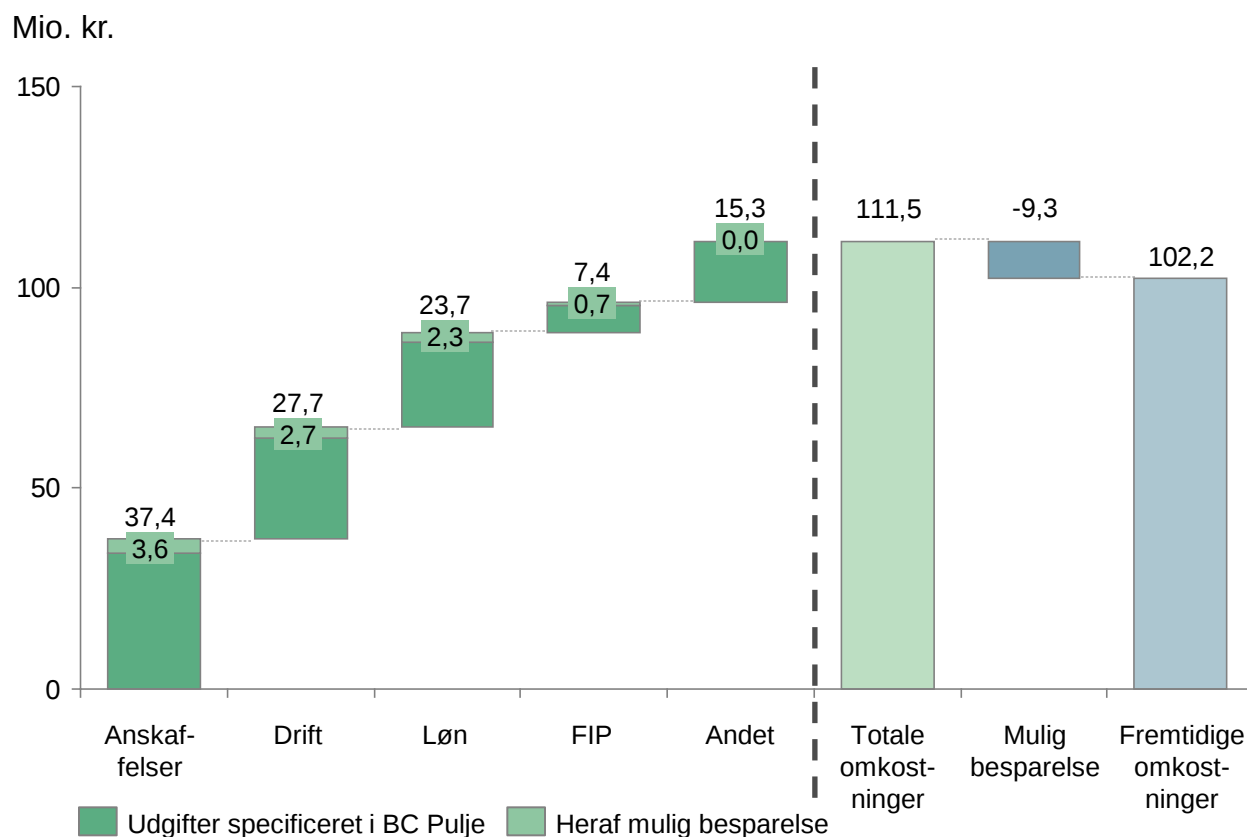


Note: Bemærk at behovet er overestimeret af flere årsager – 1) Det antages at en tur tager hele dagen, så hver bil kan kun bruges en gang dagligt, 2) De 160 dage bilen er booket pr. år er beregnet på baggrund af data hvor weekender også indgår, mens i bil-behovet (midterste figur) antages det at al kørsel foregår på arbejdsdage. Sidst bygger analysen på en antagelse om at de ca. 1000 biler som ikke har netbook følger samme kørselsmønster som resten af bilparken

Kilde: Hertz data

Top-down metode: 10% reduktion af bilbasen medfører en besparelse på ~9 mio. kr. per år og ~36 mio. kr. i 2018

Reduktion af bilbasen vil medføre ca. 9 mio. kr. i besparelser primært drevet af færre anskaffelser, mindre drift samt løn



Specificering af provenu

9 mio. kr. årligt ved nedbringelse af bilbasen på 10%

- Provenu på ~4 mio. kr. ved reduktion af nye anskaffelser (MAP)
 - 21 færre biler skal genanskaffes hvert år
- ~3 mio. kr. provenu fra færre driftsomkostninger (MDP)
 - 206 færre biler at drifte
- ~2 mio. kr. besparelse i løn grundet færre biler at varte og administrere (ÅV)
- ~1 mio. kr. besparelse på FIP¹ (MDP)
 - Mindre behov for installation af trackere og licenser

Engangsprovenu på ~36 mio. kr. i 2018

- 36 mio. kr. ved midlertidigt indkøbsstop
 - 10% af bilbasen genanskaffes årligt, hvis basen reduceres med 10% kan vi undlade at købe i et år²

1. FIP indeholder udgifter til den elektroniske styring af puljekøretøjerne ved NETBOOK og NETTRACK; 2. Bemærk at den eksakte nedbringelse er 9,7% hvorfor ikke alle indkøb i 2018 kan spares
 Note: Andet består af ØD, VARYD, ETAB og Drivmidler. Disse er blevet summeret, da der ikke kan opnås en besparelse i disse kategorier
 Kilde: BC Pulje

Risici, forbehold og mitigering

FDD kommentarer til analysen

Analysen bør tage højde for vedligehold

- 10% af bilbasen er i gennemsnit ude af drift pga. vedligeholdelse og reparationer

Geografisk spredning og daglig variation - en vigtig faktor for opfyldelse af kundens behov

- Variationen og geografisk spredning nødvendiggør et højere antal biler
- Derudover tilkommer at køretøjsbasen fordeles i åbne og lukkede puljer ud fra anvendelsen af køretøjerne

Større ÅV behov grundet mere krævende styrings- og forvaltningsopgave

- De fleste udlejningsfirmaer er kun repræsenteret i de store byer
- Flere personelressourcer behøves for at hente/aflevere leasing biler, da bestillingerne er geografisk spredt

Prisoverslaget for mini-lease bør være højere grundet de høje Buslet-priser

Konklusionen på ca. 1.700 biler stemmer overens med direktivet der dannede grundlag for BC Pulje

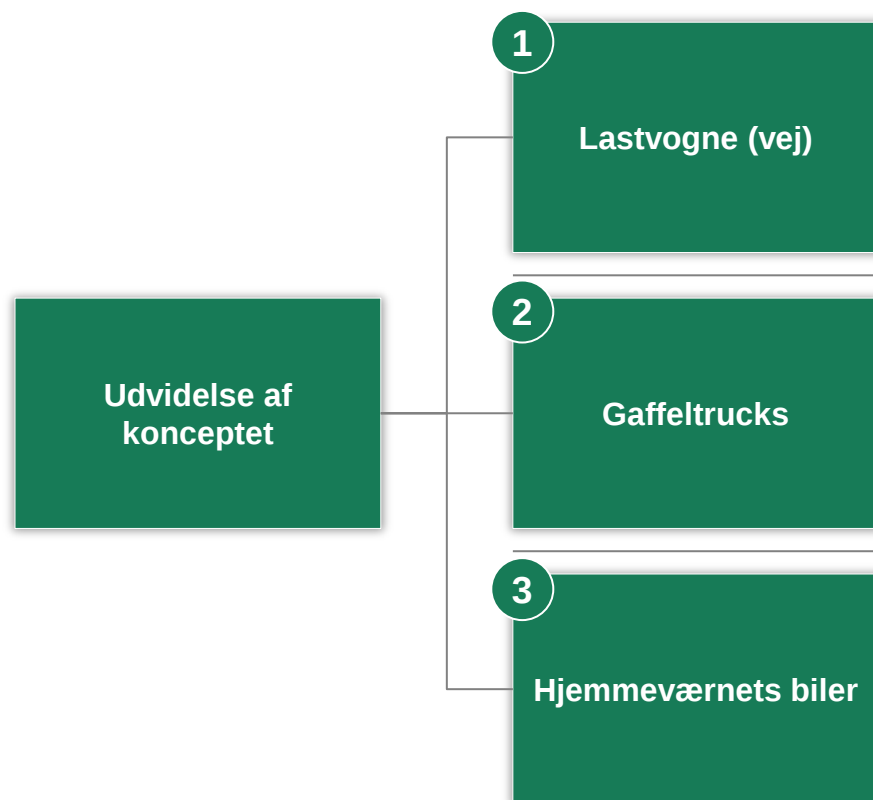
- End-state i BC Pulje blev sat til 2.115 grundet usikkerhed
- Plan var at genbesøge dette i medio 2017

9 mitigerende forhold for robustheden i analysen

- 1** Analysen baseres på antal daglige bookinger, og tager ikke højde for at samme bil kan benyttes flere gange på en dag
- 2** Analysen baseres på maks. bookinger i en given måned selvom gennemsnittet er markant lavere
 - Gennemsnitlige antal bookinger pr. måned ligger cirka 200-250 bookinger under det maksimale månedlige antal bookinger
- 3** Det optimale antal biler opskaleres med 20% for at tage geografi og anden nedetid i betragtning
 - Desuden er det muligt at planlægge sig ud af potentiel vartning
- 4** Leasing-model kan øge serviceniveauet via en mere stabil bilpark, da defekte biler erstattes med det samme
- 5** Ekstrapolation til fuld bilbase selvom biler udenfor data består af lukkede biler, der generelt kører mindre
- 6** Kun 10% besparelse på udgiften til administration, vartning, support osv. trods en større korrektion i bilbasen
 - Det anerkendes, at en leasing model kan kræve ÅV til administration/support
- 7** Leasingpriser baseret på 1 bil til privat – forventes lavere såfremt virksomhedsmodel benyttes
- 8** Antaget leasing pris på 5.000 kr. pr. måned er sat på baggrund af små og mellemstore biler med "plads" til en forsikring
 - Høje lejepriser på Buslet og operative behov kan indikere at denne base holdes fast, og andre bilklasser reduceres tilsvarende mere
 - Den endelige pris kan først fastsættes efter udbud, dog vurderes ændringer i pris at have en lille effekt grundet analysens robusthed
- 9** Lejebilsfirmaer kan stå for afhentning/levering
 - Lejebilsfirmaer kan varetage afhentning/levering og support til booking hvis det efterspørges i udbuddet

Udvidelse af konceptet: Puljekonceptet søges udvidet til tre nye områder

3 områder genstand for mulige puljekoncepter



Opsummerende kommentarer

- Baseline udgør 47 mio. kr.
 - Der forventes et provenu på 1,6-2,2 mio. kr. i første år, samt 4,1-5,2 mio. kr. i 2022
 - Provenuet drives af besparelser på drift og løn, som følge af et lavere antal lastvogne
-
- Baseline udgør 12,4 mio. kr.
 - Provenuet er 4,7-6,1 mio. kr. i 2018, samt 0,8-1,0 mio. kr. i 2022
 - Provenuet drives af en mere effektiv udnyttelse, således antallet af trucks kan reduceres
-
- Baseline udgør 3,7 mio. kr.
 - Der forventes et provenu på 0,9-1,3 mio. kr. i 2018, samt 0,7-0,9 mio. kr. i 2022
 - Provenuet kommer fra at kombinere Hjemmeværnets og forsvarrets biler, således at bilbasen kan reduceres

Betydning af udbygning af nye puljekoncepter i praksis

Nuværende opsætning

Nuværende setup for alle tre udvidelsesområder minder i høj grad om setuppet på de almindelige køretøjer inden iværksættelsen af puljekonceptet

De nuværende koncepter baseres i høj grad på manuelle processer...

- Styring og håndtering af køretøjsudlån såsom
 - Anvendelse af kontrolbøger med manuel kørselsrapportering
 - Manuel indtastning af data i DeMars
- Uhensigtsmæssigt mht. dataopsamling og –kvalitet

... som ligeledes vanskeliggør flådestyring

- Registrering og opgørelse over forbrugsmønster og udnyttelsesgrader er meget ressourcekrævende at udarbejde

Praktisk opsætning ved puljekonceptet

Centraliseret styring af køretøjerne

- Ved iværksættelse af puljekonceptet overføres alle køretøjer til én myndighedsbeholdning
 - Køretøjerne opstilles i et antal lukkede og evt. åbne puljer i dialog med brugende enheder
- Køretøjerne administreres, vedligeholdes og afregnes overfor brugerne

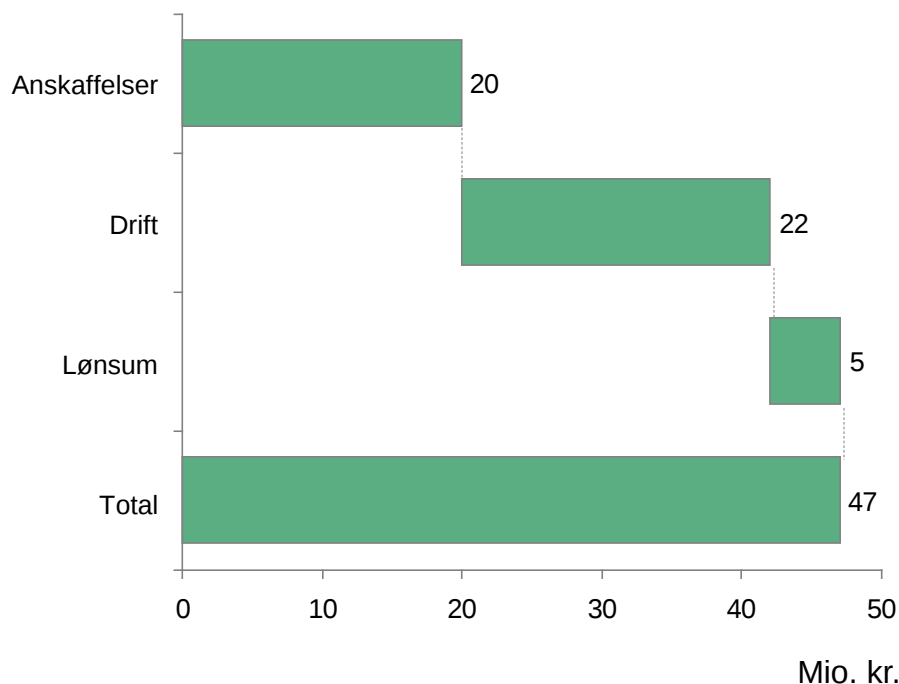
Automatiseret indhentning af data

- Indbygning af trackere i køretøjerne eliminerer de manuelle processer
- Data kan fra centralt hold benyttes til at analysere forbrugsmønstre og behov
- Registrering og tilgængelighed af data kan medføre yderligere optimeringsmuligheder

Den øgede centralisering og automatisering vil mindske administrationen, samt muliggøre en øget anvendelse af flådestyring

Baselinen for lastvogne er estimeret til 47 mio. kr.

Baselinen udgør 47 mio. kr.



Beskrivelse af baseline og tilgang

Baseline er opgjort ud fra et omkostningsperspektiv

- Data indhentet fra FMI data-træk kontor og i nødvendigt omfang suppleret med data fra enhederne
- Totalt omkostningstræk med detaljeret bilag analyseret og fordelt i hhv. anskaffelser, drift og løn
- Omkostningsperspektiv qua anskaffelser typisk gennemføres i større bundter

Anskaffelserne udgør ca. 20 mio. kr. årligt

- I alt haves 395 kommercielle lastbiler
- De 20 mio. kr. årligt kommer fra at 5% af basen genanskaffes årligt

Driftsomkostningerne er estimeret til 22 mio. kr. i 2016

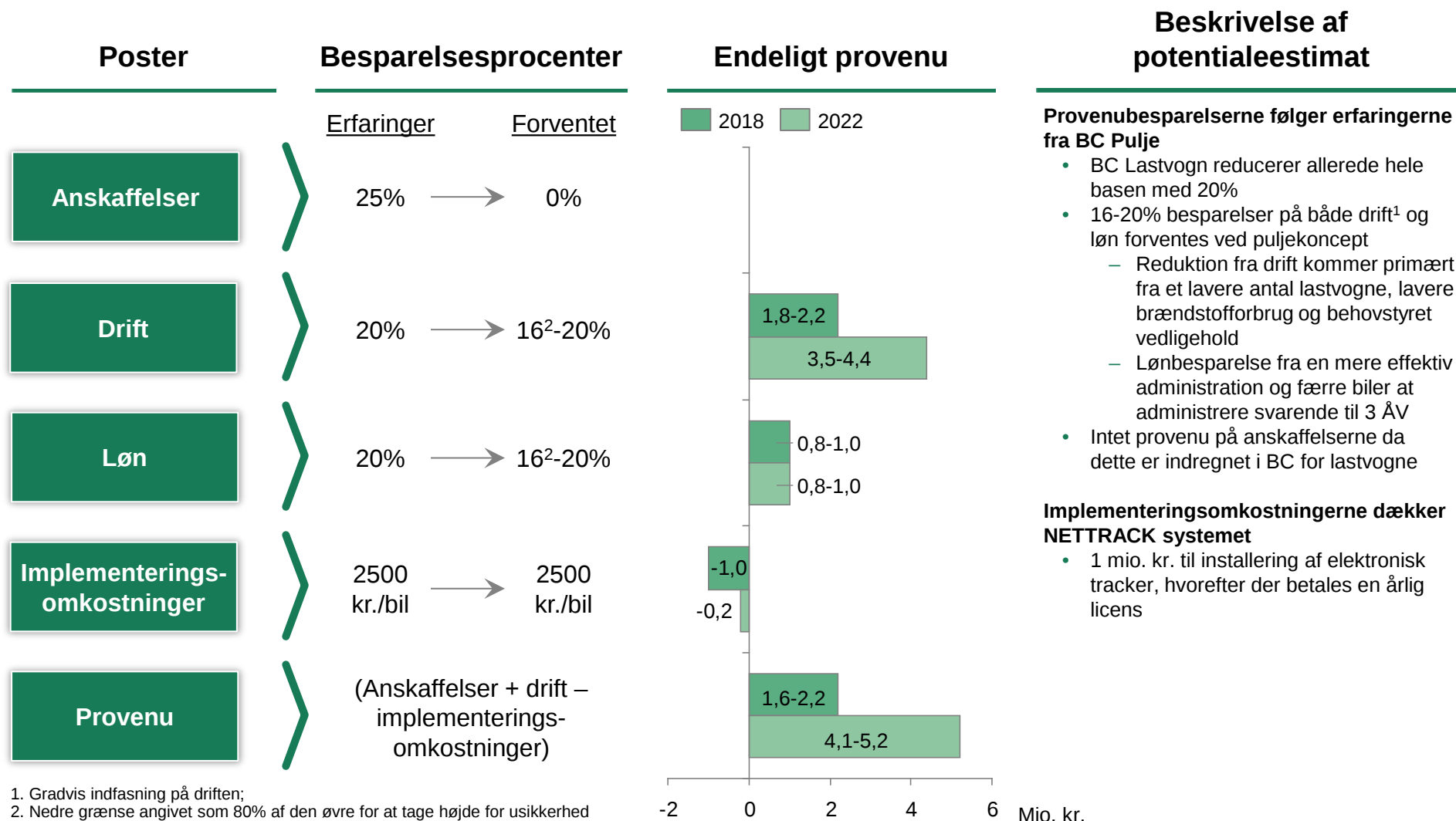
- Indeholder bl.a. drivmidler og reservedele (men ikke afskrivninger)

Endeligt er den årlige lønsum andraget til 5 mio. kr. pr. år

- Tilknyttet lastbilerne er bl.a. administration, mekanikere og vartere svarende til 14 ÅV
- ÅV baseret på input fra VFK som administrerer lastbilerne sammenholdt med erfaringer fra BC Pulje

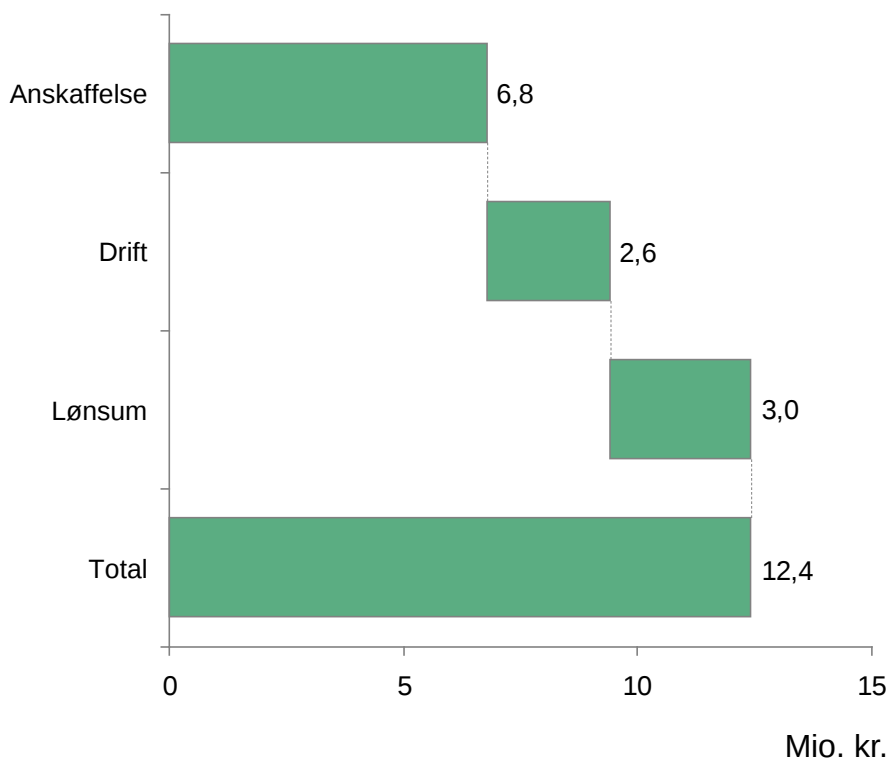
Kilde: Oplysninger indhentet ved VFK stabe samt datatræk vedr. anskaffelsesværdi og datatræk vedr. opfølgning på KC regnskab; Underarbejdsgruppe

Besparelser ved puljekoncept for vej-lastvogne



Baselinen for gaffeltrucks er estimeret til 12 mio. kr.

Baselinen udgør 12 mio. kr.



Beskrivelse af baseline og tilgang

Baseline er opgjort ud fra et omkostningsperspektiv

- Data indhentet fra FMI data-træk kontor og i nødvendigt omfang suppleret med data fra enhederne og FMI sagsbehandler
- Totalt omkostningstræk med detaljeret bilag analyseret og fordelt i hhv. anskaffelser, drift og løn
- Omkostningsperspektiv qua anskaffelser typisk estimeres i større bundter

Anskaffelserne udgør ca. 6,8 mio. kr. årligt

- I alt haves 434 gaffeltrucks med 144 forskellige materielnumre
- Anskaffelsesomkostningerne er ca. 6,8 mio. kr. årligt som følge af genanskaffelser på 5% af den samlede base årligt

Driftsomkostningerne er estimeret til 2,6 mio. kr.

- Indeholder bl.a. drivmidler og reservedele

Endeligt er den årlige lønsum på 3 mio. kr. pr. år

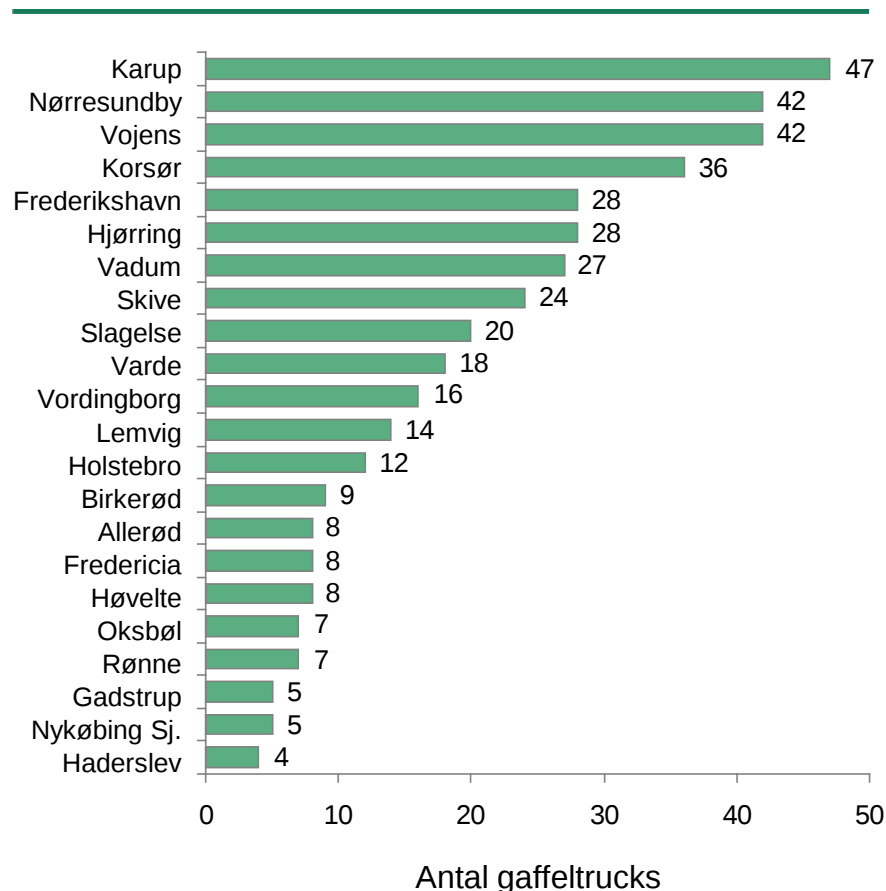
- Der er ca. 9 ÅV tilknyttet til administration, reparation og vartning
- ÅV baseret på input fra VFK og FMI som administrerer gaffeltrucks sammenholdt med erfaringer fra BC Pulje

Gaffeltrucks er udelukkende fordelt efter myndighedernes individuelle behov for løftekapacitet

- Der tages på nuværende tidspunkt ikke højde for geografisk placering, nabo myndighedernes muligheder for støtte eller udnyttelsesgrader for kapaciteterne

Uddybning af puljekonceptet på gaffeltrucks

Spredning i antal gaffeltrucks på de geografiske lokationer¹



Lokal forankring af gaffeltrucks begrænser potentialet ved puljekonceptet

Den lokale natur for gaffeltrucks giver enkelte begrænsninger i forhold til puljekonceptet

- Gaffeltrucks er i højere grad end almindelige biler lokalt låst fast på de enkelte garnisoner hvorfor konceptet bliver lokalt
- Der vil være forskel på hvor stor en gevinst der kan opnås på de forskellige lokaliteter
- Gevinster fra administrative processer som dataindsamling og vedligehold forventes ikke påvirket af den lokale natur

Konceptet baseres på samarbejde og aftaler imellem myndighederne indenfor samme lokale geografi

- Det vil være en kombination af løftebehov, udnyttelsesgrad, fysisk afstand og mulighed for at planlægge opgaver i tid og rum, der er bestemmende for antal gaffeltrucks på hver garnison

Den nuværende fordeling af gaffeltrucks tager ikke højde for lokalt samarbejde

- I øjeblikket fordeles gaffeltrucks uden hensyntagen til geografisk placering eller nabo myndighedernes mulighed for støtte

De foreløbige erfaringer fra pilotprojektet i Ålborg underbygger, at der kan opnås en lokal gevinst

- Erfaringerne viser desuden behovet for, at der udarbejdes skriftlige aftaler og retningslinjer for anvendelse af den lokale pulje af gaffeltrucks
- De mange forskellige typer af trucks medfører dog stor usikkerhed på de anslåede gevinster

1. Kun lokationer hvor minimum 4 gaffeltrucks er vist. Færre end 4 gaffeltrucks på en lokation egner det sig ikke til puljekoncept

Kilde: DeMars datatræk via EQ-numre og specificeret på fabrik/lageradresse; Underarbejdsgruppe

Andre virksomheder har tidligere haft succes med lignende puljekoncept på gaffeltrucks

Erfaringer fra en civil virksomhed

Eksempel fra privat sammenlignelig virksomhed med erfaringer fra puljekoncept på gaffeltrucks

- Stor national logistikvirksomhed sammenlignelig med forsvarrets nuværende flåde på tværs af flere dimensioner
 - Antal, sammensætning af forskellige mærker, samt geografisk spredning

Et samarbejde på 4 grundsten blev indgået med en leverandør af gaffeltrucks

1. Dække hele virksomhedens behov for trucks
2. Lejeaftale inklusiv service, dæk og forsikring
3. Køb af virksomhedens gamle truckflåde
4. Fleksibel flådestørrelse efter behov

Samarbejdet medførte flere fordele

- Virksomheden fik udskiftet hele sin gamle flåde af gaffeltrucks til nye
- Besparelse på ca. 10% af de samlede omkostninger (anskaffelse og drift)

Indkøbsbeslutninger

Erfaringerne viser et årligt provenu samt et større engangsprovenu

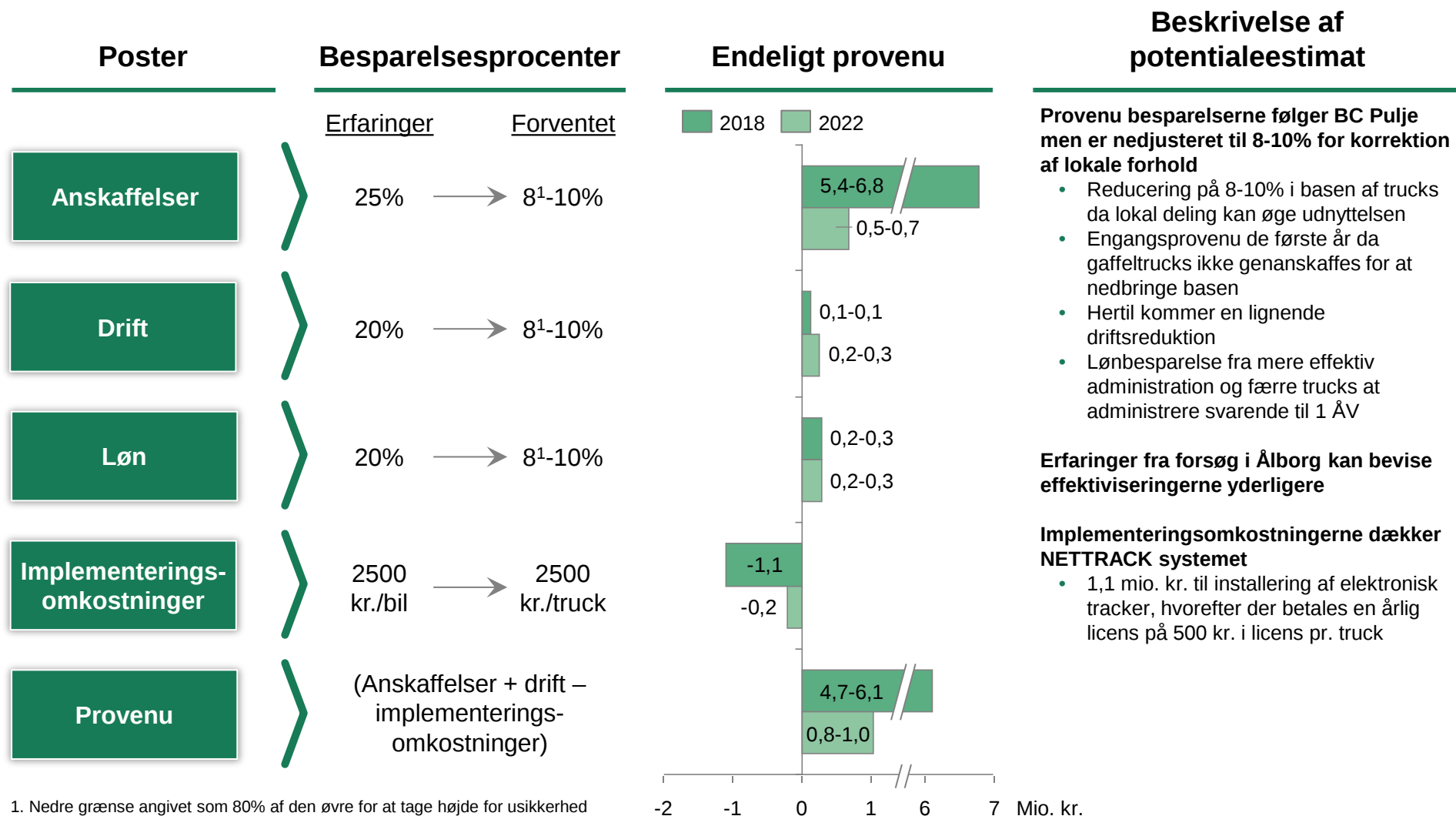
- Et engangsprovenu på 10% af anskaffelsesværdien på 136 mio. kr. vil være muligt, da virksomheden vil opkøbe hele den gamle truckflåde
 - Potentiale på 13,6 mio. kr. i 2018
- Erfaringerne viser desuden, at der vil være 10% i besparelse på driften, hvilket fører til et varigt provenu på 0,3 mio. kr.

De juridiske muligheder kræver nærmere analyse

- Hvorvidt en rammeaftale kan udarbejdes indenfor de juridiske retningslinjer er ikke analyseret nærmere
- Det angivne provenu er derfor potentielt indtil mulighederne er nærmere analyseret

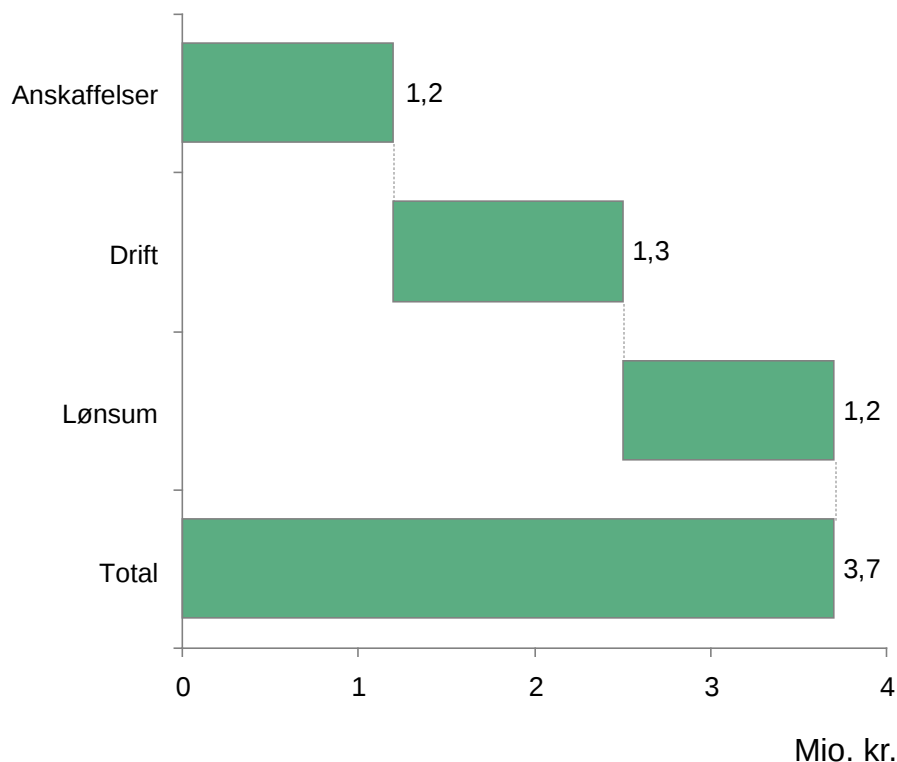
Efterfølgende analyse er uafhængig af disse betragtninger

Besparelser ved puljekoncept for gaffeltrucks



Baselinen for HJK vej-køretøjer er estimeret til 4 mio. kr.

Baselinen udgør 4 mio. kr.



Beskrivelse af baseline og tilgang

Baseline er opgjort ud fra et omkostningsperspektiv

- Data indhentet fra FMI data-træk kontor og i nødvendigt omfang suppleret med data fra HJK
- Totalt omkostningstræk med detaljeret bilag analyseret og fordelt i hhv. anskaffelser, drift og løn
- Omkostningsperspektiv qua anskaffelser typisk gennemføres i større bundter

Anskaffelserne udgør ca. 1,2 mio. kr. årligt

- 63 biler er inkluderet i baseline fordelt på fire forskellige biltyper¹
- Årligt bruges 1,2 mio. kr. i anskaffelser som følge af at ca. 10% af basen genanskaffes årligt
- Bemærk at kun administrative køretøjer er indeholdt i puljekonceptet efter aftale med Hjemmeværnet

Driftsomkostningerne er estimeret til 1,3 mio. kr.

- Indeholder bl.a. drivmidler og reservedele

Endeligt er den årlige lønsum på 1,2 mio. kr. pr. år

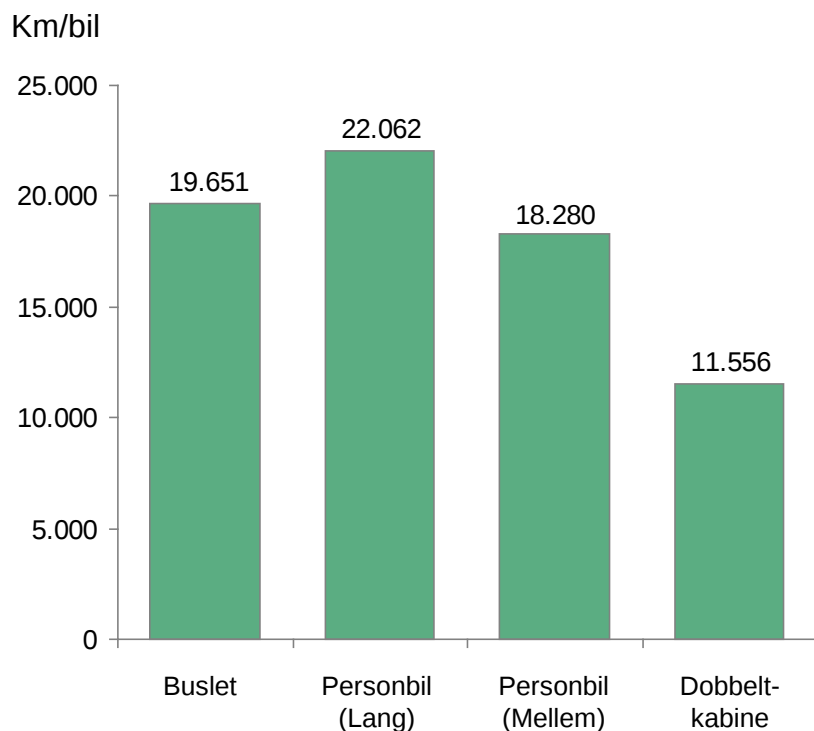
- Der er ca. 3 ÅV tilknyttet til administration, reparation og vartning svarende til 1,2 mio. kr. i kapacitetsløn
- ÅV baseret på input fra Hjemmeværnet og sammenholdt med erfaringer fra BC Pulje

1. Køretøjer til brug for rydningsassistenter er ikke inkluderet

Kilde: Datatræk vedr. anskaffelsesværdi og antal; Opfølgning på KC regnskab samt HJK datatræk over Hjemmeværnets 4x2 køretøjer; FMI

Udnyttelsesgrader og kørselsmønstre i Hjemmeværnet

Kilometerudnyttelse i Hjemmeværnet



Potentiel reduktion i bilpark ved indfasning af Hjemmeværnets administrative køretøjer

Hjemmeværnets køretøjer kan umiddelbart overføres til eksisterende puljekøretøjsordning

- Bilerne skal have elektronik indbygget
- Oprettelse af dialog vedr. split mellem åbne/lukkede puljer
 - Baseret på erfaringer forventes et split på 50/50 mellem åbne og lukkede puljer

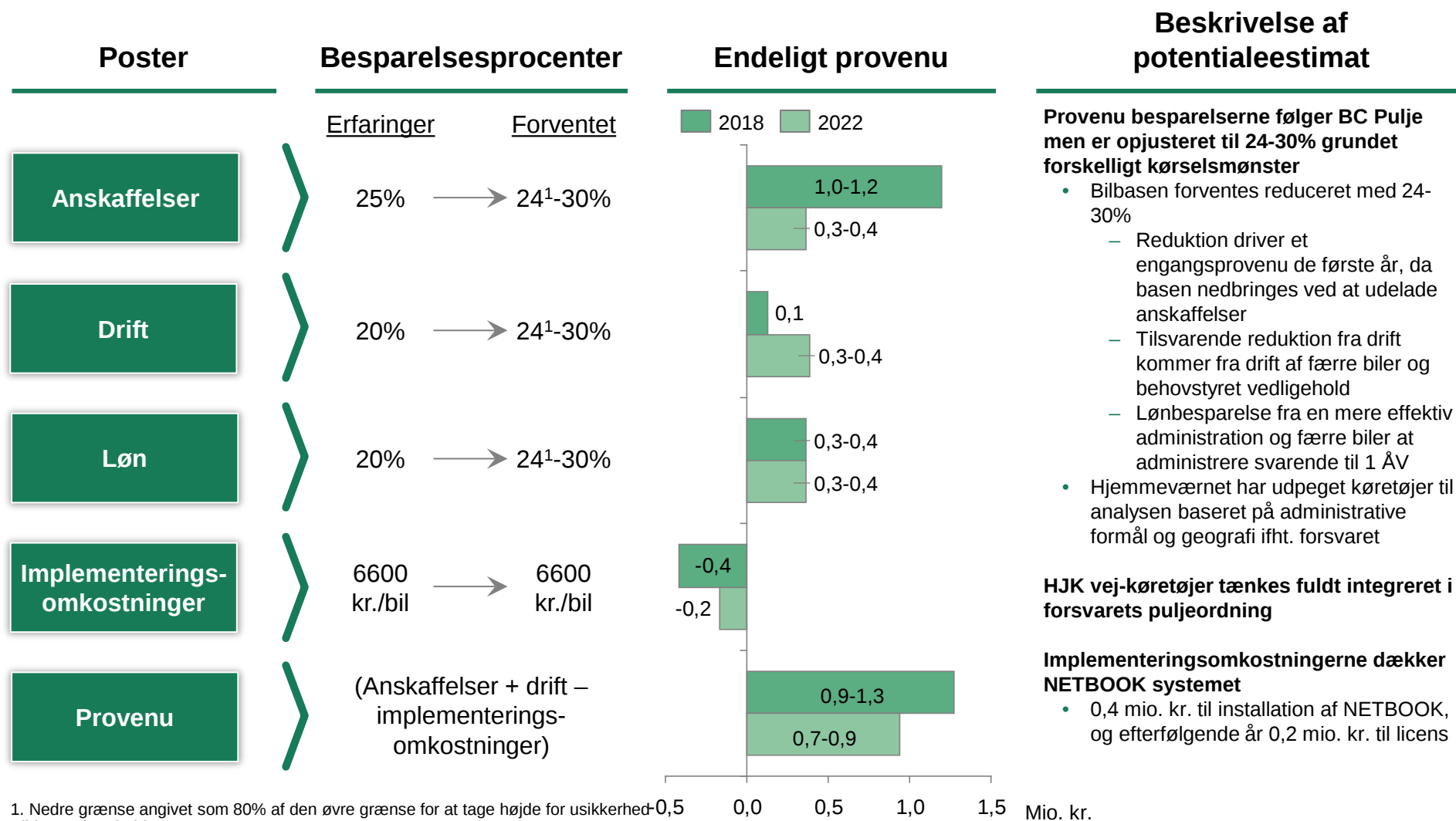
Potentiel reduktion vurderes til ca. 24-30%, af Hjemmeværnets nuværende flåde ved en fuld inklusion i puljekøretøjsordningen

- Hjemmeværnets kilometerudnyttelse pr. bil er højere end forsvarrets for tilsvarende typer
- Der vurderes dog fortsat at være et potentiale ca. som for BC Pulje

Inddragelse i puljekøretøjerne forventes at øge den overordnede service

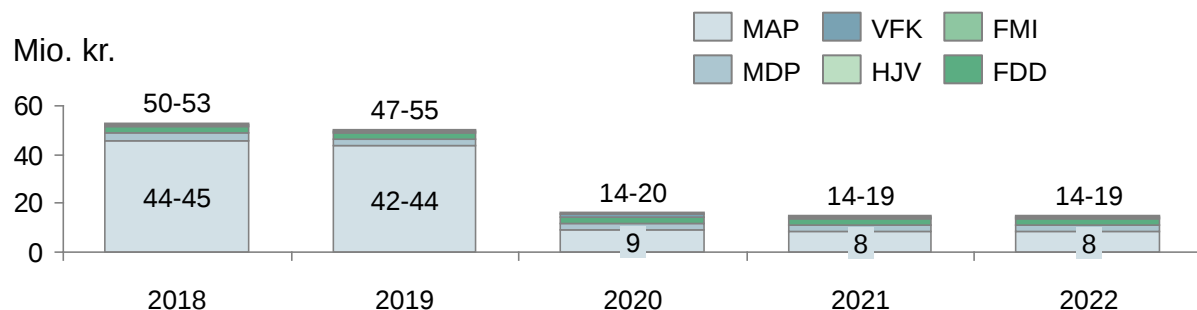
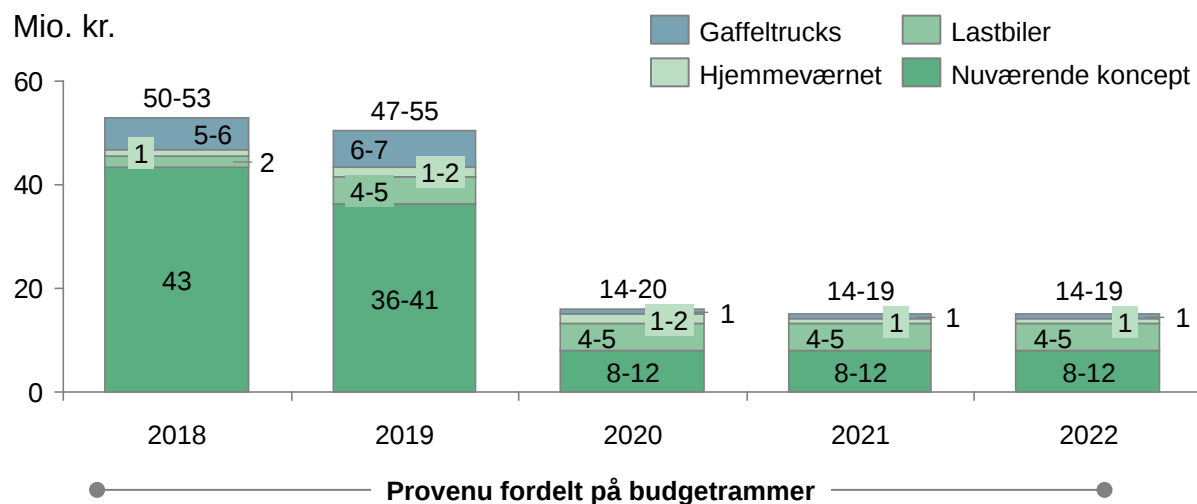
- Hjemmeværnet kan trække biler på en større base og dermed dække et større behov
- Det nuværende puljekoncept er allerede splittet mellem åbne og lukkede puljer for at tage højde for beredskab og andre operative behov

Besparelser ved puljekoncept for Hjemmeværnets køretøjer



Nettoprovenu og hovedkonklusioner fra puljeanalysen

Optimering af nuværende puljekoncept driver ca. 50% af det varige nettoprovenu fra 2020 og frem



Samlet provenu fra de fire delforslag

Optimering af det nuværende koncept forventes at bidrage med 8-12 mio. kr. i varigt provenu¹

- Nuværende kørselsbehov kan dækkes af en lavere bilbase, som kan realiseres ved enten direkte nedskæring eller med kombineret af mini-lease i perioder
 - Provenu i høj grad drevet af færre genanskaffelser hvilket afspejler sig på MAP

Det nuværende koncept kan udvides til 3 områder med udgangspunkt i BC Pulje

- Forventning at hente 16-20% fra **lastbiler** primært fra drift og 3 ÅV i VFK
- Gaffeltrucks** som begrænses til provenu på 8-10% grundet lokale restriktioner
 - Provenu på baggrund af anskaffelser og 1 ÅV i FMI
- 24-30% kan hentes fra **Hjemmeværnets biler**
 - Provenu ligeligt fordelt mellem anskaffelser, drift og 1 ÅV fra Hjemmeværnet

1. Spænd angivet ud fra standard modellen med korrektion på 20%, samt en halvering i leje-udgiften
Note: Overhead er ikke inkluderet i ovenstående tal

Risici, implementering og horisont

Risici

Enkelte risici forbundet med optimering af puljekøretøjerne...

- ... hvis fremtidigt kørselsbehov ændres radikalt
- ... hvis forsvaret ikke kan forhandle passende priser på en bæredygtig model
- ... enhederne udfordrer perspektiverne for at afgive køretøjer

Risici for alle udvidelsesområder i form af manglende brugertilpasning

- Implementering og succes ved udvidelsen af puljekonceptet forudsætter, at den anvendende enhed deltager i puljeordningen

Tre risici identificeret ved inkludering af Hjemmeværnets administrative køretøjer i puljeordningen

- Sikring af mest hensigtsmæssige placering af puljerne så behovet fortsat kan understøttes
- Sammenhæng mellem booking-systemet i puljerne og Hjemmeværnets booking portal og en potentiel overgang til samme system
 - Afklares i implementeringsfasen
- Hjemmeværnets ny logistikstruktur kan medføre ændringer i køretøjsbehov

Implementering

Ved alle effektiviseringer skal en myndighed udpeges til at påtage sig implementering og styringsopgaven af hvert forslag og udarbejde forvaltningsgrundlag

- Indebærer bl.a. udsendelsen af en iværksættelses-skrivelse og relationsmøder med brugende myndigheder

Til støtte for implementering af puljekoncept er særskilt nævnt

- Kortlægning af efterspørgsels-/kundesegment ud fra geografi, biltype og kunde
- Øge samkørslen i forsvaret evt. ved internetbaseret "go more" løsning
- Øge brugen af privat bil

Specielt for trucks gælder at...

- ... erfaringer fra Aalborg benyttes, og at lederen af pilotprojektet bør involveres som ambassadør
- ... workshops afholdes på de forskellige garnisoner
- ... essentielt med klare aftaler imellem myndigheder/enheder

Horisont

Nedbringelse af bilbasen iværksættes første halvår i 2018 og forventes færdigimplementeret i 2020

Udvidelse af puljekonceptet med hurtig igangsætning og kort implementeringshorisont

- Lastbiler iværksættes første halvår 2018 og vurderes at være færdigimplementeret i 2019
 - Implementering vil ske i takt med genanskaffelse af nye, samt udfasning af de gamle vej-lastvogne
- Trucks kan iværksættes midt 2018 efter erfaringer fra Ålborg
 - Herefter forventes implementering at tage 1-2 år
- Inddragelsen af Hjemmeværnets biler forventes startet i første halvår af 2018 og færdiggjort inden udgangen af 2019
 - Inddragelsen vil kunne foretages umiddelbart, men der vil være en periode hvor bilbasen skal reduceres

Hurtig igangsætning kræver, at godkendelse foreligger pr. 1 januar 2018

Forbedringstiltag: Udbygning og optimering af køretøjs-puljekoncepter

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Udbygning og optimering af køretøjs-puljekoncepter	A Optimering af nuværende model	Reduktion af bilbasen Den nuværende bilbase vurderes for høj i forhold til det aktuelle kørselsbehov og kan nedskaleres via flere modeller såsom ren reduktion eller en hybridmodel hvor man leaser i 'peak-perioder'	Reduktionen i bilbasen medfører en række besparelser, som følge af: - Et lavere antal genanskaffelser (MAP) - Mindre driftsomkostninger (MDP) - Reduktion af administrations- og håndteringspersonel (ÅV) Den forventede effekt er en mere effektiv drift af puljekøretøjsordningen, hvor leasing-model kan bidrage til at sænke omkostningerne og samtidig øge fleksibiliteten
	B Udbyggelse af konceptet	Reduktion af antal køretøjer/gaffeltrucks - Puljemodellen forventes at reducere antallet af køretøjer da deling mellem enhederne bliver lettere Installering af trackere i køretøjerne - Administration og registreringer bygger på manuelle processer. Ved trackere er der mulighed for centraliseret administration og forbrugsregistrering Bedre mulighed for flådestyring - Forbedrede processer og større datagennemsigtighed giver bedre muligheder for løbende flådestyring, herunder optimeret udnyttelse og evt. yderligere tilpasning af flåden	En udbyggelse af puljekonceptet vil øge udnyttelsesgraderne og have afledte effekter på basen af køretøjer til rådighed Herudover vil øget automatisering og centralisering af administrationen bidrage til stordriftsfordele og ekspertise ved reparationer osv., samt sikre den rette base stilles til rådighed Overordnet set forventes en mere effektiv drift af de tre berørte områder

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

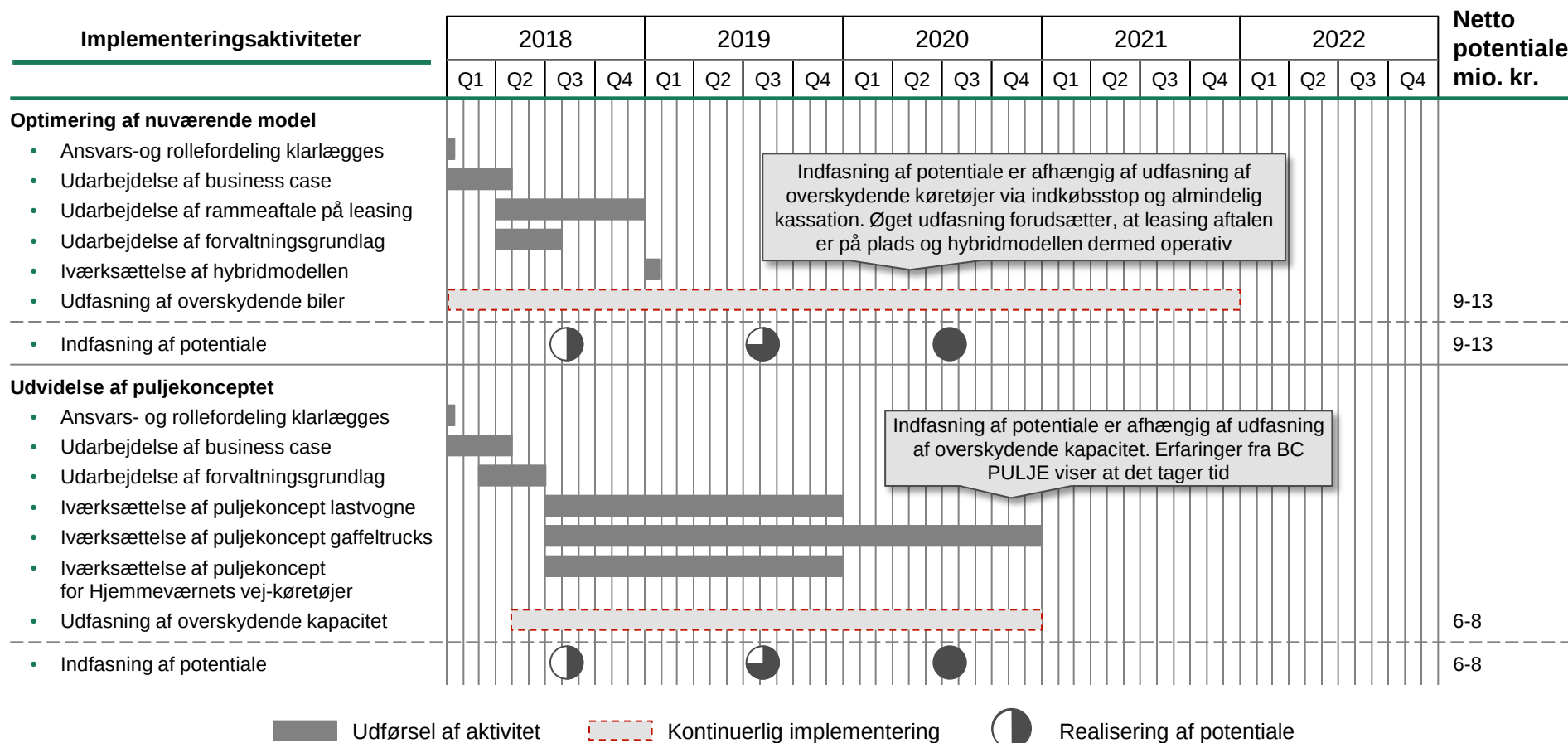
Overblik	Baseline: 175 mio. DKK	Bruttopotentialespænd: 14-15%	Bruttopotentialespænd: 24-26 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	Baselinen består af den samlede udgift til det nuværende puljekoncept, samt udgifterne til lastvogne, trucks og Hjemmeværnets biler. Udgifterne består primært af anskaffelser af nye køretøjer, drift og løn. Baselinen kan opdeles i følgende: • Nuværende puljekoncept: 112 mio. DKK • Udgifter til lastvogne: 47 mio. DKK • Udgifter til gaffeltrucks: 12 mio. DKK • Udgifter til Hjemmeværnets biler: 4 mio. DKK. A) Der er identificeret et provenu på 16,4 mio. DKK årligt ved at nedbringe bilbasen i det nuværende puljekoncept med yderligere 19% i forhold til end-state i BC Pulje, dertil kommer overhead-besparelsen på ~6 ÅV i FDD, svarende til ~0,8 mio. DKK • Fremadrettet varige besparelser på 7,3 mio. DKK fra færre anskaffelser, 5,4 mio. DKK for mindre drift og 2,4 mio. DKK i løn svarende til 6 ÅV i FDD da færre biler skal vartes og administreres. Der er kun forventet en reduktionen i lønudgiften på 10% trods et fald i bilbasen på 19% da en leasing model kan medføre anden administrativ support B) Derudover er der identificeret et yderligere bruttopotentiale på 6,2-7,8 mio. DKK ved at inkludere lastvogne, trucks og Hjemmeværnets biler i puljekonceptet, samt 0,6 mio. DKK fra overhead. Baseret på erfaringerne fra BC Pulje (20% i besparelser) forventes følgende besparelser for hver af de tre initiativer i 2022: • Lastvogne: ~0,8-1 mio. DKK på løn, 3,5-4,4 mio. DKK på drift og 0 fra færre anskaffelser da disse allerede er budgetteret i BC LVG • Trucks: ~0,2-0,3 mio. DKK på løn, ~0,2-0,3 mio. DKK på drift og ~0,5-0,7 mio. DKK fra færre anskaffelser. Bemærk at en besparelsessats på 8-10% er antaget, da trucks er mere lokalt begrænset • Hjemmeværnets biler: ~0,3-0,4 mio. DKK på løn, ~0,3-0,4 mio. DKK på drift og ~0,3-0,4 mio. DKK fra færre anskaffelser under antagelse af 24-30% i besparelser • Overhead: 3 ÅV i VFK, 1 ÅV i FMI samt 1 ÅV i HJK giver en besparelse fra overhead på ~0,6 mio. DKK Begge forslag medfører engangsprovenuer på ca. 43,8-45,4 og 41,7-43,3 mio. kr. i hhv. 2018 og 2019 da køretøjsbaserne reduceres gennem udeladte genanskaffelser I alt forventes en besparelse på ca. 11 ÅV (6 i FDD, 3 i VFK, 1 i FMI og 1 i HJK), som følge af færre biler skal vartes og administreres samt øget automatisering sænker graden af manuelt arbejde		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Forslaget bør ikke forandre den nuværende geografiske placering af ETAB		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 9-12%	Nettopotentialespænd: 15-21 mio. DKK																
Overvejelse om indfasning	Indfasning kan igangsættes og implementeres hurtigt givet allerede eksisterende erfaringer; essentielt at udarbejde forvaltningsgrundlag og udpege ansvarlige for styrings- og forvaltningsopgaven. Der tilgår store engangsprovenuer i starten af perioden fra genanskaffelser som ikke længere skal rekvireres. Det skal her bemærkes, at engangsprovenuerne fra det nuværende koncept (37,4 og 35,2 mio. DKK i hhv. 2018 og 2019) afhænger af den faktiske reduktion af bilbasen	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablerement men inkl. overhead (mio. DKK)																
		<table><tr><th></th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td>ÅV tilpasning</td><td>11</td><td>11</td><td>11</td><td>11</td><td>11</td></tr><tr><td>Bruttopotentiale</td><td>55-57</td><td>58-61</td><td>25-27</td><td>24-26</td><td>24-26</td></tr></table>		2018	2019	2020	2021	2022	ÅV tilpasning	11	11	11	11	11	Bruttopotentiale	55-57	58-61	25-27
	2018	2019	2020	2021	2022													
ÅV tilpasning	11	11	11	11	11													
Bruttopotentiale	55-57	58-61	25-27	24-26	24-26													
Ekstra løbende omkostninger	Forudsætning for øget automatisering er licenser til NETBOOK og NETTRACK, som skal indbygges i bilerne. Den årlige omkostning bliver: ~0,4 mio. DKK for NETTRACK i 395 lastvogne og 434 trucks (500 DKK/køretøj) ~0,2 mio. DKK for NETBOOK i HJK's biler (2.700 DKK/køretøj) - Reduktion af bilbasen forventes at medføre udgifter i form af leasing på ~4,2-8,5 mio. DKK fra 2019 og frem.	Ekstra løbende omkostninger																
		Investeringsomkostninger																
Investeringer	Engangsinvesteringerne er installering af NETTRACK (2.500 DKK/køretøj) i lastvogne og gaffeltrucks og installering af NETBOOK (6.600 DKK/køretøjer) i HJK's køretøjer. Implementeringen koster derfor 2,5 mio. i alt fordelt på følgende måde: - Lastvogne: ~1,0 mio. DKK - Gaffeltrucks: ~1,1 mio. DKK - Hjemmeværnet: ~0,4 mio. DKK	Nettopotentiale																
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der vurderes ikke at være betydelige overlap til andre effektiviseringsområder																	

Plan for implementering af Udbygning og optimering af køretøjs-puljekoncepter

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Implementeringen af alle tiltag er tidskrævende og den fulde realisering er afhængig af indfasning og udfasning af den overskydende kapacitet
- Optimering af køretøjsflåden** forudsætter at **leasing aftalen kommer på plads** før det kan effektueres fuldt ud
- Udvidelse af konceptet** forudsætter **involvering af brugende myndigheder** før det kan effektueres fuldt ud



Effektiviseringsforslag: Centralisering af indkøb på Øvrig Drift

Baseline	Baseline for Øvrig Drift (2015) er afgrænset fra 2.235 mio.kr. til 538 mio.kr.	Potentiale	- Estimeret nettopotentiale på: 28-40 mio. kr. - Ved PL reguleret til 2017-priser er potentialet 28-40 mio. kr.
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Øvrig Driftsmidler udgøres af den del af budgettet, der ikke er løn, eller allokert til de funktionelle rammer - Der gennemføres i dag indkøb decentralt ved de enkelte styrelser og myndigheder, og der eksisterer ikke fyldestgørende fælles bestemmelser og processer på området. Det forventes, at en betydelig del af sådanne indkøb kan styres mere hensigtsmæssigt, samt producere prisoptimeringer, hvis (ramme)aftaleindgåelse og gennemførelse af indkøb foretages centralt - Indkøb på ØD centraliseres på tværs af koncernen, og forankres organisatorisk i FMI med dedikerede ressourcer til aftaleindgåelse og gennemførelse af indkøb, dog således at myndighederne fortsat har det faglige og budgetmæssige ansvar - Et væsentligt element i en centralisering er standardisering af produkter og ydelser på tværs af koncernen. Et andet væsentligt element er at sikre at funktionelle kategorier (materiel, etablissement og IT) købes ind på de rette rammer, og ikke på Øvrig Drift - Afslutningsvist skal det fremhæves, at der i tillæg til det økonomiske potentiale kan være potentiale for et kvalitetsløft, som dog ikke bearbejdes yderligere i dette regi		
Konsekvenser og risici	- For at kunne centralisere området skal der udarbejdes et bestemmelsesgrundlag i FMI, og gennemføres en kortlægning af nøglekategorier, samt udarbejdes og udrulles nye processer. Hertil kommer at de nye stillinger i FMI og FRS skal etableres/bemannes - Forandringsprocessen udgør en risiko, idet det er den enkelte rekvirents adfærd, der ultimativt er udslagsgivende - Hvis rammeaftaleproduktionen ikke kan holde trit med overtagelsen af indkøb, vil det resultere i forsinket gevinstrealisering - Overlap i udrulning til styrelser og myndigheder kan medføre, at der ikke i fuld grad kan korrigeres for konstaterede implementeringsudfordringer og -erfaringer. Dette kan resultere i mangelfuld implementering eller udskudt implementering - Kombinationen af relativt høje løbende omkostninger samt omfattende ændring af den eksisterende decentrale indkøbspraksis udgør en risiko i forhold til tilbagebetalingstiden inden for kommende forligsperiode		
Forudsætninger	- Der tilføres ressourcer i tilstrækkeligt omfang til en centraliseret indkøbsfunktion bl.a. til indgåelse af tværgående rammeaftaler - Det bliver obligatorisk at anvende den centraliserede indkøbsfunktion for alle myndigheder - Bestående systemunderstøttelse af processer i DeMars anvendes til rekvirering og gennemførelse af indkøb	Realiserbarhed	- I forhold til operationel indkøb er løsningen delvist etableret ved FDD LKC – setup er gennemprøvet - Det er dog vigtigt for realiserbarheden, at der er den nødvendige rammeaftaledækning for at sikre lovlig såvel som økonomisk fordelagtige indkøb 
Overlap til andre effektiviseringsområder	- Der er kortlagt eksakt overlap til forslag 36, 40, 41 og 42. Overlap vil give anledning til korrektion af ovenstående nettoprovenu på -1,6 til -2,0 mio. kr. - Yderligere overlap til EF 32 (trykkeriydelser) hvilket der korrigeres for under EF 32	Underbyggende materiale	Analyserapport vedr. Centralisering af indkøb på Øvrig Drift (2016) samt specifikke bilag til delanalyser

Baggrund for indkøb på Øvrig Drift

Introduktion til indkøb på Øvrig Drift

Øvrig Drift er budget udover de funktionelle rammer

- Defineret som driftsmidler anvendt til indkøb hos eksterne leverandører af øvrige varer og tjenesteydelser, der ikke er omfattet af et eksisterende ressortansvar, og som ikke lagerføres, men anses for forbrugt på anskaffelsestidspunktet

Indkøb gennemføres i dag decentralt ved de enkelte myndigheder

- De enkelte myndigheder er selv ansvarlige for rammeaftaler og gennemførsel af indkøb
- Der eksisterer begrænsede fælles bestemmelser, processer og paradigmer på området

Projekt gennemført i 2016 med formål at analysere potentialet i en centralisering af indkøb

- Centralisering vil samle indkøb og udarbejdelsen af rammeaftaler på myndighedernes vegne
- Budgetrammer og budget-/driftsansvar forventes fortsat at ligge hos de enkelte myndigheder
- Et årligt nettoprovenu på 25,8 mio. (ikke indregnet udgifter til overhead) kr. blev identificeret
- Den primære risiko ved implementeringsprojektet er forandringsprocessen, når rekvisitioner skal ske på en ny måde

Øget kvalitet og bedre priser via centralisering

Centraliseret indkøbsløsning medfører, at indkøb sker centralt ved en professionel indkøbsorganisation

- Organisationen vil have de fornødne indkøbsmæssige-, kommercielle- og juridiske kompetencer
- Indkøb gennemføres ved indkøbsordrer på rammeaftaler, kontrakter eller standardbetingelser

Adskillige gevinster forventes af centralisering

- Økonomisk fordelagtige rammeaftaler grundet øget volumen og fokuseret sagsbehandling
- Stordrift ved at samle udbud og drift af rammeaftaler på tværs af koncernen
- Øget brug af eksisterende indkøbs- og rammeaftaler
- Besparelser via standardisering af udbudte produkter og tjenesteydelser
 - Kan være en ulempe, da standardisering risikerer at reducere fleksibilitet og valgfrihed
- Overholdelse af indkøb i forhold til funktionelle vs Øvrig Driftsrammer

Oprindelig rapport vurderede et potentiale på ~26 mio. kr.

Baggrund for ØD rapport fra 2016

Projekt vedr. centralisering af Øvrig Drift gennemført i 2016

- Formål at analysere potentialet i en centralisering af ansvaret for indkøb
- Centralisering omfatter bl.a. oprettelse og kvalitetssikring af indkøbsordrer, øget brug af rammeaftaler og optimal anvendelse af systemunderstøttelse

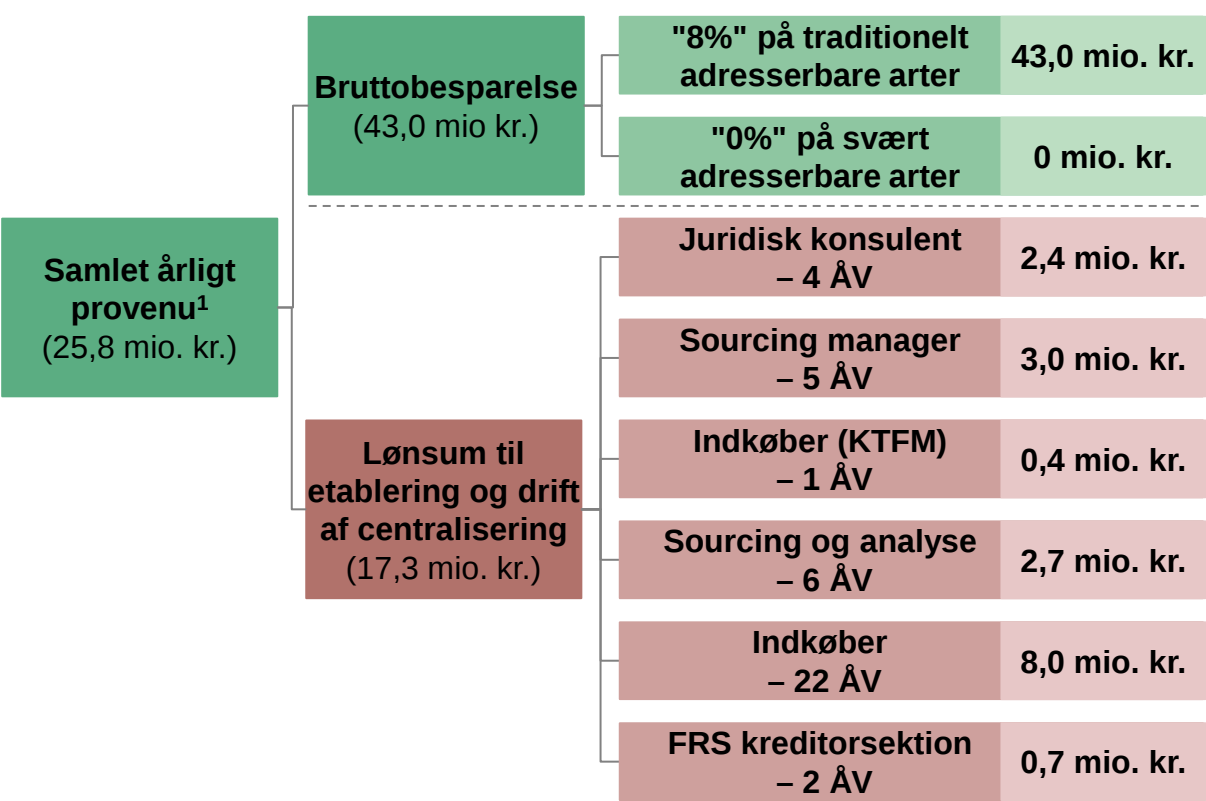
Detaljeret gennemgang af ØD indkøb

- Alle indkøb i 2015 blev kortlagt og inddelt i kategorier ang. relevans for centralisering af ØD
- Workshops afholdt i organisationen for identifikation af provenu og omkostninger forbundet hertil

Nettoprovenu estimeret til 25,8 mio. kr.

- 43,0 mio. kr. på indkøbsbesparelse som følge af centraliseret indkøb
- 17,3 mio. kr. til etablering af central indkøbsfunktion på 17,3 mio. kr.

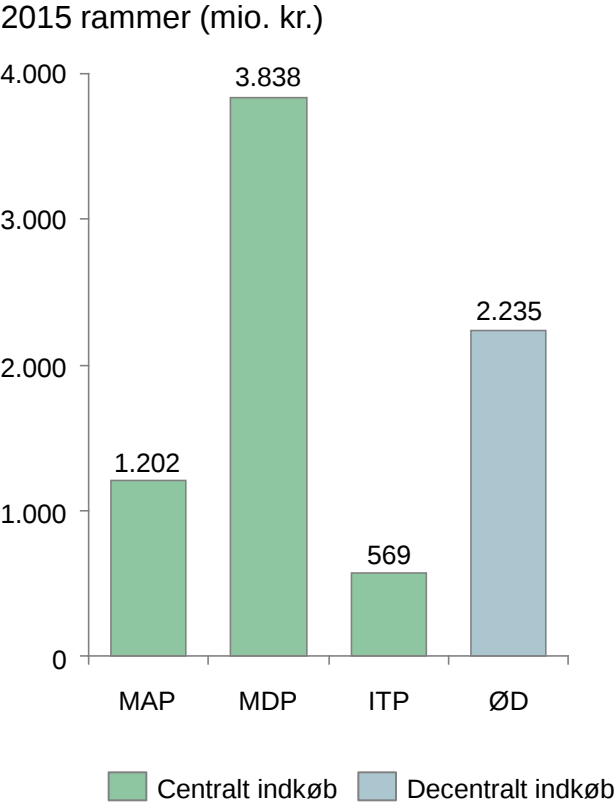
Opstilling af nettopotentiale på 25,8 mio. kr.



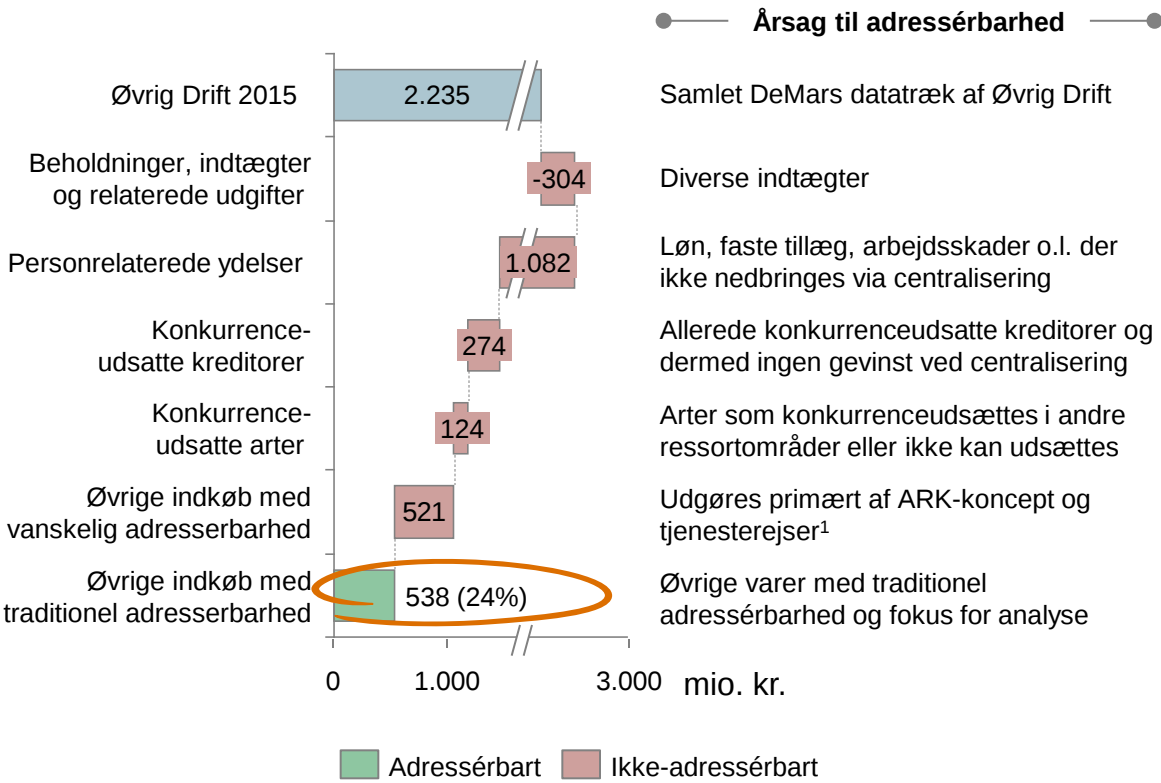
1. Bemærk at provenu er uden overhead
Kilde: Analyserapport vedrørende Indkøb på Øvrig Drift; Underarbejdsgruppe

Øvrig Drift udgør 2,2 mia. kr., hvoraf 538 mio. er adresserbare

Betydelig mængde indkøb foretages decentralt



Af den samlede baseline for Øvrig Drift er ca. en fjerdedel adresserbar



1. Tjenesterejser berøres i analyserne vedr. Tværgående driftsydelser og administrative processer
Note: Beredskabsstyrelsen (BRS) benytter ikke for nærværende DeMars, og Forsvarets Efterretningstjeneste (FE) benytter en selvstændig klient i DeMars. Af samme grund indgår begge disse styrelser ikke i datagrundlaget for Øvrig Drift
Kilde: DeMars; Analyserapport vedrørende Indkøb på Øvrig Drift; Underarbejdsgruppe

Analysen er fordelt på seks delanalyser

Arbejdet bygger videre på Øvrig Drift rapporten fra 2016

6 delanalyser i centralisering af ØD

● Efterfølgende
Deep-dive

A Effektiviseringssats på adresserbare poster (8%)

B Svært adresserbare poster (0%)

C Grænseflade til funktionelle rammer

D Systemunderstøttelse på sigt

E Organisering af indkøb på ØD, herunder roller og ansvar

F Implementeringsudgifter

Centralisering
af indkøb på
Øvrig Drift

Opsummerende kommentarer

- Potentialet for de adresserbare poster estimeres på baggrund af en tydelig/sikker kategori-identifikation af ca. 30% spend af baseline
- Baseret på benchmarks og FMI egne erfaringer vurderes et potentiale på 9-11% af de 538 mio. kr. svarende til et fuldt potentiale på 48-59 mio.
- Svært adresserbare poster udgøres primært af ARK og tjenesterejser
- Nettoudgiften på ARK begrænser sig til ca. 15 mio. kr. qua lease-back
- På rejser er forsvaret underlagt forpligtende rammeaftaler
- Centralisering vil ikke føre til et yderligere provenu på disse poster
- Indkøb som potentielt kunne have været på funktionelle rammer foretages i dag på ØD
 - Ved stikprøver er identificeret indkøb for en værdi på 73,3 mio. kr.
- Disse indgår i baselinen, hvorfor et potentiale på 9-11% forventes
- Systemunderstøttelse kan sænke implementeringsudgifterne, da automatisering og digitalisering vil optimere processerne
- Det primære effektiviseringsgreb vil være introduktion af katalogkøbsløsning, hvilket gennemføres i regi af PROF-programmet
- Centralisering vil ændre roller og ansvar samt organiseringen af indkøb, hvilket stiller nye krav til de enkelte styrelser
- Rekvisitionsprocessen formaliseres og vil være anderledes end i dag
- I alt forventes 36-39 ÅV til drift af en centraliseret indkøbsorganisation som dækker både den strategiske og operationelle del
- Udgifterne baserer sig på drøftelser med de ansvarlige afdelinger for en vurdering af behovet for årsværk til løsning af opgaven

Effektivisering på 9-11% forventet baseret på FMI egne erfaringer samt BCG benchmarks

Kategorier	Beløb (mio. kr.)	BCG benchmarks ¹	Forsvarets vurdering	Potentiale estimeret på benchmarks og høj detaljeringsgrad
Konsulent	42,9	10-20%	8-10%	Potentialet estimeres på baggrund af en sikker kategori-identifikation af ca. 30% spend af baseline - Store leverandører er inddelt i kategorier efter kendskab, leverandørnavn og evt. kontoart - I alt er 87 leverandører fordelt på tværs af de viste kategorier - Sundhedsydelse indeholder hele kontoarten og dermed 2.412 forskellige leverandører - I resten af dataet er identificeret 6.042 leverandører - Fremgangsmåden bygger på, at en detaljeret indsigt i enkelte velkendte kategorier skaber grundlag for en overordnet vurdering på hele baselinen Den sikre identifikation skaber grobund for et overordnet potentiale på 9-11% af hele baselinen - Potentiale vurderet på erfaringer fra BCG samt FMI egne erfaringer 9-11% som endeligt provenu grundet justeringer for offentlige begrænsninger og usikkerhed Den resterende del af baseline er ligeledes vurderet for at sikre adresserbarhed - Som robusthed har benchmarks for yderligere kontoarter været analyseret
Media og marketing	24,3	22,5-27,5%	22,5-27,5%	
Sundhedsydelse	18,9	5-10%	8-10%	
Uddannelse og kurser	14,1	10-20%	8-10%	
Håndværk og konstruktion	13,2	5-15%	8-10%	
Tryk og reklame	12,3	15-20%	15-20%	
Telekommunikation	10,9	15-20%	8-10%	
IT- og AV-udstyr	8,9	15-20%	8-10%	
Shipping & søtransport	5,2	8-10%	8-10%	
Møbler og inventar	2,2	15-25%	8-10%	
Total	152,9		9-11%	

1. Benchmarks er baseret på et gennemsnit af kvantitative benchmarks suppleret med individuelle vurderinger af optimeringsmuligheder for kategorierne i større offentlige organisationer
Kilde: DeMars; Underarbejdsgruppe; BCG benchmarks

Central styring sikrer at indkøb udføres på de rigtige rammer og rammeaftaler udnyttes mest muligt

Central styring sikrer, at indkøbene udføres på de rigtige rammer og under bedste betingelser

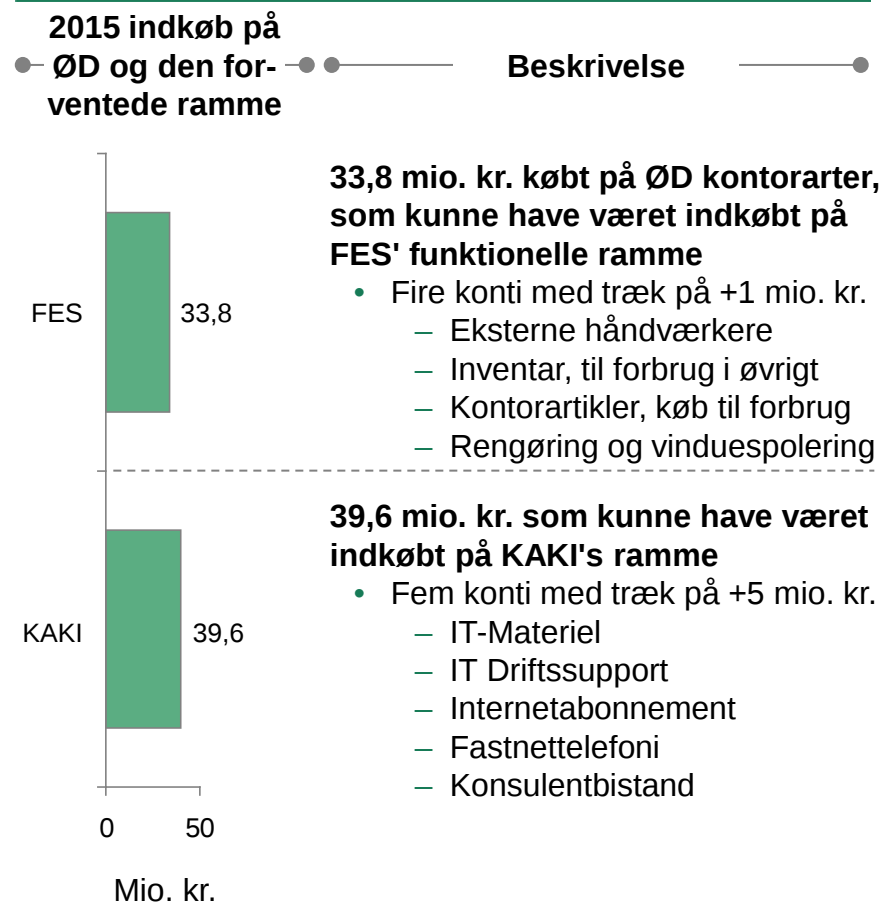
ØD indeholder p.t. posteringer, som burde have været udført på de funktionelle rammer

- Dialog med myndighederne i udarbejdelse af analyserapporten afdækkede indkøb på ØD, som burde have været på funktionelle rammer
- Eksempler for 73,3 mio. kr. identificeret ved nærmere undersøgelse af FES og KAKI
 - Rammeaftaler er dermed ikke udnyttet tilstrækkeligt

Centralisering skal optimere styring af behov og efterspørgsel

- Yderligere styring sikrer, at indkøb påføres de rette rammer og dermed gennemsigtighed til budgetterne og overholdelse heraf
- Centralisering vil fra en koncernbetragtning understøtte, at der indkøbes i præcise og tilstrækkelige mængder
- Tilsvarende sikres det, at rammeaftaler udnyttes i højst muligt omfang
- Gode erfaringer med centralisering fra lokalkøb hvor den øget styring/ekspertise også drev færre fejlrekvisitioner

Eksempler på indkøb udført på ØD og forventet tilhørende ramme



Nuværende og mulig fremtidig organisering

Nuværende setup

Myndighederne har individuelt ansvar for udbud af rammeaftaler og indkøb trods manglende ekspertise

- De enkelte myndigheder gennemfører selv udbud
 - Ingen koncernfælles rammeaftaler
- Manglende udbudsretlig ekspertise udfordrer de fleste myndigheder ved udbud
 - Kammeradvokaten anvendes i nødvendigt omfang
- Mulighed for anvendelse af FDD lokalindkøbscentre til støtte ved indkøb under 200.000 kr., men dette sker kun i et begrænset omfang

Indkøb gennemføres af personer uden rette ekspertise og uden bestemmelsesgrundlag

- Oftest er det almindelige sagsbehandlere uden indkøbsmæssige- eller juridiske kompetencer, der foretager indkøb
- Indkøbene gennemføres uden indkøbsordrer og fastlæggelse af aftalegrundlag
 - Ofte handles direkte med leverandøren uden indkøbsordrer i DeMars
 - Prokuristen godkender selv regning til betaling
- Kun få myndigheder har udarbejdet et bestemmelsesgrundlag for gennemførelse af indkøb på ØD

Fremtidigt setup

Aftaleindgåelsen centraliseres og gøres koncernfælles

- Forsvarsministeriets Koncernfælles Indkøbs-samarbejde (FKI) koordinerer og prioriterer fremtidige koncernfælles rammeaftaleprojekter
- Indgåelse af rammeaftaler samt gennemførelse af indkøb på Øvrige Drift centraliseres i FMI
 - FMI inddrager Juridisk Afdeling, Strategisk Indkøbsafdeling, Operationelt Indkøbsafdeling, FDD Lokalkøbscentre, samt ABM-funktionen om nødvendigt

Dagligt kontaktpunkt for den centraliserede funktion påpeges i hver enkelt styrelse

- Den ansvarlige skal i relation til udbud og indgåelse af rammeaftaler bl.a. identificere behov, udarbejde kravspecifikation og tildelingskriterier, evaluering, varetage koordinationsansvar, m.v.
- Ved gennemførelse af indkøb på ØD opretter den ansvarlige myndighed en rekvisitionen samt fastlæggelse af behov og krav
 - FMI gennemfører indkøbet via Operationelt Indkøbsafdeling og FDD Lokalkøbscentre



Udspecificering af de enkelte afdelingers roller/ansvar

	Styrelse		Styrelsens ansvar
1	Forsvarsministeriets koncernfælles indkøbssamarbejde	>	- Koordinering og prioritering af fremtidige koncernfælles rammeaftaleprojekter - Opfølgning på igangværende projekter, samt allokere det faglige ansvar til de rette styrelser - Drøftelse og godkendelse af kommende års prioriterede indkøbsstrategier og udbud af rammeaftaler
2	De enkelte styrelser¹	>	- Sikre et fast POC, der er dagligt kontaktpunkt for den centraliserede funktion ind i den enkelte styrelse - Ansvarlig for identifikation af behov, kravspecifikation, tildelingskriterier, evaluering osv. med FMI støtte - Ved gennemførelse af indkøb skal der oprettes rekvisition i DeMars samt fastlæggelse af behov og krav
3	Juridisk Afdeling	>	- Fastlæggelse af juridiske processer og forvaltningsgrundlag samt yde juridisk støtte - Oprettelse og vedligeholdelse af udbudsdokumenter, skabeloner, kontrakter, m.v. samt kvalitetssikring - Håndtering af rets- og klagesager med Kammeradvokaten
4	Strategisk Indkøbsafdeling	>	- Afdelingen har det overordnede ansvar for kategoristrategi i forbindelse med rammeaftaleudbud - Rådgivning af de enkelte myndigheder ifht. kravspecifikationer, leverandører og evalueringsmodellen - Ansvarlig for udbuddet og dertilhørende udbudsmateriale, samt forberedelse af kontraktindgåelse - Opfølgning på aftaler og leverancer gennem generel kontrakt- og leverandørstyring
5	Lokalkøbscentre FDD	>	- Sagsbehandling af indkøb og gennemførelse ved brug af indkøbsordrer og standardbetingelser i DeMars - Sikrer at indkøb rekvireres billigst muligt ved optimeret brug af rammeaftaler - Generelt anvendes afdelingen ved indkøb under 200.000 kr.
6	Operationel Indkøbsafdeling	>	- Gennemfører indkøb ved indkøbsordrer og standardbetingelser mellem 200.000 og op til tærskelværdierne - Ved over 500.000 kr. gennemføres udbud i samarbejde med de enkelte myndigheder for sikring af behov - Opfølgning på udførte indkøbsordrer samt sikre rettidig betaling

- Ved flytningen af indkøb på Øvrig Drift, der p.t. varetages ved styrelserne, til FMI vil de relaterede, decentrale opgaver ændres
- Perspektiverne for en eventuel besparelse i form af reduceret ressourceforbrug ved styrelserne har været undersøgt
- Ændringen vurderes ikke at medføre selvstændige effektiviseringer i form af lavere tidsforbrug, idet de decentrale brugere vil skulle indtaste ordrer i DeMars, som efterfølgende rekvireres centralt – i modsætning til i dag, hvor der rekvireres lokalt ved fx direkte telefonisk kontakt

1. FE er undtaget

Kilde: Analyserapport vedrørende Indkøb på Øvrig Drift; Underarbejdsgruppe

Implementeringsudgifterne er estimeret til 16,8 mio. kr.

Implementeringsudgifter		Opgaver der udføres	Kommentarer til beregning
Juridisk konsulent – 3 ÅV (C300)	1,8 mio. kr.	Opfølgning og vedligeholdelse af kontraktskabeloner samt sikre juridisk støtte ved udbudsmateriale	ÅV estimat baseret på behov som skal dækkes og på FMI erfaringer med juridisk sagsbehandling
Sourcing manager - 5 ÅV og Sourcing konsulent - 4 ÅV (C300)	4,8 mio. kr.	Planlægning og gennemførelse af kategoristyringen samt udbud og indgåelse af rammeaftaler	- Ca. 55 rammeaftaler skal vurderes årligt - Erfaringerne viser at der årligt kan håndteres 6-8 rammeaftaler¹ pr. ÅV
Juridisk udbudskonsulent og Operationel indkøber – 2 ÅV (C300)	1,0 mio. kr.	Gennemføre indkøb over 200.000 kr. ved annoncering, miniudbud og markedsafdækning samt juridisk rådgivning	Baseret på 321 indkøb i 2015 over 200.000 hvor der er behov for operationelt og juridisk støtte
Analysekonsulent – 1 ÅV (C300)	0,5 mio. kr.	Udføre analyser over forbruget på ØD til anvendelse i kategoriarbejdet samt varetage koordinationsarbejde i organisationen	- En ressource til at udføre det strategiske analysearbejde for kategorier på ØD - Nødvendigt med en dedikeret analytiker
Indkøber – 19-22 ÅV (C200)	6,9-8,0 mio. kr.	Skal gennemføre indkøb på op til 200.000 kr. i regi af lokalkøb. Hvis HJK indkøb af forplejning under øvelser fjernes spares 3 ÅV	Beregnet pba. af antal indkøbsordrer som skal fortages og nuværende produktivitet
FRS kreditorsektion – 2 ÅV (C200)	0,7 mio. kr.	- Sagsbehandling af faktura, hvor automatisk fakturamatch ikke er systemunderstøttet - Kvalitetssikring af betalingsstrømmene	- Ved forventet antal fakturaer forventes 2 ÅV til håndtering/kvalitetssikring - Vurdering af FRS sektionen
Totalt – 36-39 ÅV (15 C300 og 21-24 C200)	16-17 mio. kr.		Delanalysen har medført en mindre nedjustering af et ÅV i forhold til den oprindelige rapport

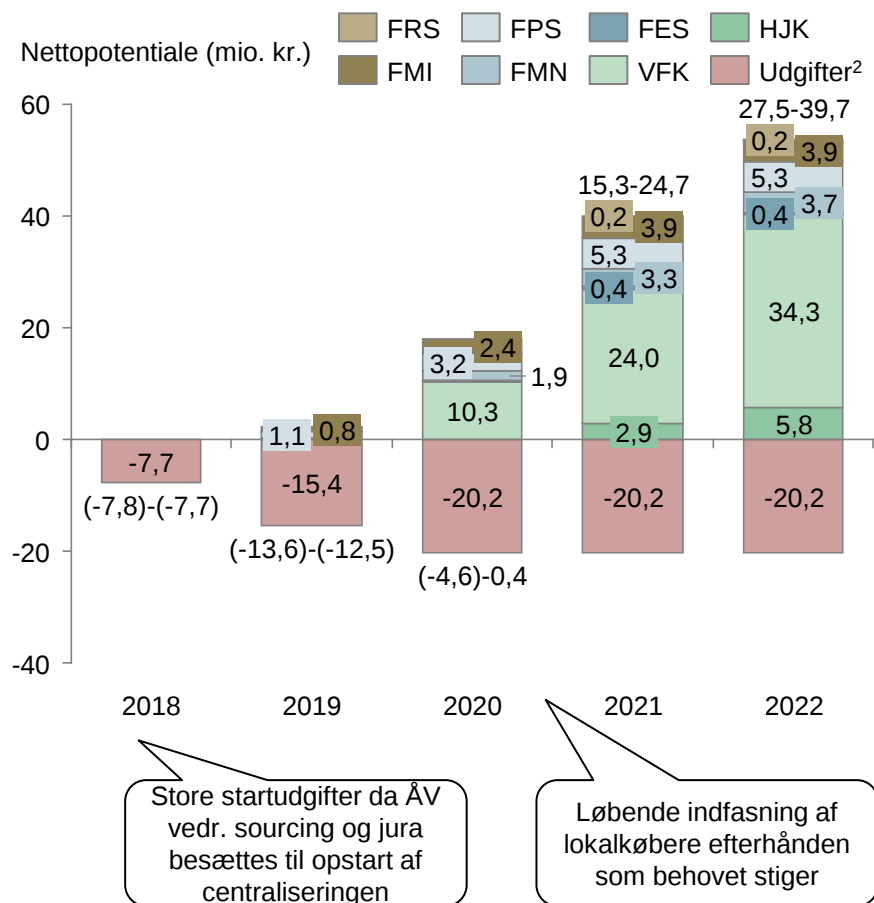
De relativt høje investeringsudgifter reflekterer en omfattende omstilling i koncernen – ressourceforbruget skal løbende revurderes

1. ÅV behov beregnet pba. 6-8 rammeaftaler på sourcing manager (sat op fra nuværende 5-6)

Kilde: Analyserapport vedrørende Indkøb på Øvrig Drift; Underarbejdsgruppe

Indfasningen sker gradvist med fuld udrulning i 2022

Den fulde økonomiske gevinst opnås ved udgangen af kommende forligsperiode¹



Den optimale indfasningsmodel centraliserer myndighedsvis over 5 år

Nettoprovenu på 27,5-39,7 mio. kr. ved fuld indfasning

- 48-59 mio. kr. i bruttobesparelser baseret på 9-11% af baseline og potentiel overførsel af indkøb til de relevante rammer
- Omkostninger på 19-21 mio. kr. ved drift af centraliseringen

Generelle observationer vedr. implementering uafhængig af model

- Opsætning af organisationen, forvaltningsgrundlag, processer og paradigmer fastsættes indenfor de første 9-12 måneder
- Herefter udarbejdes rammeaftaler samtidig med at organisationen klargøres til det nye setup
- Provenu realiseres gradvist i forbindelse med udbud af rammeaftaler – tager ca. 9-12 måneder pr. aftale

Model 1: Foretrukket model er myndighedsvis centralisering over en 4 årig periode (afbilledet i figuren)

- 2018: Implementeringsperiode og etablering jf. ovenstående
- 2019: Udrulning af centraliseret indkøb til FRS, FPS og FMI
- Fra midt/ultimo 2019 påbegyndes udrulningen til FES og FMN
- Udrulningen til VFK påbegyndes primo/medio 2020 og i primo 2021 udrulles til HJK og BRS
- Den gradvise udrulning giver mulighed for erfaringsopsamling under processen og medvirker til en mindre risikobetonet model

Model 2: Alternativt en "big bang" model over en 3 årig periode

- 2018 anvendes ligeledes til den fundamentale opsætning
- I midten af 2019 påbegyndes centralisering af indkøb til alle myndigheder
- Den hurtigere udrulning gør at dele af potentialet kan opnås hurtigere, men implementeringsmodellen kræver en dyrere opstart og er mere risikobetonet

1. Fordelingen på styrelser viser gennemsnitsværdierne; 2. Angivet inkl. overhead

Fordeling af bruttoprovenu på styrelser med antaget implementeringstakt

	2018	2019	2020	2021	2022
FRS		0,04 - 0,05	0,1 - 0,1	0,2 - 0,2	0,2 - 0,2
FMI		0,7 - 0,9	2,1 - 2,6	3,5 - 4,3	3,5 - 4,3
FPS		1,0 - 1,2	2,9 - 3,5	4,8 - 5,8	4,8 - 5,8
FMN		0,3 - 0,4	1,7 - 2,0	3,0 - 3,7	3,3 - 4,1
FES		0,04 - 0,04	0,2 - 0,2	0,3 - 0,4	0,4 - 0,4
VFK			9,3 - 11,3	21,6 - 26,4	30,9 - 37,8
HJK				2,6 - 3,2	5,3 - 6,4 ¹
Totalt (Mio. kr.)	0,0–0,0	2,1 - 2,5	16,2 - 19,8	36,1 - 44,1	48,4 - 59,1

1. Beslattes det at udelade indkøb foretaget af Hjemmeværnets frivillige vil bruttoprovenuet for HJK i 2022 reduceres med 1,1-1,2 mio. kr. (dvs. til 4,2-5,2) på baggrund af HJK vurdering. Det vil yderligere betyde, at behovet for indkøbere reduceres grundet lavere volume, hvorfor der vil skulle tilføres 3 ÅV færre. Se Indfasningstakt og Potentiale for yderligere detaljer

Risici, realiserbarhed & forbehold for effektiviseringsforslaget

Risici

Tilstrækkelige ressourcer og tid nødvendigt

- Betydelig risiko for at opgaven ikke gennemføres tilstrækkeligt, såfremt der ikke afsættes tilstrækkelige årsværk og tid

Risici ved implementering grundet forandringsprocessen

- Centralisering af ØD indebærer en forandring af organisationen
- Forandringsprocessen skal startes ved koncernens ledelse og støttes på alle ledelses-niveauer

Grænseflade til funktionelle rammer stiller krav til overførsel af midler

- Risiko for at myndighedernes behov for IT og ejendoms-ydelser ikke kan imødekommes, hvis ikke der overføres midler til de funktionelle rammer

Realiserbarhed

Forslaget er realiserbart, men stiller krav til årsværk og tid

- Det forudsættes, at årsværk og tid afsættes til implementering og drift
- Tværgående rammeaftaler skal indgås
- Anvendelse af den centraliserede indkøbsfunktion skal være obligatorisk

Systemunderstøttelse bidrager til realisering af provenuet

- Det er forudsat, at det er den bestående systemunderstøttelse af processer i DeMars, som anvendes til rekvirering og gennemførelse af indkøb

Forbehold

ØD-data genereres decentralt, hvilket besværliggør opstilling af baseline på styrelser

- Mangelfuld fritekst på konteringerne og høj grad af inkonsistens i artskontering
- En vis glidning mellem ØD og funktionelle rammer er konstateret

Rapportering bør ske i standardformat

- Rapportering og opfølgning bør være anvendelse af standardrapportering i koncernfælles udtræk fra DeMars
- Der bør opstilles en baseline på artskontoniveau på styrelser, fx på 3-års perioder fremfor et år
- Opfølgning og evt. rapportering på ØD sker der på styrelsesniveau

Forbedringstiltag: Centralisering af indkøb på Øvrig Drift

Effektiviseringsforslag

Beskrivelse

Rationale og forventet effekt

Centralisering af indkøb på Øvrig Drift

Centralisering af indkøb og rammeaftaler

- Indkøb på ØD centraliseres på tværs af koncernen og forankres organisatorisk i FMI; myndigheder og styrelser fastholder det faglige, driftsmæssige og budgetmæssige ansvar

Opgaverne samles ét sted i organisationen

- Centralisering af opgaverne sikrer ekspertise og samling af ordrer samt udarbejdelsen af rammeaftaler, hvilket sænker graden af dobbeltarbejde da myndighederne i dag selv er ansvarlige for rammeaftaler og rekvisition

Forbedrede procedurer og øget styring

- Formaliserede processer sikrer øget styring samt overholdelse af indkøb i forhold til de funktionelle rammer
- Ligeledes sikres at der købes ind i rette omfang, og at rammeaftaler benyttes i videst muligt omfang

Mulighed for kategoristyring

- Centralisering af Øvrig Drift gør det muligt at betragte leverandørmarkedet bredere og udnytte de kombinerede indkøbsstørrelser i forhandlingssituationer

Standardisering efter involvering

- Centralisering bidrager til en standardisering af produkter og ydelser på tværs af koncernen, hvilket er nødvendigt for at opnå besparelser

Stordriftsfordele som følge af centralisering

- Økonomisk fordelagtige rammeaftaler grundet øget volumen og fokuseret sagsbehandling
- Stordrift ved at samle udbud og drift af rammeaftaler på tværs af koncernen

Centraliseret indkøbsløsning medfører, at indkøb sker centralt ved en professionel indkøbsorganisation, der har de fornødne indkøbsmæssige-, kommercielle- og juridiske kompetencer

Kvaliteten løftes samlet ved yderligere specialisering i indkøb og korrekt brug af systemerne samt sænke antallet af fejlbestillinger

Bedre samlet økonomi i indkøb af varer og tjenesteydelser ved at

- Varer og ydelser standardiseres på tværs af koncernen
- Rammeaftaler kan samles og forhandles på et bredere grundlag
- Indkøbsordrer samles og sænker både antal ordrer og forventede priser

Centralisering leder til en øget behovsstyring som vil sænke den totale udgift

Største risiko ved projektet er forandringsprocessen når rekvisitioner skal ske på en ny måde

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

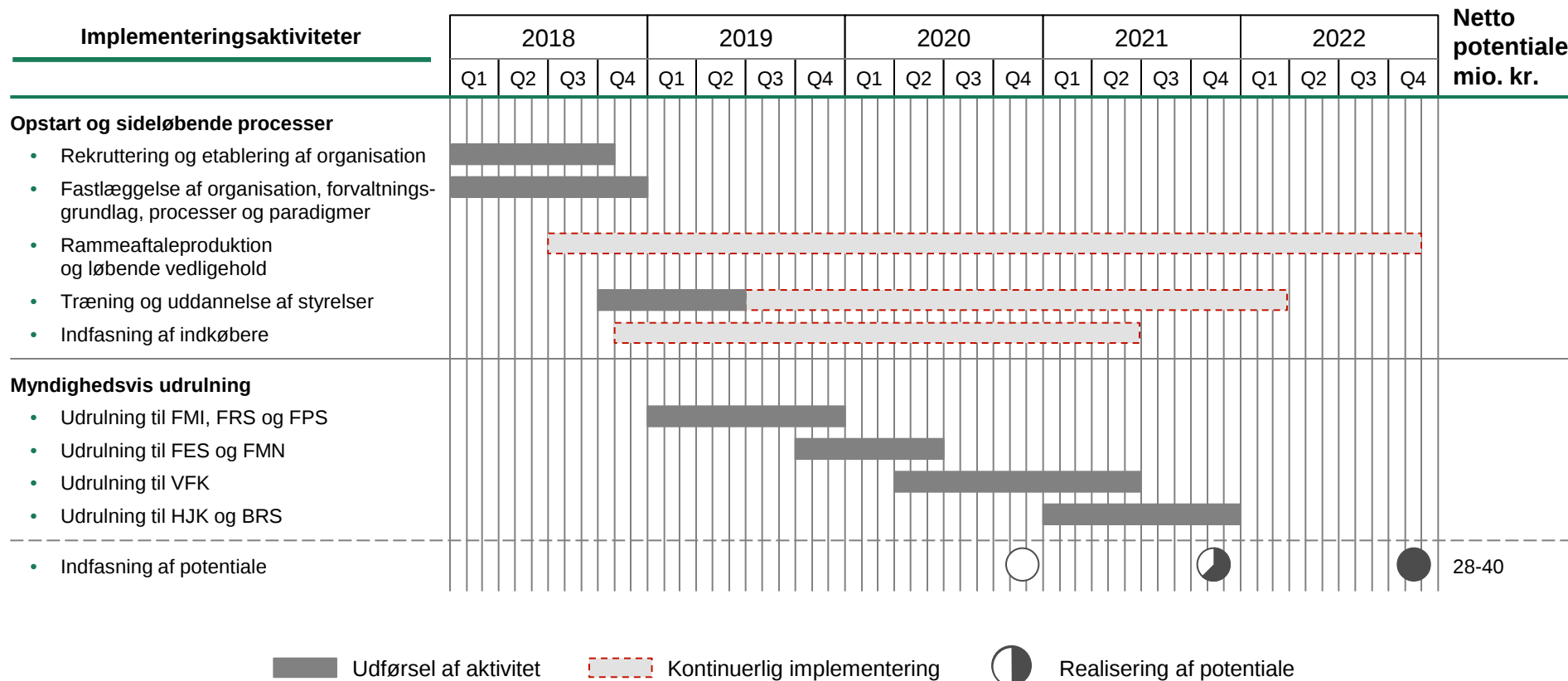
Overblik	Baseline: 538 mio. DKK	Bruttopotentialespænd: 9 – 11%	Bruttopotentialespænd: 49-60 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	Baselinen til Øvrig Drift bygger på den samlede Øvrig Drift udgift i 2015 på 2.235 mio. DKK. Når der ses bort fra personrelaterede udgifter, konkurrenceudsatte kreditorer samt konkurrenceudsatte arter, idet disse ikke kan påvirkes via en centralisering, fås 1.059 mio. DKK. Dette beløb er analyseret nærmere ved at inddеле analysen i adressérbare og svært adressérbare poster Den svært adressérbare baseline udgør 521 mio. DKK og består primært af udgifter til ARK-konceptet og rejser, som i deep-dive fasen har vist sig ikke at besidde selvstændigt potentiale. Nettoudgiften til ARK er begrænset grundet lease-back optioner, og rejser behandles i analyserne vedr. Tværgående driftsydelser og administrative processer Den endelige adressérbare baseline bliver 538 mio. DKK. Bruttobesparelsen er estimeret ved at inddele baselinen i kategorier af forbrug på ØD, og for hver kategori vurderes besparelеспotentialet på baggrund af eksisterende erfaringer i forsvaret og fra tidligere forligsanalyse samt benchmarks fra BCG. Baseret på dette, er det samlede potentiale vurderet til 9-11% af baseline svarende til 48-59 mio. DKK. Dette potentiale forventes opnået gennem flere løftestænger såsom bedre styring, samling af ordrer, større brug af aftaler og øget ekspertise hos indkøbere • Bruttopotentialet fordeler sig på styrelser på følgende måde: VFK – 31-38 mio. DKK, HJK – 5-6, FPS – 5-6, FMI – 4, FMN – 3-4 og FES samt FRS på hhv. 0,4 og 0,2 mio. DKK Derudover kan der på sigt opnås yderligere potentiale ved bedre systemunderstøttelse. Muligheden for bl.a. katalogkøb kan give en besparelse i antal ÅV, som i øjeblikket er nødvendig til drift. Dette potentiale er ikke indregnet da katalogkøb p.t. behandles i PROF og horisonten er ukendt		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Centralisering af indkøb på Øvrig Drift bør ikke forandre den nuværende geografiske placering af ETAB.		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 5-7%	Nettopotentialespænd: 28-40 mio. DKK					
Overvejelse om indfasning	Forslaget kræver en implementeringsperiode, hvori der udarbejdes bestemmelsesgrundlag, kategoristrategier og –analyser, uddannelsesmateriale, og hvor uddannelsen af indkøbere gennemføres. Den økonomiske effekt vil komme efterhånden som forslaget udrulles gradvist til de forskellige styrelser, begyndende fra 2019. Udgiften til personale stiger gradvist - Sourcing managers, juridiske konsulenter, o.l. behøves til implementering hvorfor ca. 60% starter i 2018 og resten tilføjes i 2019 - Indkøberne indfases løbende i forbindelse med udrulningen - 25% i medio 2018, 50% i 2019 og 100% i 2020	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. DKK)					
			2018	2019	2020	2021	2022
		ÅV tilpasning	(-15)-(-16)	(-27)-(-28)	(-36)-(-39)	(-36)-(-39)	(-36)-(-39)
		Bruttopotentiale	0	2-3	16-20	37-45	49-60
Ekstra løbende omkostninger	Indkøb på Øvrig Drift centraliseres og forankres organisatorisk i FMI med dedikerede ressourcer til aftaleindgåelse og gennemførelse af indkøb Udgiften forventes at være 39 ÅV svarende til 16,8 mio. DKK samt 4,1 mio. DKK i overhead. Hvis Hjemmeværnet beholder indkøb af visse varer, kan der spares 3 ÅV/1,1 mio. DKK samt 0,3 mio. DKK i overhead De 39 ÅV er baseret på det forventede antal rammeaftaler og ordrer som skal driftes sammenholdt med nuværende produktionsniveauer. Systemunderstøttelse forventes at kunne nedbringe antal ÅV markant. Det relativt høje antal ÅV er estimeret grundet omfanget af omstillingen og nødvendigheden af succesfuld implementering – ressourceforbruget bør revurderes løbende over forligsperioden	Ekstra løbende omkostninger	8	15-16	20-21	20-21	20-21
		Investeringsomkostninger	-	-	-	-	-
		Nettopotentiale	-8	(-14)-(-13)	(-5)-0	16-25	28-40
Investeringer	Investeringen indgår i de ekstra løbende omkostninger i 2018						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Mindre overlap til forslag 40, 41 og 42 som kigger på efterspørgselsstyring hvoraf visse kategorier p.t. handles på Øvrig Drift. Fra analyserne i forslag 40, 41 og 42 forventes et provenu på 8 mio. DKK, som trækkes fra baselinen på dette forslag hvilket reducerer det endelige potentiale med 0,7-1,0 mio. DKK. Denne effekt skal indregnes i ovenstående potentialeopgørelse. Overlap til EF36 hvor hele den overlappende baseline på ~10 mio. kr. fratrækkes, da yderligere effektiviseringer ikke forventes. Dette giver en korrektion i provenuet på 0,9-1,1 mio. kr., hvilket også skal indregnes i ovenstående potentialeopgørelse. Yderligere overlap til forslag 32, som analyserer centralisering af trykkeriydelser. Der korrigeres for dette overlap i forslag 32						

Plan for implementering af Centralisering af indkøb på Øvrig Drift

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Implementeringen vil ske myndighedsvis sideløbende med rammeaftaleproduktion
- Der er identificeret tre konkrete risici forbundet med implementeringstakten
 - Såfremt rammeaftaleproduktionen ikke kan holde trit med overtagelsen af gennemførelse af indkøb, vil det resultere i forsinket gevinstrealisering
 - Overlap i udrulning til styrelser og myndigheder kan medføre, at der ikke i fuld grad kan korrigeres for konstaterede implementeringsudfordringer og -erfaringer. Dette kan resultere i mangelfuld implementering eller udskudt implementering af planlagte udrulninger
 - Kombinationen af relativt høje løbende omkostninger samt omfattende ændring af den eksisterende decentrale indkøbspraksis udgør en risiko i forhold til tilbagebetalingstiden inden for kommende forligsperiode



In-sourcing af gentagne konsulenter

Baseline	150 mio. kr. (øvrig drift)	Potentiale	- Potentiale: 11,6 mio. kr. - PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 11,8 mio. kr. - Potentiale er uden etablisementsændringer	
Beskrivelse af effektiviserings-forslag	- Forsvaret anvender i dag 150 mio. kr. på ikke-IT relaterede konsulenttydelser, eksklusiv eksterne rådgivere i FES (ca. 50 mio. kr.) samt Kammeradvokaten i FMI (ca. 30 mio. kr.). Heraf er ca. 120 mio. kr. opgjort til at være anskaffelse af konsulenttydelser fra de samme kreditorer over flere år, hvilket indikerer at opgaverne er af gentagende karakter. Over 90 mio. kr. af de gentagende anskaffede konsulenttydelser foretages af FMI - Tiltaget går ud på at erstatte eksterne konsulenter med egne medarbejdere. Dette gøres i praksis ved at ansætte nye medarbejdere, oplære dem og afvikle købet af konsulenttydelser når medarbejderen kan overtage opgaverne - FMI har fra 2015 til nu konsulentsubstitueret for ca. 42,3 mio. kr. (brutto, dvs. ikke inkluderet lønudgift til nye medarbejdere). Dette inkluderer ca. 18,1 mio. kr. på IT området og ca. 9,3 mio. kr. til Kammeradvokaten. Derudover er FMI i 2017 blevet pålagt reduktioner i rammen for konsulenthonorarer på 31,9 mio. kr. (inklusive IT) - Som følge af ovenstående har FMI foretaget en vurdering af brugen af konsulenter i 2017, fremfor regnskabsdata for 2016. Der er identificeret i alt 17 konsulenter som potentielt kan in-sources. Det estimerede provenu (netto) opgøres til 11,4 mio. kr. Dette er baseret på vurderinger af prisen for henholdsvis de nuværende konsulenter og det nødvendige lønniveau for at kunne tiltrække de rette kompetencer inkl. overhead - Endelig er der inkluderet et potentiale på 0,2 mio. kr. fra Beredsskabsstyrelsen fra deres sammenlignelige baseline			
Konsekvenser og risici	Fastholdelse og rekruttering: Insourcing af konsulenter har fra 2015 til nu været udfordret af, at FMI ikke kan tilbyde den løn denne type medarbejdere kan kræve på det private arbejdsmarked. Det har betydet, at det i et væsentligt omfang ikke har været muligt at tiltrække medarbejdere med de rette kompetencer. Det er imidlertid undersøgt om den nødvendige løn kan tilbydes fremadrettet, hvilket det af FPS Overenskomst er vurderet at den kan. Kvalitet i opgaveløsning: FMI vurderer at in-sourcing af konsulenter til projektledelse og teknisk specialviden, kan påvirke kvaliteten af projektledelsen/opgavevaretagelsen, da FMI ikke er i stand til at rekruttere medarbejdere med den rette erfaring og faglige viden. Denne risici er af væsentlig betydning for FMI. - FMI vurderer at in-sourcing af konsulenter til projektledelse og teknisk specialviden kan påvirke kvaliteten af projektledelsen/opgavevaretagelsen, da det er svært at rekruttere medarbejdere med den rette erfaring og faglige viden			
Forudsætninger	- At FMI kan tiltrække medarbejdere med den rette erfaring og faglighed. - At FMI kan tilbyde denne type medarbejdere en konkurrencedygtig løn. For visse højt specialiserede medarbejdere forventes et behov for at kunne tilbyde op til 1 mio. kr. årligt. Dette er afklaret med Moderniseringsstyrelsen og FPS, og er vurderet muligt	Realiser-barhed	- Der er uoverensstemmelse i vurderingen af realiserbarhed på tværs af FMI og konsulentteamet - Tiltaget er vurderet realiserbart med mindre hindringer på AG Ø, men FMI har efterfølgende vurderet det realiserbart med væsentlige hindringer - Dette skyldes bl.a. at FMI betragter opsigelse af de konkrete konsulentkontrakter som sammenlignelige med opsigelse af overenskomster	
Overlap til andre effektiviserings-områder	Ingen overlap til andre effektiviseringsområder, men tiltaget har et overlap med de på forhånd vedtagne rammereduktioner til ikke IT-relaterede konsulentkøb i FMI på 25,9 mio. kr. i 2017		Under-byggende materiale	Udestår

Uddybende beskrivelse af potentialet, forudsætninger, realiserbarhed samt evt. risici og konsekvenser

Overblik	Baseline: 150 mio. DKK	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 8 %	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 11,6 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- FMI har foretaget en konkret vurdering af hvilke fuldtidskonsulenter anvendt i dag der kan in-sources. Der er på baggrund heraf identificeret i alt 17 konsulenter, hvor der for hver person er foretaget en vurdering af ÅV-prisen for konsulenten, og den nødvendige lønsum for at kunne ansætte en tilsvarende medarbejder. Potentialet er udregnet som forskellen mellem disse beløb for hvert enkelt konsulent - Samlede udgifter til 17 konsulent ÅV: 26,4 mio. kr. - Samlede lønsumudgifter ved in-sourcing: 14,2 mio. kr. - Samlet stigning i overhead ved in-sourcing: 0,8 mio. kr. - Nettogevinst: 11,4 mio. kr - Det bemærkes at potentialet udgør 8 pct. af baseline, men at baseline reduceres med 26,4 mio. kr. eller 18 pct. Dette skyldes at der ansættes personel i stedet som påvirker andre rammer - Endelig er potentialet opjusteret med 0,2 mio. kr. som følge af en relativ budgetreduktion i Beredskabsstyrelsen		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Tiltaget har ingen effekt på geografisk placering		

Indfasningstakt og nettopotentiale

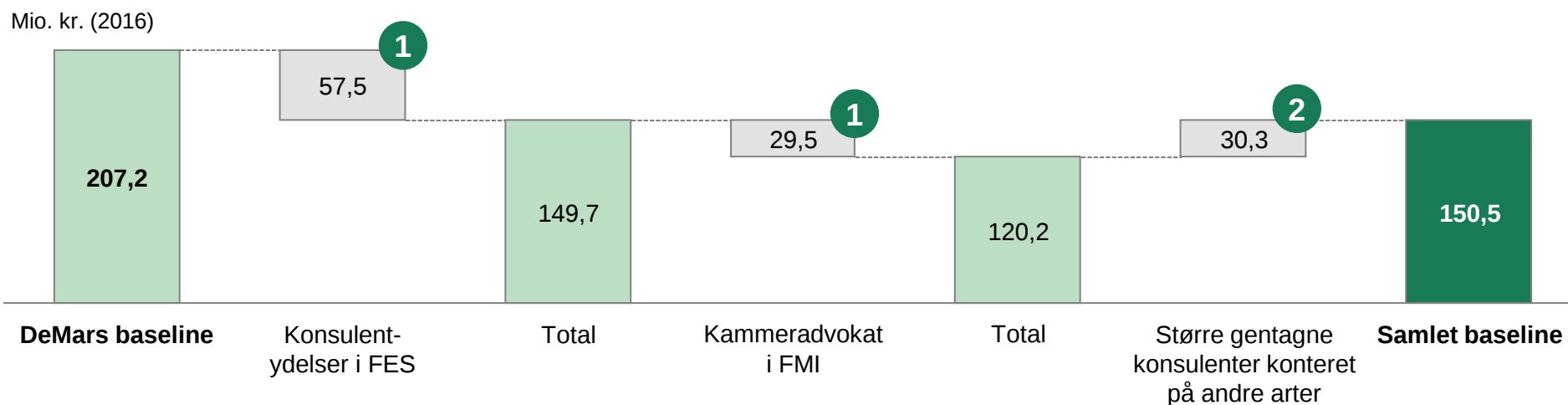
Overblik	Nettopotentialespænd (%): 8 %	Nettopotentialespænd: 11,6 mio. DKK																		
Overvejelse om indfasning	In-sourcing af konsulenter tager mindst 6 måneder fra ansættelse af ny medarbejder, til konsulentens arbejdsopgaver er endeligt overleveret	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. etablisement men inkl. overhead (Mio. kr.)																		
		<table><tr><th></th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td>ÅV tilpasning</td><td>-17</td><td>-17</td><td>-17</td><td>-17</td><td>-17</td></tr><tr><td>Bruttopotentiale</td><td>11,6</td><td>11,6</td><td>11,6</td><td>11,6</td><td>11,6</td></tr></table>		2018	2019	2020	2021	2022	ÅV tilpasning	-17	-17	-17	-17	-17	Bruttopotentiale	11,6	11,6	11,6	11,6	11,6
			2018	2019	2020	2021	2022													
ÅV tilpasning	-17	-17	-17	-17	-17															
Bruttopotentiale	11,6	11,6	11,6	11,6	11,6															
Ekstra løbende omkostninger	I den periode hvor der er ansat en ny medarbejder som er under oplæring af den eksisterende konsulent, vil der være ekstra løbende omkostninger svarende til disse personers lønudgifter. Såfremt der er tale om den samme person/konsulent der varetager opgaven i dag vil denne ekstra løbende omkostning ikke realiseres	Ekstra løbende omkostninger																		
		Investeringsomkostninger																		
		Nettopotentiale																		
Investeringer	Ingen																			
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Ingen overlap til andre effektiviseringsområder, men tiltaget har et overlap med de på forhånd vedtagne rammereduktioner til ikke IT-relaterede konsulentkøb i FMI på 25,9 mio. kr. i 2017																			

Forsvaret indkøbte i 2016 ikke IT-relaterede konsulenttydelser for ca. 150 mio. kr.

- Figuren viser hvordan baseline er estimeret på 2016 regnskabsdata. Der er taget udgangspunkt i seks specifikke DeMars-arter¹, hvortil data er tilpasset i forhold til tidligere analyser, andre spor og en konkret udfordring vedrørende underestimation af de anvendte ressourcer på området
- En udfordring i analysen af ikke IT-relaterede konsulenttydelser er, at området er pålagt betydelige rammereduktioner i 2017. Samtidig arbejdede FMI allerede ved analysens påbegyndelse med in-sourcing af konsulenter. Som følge heraf er 2016-baseline kun anvendt til kortlægning, mens potentiale er baseret på en konkret vurdering fra FMI af hvilke konsulenter der anvendes i 2017. Dermed sikres at potentialet kan implementeres

- 1 • Indkøb af konsulenttydelser i FES er udeladt, da disse primært består af eksterne rådgivere (57 mio. kr./ 98 pct.), som er analyseret i 'Budgetanalyse af Forsvarets Ejendomsstyrelse (2015)'
• Anvendelse af Kammeradvokaten i FMI er udeladt fra spor 3, da den analyseres i spor 2
- 2 • En større gentagne anvendt konsulenttydelser defineres som et konsulenthus der har været blandt de 25 største kreditorer samlet på de fem konsulentarter i mindst to af de foregående tre år (2014-2016). For disse konsulenthuse er udgifter konteret på andre FI-arter inkluderet i baseline, da de potentielt kan dække over lignende opgaver, der af regnskabsmæssige årsager eller via fejl er konteret forkert

Baseline for ikke IT-relaterede konsulenttydelser



1: 411113 KONSULENTBIST. Management, 411113 KONSULENTBIST. Finansiering, 411115 KONSULENTBIST. Teknisk, 411119 KONSULENTBIST. ANDRE, 418193 FBT RÅDG.ENTREP.DRIF samt 419124 EKSTERNE RÅDGIVERE. Der er dermed ikke inkluderet IT-konsulenter på 411111 KONSULENTBIST., EDB

Den primære løftestang er in-sourcing ...

Kreditorene kategoriseres metodisk på baggrund af deres størrelse og om de leverer ydelser til forsvaret over tid...

Størrelse	Tilbagevendende	Kategorisering	
Størrelse på kreditor	Antal år som én af de 25 største kreditor (2014-2016)	Gentagende	Ekstraordinære
Store (top 25 de pågældende år)	3 år	✓	
	2 år	✓	
	1 år		✓
Små			✓

... da løftestængerne er forskellige afhængig heraf

Gentagende

- Brugen af gentagende kreditorer forventes bl.a. at kunne reduceres ved hjælp af in-sourcing

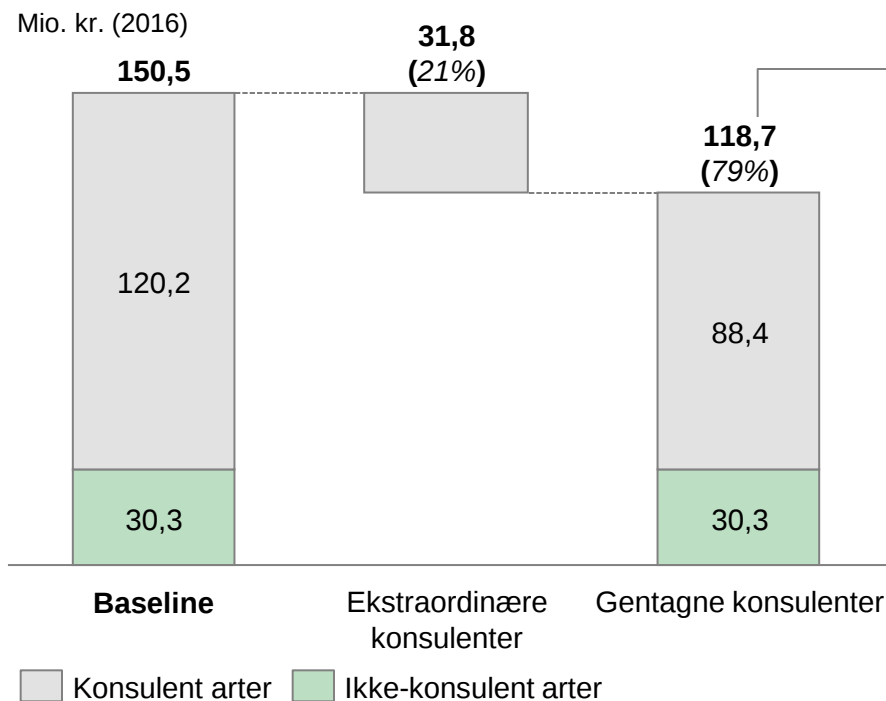
Ekstraordinære

- Brugen af ekstraordinære kreditorer forventes bl.a. at kunne reduceres ved øget styring, skalering og vejledning

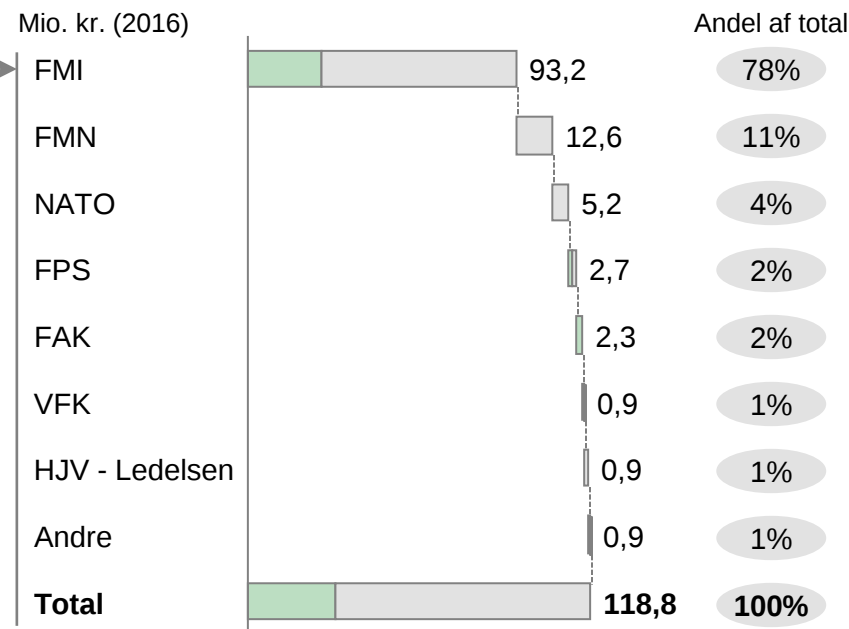
... Da over 90 mio. kr. er gentagende anskaffelser i FMI

- Figuren til venstre viser at 79 pct. af udgifterne dækker over køb af konsulenttydelser hos ofte anvendte større konsulenthuse. Heraf er 88 mio. kr. (~75 pct.) på de fem tiltænkte FI-arter, mens de resterende 30 mio. kr. er på andre FI-arter
- Figuren til højre viser at næsten 4/5 af udgifter foretages af FMI. Derudover foretog FMN (departementet) anskaffelser for over 10 mio. kr. i 2016

Næsten 80 pct. af konsulenter er gentagne anskaffelser...



... Hvoraf størstedelen anvendes i FMI



FMI har foretaget konkret vurdering af 2017 konsulentforbrug

Køb af konsulenter på tværs af afdelinger i FMI

	Kreditorer (mio. kr., 2016)	KALA	KAMA	KALU	Andre	I alt
1 IFAD		2,2	12,9	2,8	-	17,9
2 IDOC		6,0	2,4	8,5	0,5	17,4
3 Peak Consulting		7,1	0,0	2,8	5,9	15,8
4 Logimatic Engineering		-	8,8	0,0	0,0	8,8
5 Implement		4,0	-	-	4,5	8,5
E&Y		-	-	-	8,1	8,1
5 Valcon		3,8	-	-	3,5	7,3
6 Gatehouse Telecom		4,4	-	-	-	4,4
7 BK Engineering		3,4	-	-	-	3,4
8 Krauss Maffei Wehmann		0,4	-	-	-	0,4
Deloitte		-	-	-	0,3	0,3
COWI		0,2	-	-	-	0,2
Systematic		-	0,2	-	-	0,2
Rambøll		-	-	-	0,2	0,2
Falck Schmidt Defence System		0,1	-	-	-	0,1
Sweco Danmark		0,0	-	-	0,0	0,1
Niras		-	0,0	-	-	0,0
Gentagende kreditorer i alt		31,7	24,4	14,1	23,0	93,2
Securipax			0,2	0,5		0,7
OSK Shiptech			0,6			0,6
B Con			0,6			0,6
Systecon		0,2		0,2		0,3
In-sourcing vurderet muligt		48,3 mio. kr.				
In-sourcing vurderet ikke muligt		35,7 mio. kr.			Andre kreditorer	
Ikke vurderet ift. in-sourcing		9,6 mio. kr.			FMI har angivet	
					kan in-sources	

- 1 IFAD leverer samlede kapacitetsløsninger, og konsulentudgifterne kan betragtes som en associeret serviceaftale. Det er på tværs af afdelinger ikke vurderet muligt at in-source konsulenter fra IFAD
 - 2 IDOC leverer overvejende teknisk specialviden. Det er vurderet, at konsulenter fra IDOC potentielt kan in-sources, men da IDOC overvejende består af pensionerede tidligere ansatte i Forsvaret ses in-sourcing ikke som en reel mulighed. Derudover er timeprisen lav (gennemsnitlig ca. kr. 500,-), hvorfor potentialet er begrænset
 - 3 Peak Consulting leverer både projektledelse og teknisk specialviden. FMI har samlet opgjort antallet af PEAK-konsulenter i 2017 til 5¹, med en samlet årsudgift på 1,8 mio. kr. per mand. På tværs af afdelinger vurderes det muligt at in-source opgaverne ved at tilbyde lønninger i størrelsesordenen 0,65-1,0 mio. kr. årligt
 - 4 Logimatic leverer overvejende teknisk specialviden⁶. KAMA har vurderet at der er mulighed for at in-source to konsulenter relateret til våben- og sensorsystemer². Dette forudsætter af samme konsulenter uddanner nye medarbejdere til samme opgaver. Konsulenterne er vurderet at koste ca. 1 mio. kr, mens en ansat forventes at måtte koste ca. 800.000 kr.
 - 5 KALA vurderer at konsulenter fra Implement og Valcon potentielt kan in-sources. KALA betaler i dag 1.600 kr. i timen, svarende til 2,65 mio. kr. per ÅV. Til sammenligning forudsættes en årsløn på ca. 1 mio. kr. Ca. 20 pct. af udgifterne til disse leverandører vil ikke kunne in-sources, da midlerne har været brugt til indhentning af specialviden, der ikke vurderes muligt at indkøbe på anden måde
 - 6 Gatehouse er på samme måde som IDOC teknisk specialviden der potentielt kan in-sources. KALA betaler i dag 1.200 kr. i timen pr. konsulent og det omhandler 2 konsulenter. Det vurderes umuligt at tiltrække medarbejdere med mindre FMI kan tilbyde en årsløn på ca. 1 mio. kr.
 - 7 BK Engineering kan specialiserede ingeniører der i teorien kan in-sources. KALA betaler i dag ca. 900 kr. i timen, svarende til 1,5 mio. kr. årligt. Det vurderes nødvendigt at kunne tilbyde vilkår svarende til 800.000 kr.
 - 8 Krauss Maffei Wegman er serviceaftaler der ikke kan in-sources
- A Udover ovenstående gentagne kreditorer har KAMA vurderet at der kan in-sources to konsulenter relateret til skibstekniske opgaver (skibstekniske beregninger, designopgaver), der i dag anskaffes fra forskellige kreditorer³. Udgifterne til disse konsulenter er i dag ca. 1,2 mio. kr., og kompetencer forventes at kunne anskaffes for ca. 1 mio. kr. På samme måde kan der in-sources en konsulent relateret til henholdsvis IT-sikkerhedsdokumentation⁴ og kvalitetssikring af skibsinstallationer⁵. Disse koster i dag hhv. 1,4 mio. og 1 mio. kr., og kan in-sources for hhv. 1 mio. kr. og 800.000 kr.

1: IT-projekter fraregnet. De fem nuværende konsulenter udgør ca. 5,7 mio. kr., hvorfor der er en forskel på 10 mio. kr. til 2016. En del af disse er formodentligt IT, en del er in-sourcet og en del er formodentligt ikke fanget i den manuelle gennemgang af PEAK-konsulenter. 2: Disse kan potentielt også være IDOC konsulenter. 3: Fra konsulenthuset som OSK Shiptech, Hauschil Marine, Knud E. Hansen & Jens Kristensen. 4: Securipax/Systematic. 5: B-Con. 6: Fra 2017 har IDOC overtaget rammekontrakten fra Logimatic, hvorfor dette konsulenthus ikke længere benyttes

In-sourcing af 17 konkrete konsulenter anvendt i 2017 medfører et provenu på 11,4 mio. kr.

Division	Område/kreditor	Antal konsulenter (ÅV)	Konsulentpris (mio. kr. per ÅV)	Forventet lønsum (mio. kr. per ÅV)	Overhead ¹ (mio. kr. per ÅV)	Potentiale (mio. kr.)
KAMA	Skibskonstruktion	2	1,2	1,0	0,1	0,3
	Våben & sensorer	2	1,0	0,8	0,1	0,3
	IT-sikkerhed	1	1,4	1,0	0,05	0,35
	Kvalitetsinspektør	1	1,0	0,8	0,05	0,15
KALA	Implement	2 (80 pct.)	2,0	1,0	0,08	1,5
	Valcon	2 (80 pct.)	2,0	1,0	0,08	1,5
	Gatehouse Telecom	2	2,2	1,0	0,1	2,3
Tvær-gående	Peak Consulting	5	1,6-1,8 ²	0,65-1,0 ²	0,25	4,95
I alt		17	26,4	14,2	0,81	11,4

Forudsætninger for in-sourcing

- 1 Den pågældende tekniske ekspertise eksisterer
- 2 Forsvaret/FMI er villig til at opfylde efterspurgte lønkrav. Disse er højere end det eksisterende niveau i FMI, men er af FPS/Moderniseringsstyrelsen vurderet mulige at tilbyde, såfremt det ikke påvirker den gennemsnitlige lønudvikling
- 3 Konsulenten er villig til at accepterer Forsvaret/FMI's ansættelsesvilkår

1: Den generelle overheadsats er 0,1 mio. kr. per civil ÅV. Da fuldtidskonsulenter også trækker udvalgte overheadudgifter er anvendt en overheadsats på 50 pct. 2: Både KALU og Center of Excellence har vurderet brugen af konsulenter fra Peak Consulting. KALU angiver en pris på 1,6 mio. kr. for deres ene konsulent i 2017, mens CoE angiver en pris på 1,8 for konsulenter på tværs af FMI (på ikke IT-projekter). Potentialet er beregnet med KALU's sats for 1 konsulent, og CoE's satser for de resterende 4. På samme måde angiver CoE et lønsums-estimat på 650.000 kr., mens KALU estimerer en udgift på 1 mio. kr.

Øget anvendelse af VTC (dagsrejser)

Baseline	21,3 mio.kr.	Potentiale	- Potentiale: 2-4 mio. kr. - PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 2-4 mio. kr. - Potentialet er uden etablissemmentsændringer		
Beskrivelse af effektiviserings-forslag	- Der anvendtes i 2016 ca. 20 mio. kr. på tjenesterejser under 24 timer. Heraf var mere end halvdelen i forbindelse med kortere møder og kurser. Forslaget går ud på at reducere udgifter til transport (øvrig drift) gennem konvertering af dagsrejser til øget brug af VTC. Dette tænkes opnået gennem bedre planlægning og et ledelsesmæssigt fokus på kun at foretage dagsrejser der er absolut nødvendige. Der er observeret en udbredt kultur for at foretage fysiske møder, også i tilfælde hvor brug af VTC er både muligt og mere hensigtsmæssigt - Det er undersøgt at der er rigeligt ledig kapacitet på langt de fleste VTC-anlæg som er placeret ved samtlige styrelser/myndigheder. Det er imidlertid observeret at den begrænsende faktor er møderum med VTC-anlæg, som også anvendes til ikke-VTC relaterede møder. Det kan dermed være en forudsætning at VTC-møder for forrang til mødelokalerne (i tilfælde hvor alternativet er en rejse) - Potentialet inkluderer udelukkende rejserelateret øvrig drift. Der er dermed ikke medregnet afledte effekter af reduceret rejseaktivitet på overarbejde eller andre møde/kursus-relaterede øvrig driftskategorier - Forslaget kan på sigt bidrage til en kultur med øget fokus på brug af VTC fremfor fysisk tilstedeværelse i møder generelt. - Endelig er der indregnet et potentiale på 0,2 mio. kr. i Beredsskabsstyrelsen på deres sammenlignelige baseline				
Konsekvenser og risici	Der er umiddelbart ingen konsekvenser eller risici. Forslaget forudsætter dog at rejseaktiviteten nedbringes gennem bl.a. ændret kultur, hvilket kan tage tid at implementere.				
Forudsætninger	Det er en forudsætning at der er ledig møderums- og VTC-kapacitet, og at møderne egner sig til VTC.	Realiser-barhed	Forslaget er direkte realiserbart, forudsat at der er ledig VTC-kapacitet.		
Overlap til andre effektiviserings-områder	Der er på nuværende tidspunkt truffet beslutning om reduktioner i rammerne dækkende tjenesterejser i 2017, hvilket kan have overlappende konsekvenser for potentialet. Det er imidlertid undersøgt hvordan disse rammereduktioner er udmøntet i 2017, og det er fundet at udgifter til dagsrejser er steget i 1. kvartal 2017, sammenlignet med 1. kvartal 2016. På baggrund heraf vurderes tiltaget fuldt implementerbart og uden overlap til eksisterende rammereduktioner			Under-byggende materiale	Udestår

Uddybende beskrivelse af potentialet, forudsætninger, realiserbarhed samt evt. risici og konsekvenser

Overblik	Baseline: 21,3 mio. DKK	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 10–20%	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 2–4 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Baseline er beregnet på realiserede udgifter i DeMars modulet Rejsestyring, hvor datasættet er afgrænset til rejser afsluttet i 2016. Data er yderligere afgrænset for ydelser til frivillige i Hjemmeværnet (ca. 19 mio. kr.), da disse er tidligere analyseret. På baggrund heraf er udgifter til rejser med start- og slutdato samme dag opgjort til 21,3 mio. kr. - Samtlige rejser i Rejsestyring er på baggrund af fritekstvariablen 'aarsag' klassificeret i seks overordnede formål (øvelse, operativ, møder/kursus, uddannelse, andre og ukendt). For dagsrejser udgør rejser klassificeret som møder/kursus 23 pct. af udgifter, mens de ukendte rejser udgør 26 pct. Potentialespændet er beregnet ved at foretage en reduktion på mellem 15 og 30 pct. af det samlede antal rejser klassificeret som møder/kursus, inklusiv en andel af de ukendte rejser svarende til andelen af møde/kursus-rejser i de korrekt klassificerede rejser. Potentialet er fordelt på styrelser i det underliggende materiale - Udgifterne i rejsestyring udgør ca. 335 mio. kr. i 2016, mens udgifterne på de tilsvarende DeMars-arter udgør ca. 385 mio. kr. Forskellen (ca. 50 mio. kr.) udgør rejserelateret udgifter foretaget udenfor rejsestyring, eksempelvis visse taxa-udgifter, hotelovernatninger og broafgifter. For at inkludere disse i potentialet er der foretaget en relativ besparelse på disse udgifter (taxa og øvrig befording), svarende til det relative forbrug på de samme udgiftskategorier forbrugt på dagsrejser i Demars. Dette udgør 0,2-0,4 mio. kr. af potentialet - Endelig er der indregnet et potentiale på 0,2 mio. kr. fra Beredskabsstyrelsen, til dækning af alle tiltag vedrørende tjenesterejser		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Tiltaget er tværgående, og har ingen effekt på geografisk placering		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 10-20 %	Nettopotentialespænd: 2-4 mio. DKK																		
Overvejelse om indfasning	- Tiltaget vil kunne indfases øjeblikkeligt (reduktion af ØD-ramme), men realisering heraf forudsætter ændret adfærd hos medarbejdere. Dette kan tage tid at inducere, og i denne periode kan tiltaget potentielt ramme andre rejser end dagsrejserne. - Såfremt det på sigt kan gøres endnu mere almindeligt at anvende VTC, er der mulighed for et endnu højere potentiale	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. etablissement men inkl. overhead (Mio. kr.) <table><tr><th></th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td>ÅV tilpasning</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Bruttopotentiale</td><td>2-4</td><td>2-4</td><td>2-4</td><td>2-4</td><td>2-4</td></tr></table>		2018	2019	2020	2021	2022	ÅV tilpasning	0	0	0	0	0	Bruttopotentiale	2-4	2-4	2-4	2-4	2-4
			2018	2019	2020	2021	2022													
		ÅV tilpasning	0	0	0	0	0													
Bruttopotentiale	2-4	2-4	2-4	2-4	2-4															
Ekstra løbende omkostninger	Det er undersøgt om der er ledig VTC.kapacitet til rådighed. Dette har umiddelbart ikke vist at være en begrænsning. Øget brug af VTC-forudsætter dog vedligeholdelse og potentielt udvidelse af VTC-inventar på sigt.	Ekstra løbende omkostninger <table><tr><td></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Investerings-omkostninger</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Nettopotentiale</td><td>2-4</td><td>2-4</td><td>2-4</td><td>2-4</td><td>2-4</td></tr></table>		0	0	0	0	0	Investerings-omkostninger	0	0	0	0	0	Nettopotentiale	2-4	2-4	2-4	2-4	2-4
			0	0	0	0	0													
		Investerings-omkostninger	0	0	0	0	0													
Nettopotentiale	2-4	2-4	2-4	2-4	2-4															
Investeringer	Ingen direkte investeringsomkostninger, men det forudsættes at der er tilstrækkelig VTC-kapacitet til rådighed																			
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der er intet overlap til andre effektiviseringstiltag																			

Optimeret planlægning og reduktion af seminarer (2-dagesrejser)

Baseline	25,1 mio.kr.	Potentiale	- Potentiale: 1-2 mio. kr. - PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 1-2 mio. kr. - Potentialet er uden etablisementsændringer		
Beskrivelse af effektiviserings-forslag	- Forsvaret anvendte i 2016 ca. 25 mio. kr. på rejseudgifter til tjenesterejser med en enkelt overnatning (øvrig drift). Heraf vurderes ca. 15 mio. kr. at være relateret til møder, kurser og seminarer. Forslaget går ud på gennem bedre planlægning og afholdelse af færre 12-12 seminarer at forkorte en andel af disse rejser til en dags varighed, og derigennem reducere udgifter til logi, forplejning og T&D - Et eksempel på bedre planlægning er at placere møder/kurser i et tidsrum hvor af- og hjemrejse gøres muligt på samme dag (og dermed undgå møder fra kl. 8 eller til senere end kl. 20). Det er generelt observeret at kurser/møder planlægges således at afrejse dagen før, eller hjemrejse dagen efter, er nødvendig, hvilket medfører udgifter til T&D og logi. Det bemærkes at der ikke foretages reduktioner på befordring, da disse udgifter ikke påvirkes af en reduktion i rejselængde - En række af de påvirkede udgifter er relateret til seminarer, herunder kontorseminar og 12-12 seminarer. Det er dermed en forudsætning for realisering af potentialet at en andel af disse fremadrettet foretages på kun én dag, eksempelvis 9-20. - Potentialet inkluderer udelukkende rejserelateret øvrig drift. Der er dermed ikke medregnet afledte effekter af reduceret rejseaktivitet på overarbejde eller andre møde/kursus-relaterede øvrige driftskategorier				
Konsekvenser og risici	For kontor- og 12-12 seminarer er konsekvensen umiddelbart at der bliver mindre tid til socialt samvær, som det opleves kan være styrende for valg af f.eks. 12/12 seminar				
Forudsætninger	- Det er en forudsætning at kulturen ændres sådan bliver mere ledelsesmæssigt fokus på bedre udnyttelse af arbejdstid ved bedre planlægning. - Det er en forudsætning at der accepteres et lavere niveau at socialt samvær i forbindelse med kontorseminarer	Realiser-barhed	Forslaget er direkte realiserbart.		
Overlap til andre effektiviserings-områder	Der er foretaget rammereduktioner på tjenesterejser i 2017. Disse er dog vist kun i meget begrænset omfang at have påvirket to-dages ture		Under-byggende materiale	Udestår	

Uddybende beskrivelse af potentialet, forudsætninger, realiserbarhed samt evt. risici og konsekvenser

Overblik	Baseline: 25,1 mio. DKK	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 7–12%	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 1–2 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Baseline er beregnet på realiserede udgifter i DeMars modulet Rejsestyring, hvor datasættet er afgrænset til rejser afsluttet i 2016. Data er yderligere afgrænset for ydelser til frivillige i Hjemmeværnet (ca. 19 mio. kr.), da disse er tidligere analyseret. På baggrund heraf er udgifter til rejser med slutdato dagen efter startdato opgjort til 25,1 mio. kr. - Samtlige rejser i Rejsestyring er på baggrund af fritekstvariablen 'årsag' klassificeret i seks overordnede formål (øvelse, operativ, møder/kursus, uddannelse, andre og ukendt). Der blev i alt gennemført ca. 31.000 rejser af 2 dages varighed i 2016, hvoraf ca. halvdelen er klassificeret som møder/kursus. Potentialespændet er beregnet ved at foretage en reduktion på mellem 25 og 40 pct. af det samlede antal rejser klassificeret som møder/kursus, inklusiv en andel af de ukendte rejser svarende til møde/kursus andel af de klassificerede rejser. Der er kun regnet potentiale på udgifter til forplejning, logi og diverse, men ikke på transport, da denne ikke forventes påvirket af tiltaget. Transport udgør ca. halvdelen af de samlede udgifter. Potentialet er fordelt på styrelser i det underliggende materiale. - Endelig er der tilføjet en besparelse på 120 kr. per reduceret rejse uden udgifter til logi, da disse forventes at have overnattet på egne etableringer. Denne sats er udarbejdet af FRS/FES. Dette udgør ml. 0,4-0,6 mio. kr. af det samlede potentiale		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Tiltaget er tværgående, og har ingen effekt på geografisk placering		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 7-12 %	Nettopotentialespænd: 1-2 mio. DKK					
Overvejelse om indfasning	Tiltaget vil kunne indføres øjeblikkeligt (reduktion af ØD-ramme), men realisering heraf forudsætter ændret adfærd hos medarbejdere. Derudover skal der sættes et ledelsesmæssigt fokus på reduceret brug af seminarer (12-12).	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. etablerement men inkl. overhead (Mio. kr.)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
		ÅV tilpasning	0	0	0	0	0
Ekstra løbende omkostninger	Ingen	Bruttopotentiale	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2
		Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0
		Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0
Investeringer	Ingen	Nettopotentiale	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Reduceret brug af egne etablerement til overnatning frigøre kapacitet til analysen af hoteludgifter. Der er estimeret med et fald på ml. 3.000-4.000 overnatninger på egne etablerement, mens hotelanalysen søger at øge anvendelsen af etablerementerne med ml. 3.800-8.800 overnatninger.						

Øget anvendelse af egne etablissementer

Baseline	11,4 mio. kr.	Potentiale	- Potentiale: 3-6 mio. kr. - Dette svarer til at konvertere ml. 3.800-8.800 overnatninger (30-70 pct. af alle overnatninger) - PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 3-6 mio. kr. - Potentiale er u. etablissemmentsændringer		
Beskrivelse af effektiviserings-forslag	- Der blev i 2016 foretaget ca. 12.600 overnatninger på hotel i Danmark (estimeret). Forslaget går ud på at reducere udgifter til hotel ved at konvertere en andel af disse (3.800-8.800) overnatninger til brug af egne etablissementer. - De primære håndtag til at realisere potentialet er strammere styring af hvornår der købes hotelovernatninger, samt et øget fokus på kulturen vedrørende altid at vælge egne etablissementer. Beregningerne er baseret på data fra Rejsestyring, hvorfor kun egne medarbejderes hotelovernatningerne indgår. - Der vil i perioder med spidsbelastning være behov for brug af hoteller, men i hverdagen burde det i højere grad end i dag være muligt at finde intern logi. - Det er undersøgt hvorvidt der er tilgængelig kapacitet på de eksisterende etablissementer til at kunne producere de ca. 3.800-8.800 overnatninger internt. FES vurderer at hverken sæsonmæssige udsving eller geografi overordnet udgør en begrænsninger for tiltaget. Det er dog vurderet at der potentielt kan være en falskehals i Københavnsområdet. Det bemærkes, at tiltaget vedrørende reduktion af 2-dages rejser estimeres at frigøre mellem 3.000-4.000 overnatninger fra egne etablissementer - Der kan i dag bookes indkvartering/hotelovernatning gennem både FES og FRS. Det er foreslået at potentialet kan realiseres ved at oprette et single point of contact, og indskærpe retningslinjer her for altid at anvende egne etablissementer. Denne organisatoriske omlægning er dog ikke eksplicit indarbejdet i tiltaget				
Konsekvenser og risici	- Der er umiddelbart ingen konsekvenser eller risici. - Forslaget berører udelukkende hotelovernatninger i Danmark. Disse udgør ca 15-20 pct. af de samlede hoteludgifter i Forsvaret.				
Forudsætninger	- Det er en forudsætning at der er ledig kapacitet ved egne lokaliteter inden for samme geografiske område og på de rigtige tidspunkter, for at potentialet kan realiseres. - Det er en forudsætning at kulturen vedrørende brug af hoteller påvirkes, herunder potentielt en skærpelse af personalepolitikken	Realiser-barhed	Forslaget er direkte realiserbart, forudsat at der er ledig kapacitet indenfor acceptabel afstand.		
Overlap til andre effektiviserings-områder	Der er i forvejen foretaget rammereduktion i 2017, hvilket kan have overlappende konsekvenser for potentialet			Under-byggende materiale	Udestår

Uddybende beskrivelse af potentialet, forudsætninger, realiserbarhed samt evt. risici og konsekvenser

Overblik	Baseline: 11,4 mio. DKK	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 30–70%	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 3–6 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Baseline er beregnet på realiserede udgifter i DeMars modulet Rejsestyring, hvor datasættet er afgrænset til rejser afsluttet i 2016. Data er yderligere afgrænset for ydelser til frivillige i Hjemmeværnet (ca. 19 mio. kr.), da disse er tidligere analyseret. På baggrund heraf er udgifter til hotel på indenrigsrejser opgjort til 11,4 mio. kr. De samlede udgifter til hotel (indenrigs og udenrigs) er i DeMars opgjort til 67 mio. kr. i 2016, hvoraf 19,2 mio. kr. er foretaget uden for Rejsestyring. - Potentialet er beregnet ved estimere gevinsten ved hver hotelovernatning der konverteres til en overnatning på egne etableringer. Dette er gjort ved at identificere antallet af rejser med udgifter til hotel i 2016, og på baggrund heraf beregne den gennemsnitlige pris for en hotelovernatning. Dette tal er sammenlignet med hoteldispositionsbeløbet (1.020 kr.), og der er valgt en gennemsnitligt pris på 900 kr. Til sammenligning er udgifterne til overnatning på egne etableringer af FRS/FES opgjort til 120 kr. per nat (dobbelte udgifter af interne priser, hvilket gennemsnitligt er ca. 60 kr. per nat). - Potentialet er beregnet ved at realisere en gevinst på 720 kr. (900 kr. – 120 kr.) for hver hotelovernatning der kan konverteres til en overnatning på egne etableringer. Med en gennemsnitlig pris per hotelovernatning på 900 kr. er der foretaget ca. 12.600 overnatninger på hotel. Potentialeestimatet dækker over en situation hvor mellem 3.800 og 8.800 af det samlede antal overnatninger kan konverteres.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Tiltaget er tværgående, og har ingen effekt på geografisk placering		

Indfasningstakt og nettopotentiale

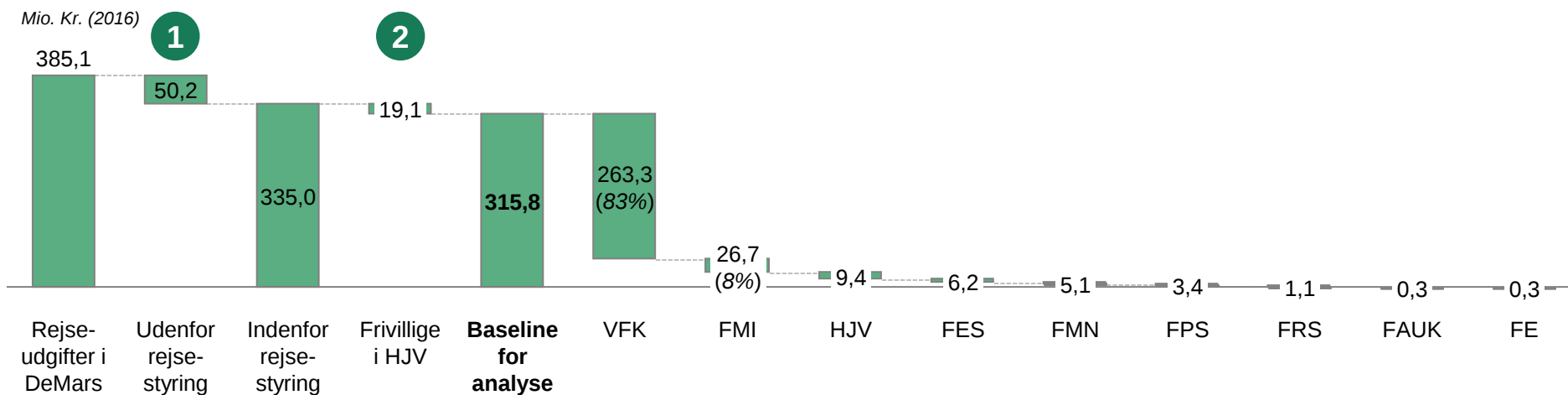
Overblik	Nettopotentialespænd (%): 30-70 %	Nettopotentialespænd: 3-6 mio. DKK					
Overvejelse om indfasning	Tiltaget vil kunne indfases øjeblikkeligt (reduktion af ØD-ramme), men realisering heraf forudsætter ændret adfærd hos medarbejdere.	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. etablerement men inkl. overhead (Mio. kr.)					
			2018	2019	2020	2021	2022
		ÅV tilpasning	0	0	0	0	0
		Bruttopotentiale	3-6	3-6	3-6	3-6	3-6
Ekstra løbende omkostninger	Ingen	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0
		Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0
		Nettopotentiale	3-6	3-6	3-6	3-6	3-6
Investeringer	Ingen						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der er intet overlap til andre effektiviseringstiltag						

Baseline for analysen af tjenesterejser er baseret på Demars modulet Rejsestyring

- Figuren viser at de samlede udgifter til tjenesterejser (35 unikke Demars-arter) udgjorde 385 mio. kr. i 2016. De forskellige tiltag under rejser på spor 3 er baseret på data fra Rejsestyring, der dækker 335 mio. kr. (87 pct.) af rejseudgifterne i 2016. Forskellen på 50 mio. kr. er indarbejdet efterfølgende
- Det ses at over 4/5 af udgifterne relateret til tjenesterejser foretages af den operative struktur i VFK, mens FMI har næstflest udgifter på 26,7 mio. kr. Dette viser at en betydelig andel af den samlede omkostningsbase må forventes at være relateret til operative aktiviteter

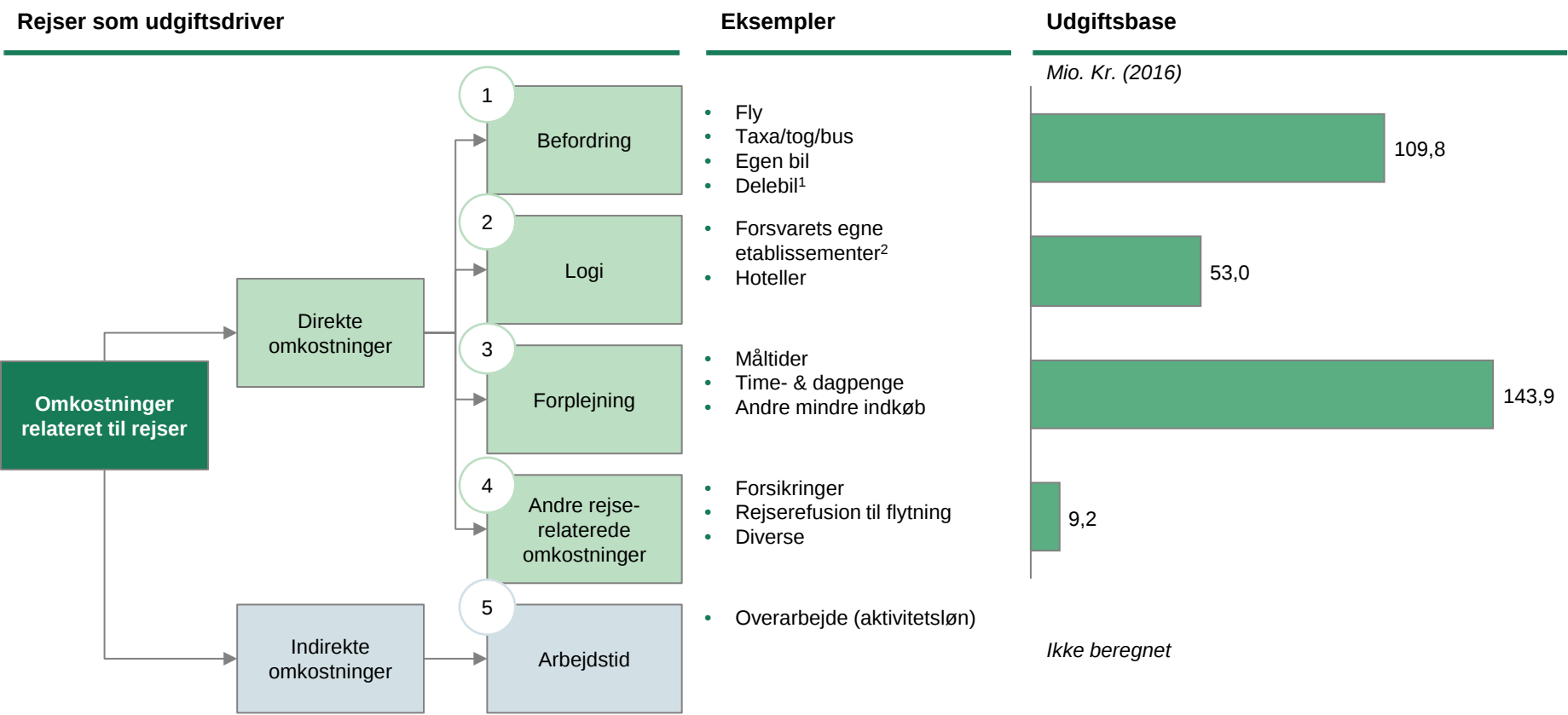
- 1 • Analysen af tjenesterejser er foretaget på baggrund af data fra Demars-modulet 'Rejsestyring', der inkluderer alt data indeholdt i TM-modulet (Trouble Management). Enkelte data opfanges imidlertid ikke i Rejsestyring, eksempelvis hvis den rejsende ikke registrerer udgiften som en rejse. Forskellen mellem de samlede udgifter på Demars-arter kategoriseret som rejser og udgifter i Rejsestyring udgjorde 50 mio. kr. i 2016. Dette var primært udgifter til fly, broafgifter, hotel og øvrig befordring. Der er for potentialer beregnet på data fra Rejsestyring foretaget en afledt
- 2 • Ydelser til frivillige i Hjemmeværnet er udeladt fra analysen, da de er analyseret i forbindelse med 'Afrapportering for Udvalget for Budgetanalyse af Hjemmeværnet (2014)'.

Oversigt over baseline for tiltag, samt Forsvarets samlede udgifter til tjenesterejser



Udgifter til forplejning og befordring udgør 80 pct. af baseline

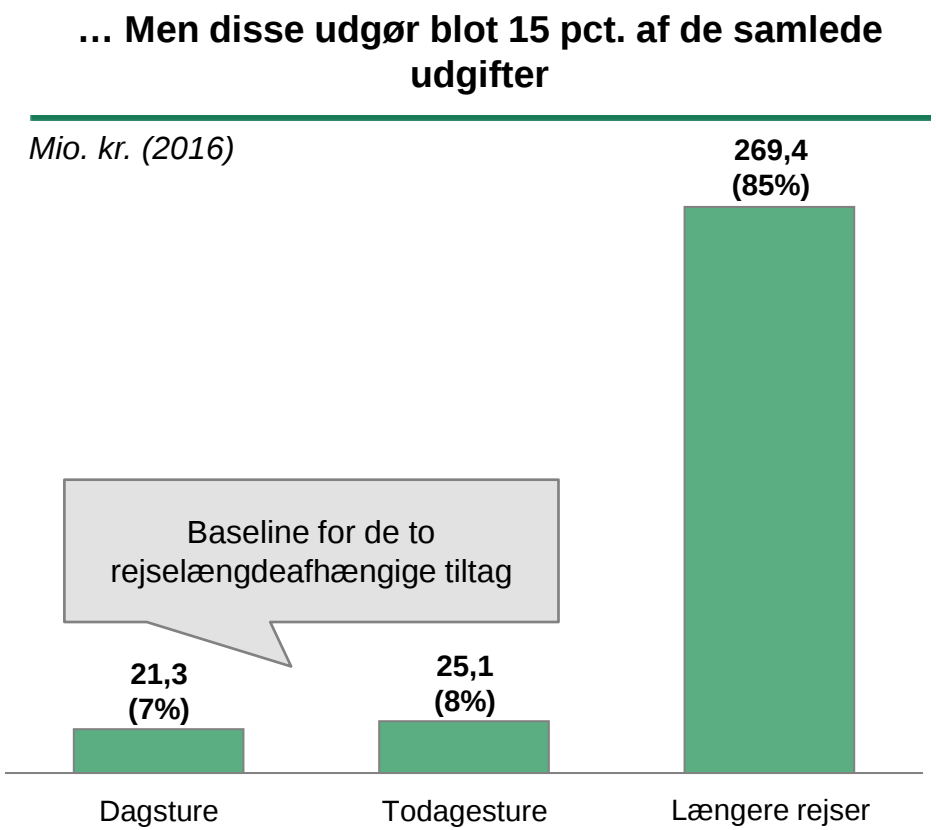
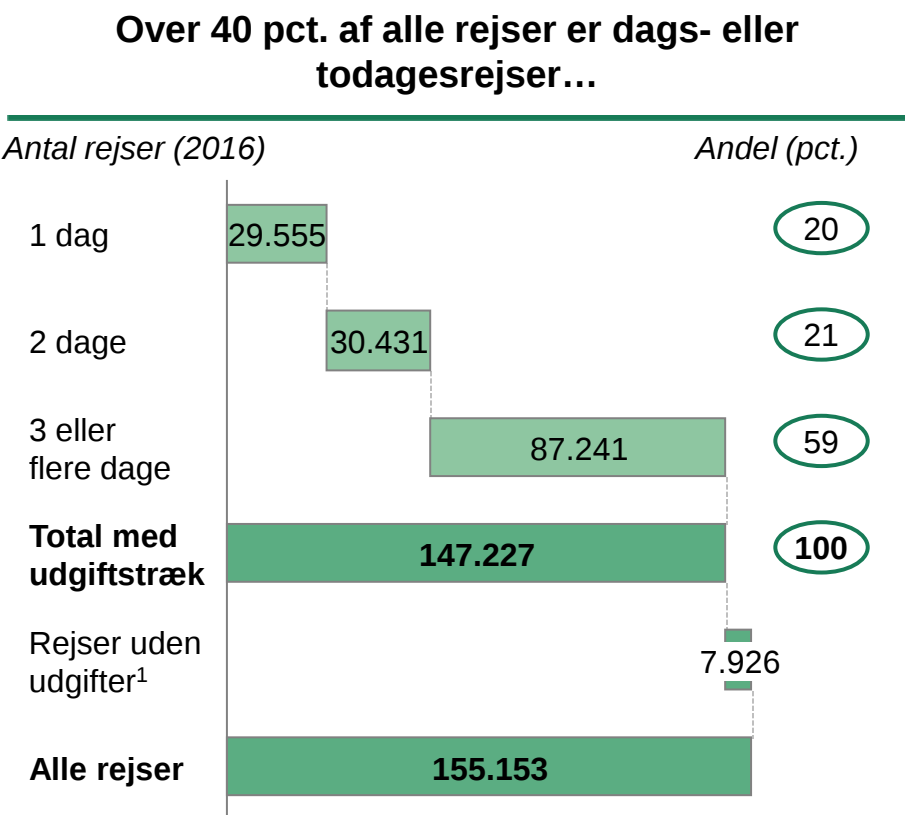
- Udgifter til tjenesterejser er opgjort i direkte omkostninger og indirekte omkostninger. De direkte omkostninger er udgifter til forskellige øvrig driftskategorier relateret til gennemførslen af tjenesterejser, eksempelvis befordring og forplejning. De indirekte omkostninger er afledte omkostninger ved gennemførsel af tjenesterejser, herunder eksempelvis medarbejdernes arbejdstid
- Potentialet er kun beregnet på de direkte omkostninger, men tiltagene vil have en positiv afledt effekt på de indirekte omkostninger



1: Udgifter til delebilsordning ikke inkluderet. 2: Udgifter til overnatning på Forsvarets egne etablissementer er inkluderet i diagrammet for udgiftsbasen. Det er dog indregnet i potentialet for reduktion af to-dages rejser og øget anvendelse af egne etablissementer

Tiltag på dags- og todagesture berører 15 pct. af baseline

- Figuren til venstre viser at Forsvaret foretog ca.150.000 rejser med udgiftstræk i 2016. Heraf var ca. 20 pct. henholdsvis dags- og todagesture. Figuren til højre viser imidlertid at udgifterne til dags- og todagesture tilsammen kun udgør ca. 15 pct. af de samlede udgifter.
- Det er vurderet at rejser på mere end to dage overvejende drives af hensyn der ikke kan påvirkes ud fra et behov om at reducere rejseudgifter. Eksempler herpå er operationer, øvelser eller internationale samarbejder. Som følge heraf er fokus i spor 3 på de kortere rejser, hvor det er vurderet at tiltag der påvirker rejserelaterede udgifter ikke i samme omfang vil påvirke den operationelle kapacitet



Kilde: DeMars og Rejsestyring. 1: Rejser i rejsestyring uden associerede udgifter. FRS-REJS vurderer at rejserne har fundet sted, og at der ikke er tale om fejlregistreringer

Fokus for initiativer er rejser relateret til møder og kursus

- Figuren til venstre viser at Forsvaret foretog ca.150.000 rejser med udgiftstræk i 2016. Heraf var ca. 20 pct. henholdsvis dags- og todagesture. Figuren til højre viser imidlertid at udgifterne til dags- og todagesture tilsammen kun udgør ca. 15 pct. af de samlede udgifter.
- Det er vurderet at rejser på mere end to dage overvejende drives af hensyn der ikke kan påvirkes ud fra et behov om at reducere rejseudgifter. Eksempler herpå er operationer, øvelser eller internationale samarbejder. Som følge heraf er fokus i spor 3 på de kortere rejser, hvor det er vurderet at tiltag der påvirker rejserelaterede udgifter ikke i samme omfang vil påvirke den operationelle kapacitet

Næsten 70 pct. af alle rejser er klassificeret, og den rejseårsag der driver flest udgifter er møder & kursus

Formål (mio kr.)	Dags- rejser	Todages- ture	Længere rejser	I alt	
Andre	1,0	0,5	12,9	14,4	5%
Møde/ Kursus	8,2	10,6	64,6	83,3	26%
Operativ	3,8	4,0	44,3	52,1	16%
Uddannelse	1,2	1,3	35,8	38,4	12%
Øvelse	1,0	1,4	26,7	29,1	9%
Ukendt ¹	6,2	7,2	85,1	98,5	31%
I alt	21,3	25,1	269,4	315,8	100%

Tiltag til reduktion af tjenesterejser

42

Øget anvendelse af VTC fremfor dagsrejser:

- Rejser relateret til møder og kursus udgør over halvdelen af de klassificerede udgifter til dagsrejser. Der er generelt observeret et højt niveau af dagsrejser, som følge af en kultur for fysiske møder fremfor VTC-kommunikation

43

Forkortelse af todagesture til dagsrejser

- Rejser relateret til møder og kursus udgør over næsten 60 pct. af de klassificerede udgifter til todagesture. Gennem bedre planlægning og færre/kortere 12-12 seminarer kan udgifter til logi og forplejning reduceres

44

Øget anvendelse af egne etableringer

- På tværs af rejselængder er det undersøgt om der kan realiseres et potentiale ved øget anvendelse af Forsvarets egne etableringer fremfor indkøb af hotelovernatninger i Danmark

1: Rejser klassificeret som ukendte har enten ikke angivet indhold i fritekstvariablen, eller en beskrivelse der ikke er blevet opsamlet i klassificeringstilgangen. For at give et mere retvisende billede af den samlede ressourceanvendelse er udgifterne til de ukendte rejser fordelt ud på de klassificerede rejser efter formåenes relative størrelse

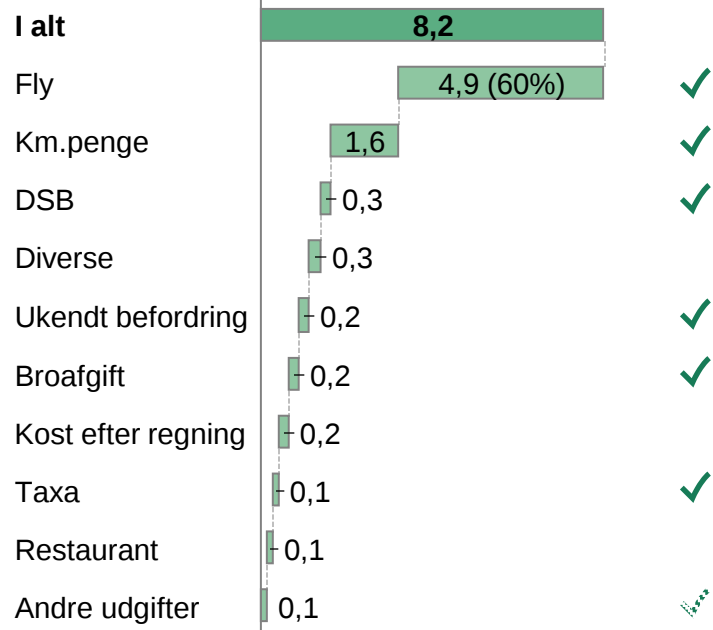
Udgifter til dagsrejser er næsten udelukkende transport

- Figuren til venstre viser at over 90 pct. af udgifterne til dagsrejser er relateret til transport, hvoraf særligt flybiletter udgør 60 pct. Dette er udgifter der netop vil påvirkes ved øget brug af VTC fremfor rejser. Det bemærkes at figuren kun viser Forsvarets finanskrone-udgifter, og ikke inkluderer interne omkostninger til dagejser. Eksempelvis er omkostninger ved brug af delebilsordningen ikke inkluderet
- Figuren til højre viser at rejserne er fordelt jævnt over arbejdsåret. Dette understøtter hypotesen om at dagsrejser er et almindeligt foretagende i arbejdsløsningen, og at rejserne ikke er drevet af særlige enkeltstående begivenheder

90 pct. af udgifter til dagsrejser er befordring, som vil reduceres ved omlægning til VTC

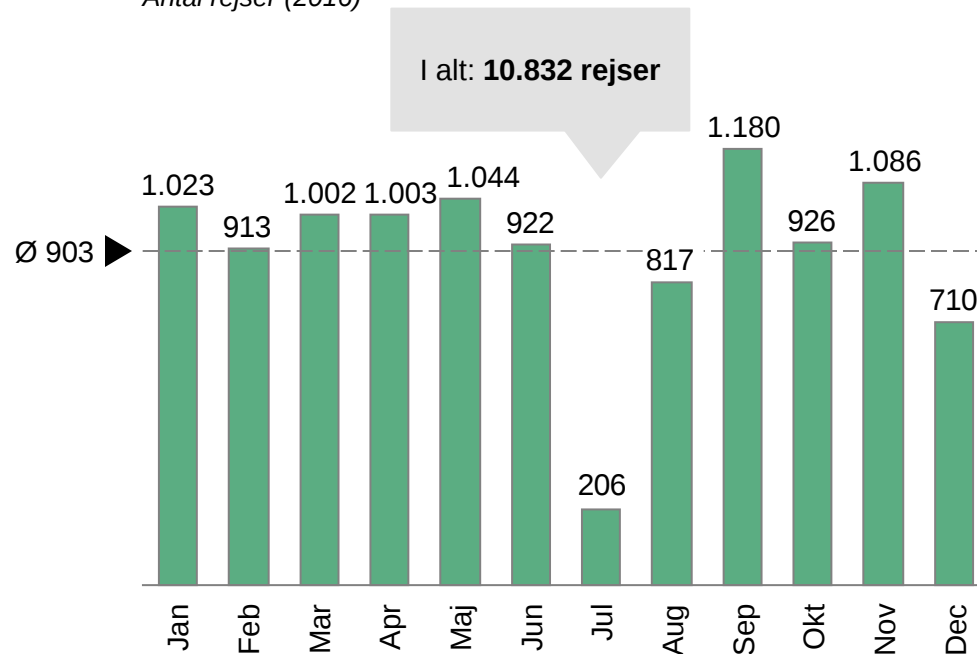
Mio. kr. (2016)

Befordring



De møderelaterede dagsrejser foretages jævnt over året

Antal rejser (2016)



Variationen i antal dagsrejser per medarbejder både internt og på tværs af myndigheder indikerer mulighed for ensretning

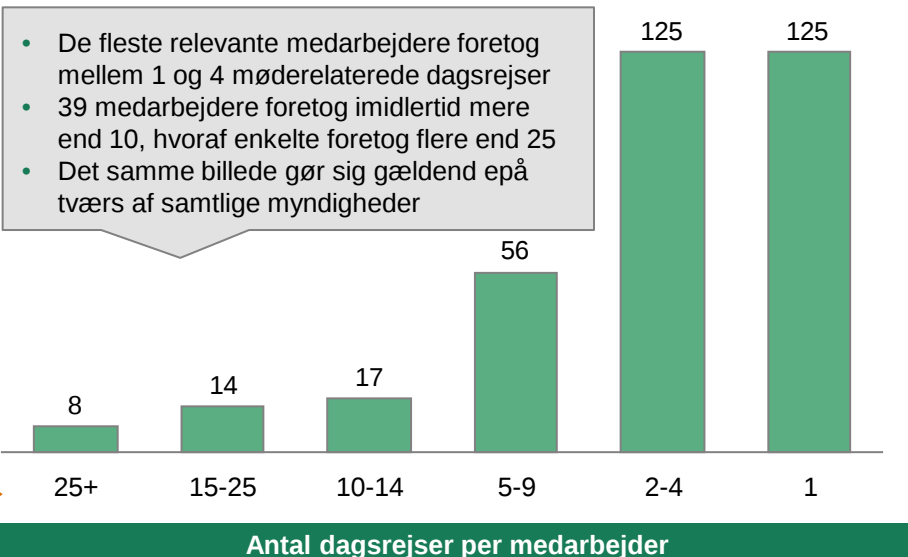
- Tabellen til venstre viser at i alt 4.326 personer foretog samlet 10.832 møderelaterede dagsrejser i 2016. Heraf var ca. 2/3 fra VFK og underliggende myndigheder, og disse foretog ca. halvdelen af alle dagsrejser.
- Støtteenhederne (særligt FES og FRS) foretog imidlertid betydeligt flere dagsrejser per medarbejder med mindst 1 dagsrejse. Variation kan delvis forklares ved myndighedernes geografiske placering i Nordjylland, mens indikerer et potentiale ved øget ensretning af praksis
- Figuren til højre viser at også indenfor myndighederne er der variation i hvor ofte medarbejderne rejser, eksemplificeret ved FES. Dette indikerer at der indenfor hver myndighed ikke er ensrettet retningslinjer/praksis for møderelaterede dagsrejser

Der observeres betydelig variation i antallet af dagsrejser per relevante medarbejdere¹ på tværs af myndigheder....

Myndighed	Antal personer der foretog en dagsrejse	Antal dagsrejser i alt	Dagsrejser per medarbejder
FE	4	6	1,5
VFK	2.580	5.223	2,0
FMN	159	371	2,3
HJV	388	1.062	2,7
FPS	149	435	2,9
FMI	600	1.797	3,0
FAUK	15	50	3,3
FRS	86	304	3,5
FES	345	1.584	4,6
Total	4.326	10.832	2,5

... Ligesom at der indenfor hver myndighed er stor variation i hvor ofte de relevante medarbejdere rejser

Opdeling af medarbejdere i FES efter antallet af dagsrejser per år



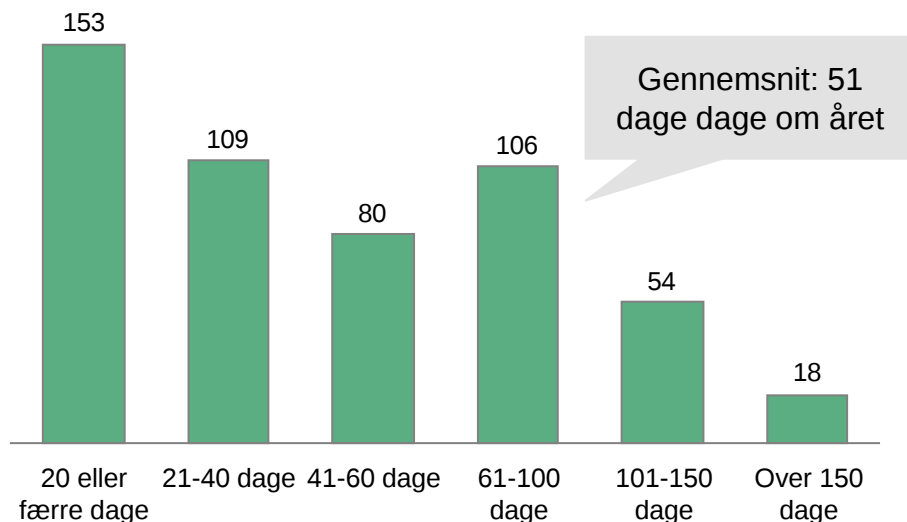
1: Med relevante medarbejdere menes medarbejdere der foretog mindst én dagsrejse (registreret i Rejsestyring i 2016). Dette for at afgrænse basen for medarbejdere der aldrig foretager møderelaterede dagsrejser, og som dermed ikke giver et retvisende billede af den gennemsnitlige dagsrejse-aktivitet

Næsten alle VTC-anlæg har ledig kapacitet...

- Der er foretaget en kortlægning af kapacitetsudnyttelsen af Forsvarets eksisterende VC anlæg gennem data fra FMI på samtlige opkald i 2016
- Der er i datasættet identificeret i alt 520 VTC-anlæg, hvilket dog inkluderer alle anlæg, herunder personlige anlæg hos VFC mv. Langt størstedelen af disse anvendes kun i begrænset omfang. Det samlede billede er dermed at der er betydelig kapacitet tilgængelig i den eksisterende infrastruktur
- Figuren til venstre angiver hvor ofte de forskellige VTC-anlæg tages i brug, opgjort på antal arbejdsdage (man-fre) igennem hele 2016 (eksklusiv juli) hvor anlægget har været anvendt. Det ses umiddelbart at kun 72 af de 520 anlæg anvendes mere end 100 dage om året (ud af 231 mulige dage)
- Figuren til højre viser at på de dage hvor VTC-anlæggene tages i brug er det for næsten samtlige anlæg i mindre end 30 pct. af tidsrummet fra 9-17, der betragtes som det almindelige arbejdstidsrum. Dette indikerer yderligere at selv på dage hvor anlæggene anvendes er der ledig kapacitet

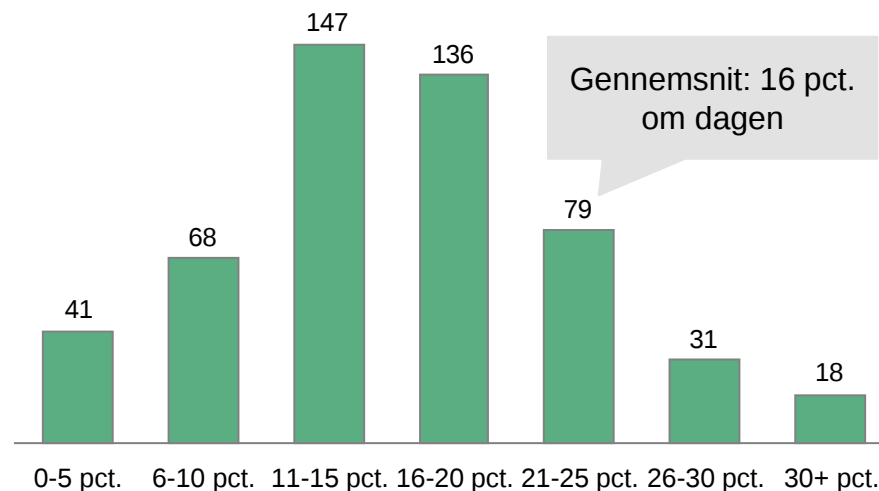
Langt størstedelen af samtlige VTC-anlæg anvendes mindre en 100 dage om året...

Antal dage hvor anlægget anvendes. Man-fredag alle uger i året undtaget juli. Maksimalt antal dage: 231



... og kapacitetsudnyttelsen på de dage hvor anlæggene tages i brug er lav

Udnyttelsesgrad i tidsrummet 9-17 på dage hvor anlægget anvendes¹



1: Tilnærmet estimation baseret på variabelen 'duration' i dataanlæg. Alle indgående/udgående opkald startet i tidsrummet 9-17 er medregnet. Der kan være visse overlap i udgående/indkommende opkald, hvorfor procentsatserne må vurderes for høje. Dette understøtter imidlertid blot konklusion om at der er ledig VTC-kapacitet.

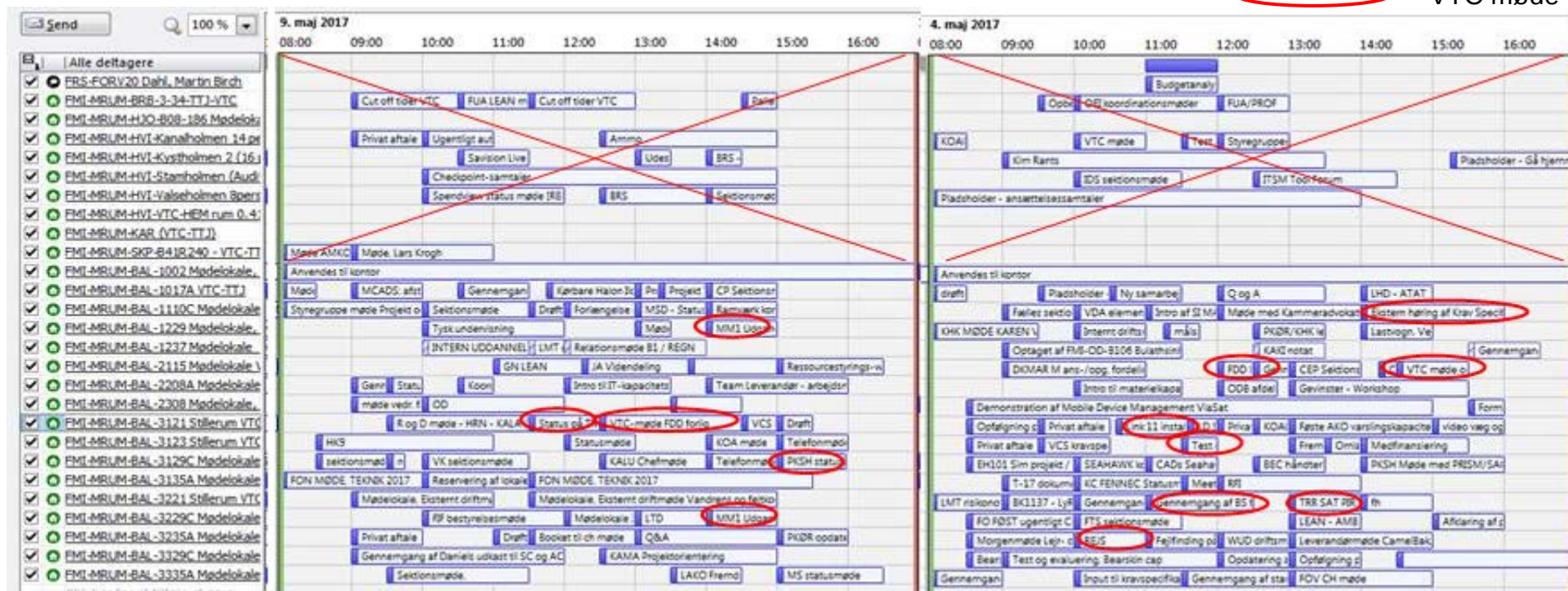
... Men et kig på VTC-møderum kan indikere et pres herpå

- Figuren nedenfor viser en stikprøve på anvendelsen af møderum i FMI på to udvalgte datoer i foråret 2017. Heraf fremgår det at møderummene er hyppigt booket, men at kun en mindre andel af de møder som foregår i VTC-lokalerne rent faktisk anvender VTC-udstyret
- Dette medfører at der fremadrettet bør være fokus på anvendelsen af de primære mødelokaler, herunder om tilgængelig hertil er en begrænsende faktor for realisering af potentialet. Dette er ikke vurderet tilfældet, da det forventes at rejser planlægges i god tid til at der alternativt kunne skaffes et VTC-lokale

Møderum anvendes flittigt, men kun en mindre andel af bookinger anvender VTC-anlæggene

Opslag i møderum med VTC-kapacitet på to udvalgte dage i 2017

VTC møde = VTC møde



De konkrete tiltag til realisering af potentialer er ledelsesmæssig fokus på overholdelse af retningslinjer

Løftestænger til realisering af potentiale

Øget fokus på reduktion af dagsrejser gennem bedre udnyttelse af VTC...

I

- Klare retningslinjer for altid at anvende VTC/digital kommunikation når muligt

II

- Opgør med **kultur** for fysisk tilstedeværelse

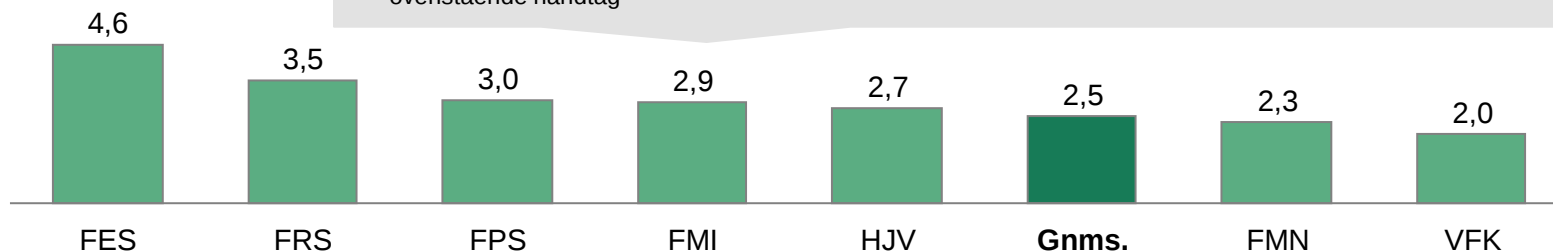
III

- Ledelsesmæssigt fokus på **overholdelse af retningslinjer**, og løbende controlling på rejseudgifter

Gennemsnitligt antal møderelaterede rejser per relevant medarbejder

... Forventes at kunne reducere antallet af dagsrejser

- Kan samtlige myndigheder reducerer det gennemsnitlige antal dagsrejser per medarbejdere frigøres 1.268 rejser (12 pct.). Kan samtlige myndigheder opnå bedste praksis (VFK) frigøres 2.076 rejser (19 pct.)
- Det bemærkes at samtlige myndigheder må forventes at kunne realisere et potentiale gennem fokus på ovenstående håndtag



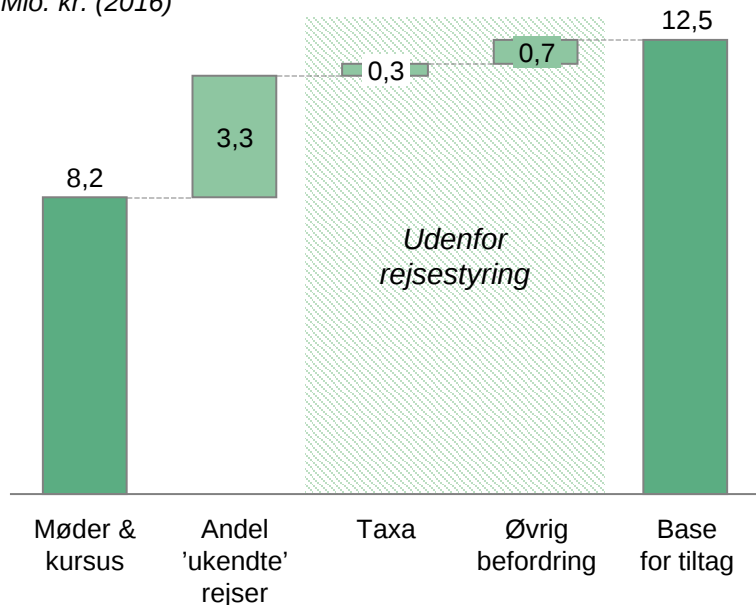
Fjernelse af 30 pct. af møde og kursusrelaterede dagsrejser kan realisere et potentiale på 3,4 mio. kr.

Potentiale-
beslutning

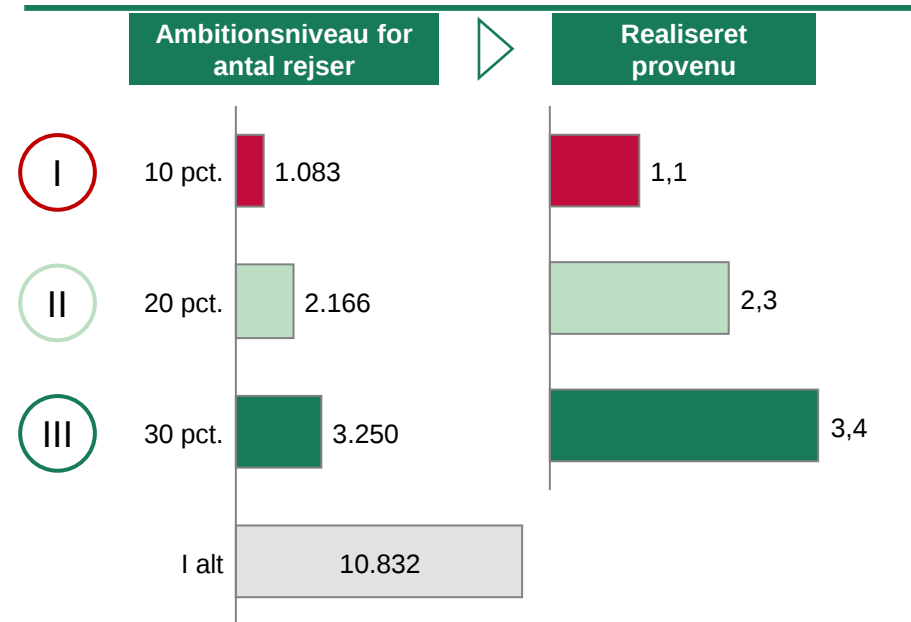
- Driveren af rejseudgifter er antallet af tjenesterejser af én dags varighed. Den samlede baseline for 2016 er opgjort til 10.832 rejser
- Potentialet ved reduktion i antallet af rejser er udregnet ved at anvende en gennemsnitssats for udgift per rejser. Med en samlede udgifter på 8,2 mio. kr. og 10.832 rejser opgøres denne til 755 kr. per rejse.
- En rammereduktion på rammen for tjenesterejser kan potentielt realiseres gennem substitution af rejseudgifter fra finanskroner til intern omkostning, eksempelvis ved at skifte flyrejsen ud med brug af en delebil. Fuld gennemslag a tiltaget på Forsvarets samlede økonomi forudsætter dermed at der reelt gennemføres færre møderelaterede dagsrejser

Potentialet ved øget brug af VTC beregnes på en base inkl. ikke-klassificerede rejser og udgifter udenfor Rejsestyring

Mio. kr. (2016)



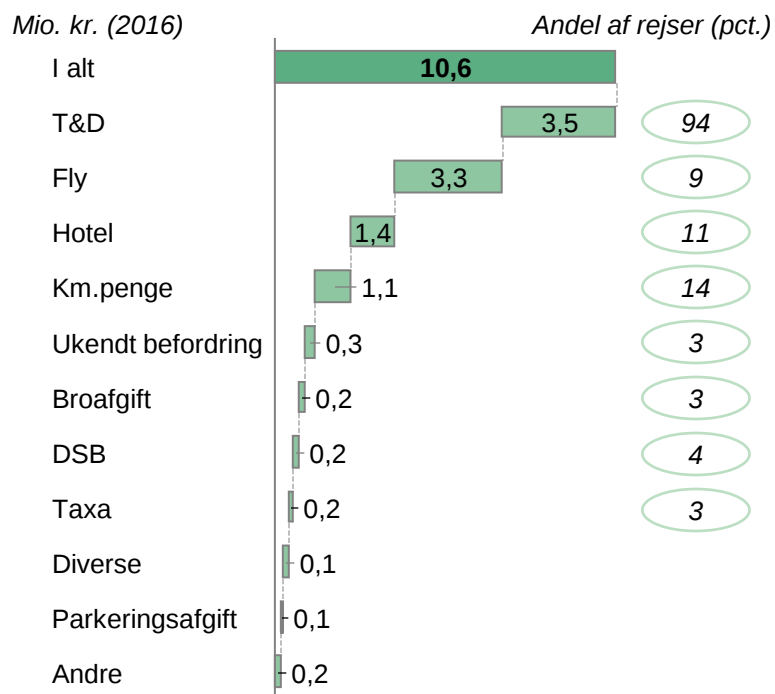
Provenuet afhænger af hvor stor en andel af dagsrejser der kan omlægges til VTC



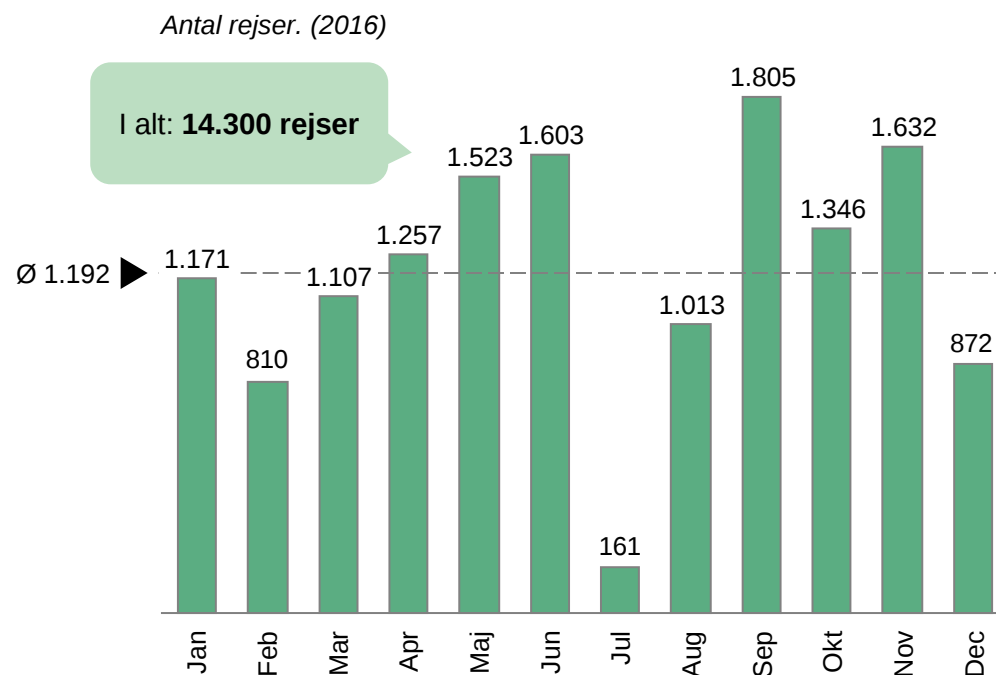
Forsvaret foretog 14.300 møde- og kursusrelaterede rejser med overnatning i 2016

- Figuren til venstre viser at det samlede udgiftstræk til møde- og kursusrelaterede todages rejser i 2016 var 10,6 mio. kr. Heraf udgjorde udbetaling af time/dagpenge samt flybilletter hver ca. en tredjedel. Dette på trods af at næsten alle rejser inkluderer time/dagpenge, mens kun 9 pct. af de gennemførte todages rejser involverede en flybillet
- Figuren til højre viser at der er større variation over året ift. hvornår todages rejserne gennemføres. Dette indikerer at en andel af rejserne foretages i forbindelse med særlige lejligheder, eksempelvis kontor-, chef- eller 12-12 seminar

De primære udgifter til todages rejser er time- og dagpenge samt flybilletter



De fleste møde og kursusrelaterede todagesrejser foretages op timer sommerferien og i efteråret

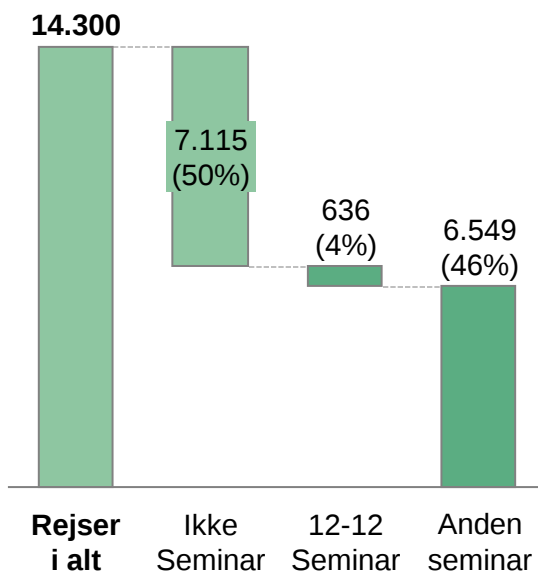


Rejserelaterede udgifter til seminarer vurderes ikke at være den primære omkostningsdriver

- Halvdelen af de møde- og kursusrelaterede todages rejser er klassificeret som seminarer¹, men disse udgør kun ca. 20 pct. af de samlede udgifter. En hovedårsag hertil er at ud af de 7.115 ikke-seminar rejser med en enkelt overnatning, er der identificeret 816 specifikke udenlandsrejser der i alt udgør ca. 1/3 af de samlede omkostninger.
- Disse rejser er overvejende møder i udlandet der ikke forventes påvirket af tiltaget. Som følge heraf afgrænses baseline for tiltaget herfra
- Det bemærkes at klassificeringen af seminarer kun fanger rejser eksplicit angivet som seminarer, hvorfor det samlede antal rejser på seminarer forventes at være undervurderet

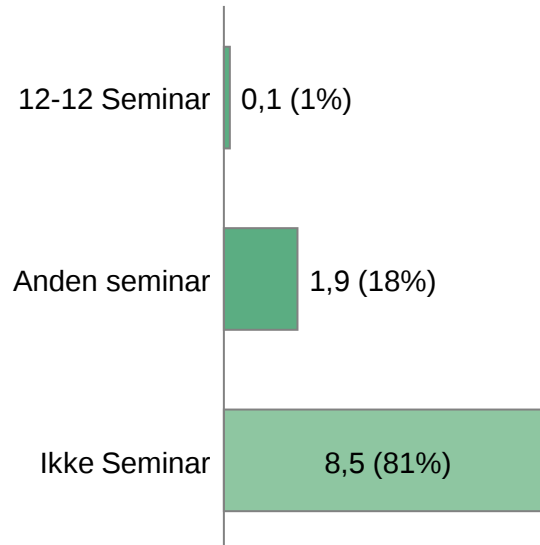
Halvdelen af alle rejser er relateret til seminarer...

Antal rejser (2016)

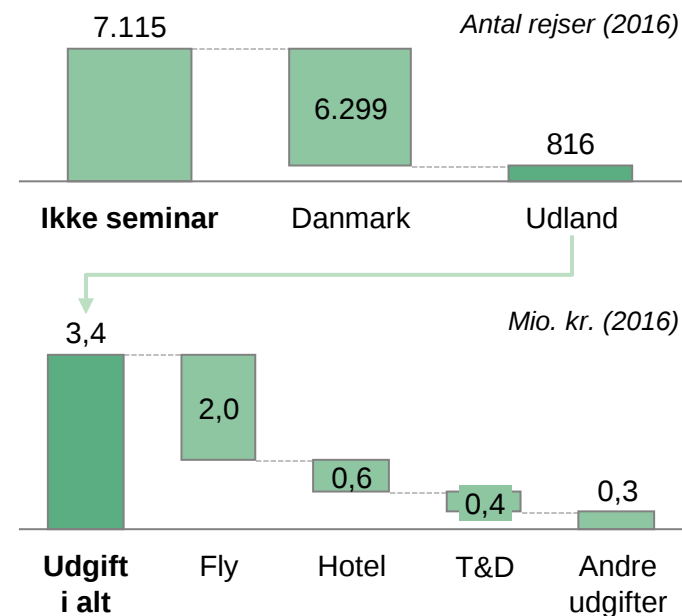


... men disse dækker kun 20 pct. af samtlige udgifter...

Mio. kr. (2016)



... hvilket skyldes 816 ikke-seminar udenrigsrejser med høje omkostninger



1: Klassificering foretaget på baggrund af fritekstvariablen 'årsag'. Der er foretaget en søgning på forskellige udformninger af 12-12, seminar mv.

Realisering af potentiale forudsætter indsats på tværs af Forsvaret

- Tabellen til venstre viser at de 13.484 relevante todagestore foretoges af i alt 7.060 medarbejdere. Heraf var over halvdelen fra VFK og ca. 16 pct. fra FMI. HJV og FMI foretog flest rejser per medarbejder der foretog mindst en todages rejse i 2016.
- Figuren til højre viser at den gennemsnitlige udgift per møde eller kursusrelaterede todages rejse er relativt ens på tværs af myndigheder, med FRS som en undtagelse med over 50 pct. højere gennemsnitlige rejseudgifter. Dette skyldes primært flyrejser

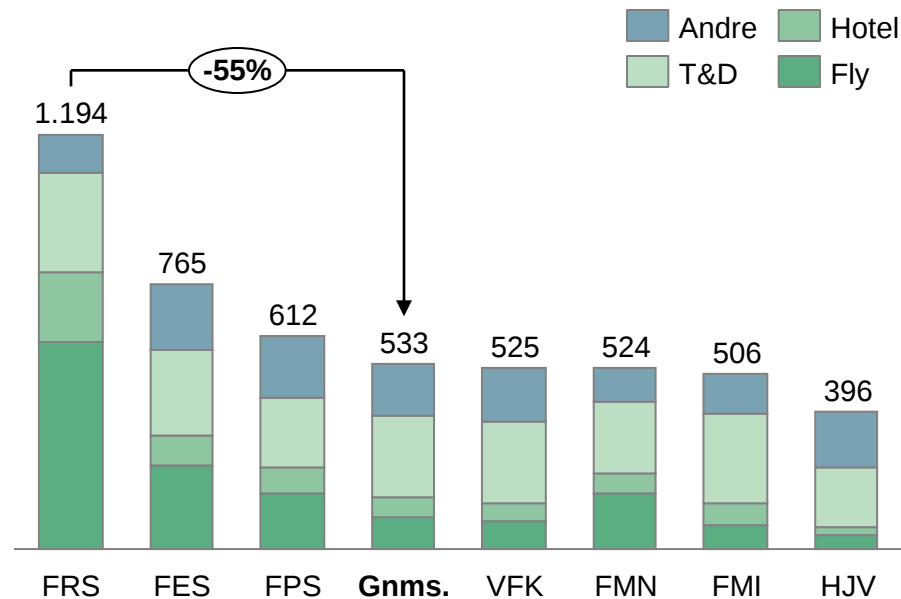
Størstedelen af todagesrejser foretages af VFK og FMI...

Antal rejser per relevante medarbejder (2016)

Myndighed	Antal personer der foretog en todagesrejse	Antal todagesrejser i alt	Todagesrejser per medarbejder
FAUK	12	30	2,5
FE	5	5	1,0
FES	382	767	2,0
FMI	1.128	2.500	2,2
FMN	257	523	2,0
FPS	279	501	1,8
FRS	95	131	1,4
HJV	561	1.439	2,6
VFK	4.341	7.588	1,7
Total	7.060	13.484	1,9

Mens FRS og FES er dyrest per rejse, primært drevet af udgifter til fly

Kr. per rejse (2016)



Potentialet realiseres primært gennem et ledelsesmæssigt fokus på kun at gennemføre rejser når nødvendigt

- I **Ledelsesmæssigt fokus** på at undgå rejser med overnatning gennem bedre planlægning af start og sluttidspunkt for dagsprogram
- II Reduktion i antal og varighed af **12-12 seminarer, chefseminarer og kontorseminarer**

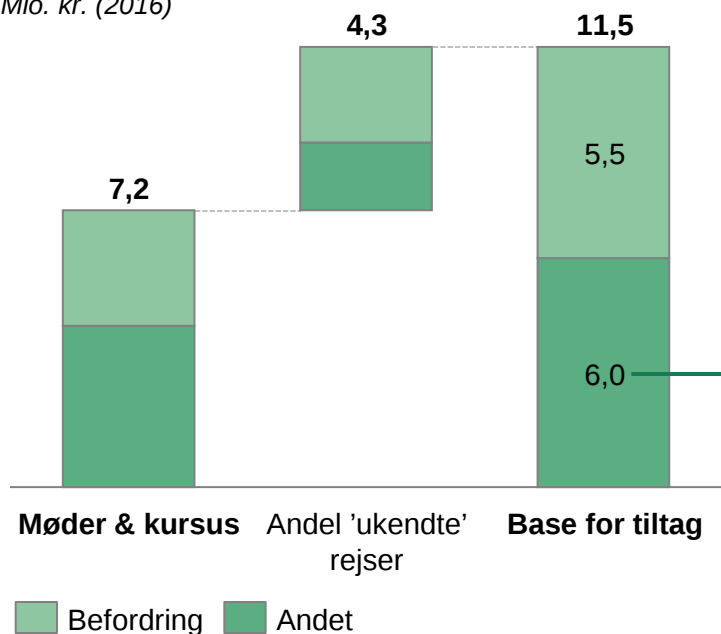
Det samlede potentiale på omlægning af todages rejser estimeres til 0,7-2,1 mio. kr.

Potentiale-
beslutning

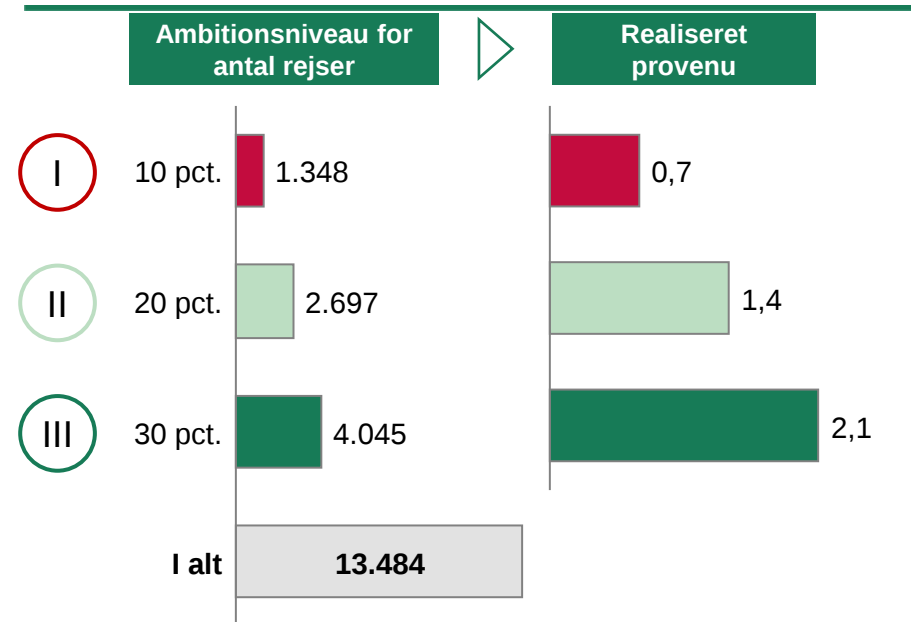
- Figuren til højre viser at den samlede baseline opgøres til 11,5 mio. kr. efter der er tillagt en andel af de ikke klassificerede rejser
- Da tiltaget går ud på at forkorte todageskurser til dagsrejser, vil der stadig realiseres transportudgifter. Disse udgør næsten halvdelen af omkostningsbasen. Af samme årsag er der ikke inkluderet afledte effekter på taxa og øvrig befordring udenfor Rejsestyring
- På baggrund af den præciserede base er potentialet ved forskellige ambitionsniveauer opgjort til ml. 0,7 og 2,1 mio. kr. Såfremt der helt kan reduceres antallet af todages rejser vil potentialet være større, da der også opnås besparelser på transport
- Endelig bemærkes at forslaget vil have afledte positive effekter på eksempelvis arbejdstid/overarbejde der ikke er medregnet her

Potentialet ved omlægning af todages rejser inkluderer en andel af ikke-klassificerede rejser

Mio. kr. (2016)



Provenuet afhænger af hvor stor en andel af møde og kursusrelaterede todages rejser forkortes til én dag



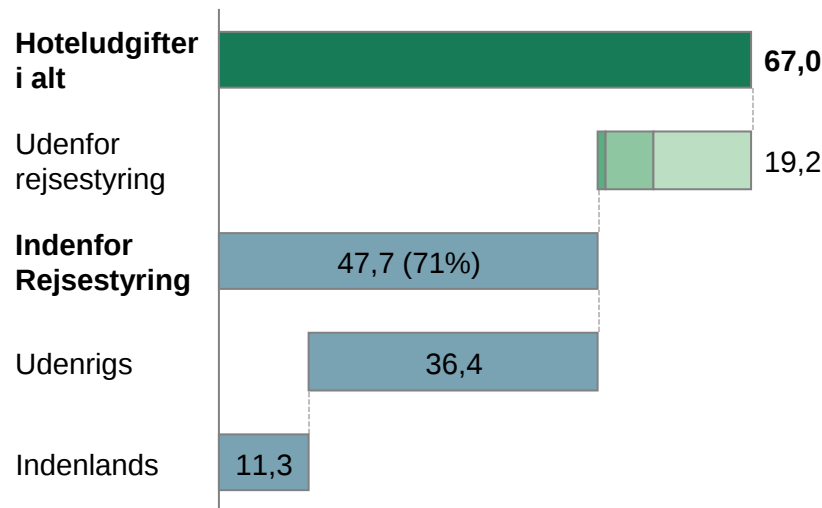
Forsvaret anvendte i 2016 11,3 mio. kr. på hotel i Danmark

- Figuren til venstre viser at Forsvaret anvendte 67 mio. kr. på hotelovernatninger i 2016. Heraf er 47,7 mio. (71 pct.) registreret indenfor Rejsestyring. FRS har vurderet at de 19,2 mio. kr. hoteludgifter udenfor Rejsestyring med stor sandsynlighed er anvendt på hotelovernatninger i udlandet
- Figuren til højre viser de samlede hoteludgifter fordelt på myndigheder. Heraf fremgår at Flyvevåbnet, FMI og Hæren tilsammen foretog over halvdelen af de samlede udgifter. En betydelig andel heraf er pilotuddannelser i USA (FLV), anskaffelsesbesøg i USA (FMI) og operative aktiviteter (HRN)
- Af de samlede udgifter indenfor Rejsestyring kan 11,3 mio. kr. (24 pct.) henføres til indenrigsrejser. Ud fra en betragtning om at Forsvaret besidder omfattende muligheder for at akkomodere overnatning selv er disse vurderes relevante ift. øget anvendelse af egne etableringer

70 pct. af hoteludgifter er registreret i Rejsestyring – og af disse er 11,4 mio. kr. anvendt i Danmark

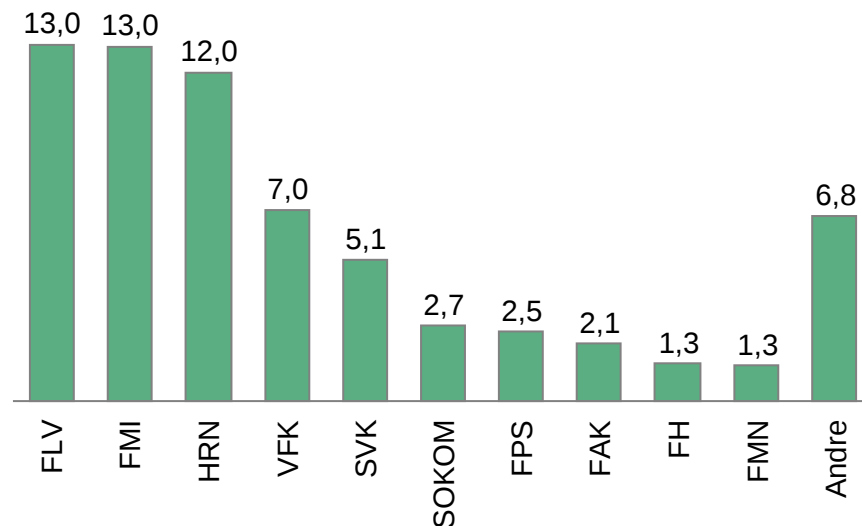
Mio. kr. (2016)

Andre FMI VFK



FLV, FMI og HRN står tilsammen for 38 mio. kr. eller 57 pct. af de samlede hoteludgifter

Mio. kr. (2016)



En hotelovernatning vurderes at koste ca. 900 kr. per nat...

- For hver overnatning på hotel der kan konverteres til brug af egne etableringer realiseres et potentiale svarende til forskellen i hoteludgiften og finanskroneudgiften til overnatingen på egne etableringer. Tabellen til venstre estimerer på baggrund af indenrigsrejser af mellem 2 og 6 dages varighed (88 pct. af alle rejserne) en gennemsnitspris per overnatning på 758 kr. på tværs af geografi og sæson
- En sammenligning med Moderniseringsstyrelsens hoteldispositionsbeløb, og kortlægning af den usikkerhed i antallet af hotelovernatninger i Rejsestyring, medfører imidlertid at 758 kr. formodes undervurderet. I stedet er derfor vurderet en sats på 900 kr. per nat som realistisk
- Med en gennemsnitlig pris per hotelovernatning på 900 kr. omregnes de samlede udgifter på 11,3 mio. kr. til i alt 12.608 overnatninger. Samtidig medfører dette at det estimerede antal hotelovernatninger for hver rejselængde ligger en smule lavere end antallet af overnatninger. Dette vurderes at understøtte realismen af den antagne gennemsnitspris

Den gennemsnitlige pris per hotelovernatning estimeres til ca. 758 kr...

Rejselængde	Over- natninger	Antal rejser		Hotel- udgifter	Kr. per overnatning	Overnatninger hvis 900 kr. per nat	
Antal dage	Antal	Antal	Andel	Mio. kr.	Kr.	Antal	Per rejse
1	0	91 ¹	2%	0,1	641		
2	1	1.975	35%	1,7	880	1.931	0,98
3	2	1.364	24%	2,1	766	2.322	1,70
4	3	674	12%	1,5	718	1.613	2,39
5	4	562	10%	1,5	677	1.690	3,01
6	5	367	7%	1,4	751	1.530	4,17
Over 6 dage	Min. 6	600	11%	3,1	N/A		
I alt		5.633	100%	11,3	758	12.608	2,24

... Hvilket vurderes svagt underestimeret ved en manuel gennemgang af rejserne

- Antal hotelovernatninger er ikke nødvendigvis overensstemmende med rejsens samlede antal overnatninger fra start- og slutdato, hvis rejsen både har involveret overnatninger på hotel og egne etableringer. Dette må i særlig grad forventes at være tilfældet ved længere rejser, hvilket understøttes af de faldende udgifter per overnatning i tabellen
- Der er foretaget en manuel gennemgang af de 1.975 rejser af to dages varighed. 1.895 (96 pct.) af disse har hoteludgifter i størrelsesordenen 400-2.000 kr., hvilket vurderes som et realistisk niveau. På samme måde er de 1.364 rejser af 3 dages varighed analyseret, hvor det er fundet at 1.328 (99 pct.) lå i spændet 400-5.000 kr.
- Til sammenligning er hoteldispositionsbeløbet i Danmark 1.020 kr. per nat². På baggrund af den formodne underestimering ovenfor vurderes en realistisk gennemsnitssats for faktiske hotelomkostninger at være **900 kr. per nat**

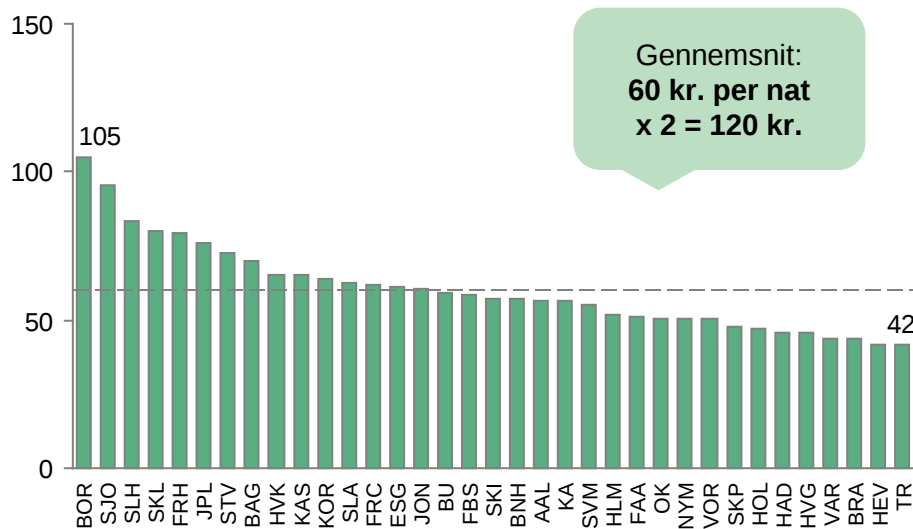
1: Dagsrejser burde logisk set ikke have udgifter til hotel. En gennemgang af de konkrete rejser viser at der for 64 af de 91 rejser er tale om beløb under 100 kr., hvoraf 56 er 25 eller 26 kr. Disse rejser vurderes ikke at have haft hoteludgifter. På samme tid har to enkeltstående rejser med samme MA-nr. udgifter til hotel for hhv. 179.000 kr. og 161.000 kr., hvilket ligeledes indikerer en omkontering eller efterpostering. På baggrund heraf vurderes dagsrejserne med hotel ikke at reelt at have haft hoteludgifter, og fjernes fra analysen. 2: Moderniseringsstyrelsens 'Satsregulering pr. 1 januar 2017 for tjenesterejser'.

... Hvilket medfører en gevinst på 720 kr. per hotelovernatning der i stedet foretages på egne etablissementer

- Figuren til venstre viser variationen i intern pris for overnatning på Forsvarets etablissementer. Det ses at prisen varierer mellem 40 og 100 kr., men en gennemsnitspris på 60 kr. per overnatning. FES har vurderet at realiserer en finanskronemæssig udgift svarende til ca. det dobbelte af den interne pris for hver overnatning på en af Forsvarets etablissementer
- På baggrund heraf viser figuren til højre at gevinsten ved at ændre en hotelovernatning til brug af egne etablissementer opgøres til ca. 780 kr.

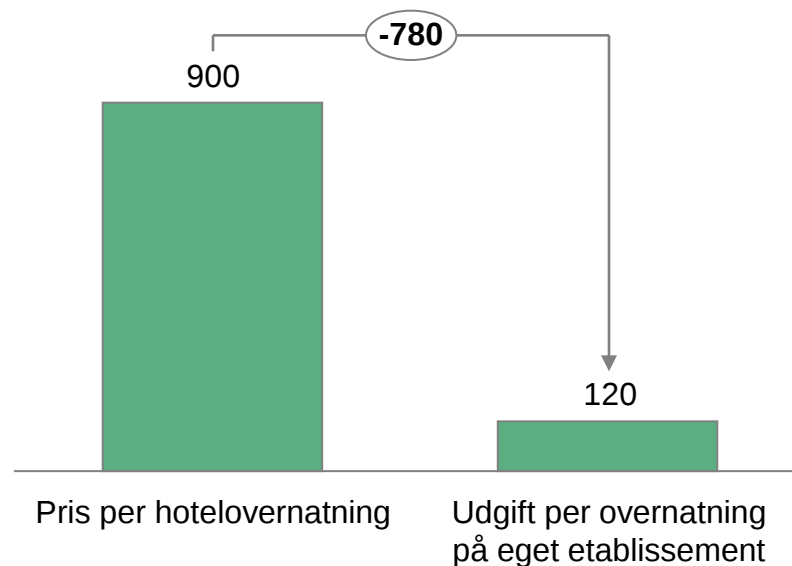
Den gennemsnitlige interne pris for en overnatning på forsvarsets etablissementer er ca. 60 kr. per nat – men FES' finansudgift er ca. dobbelt så stor...¹

Intern omkostning (kr.) per overnatning



... Hvilket medfører at der realiseres et potentiale på 780 kr. for hver hotelovernatning der i stedet foretages på en af Forsvarets egne etablissementer

Kr.



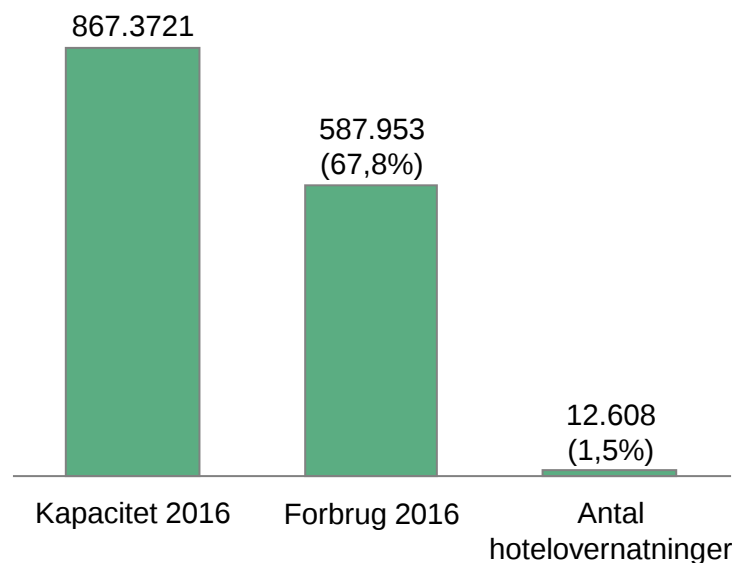
1: Figuren angiver prisen på den interne omkostning som Forsvarets myndigheder betaler for intern kvartering. I forhold til de variable omkostninger ved overnatning på egne etablissementer (rengøring, elektricitet, vand etc.) vurderer FES at den realiserede udgift i finanskroner er ca. dobbelt så stor. På baggrund heraf er den sammenlignelige pris med en hotelovernatning opgjort til 120 kr. per overnatning

Antallet af hotelovernatninger udgør 1,5 pct. af Forsvarets eksisterende overnatningskapacitet...

- Figuren til venstre viser at den samlede kapacitet på tværs af Forsvarets 33 etableringer i 2016 var ca. 867.000 overnatninger. Det samlede forbrug var ca. 587.000 overnatninger eller ca. 68 pct. Til sammenligning er antallet af indenrigs hotelovernatninger estimeret til 12.608 overnatninger, hvilket svarer til ca. 1,5 pct. af den samlede interne kapacitet på årsbasis. Dette viser umiddelbart at kapacitet ikke er en begrænsning for øget brug af egne etableringer. Hertil skal indregnes at tiltaget på todages rejser forventes at frigøre yderligere kapacitet på op til 4.000 overnatninger
- Figuren til højre viser fordelingen af den samlede kapacitet på lokationer, samt forholdet mellem den ledige kapacitet og forbruget. Heraf fremgår det at forbruget lå under kapaciteten for langt størstedelen af lokationerne set over et helt år, men at der udvalgte steder kan forekomme flaskehalser

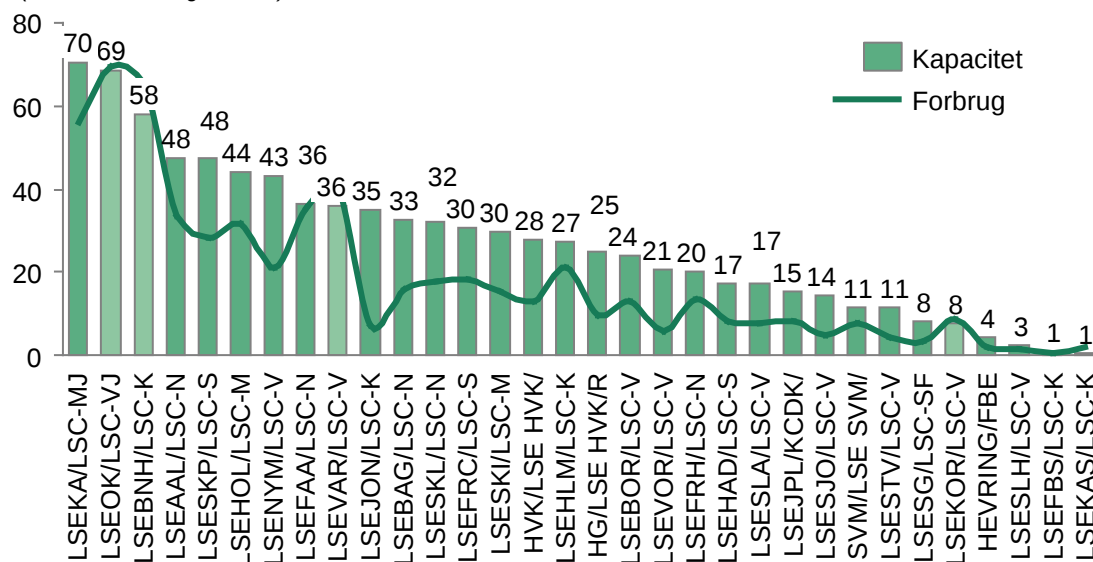
Merbehovet for antal overnatninger udgør 1,5 pct. af den samlede kapacitet...

Antal egne værelser (2016)



... og ca. 4/5 af alle etableringer havde under 80 pct. kapacitetsudnyttelse i 2016

Kapacitetsmængde og forbrug af overnatninger for Forsvarets lokationer¹
(1.000 overnatninger, 2017)



1: FES har gjort opmærksom på at data inkluderer tilbageløb, hvilket er registreringer af overnatninger foretaget på et tidligere tidspunkt. Dette vedhæfter de enkelte tal med betydelig usikkerhed. FES arbejder på at foretage en udredning heraf, men har vurderet at kapacitet ikke er en udfordring for tiltaget – med en potentiel undtagelse i Hovedstadsområdet

... Hvor der dog identificeres en række flaskehalse i forhold til lokation og sæson

Kapacitetsudnyttelse for de enkelte etableringer over året

Lokation	Kapacitet p. måned	Januar	Februar	Marts	April	Maj	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	December	I alt
LSEKA/LSC-MJ	5.872	20%	35%	41%	49%	79%	83%	145%	62%	58%	43%	116%	223%	79%
LSEOK/LSC-VJ	5.720	93%	66%	18%	506%	55%	22%	83%	59%	145%	88%	69%	7%	101%
LSEBNH/LSC-K	4.832	11%	196%	2%	197%	105%	144%	116%	119%	128%	92%	122%	120%	113%
LSEAA/LSC-N	3.965	54%	54%	67%	85%	50%	91%	3%	81%	103%	135%	54%	74%	71%
LSESKP/LSC-S	3.965	7%	116%	16%	27%	180%	67%	0%	18%	148%	9%	69%	61%	60%
LSEHOL/LSC-M	3.683	69%	69%	80%	73%	66%	78%	57%	5%	154%	71%	66%	70%	72%
LSENYM/LSC-V	3.597	27%	31%	36%	37%	48%	21%	85%	0%	110%	99%	56%	36%	49%
LSEFAA/LSC-N	3.033	60%	98%	69%	154%	73%	96%	71%	54%	121%	182%	117%	72%	97%
LSEVAR/LSC-V	2.990	76%	112%	131%	162%	76%	125%	100%	112%	104%	96%	117%	115%	110%
LSEJON/LSC-K	2.903	22%	17%	26%	14%	13%	36%	2%	24%	29%	19%	26%	15%	20%
LSEBAG/LSC-N	2.708	9%	61%	61%	59%	48%	54%	66%	3%	59%	45%	66%	55%	49%
LSESKL/LSC-N	2.665	30%	67%	74%	60%	58%	63%	22%	86%	75%	59%	52%	18%	55%
LSEFRC/LSC-S	2.535	37%	53%	78%	34%	60%	120%	18%	39%	63%	59%	107%	43%	59%
LSESKI/LSC-M	2.492	20%	21%	39%	80%	66%	55%	98%	38%	74%	32%	25%	69%	51%
HVK/LSE HVK/	2.297	12%	6%	37%	2%	10%	33%	4%	0%	45%	9%	2%	402%	47%
LSEHLM/LSC-K	2.275	23%	63%	81%	67%	0%	0%	305%	0%	0%	0%	114%	266%	77%
HG/LSE HVK/R	2.080	0%	12%	35%	52%	16%	75%	0%	54%	5%	39%	89%	80%	38%
LSEBOR/LSC-V	2.015	22%	46%	59%	80%	34%	0%	119%	30%	80%	63%	59%	41%	53%
LSEVOR/LSC-V	1.733	20%	10%	20%	18%	40%	61%	35%	11%	28%	24%	49%	19%	28%
LSEFRH/LSC-N	1.668	15%	82%	46%	138%	62%	66%	51%	27%	53%	128%	94%	48%	68%
LSEHAD/LSC-S	1.430	15%	68%	35%	50%	43%	58%	28%	13%	95%	57%	61%	48%	48%
LSESLA/LSC-V	1.430	40%	27%	64%	41%	57%	15%	2%	52%	44%	99%	58%	23%	44%
LSEJPL/KCDK/	1.278	40%	52%	0%	26%	52%	163%	4%	141%	22%	12%	109%	8%	52%
Andre	5.113	42%	55%	54%	43%	48%	65%	48%	4%	42%	178%	55%	41%	56%
I alt	77.393	36%	64%	48%	102%	61%	68%	66%	42%	81%	82%	74%	82%	67%

Observationer

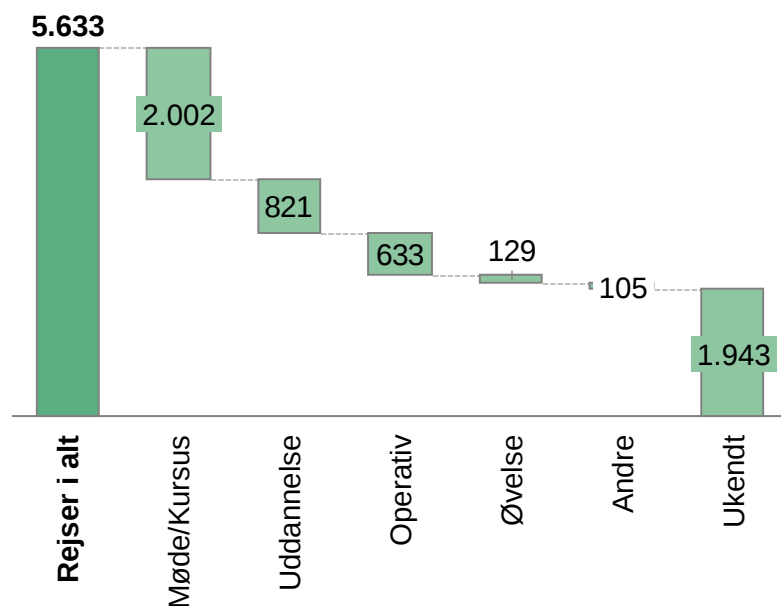
- Tabellen viser at spidsbelastningen på egne kapaciteter er april samt efteråret september-december. Kapacitetsudnyttelsen er totalt set i disse perioder ca. 80 pct. Dette svarer til at ca. 60.000 overnatninger af den månedlige kapacitet på ca. 72.000 overnatninger udnyttes
- De samlet set bedst kapacitetsudnyttede lokationer er Oksbøl (101 pct.), BNH (113 pct.) og Varde (110 pct.). Derudover lå FAA på 97 pct. Det bemærkes dog at de samlede procentsatser påvirkes kraftigt af enkelte måneder med ekstremt stor belægning, der langt overgår den samlede kapacitet. FES undersøger pt hvad udslagene skyldes
- Data inkluderer tilbageløb, hvilket dækker over efterposteringer på de givne lokaliteter i forkerte måneder. Dette behæfter oversigten med betydelig usikkerhed. FES undergår pt berenginger på at give et rent billede af den samlede kapacitetsudfordring

Potentialet ved øget brug af egne etableringer udgør op til 6 mio. kr.

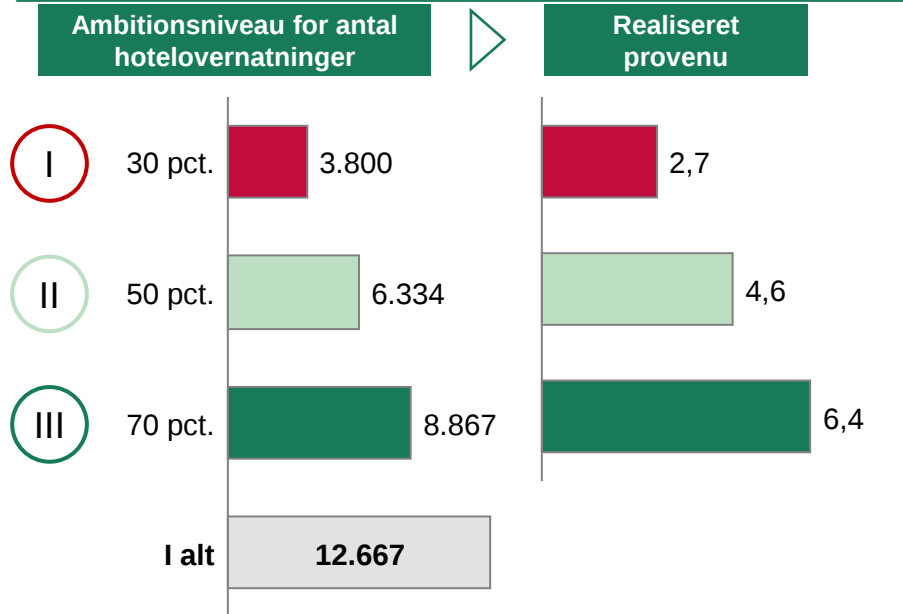
- Figuren til venstre viser at ud af de i alt 5.633 rejser med hotelovernatninger var ca. 2.000 (36 pct.) i forbindelse med møder eller kursus. En lige så stor andel af rejserne er ikke mulige at klassificere, hvilket indikerer at hoteller primært anvendes til møder og kursus
- Potentialet afhænger af hvor store flaskehalse der reelt eksisterer på udvalgte lokationer i Danmark, men i højere grad af i hvor høj grad det vurderet realistisk at omlægge eksternt indkøbte overnatninger til brug af egne faciliteter gennem ledelsesmæssigt fokus på udfordringen. Et nøglehåndtag i den henseende kan være at udarbejde en fælles indgang for alle rejserelaterede bookinger, der i dag kan foretages hos både FES og FRS

Størstedelen af rejserne vurderes påvirkelige ud fra en klassificering af rejsernes formål...

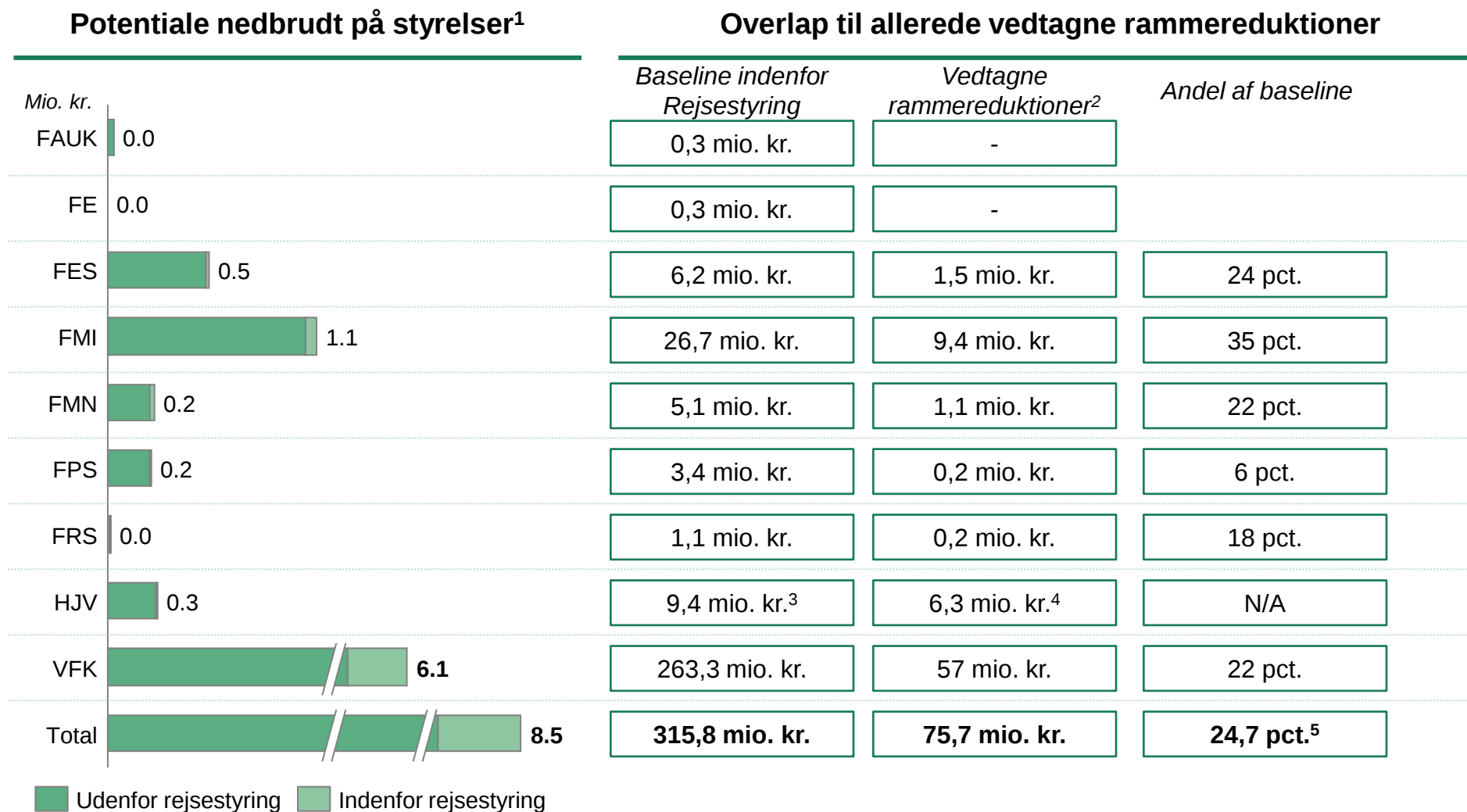
Antal rejser (2016)



... Hvilket understøtter en vurdering af at en stor andel af hotelovernatninger er påvirkelige



De identificerede potentialer er beregnet på en omkostningsbase der er underlagt rammereduktioner i 2017



1: Baseret på en antagelse om 20 pct. reduktion dags- og to-dagesture samt konvertering af 50 pct. af indenrigs hotelovernatninger til brug af egne etablissementer 2: Kilde: Koncern Controlling. 3: Eksklusiv udgifter til frivillige (19,1 mio. kr.). 4: Ikke fraregnet reduktioner på frivillige. 5: Eksklusiv HJV

En komparativ analyse af 2016 og 2017 rejsedata viser et fald i rejseaktivitet på ca. 10 pct...

- Tabellen til venstre angiver data fra Rejsestyring for 2016, mens tabellen til højre angiver data fra 2017. For at undgå ydelser til frivillige er udgifter til Hjemmeværnet et fjernet. Med henblik på at undersøge adfærdsmæssige ændringer mellem årene foretages en afgrænsning af rejserne til sammenlignelige tidsperioder i forhold til start- og slutdato
- I 2016 var der samlede udgifter til rejser der både startede og sluttede i det første kvartal på i alt 98,6 mio. kr. Det sammenlignelige tal i 2017 er 88,8 mio. kr., en reduktion på ca. 10 mio. kr. eller 9,9 pct. Dette indikerer dermed at der er foretaget en reduktion i rejseadfærden fra 2016 til 2017

2016 Rejsestyring datasæt

Mio. kr.			Slutdato													
	År		2016													I alt
		Måned	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec		
Startdato	2015		0,7	0,1	0,1	0,0	0,0	-	0,0	-	-	-	-	-	0,9	
	2016	jan	20,0	5,8	0,8	0,2	0,0	0,1	0,0	-	0,0	0,0	-	-	26,9	
		feb	-	16,5	8,1	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	25,0	
		mar	-	-	18,6	4,1	0,1	0,2	0,0	-	-	-	-	-	22,9	
		apr	-	-	-	24,2	3,7	0,7	0,2	0,0	-	0,0	-	-	28,9	
		maj	-	-	-	-	21,7	9,2	0,6	0,3	-	-	-	-	31,8	
		jun	-	-	-	-	-	24,3	5,3	0,3	0,0	0,0	-	-	30,0	
		jul	-	-	-	-	-	-	8,7	3,6	0,6	0,1	-	-	13,1	
		aug	-	-	-	-	-	-	-	15,8	7,7	1,0	0,0	-	24,6	
		sep	-	-	-	-	-	-	-	-	23,3	5,6	0,3	0,0	29,2	
		okt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21,3	8,9	1,0	31,2	
		nov	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19,3	9,1	28,4	
		dec	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,6	13,6	
	I alt		20,7	22,3	27,6	28,9	25,6	34,5	14,8	20,0	31,7	28,0	28,5	23,7	306,4	

2017 Rejsestyring datasæt

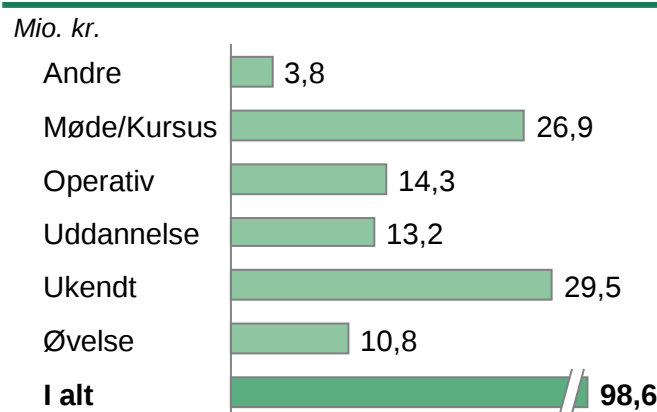
Mio. kr.			Slutdato							
	År		2015	2016	2017					I alt
		Måned			jan	feb	mar	apr	maj	
Startdato	2015		0,0	-	-	-	-	-	-	0,0
	2016		-	16,1	0,8	0,2	0,0	-	-	17,1
	2017	jan	-	-	20,4	9,7	0,8	0,1	-	30,9
		feb	-	-	-	14,6	7,5	0,2	-	22,2
		mar	-	-	-	-	20,9	4,4	0,0	25,3
		apr	-	-	-	-	-	10,2	0,3	10,5
	maj	-	-	-	-	-	-	0,5	0,5	
	I alt		0,0	16,1	21,2	24,5	29,2	14,9	0,8	106,6

- 1. kvartal 2016: 98,6 mio. kr.
- 1. kvartal 2017: 88,8 mio. kr.
- Forskel: 9,8 mio. kr.
- Procentuel forskel: 9,9 pct.

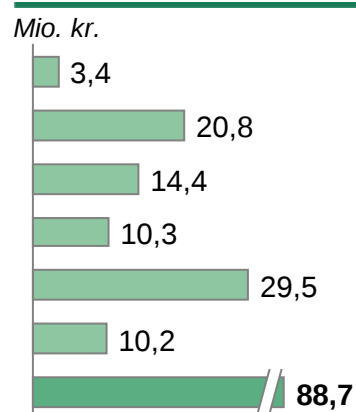
... Hvilket dog primært skyldes færre lange rejser relateret til møder, kursus og uddannelse

- En nedbrydning af 1. kvartal for henholdsvis 2016 og 2017 viser at faldet primært er sket i rejser kategoriseret som 'Møder/kursus' og 'Uddannelse'. Dette er de primære formålskategorier som spor 3's tiltag i budgetanalysen påvirker
- Til gengæld viser opdelingen i rejselængder at faldet næsten udelukkende er sket i de lange (3+ dage) rejser. Der observeres endda en stigning på 3,2 mio. kr. (46 pct.) i udgifter til dagsrejser fra 1. kvartal 2016 til 1. kvartal 2017. Dette indikerer at tiltag målrettet dagsrejser høj grad er relevante

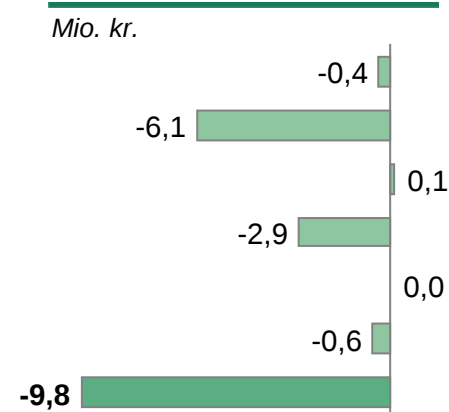
1. kvartal 2016 rejser opdelt på formål¹



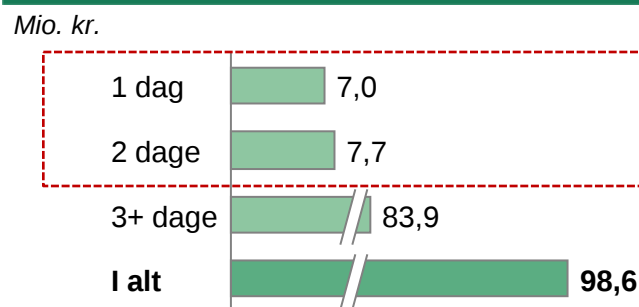
1. kvartal 2017



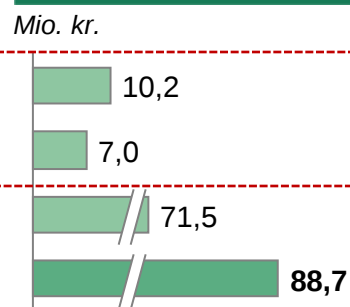
Forskel



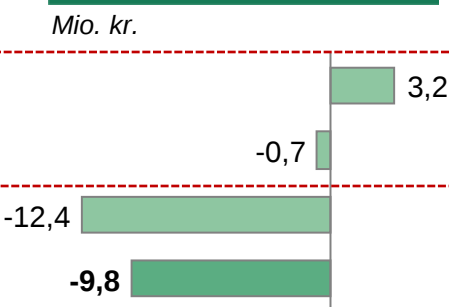
1. kvartal 2016 rejser opdelt på rejselængde



1. kvartal 2017



Forskel



1: Det bemærkes at kodning på formål i 2017 er kopieret fra 2016 skabelonen. Såfremt navnene på de konkrete øvelser udført i 2016 ikke går igen i 2017, vil denne kodning undervurdere antallet af øvelsesbaserede opgaver. Det ses imidlertid at øvelses-kategorien stiger, mens ukendt-kategorien næsten ikke ændres. Dette giver tiltro til kvaliteten af klassificeringen i 2017.

Efterspørgselsstyring af kontorartikler

Baseline	• 20,9 mio. kr. (2016) • Heraf 3,7 mio. kr. ØD og 17,2 mio. kr. funktionelle områder	Potentiale	• Potentiale: 2-2,5 mio. kr. • PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 2-2,5 mio. kr. • Potentialet er uden etablissemmentsændringer	
Beskrivelse af effektiviserings-forslag	• Forsvaret brugte i 2016 20,9 mio. kr. på Kontorartikler på DeMars–arterne 11900 og 365112. Forslaget går ud på at begrænse forbruget af primært kontorartikler dækket af FES rammeaftale med Staples, svarende til ca. 10,8 mio. kr. i 2016, gennem en række tiltag til øget efterspørgselsstyring: 1. Fjernelse af stempler og kalendere fra sortimentet 2. Begrænset tilgængelighed til- og lukning af - reoler samt afgrænsning af sortiment 3. Restriktion på indkøbet af dyrere ‘luksuskontorartikler’ 4. Holdningsbaseret efterspørgselsstyring (også ift. eksempelvis printerpapir fra leverandøren Papyrus) • FES vurderer at tiltagene medfører en serviceforringelse, og at kunderne selv skal finansiere indkøb af en række genstande, såfremt de fortsat ønskes. Dette vil med stor sandsynlighed reducere behovet • Såfremt disse tiltag ikke kan realisere det angivne potentiale er en alternativ mulighed en hårdere efterspørgselsstyring, hvor forbruget hos leverandøren fastlåses et øvre loft i hver måned • Det har tidligere været overvejet, at FES kun understøttede kontorområdet. P.t. understøttes også skolevirksomheden samt den operative virksomhed, men det synes ikke at give mening at adskille dette område • Endelig er der indregnet et potentiale på 0,2 mio. kr. i Beredsskabsstyrelsen på deres sammenlignelige ikke-militære varegrupper baseline			
Konsekvenser og risici	• FES vurderer at tiltaget kan have en negativ konsekvens for brugernes opfattelse af serviceniveauet • Såfremt FES ikke kan realisere potentialet med ovenstående tiltag 1-4 bør i stedet anvendes en hård efterspørgselsstyring • FES vurderer at afledte effekter af de fire ‘bløde’ tiltag kan være øgede omkostninger til FM leverandørydelser, interne ressourcer o.a.			
Forudsætninger	• Såfremt serviceniveauet falder betydeligt er det en forudsætning at der vil skulle ske en ny forventningsafstemning herom med FES.	Realiser-barhed	• Tiltagene kan umiddelbart realiseres	
Overlap til andre effektiviserings-områder	• Der er et mindre overlap til analysen af øvrig drift i spor 2. Baseline for spor 2’s analyse er tilpasset dette tiltag		Under-byggende materiale	Udestår

Uddybende beskrivelse af potentialet, forudsætninger, realiserbarhed samt evt. risici og konsekvenser

Overblik	Baseline: 20,9 mio. DKK	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 10–14%	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 2–2,5 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Baseline for køb af kontorartikler er opgjort til 20,9 mio. kr., hvilket dækker DeMars-arterne 11900 og 365112. Tiltaget berører imidlertid primært indkøbet fra leverandøren Staples (kontorartikler) og Papyrus (printerpapir) (begge SI-aftaler). Data rekvireret fra Staples angiver et forbrug på 10,8 mio. kr. i 2016, mens kreditordata fra Forsvarets regnskabsdata på DeMars-arter dækket af analysen angiver et forbrug på 9,0 mio. kr. Forskellen skyldes formodentligt indkøb fra Staples krediteret på DeMars-arter uden for analysen af ikke-militære varegrupper. - Potentialet er beregnet af to veje: 1) Konsulentteamet har foretaget en ekstern benchmark af forbruget af kontorartikler mod en række sammenlignelige offentlige institutioner, samt en kortlægning over styring og kontrol af leverede produkter. Forsvaret er i benchmarken vurderet at ligge op til 30 pct. over bedste praksis, hvilket sandsynliggør et potentiale på 2-4 mio. kr. eller 20-40 pct. af den relevante baseline. Tiltaget til realisering af dette er en hård efterspørgselsstyring med et loft over det månedlige/kvartalsmæssige forbrug 2) FES har foretaget en kvalitativ vurdering af håndtag til realisering af potentialet på området. Dette har resulteret i de fire løftestænger angiver i tiltaget. FES vurderer selv et potentialer på 2-2,5 mio. kr. realistisk. - Endelig er der indregnet et potentiale på Beredskabsstyrelsen på 0,2 mio. kr. til en relativ besparelse på de ikke-militære varegrupper		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Tiltaget har ingen effekt på geografisk placering		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 10-14 %	Nettopotentialespænd: 2-2,5 mio. DKK					
Overvejelse om indfasning	- FES har vurderet en indfasningstakt på 1 mio. kr. om året hensigtsmæssigt, da tiltaget ønskes realiseret ved blød efterspørgselsstyring. Projektgruppen har vurderet at en umiddelbar realisering er muligt. - Såfremt de estimerede potentialer ikke realiseres kan overvejes at omlægge til en hårdere efterspørgselsstyring, hvor der sættes loft over det månedlige forbrug hos leverandøren	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. etablerement men inkl. overhead (Mio. kr.)					
			2018	2019	2020	2021	2022
		ÅV tilpasning	0	0	0	0	0
		Bruttopotentiale	2-2,5	2-2,5	2-2,5	2-2,5	2-2,5
Ekstra løbende omkostninger	Ingen	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0
		Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0
		Nettopotentiale	2-2,5	2-2,5	2-2,5	2-2,5	2-2,5
Investeringer	Ingen						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der er et overlap til analysen af ØD på spor 2. Baseline for tiltaget på spor 2 er reduceret svarende til potentialet på spor 3						

Samlede udgifter til ikke-militære varer udgør 233 mio. kr.

Største varegrupper i delområde		Beskrivelse (artskontoplan)	Potentialer		
Mio. kr. (2016)			Egnet til efterspørgselsstyring	Potentiale	Antal kreditorer
Analysér	Total	233,1			
1	Varer i øvrigt	53,6		-	10.000+
2	Annonceudgifter	24,9		-	144
3	Kontorartikler	20,9		✓	2-3
4	Inventar	20,7		✓	-
5	Administrationsomk.	16,9		✓	5-6
6	Avis/tidsskr./bøger	16,8		✓	-
7	Bygningsartikler	15,5			-
8	Internetabonn.	14,8			-
9	Mobiltelefoni	18,0		✓	1
10	Fastnettelefoni	11,1			-
4	Inventar, lager	6,9		✓	-
÷	Trykning, bogbind	3,3			-
÷	Reklameartikler	2,6			-
÷	Rengøringsartikler	2,1			-
÷	Idrætstøj	1,4			-
÷	Andre	3,7			

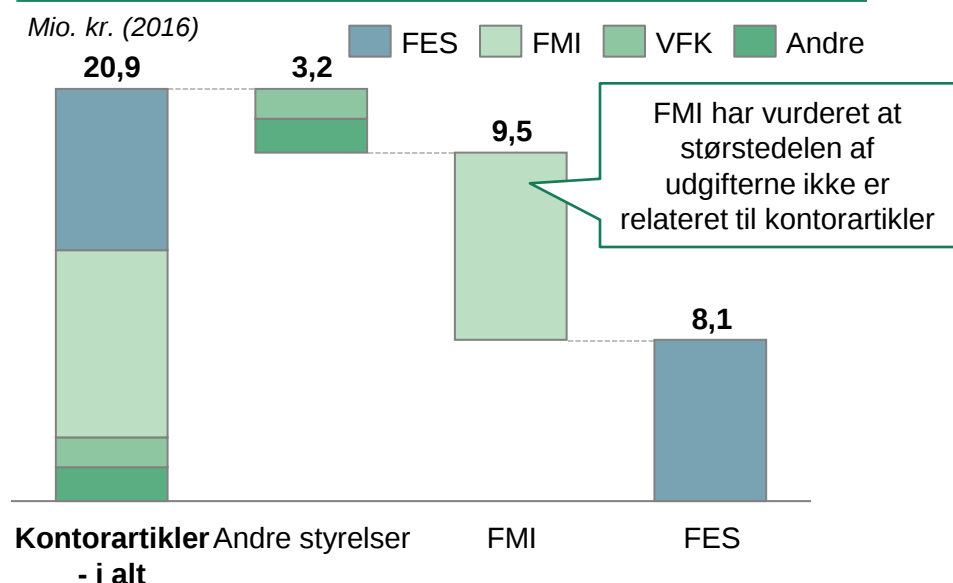
1: Kontoen dækker en række store kreditorer, men samtidig en negativ postering på ~12 mio. kr. Graden af leverandørkonsolidering er dermed overvurderet

Forsvarets indkøb af kontorartikler foretages på SI-aftale

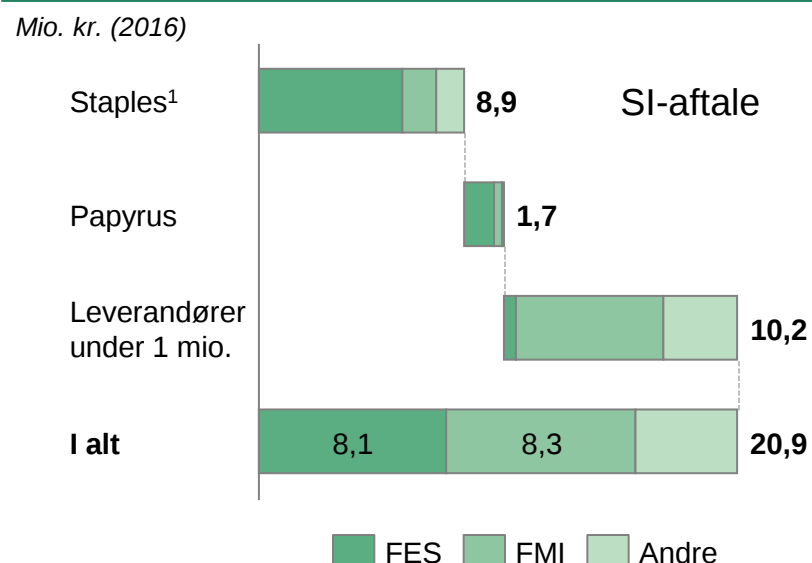
Observationer fra analyse

- Området er udbudt og dermed konkurrencebelagt. Indkøbet af kontorartikler foregår overvejende gennem reoler, som Staples selv fylder direkte op. Der foretages kun i begrænset omfang kontrol med mængden af de leverede produkter:
 - Der foretages ikke kontrol af om den leverede mængde svarer overens til det forbrug der har været i den foregående periode
 - Der foretages ikke kontrol af om den fakturerede mængde svarer til det leverede forbrug

Udgifter til kontorartikler udgør 20,9 mio. kr. i Demars, men er underlagt betydelige fejlkonteringer...



... hvilket understøttes af at den serviceaftale-belagte kreditor kun udgør ca. halvdelen af de samlede udgifter



1: Regnskabsdata angiver et forbrug hos Staples for 8,9 mio. kr. i 2016, mens Staples selv angiver fakturaer for 10,8 mio. kr. Forskellen undersøges, men skyldes formodentligt at Staples er blevet faktureret på DeMars-arter udenfor baseline af spor 3.

Ekstern benchmark af forbruget indikerer et højt niveau

Forbrug af udvalgte kontorartikler

- Data indhentet direkte fra leverandøren (Staples) viser at baseline dækker over basale kontorartikler
- Der er samlet indkøbt over 1 mio. kontorartikler i 2016

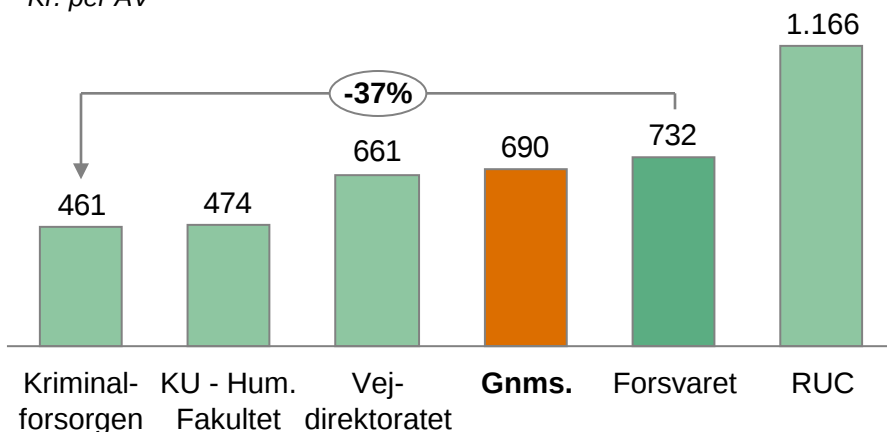
	Antal artikler (1.000)	1.000 kr.
Alkaline batterier	54,3	1.589
Notesblokke	123,3	526
Markere	100,3	458
Tape	4,2	418
Label making tapes	4,6	375
Whiteboards & tilbehør	3,8	314
Planlægningstavler	7,0	260
Kuglepen	197,3	222
Mapper	13,9	219
Leje af depotsystem	0,2	189
EasyFlip	1,5	146
Markulator	0,0	133
Lamineringsfilm	3,2	128
Standard konvolutter	0,8	127
Rollerball penne	24,4	115
Kalendere/refill	6,1	111
Makuleringsmaskiner	0,3	111
Forsendelses emballage	3,5	109
Batteri	14,7	107
Postbakker/brevordnere	17,1	105
Faneblade	18,2	105
Andre artikler	444,2	4.948
I alt	1.042,9	10.816

Sammenligning med statsligt niveau

- En sammenligning af Forsvarets forbrug af kontorartikler med andre offentlige danske institutioner viser et generelt højt niveau. Efter korrektion for FMI's udgifter der er vurderet ikke at være kontorartikler ligger forsvaret 37 pct. over bedste praksis
- Da de anvendte priser vurderes optimerede, indikerer dette et højt forbrug, og dermed mulighed for at realisere et potentiale gennem øget efterspørgselstyring
- Sammenligningen med andre institutioner indikerer – usikkerheden taget i betragtning – mulighed for at reducere udgifterne med op til 1/3, hvilket vurderes at realisere et potentiale i størrelsesordenen **2-4 mio. kr.**¹

Benchmark mod andre offentlige institutioner²

Kr. per ÅV



1: Regnskabsdata angiver et forbrug hos Staples for 8,9 mio. kr. i 2016, mens Staples selv angiver fakturaer for 10,8 mio. kr. 2: Data er baseret på regnskabstal fra 2015-2016. Der er tale om de totale udgifter til kontorartikler og det samlede antal ÅV for de respektive institutioner. Forsvarets udgifter er ekskl. alle FMI udgifter undtagen Staples/Papyrus. Gennemsnit er uden Forsvaret.

FES foreslår fire løftestænger for efterspørgselsstyring

- FES har foretaget en vurdering af mulige andre løftestænger for reduktion af det samlede forbrug. Tabellen nedenfor angiver fire tiltag til reduktion af det samlede forbrug af kontorartikler. FES vurderer at nedenstående tiltag vil kunne realisere et potentiale på 2,0-2,5 mio. kr.
- En alternativ løftestang til reduktion af forbruget er et loft over det månedlige forbrug hos Staples, således at genopfyldning af reoler stoppes når det nås

Tiltag	Beskrivelse	Baseline
I Stram efterspørgselsstyring	Kalendere - Restriktiv anskaffelse af kalendere i Hard-Copy, der idag stilles til rådighed via FES-betalte/afgrænsede sortiment. FES vil ikke tilbyde kalendere som en del af standardpakken - I de tilfælde hvor kunderne har ubetinget behov for kalendere kan disse indkøbes af FES men skal betales på kundernes egne ordrenumre.	0,7 mio. kr. ¹
	Stempler - Restriktiv anskaffelse af stempler, der i dag stilles til rådighed via FES-betalte/afgrænsede sortiment. FES vil som konsekvens heraf ikke tilbyde stempler som en del af standardpakken - I de tilfælde hvor kunderne har ubetinget behov for stempler kan disse indkøbes af FES, men skal betales på kundernes egne ordrenumre	0,1 mio. kr.
II Begrænset tilgængelighed	Afgrænsning af sortiment - Yderligere restriktiv afgrænsning af statsaftalens sortiment (i forhold til FES betalt standardsortiment som allerede er reduceret til ca. 50% af statsaftalens sortiment) - Dette vil medføre at ubetingede behov hos kunderne i højere grad vil blive betalt på kundernes egne ordrenumre	Ukendt
	Reoler - Restriktiv adgang til eksisterende reoler i form af opsætning i aflåselige rum – med definerede åbningstider. Dette vil medføre, at der skal findes/indrettes egnede lokaler samt afsættes personaleressourcer til åbne og lukke m.v. - På lokationer med flere opsatte reoler kan FES begrænse tilgængeligheden ved at lukke nogle af disse reoler. Dette indebærer dog at kunderne får større afstand i forbindelse med afhentning af kontorartiklerne, med deraf afledt større ressourceforbrug	Ukendt
III Restriktive indkøb af 'luksusvarer'	- Fjernelse af muligheden for indkøb af eksempelvis dyre kuglepenne. Indkøbene bør udelukkende foretages jf. princippet om "netop tilstrækkeligt". - En forudsætning for dette vil være en koncernudmelding til alle myndigheder vedr. begrænsning af indkøb af "luksus-udgaver" som allerede findes på FES sortiment jf. "netop tilstrækkeligt princippet"	Ukendt
IV Påvirkning af brugeradfærd	Endelig kan ovenstående tiltag kan oppleres med iværksættelse af kampagner med udgangspunkt i at påvirke brugernes forbrugsadfærd	Ukendt

1: Inkluderer almindelige kalendere (430.000 kr.), kontorkalendere (70.000 kr.), spiralkalender (66.000 kr.), timekalender (63.000 kr.) kæmpekalender (32.000), månedskalender (30.000 kr.) samt diverse mindre kalenderanskaffelser (13 forskellige slags, totaludgifter: 10.000 kr.)

Etablering af Public Service kanaler på forswarets etablissementer

Baseline	• 16,9 mio. kr. • Heraf 8,8 ØD og 8,0 funktionelle områder	Potentiale	• Potentiale: 5 mio. kr. fra fjernelse af TV-abonnementer, 0,5 mio. kr. fra reduceret genanskaffelse af TV • PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 5-6 mio. kr. • Potentialet er uden overhead og uden etablissemetsbetydning		
Beskrivelse af effektiviserings-forslag	• Forsvaret brugte i 2016 16,9 mio. kr. på DeMars–arten 365115 Administrationsomkostninger. Ca. 6 mio. kr. af disse anvendes på TV-abonnementer. Forslaget går ud på dels at opsige TV-abonnementer på egne værelser på Forsvarets etablissementer, dels at realiseres potentialet fra ikke længere at generhverve nye TV til værelserne. Potentialet fra det først er opgjort til 5 mio. kr., mens potentialet fra det sidste er opgjort til 0,5 mio. kr. Såfremt det fortsat ønskes at der skal være TV på værelserne kan 5 mio. kr. realiseres gennem lukning af TV-abonnementer og reduktion af udbuddet til kun public service kanaler. Der vil i dette tilfælde være behov for en mindre investering til opretholdelse af public service kanaler, idet antenner eller andre opkoblinger skal etableres. FES vurderer maksimalt 1 mio. kr. • Indkøbet af TV-abonnementer foretages decentralt og til almindelige markedspriser. Der anvendes en lang række forskellige leverandører, og indkøbet dækker større TV-pakker (fuldpakker). • Omfanget af TV-abonnementer er identificeret ved stikprøveanalyse af fakturaer. Heraf fremgår det at størstedelen af TV-abonnementer er relateret til egne værelser. Lukning af TV-abonnementer til fællesarealer mv. er ikke inkluderet i tiltaget.				
Konsekvenser og risici	• Fjernelse af TV på egne værelser kan anses som serviceforringelse. Tiltaget forudsætter tilstedeværelse af WiFi, således at underholdning kan tilvejebringes via egne digitale løsninger				
Forudsætninger	• Fjernelse af TV på egne værelser forudsætter at det muligt i forhold til forpligtigelsen til at tilbyde 'hotellignende standarder'. Dette er ikke vurderet problematisk ift. tjenesterejsebestemmelsen eller overenskomster	Realiser-barhed	• Tiltagene kan umiddelbart realiseres		
Overlap til andre effektiviserings-områder	• Tiltaget skal ses i sammenhæng med tiltaget om øget brug af egne faciliteter, uden der dog er overlap i potentialer • Det skal bemærkes, at forringelse af vilkår på kvarterer kan ses i kontrast til ønsket om at øge brugen af egne faciliteter på bekostning af hotelovernatninger		Under-byggende materiale	Vedhæftet	

Uddybende beskrivelse af potentialet, forudsætninger, realiserbarhed samt evt. risici og konsekvenser

Overblik	Baseline: 16,9 mio. DKK	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 30–33%	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 5-5,5 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Udgifter til TV-abonnementer er opgjort til ca. 6 mio. kr. Heraf er mindst 80 pct. vurderet at være relateret til egne værelser på Forsvarets etablissemeter, på baggrund af en stikprøve analyse på faktura fra 2016. Potentialet er beregnet ved en reduktion på op til 80 pct. af udgifterne til TV-abonnementer. - Besparelsen på reduktion i generhvervelse af TV er opgjort til 0,5 mio. kr. Dette er beregnet ved 10 års levetid per TV på ca. 2.500 kvareterer x 2.000 kr. stk.) - De konkrete omkostninger ved antenner eller andre opkoblinger er ikke foretaget, men FES vurderer maksimalt 1 mio. kr.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Tiltaget har ingen effekt på geografisk placering		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 30-33 %	Nettopotentialespænd: 5-5,5 mio. DKK						
Overvejelse om indfasning	Tiltagene kan umiddelbart direkte indfases, da opsigelse af TV-abonnementer kan foretages per kvartal	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. etablisement men inkl. overhead (Mio. kr.)						
			2018	2019	2020	2021	2022	
		ÅV tilpasning	0	0	0	0	0	
		Bruttopotentiale	5-5,5	5-5,5	5-5,5	5-5,5	5-5,5	5-5,5
Ekstra løbende omkostninger	Der vurderes ikke at være nogen ekstra løbende omkostninger forbundet med tiltaget	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0	
		Investeringsomkostninger	1	0	0	0	0	
		Nettopotentiale	4-4,5	5-5,5	5-5,5	5-5,5	5-5,5	
Investeringer	Såfremt der fortsat ønskes at tilbyde public service kanaler er der behov for en mindre investering idet antenner eller andre opkoblinger skal etableres. Dette er af FES vurderet at koste maksimalt 1 mio. kr.							
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der er potentielt et overlap til analysen af ØD på spor 2							

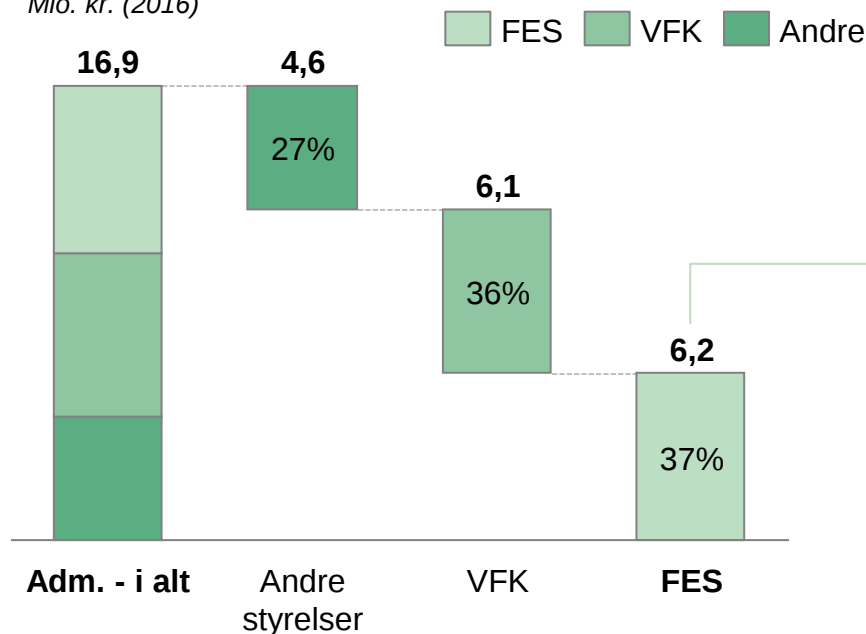
Forsvaret indkøber TV-abonnementer for ca. 6 mio. kr. årligt

Observationer fra analyse

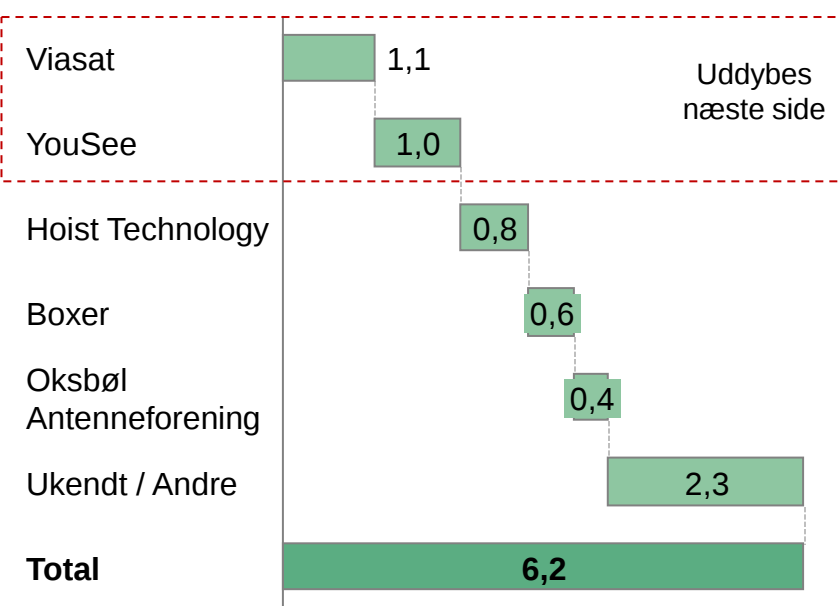
- DeMars-arten 365115 Administrationsomk. dækker overvejende udgifter til TV-pakker, abonnementer og ophavsrettigheder. Udgifter er overvejende splittet mellem myndigheder, men FES er den største forbruger til kanalpakker på deres etablissementer
- Indkøb af TV-abonnementer på Forsvarets etablissementer foretages ikke samlet, og der anvendes en lang række forskellige leverandører. En årsag hertil er forskelle i leverandørernes dækningsgrader, men FES arbejder på at samle anskaffelserne i højere grad.
- Køb udenfor FES er i mindre grad belyst, men et eks. herpå er VFK's dækning af fjernsynsabonnementer i Grønland for ca. 0,5 mio. kr.

FES er ansvarlig for ca. 37 pct. af den anvendte Demars art...

Mio. kr. (2016)



... hvilket anvendes på en lang række forskellige TV-pakke leverandører



Uddybes næste side

Opsigelse af TV-abonnementer på egne værelser kan realisere op til 5 mio. kr.

Hver lokation anskaffer adskillelige TV-pakker

- Der er fra de to største udbydere indhentet stikprøver på antallet af abonnementer. Disse viser at der for de respektive etablissementer anskaffes et højt antal abonnementer, svarende nogenlunde til antallet af egne værelser
- Foruden de nedenfor anførte abonnementer er det FES vurdering at udgifter til kreditorer som Boxer, Oksbøl Antenneforening eller Canal Digital ligeledes er relateret til etablissemmentmæssig underholdning

Lokation	Udbyder	Antal abonnementer	Enhedspris (kr. per kvartal)
Flådestation Frederikshavn	YouSee	135	309
Flyvestations Skrydstrup	YouSee	156	855
Ryes Kasserne	YouSee	51	1.040
Livgardens Kasserne	YouSee	9	1.007
Haderslev Kasserne	YouSee	64	981
Jonstruplejren	Viasat	155	N/A
Høvelte Kasserne	Viasat	143	
Marinestation København	Viasat	90	
Borrislejren	Viasat	52	
Dragonkasserne, Holstebro	Viasat	31	
DOKAR (Karup)	Viasat	36	
Nymindegablejren	Viasat	10	

Opsigelse af TV-abonnementer

- Af FES samlede udgifter på DeMars-art 365115 er langt størstedelen relateret til TV-abonnementer. Disse er i overvejende grad udgifter til TV-pakker på Forsvarets etablissementer
- FES arbejder i dag på at samle anskaffelsen af TV-abonnementer, og derigennem udnytte fordelene ved stordriftsindkøb. Dette bør kunne realisere mere optimale priser. En begrænsning herpå er hvorvidt de forskellige leverandører kan levere produkter/services af høj kvalitet på samtlige lokationer
- En alternativ tilgang er opsigelse af TV-abonnementer på egne værelser på Forsvarets etablissementer. Dette må umiddelbart betragtes som en forringelse af den oplevede kvalitet, men da der samtidig stilles Wifi til rådighed er kan underholdning i stedet tilgås på egne maskiner som telefon, tablet eller computer
- FES vurderer at ca. 80 pct. af TV-abonnementerne er relateret til egne værelser. Såfremt disse lukkes vil der kunne realiseres et potentiale på op til 5 mio. kr.¹
- Fjernelse af TV-abonnementer på egne værelse kan kombineres med et fortsat indkøb af TV-pakker til fjernsyn på fællesstuer, køkkener, opholdsrum, vagter mv.
- Den primære udfordring ved tiltaget er hvorvidt det vil være i konflikt med forudsætningen om 'hotellignende standarder'

1: Svarende til 80 pct. af FES udgifter på DeMars-arten

TV-abonnementer kan fjernes uden at kompromittere hensynet til 'hotellignende standarder'

Potentiale ved fjernelse af TV/abonnement

Mio. kr. (2016)		Kan fjernes
Fjernelse af abonnementer	5,0	✓
Fjernelse af TV	0,5	?
Total	5,5	

Potentialet afhænger af om TV fjernes eller ej

- De samlede udgifter til TV-abonnementer er estimeret til 6 mio. kr. årligt. Heraf vurderes ca. 80 pct. at relaterede sig til egne værelser forsvarrets etableringer. FES vurderer at opsigelse af disse TV-abonnementer vil kunne realisere det angivne potentiale på 5 mio. kr.
- Ved fuldstændig fravalg af TV på kvarterer vurderes et yderligere potentiale på ca. 0,46 mio. kr. Dette er beregnet ud fra 10 års levetid pr. TV på ca. 2.500 kvarterer, med en forventet pris per tv på ca. 2.000 kr.
- Ønskes fortsat bibeholdt TV til public service kanaler er der behov for en mindre investering til etablering af antenner eller andre opkoblinger

FPS beskrivelse af hotellignende standarder

- Der er ingen overenskomster der specifikt stiller krav om adgang til TV. Den tidligere overenskomstafdeling i FKO, nuværende FPS har dog aftalt med en række militære personelorganisationer at medarbejdere organiseret under de respektive organisationer under deltagelse i skole- og kursusvirksomhed skal indkvarteres i særlige kursuskvarterer. Der er ikke tale om en formaliseret aftale med organisationerne men nærmere en gensidig forståelse af, hvorledes et kursuskvarter skal defineres. Bl.a. at der bør være adgang til radio og TV, såfremt dette ikke forefindes på kvarteret.
- Tjenesterejseaftalen, som er en aftale indgået mellem Centralorganisationernes Fællesudvalg og Moderniseringsstyrelsen peger imidlertid på, at indkvartering som udgangspunkt bør være af hotellignende standard, uden der er en nærmere definition af hotellignende standard. En søgning på internettet viser, at diverse hotelsammenslutninger, lande imellem, stiller krav om, at der skal være TV på selv 1 stjernet hoteller.
- Endvidere har FBE tilbage i 2007 udarbejdet en rapport vedr. Forsvarets indkvartering på belægningsstuer og kvarterer hvor der i bilag 7 peges på, at der skal være TV på såvel belægningsstuer, kvarterer som i fællesrum. Rapporten er sendt ud ved FBE skr. 0602165-4 af 2. november 2007. Rapporten er resultatet af en arbejdsgruppe nedsat af Forsvarskommandoen, det nuværende Værnsfælles Forsvarskommando. En beslutning om helt at fjerne TV bør således godkendes på dette niveau.
- **Med baggrund i ovenstående vurderer Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse at der skal være TV til rådighed på værelserne. Der foreligger således ud fra den betragtning et besparelspotentiale i forhold til at opsigse tv-abonnementer – og udelukkende tilbyde public service kanaler.**

Reduktion i aktiverede SIM-kort på lager

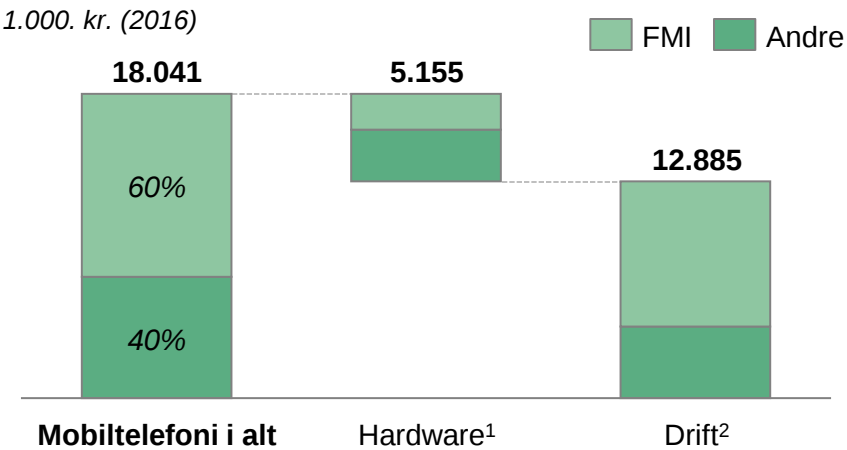
Baseline	18 mio. kr.	Potentiale	- Potentiale: Op til 0,7 mio. kr. - PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 0,7 mio. kr. - Potentialet er uden etablissemmentsændringer		
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Forsvaret brugte i 2016 ca. 18 mio. kr. på indkøb og drift af mobiltelefoni. Ca. 4,5 mio. kr. af disse anvendes på (indensrigs) data og taletid til i alt ca. 19.000 SIM-kort, fordelt på primært mobiltelefoner og mobile bredbånd. Af de 19.000 SIM-kort er op mod 4.000 lagerført, hvilket betyder at de er opmagasineret hos de enkelte IT-servicecentre rundt på Forsvarets lokationer, og er klar til øjeblikkelig ibrugtagning. - Tiltaget går ud på at fjerne ca. 3.000 af disse lagerførte SIM-kort. Dette vil medføre en besparelse på 20 kr. per måned per SIM-kort, eller ca. 0,7 mio. kr. per år. Konsekvensen heraf er at de enkelte servicecentre ikke vil have SIM-kort på lager, men skal rekvirere dem før udstedelse, hvilket vil forsinke tiden før udlevering kan foretages med 1-2 uger. - Tiltaget skal ses i lyset af et nyt udbud af mobiltelefoni abonnementer i efteråret 2017, og en antagelse om nye, dyrere EU-abonnementer fra 1. januar 2018. De nye abonnementer kan formodentligt de- og reaktiveres, således at tabet af fleksibilitet reduceres. Dette indbefatter samtidig at den konkret anvendte løftestang ikke nødvendigvis bliver en lukning af nuværende SIM-kort, men en deaktivering af de nye, mere fleksible EU-abonnementer. De nye dyre EU-abonnementer kan dog medføre at de samlede udgifter til mobiltelefoni vil øges på trods af gennemførelse af tiltaget				
Konsekvenser og risici	- Myndigheder/enheders fleksibilitet i forhold til udlevering af simkort reduceres - Straks udlevering af simkort i større antal vil ikke være muligt. Mobilteamet oplever at enheder til tider efterspørger adskillige SIM-kort udleveret straks på en gang, hvilket potentielt ikke vil kunne imødekomme fremadrettet hvis tiltaget gennemføres.				
Forudsætninger		Realiserbarhed	Tiltaget kan umiddelbart realiseres		
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der er ikke overlap til andre effektiviseringsområder			Underbyggende materiale	Vedhæftet

FMI indkøber mobiltelefoner og relaterede services

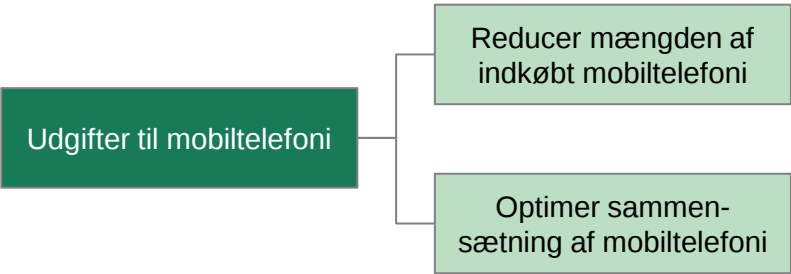
Køb af Mobiltelefoni i dag

- FMI er i dag ansvarlig for anskaffelse og drift af mobiltelefoni samlet i Forsvaret (undtaget FAUK, FIR, BRS, FMN, HJV, FE). Dette gøres gennem en statsaftale med Telenor, der dels sikrer Forsvaret gode priser på anskaffelse af mobiltelefoner (hardware), dels sikrer lave driftsomkostninger til forbrug
- FMI er ansvarlig for indkøb af både hardware (telefoner) og abonnementer. Det samlede budget til køb af telefoner indenfor rammen er 2,5 mio. kr., der fordeles til niveau 2 myndigheder gennem en fordelingsnøgle. Denne er baseret på en bevilling svarende til 150 kr. per udleveret SIM-kort, således at en telefon til 600 kr. kan udskiftes hver fjerde år
- Det er tilladt at indkøbe hardware (telefoner) udover sit tildelte telefon-budget, men disse udgifter finansieres af myndighedernes/enhedernes egne budgetter. FMI gennemfører disse anskaffelser mod en chefgodkendelse
- Endelig kan der forekomme køb af mobiltelefoner uden at involvere FMI. Disse indkøb er forbundet med stor risiko for fejlkontering.

Samlede udgifter til mobiltelefoni, Demars



Stilleskruer for mobiltelefoni



Konkrete tiltag

- Reducer antallet af medarbejdere der tildeles mobiltelefon/abonnement til gennemsnit for alle lignende organisatoriske enheder ÷
- Reducer antallet af aktiverede SIM-kort klar på lager ✓
- Fjern mulighed for anskaffelse af dyre smartphones (iPhone/Samsung) ÷
- Reducer mængden af inkluderet data i abonnementer ÷

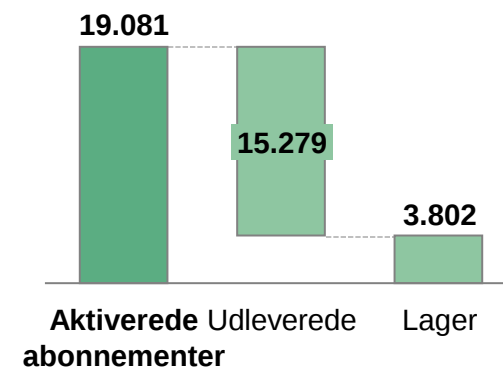
1: Dækker DeMars arten 419175 Telek.udstyr(hardware) der ikke tidligere var inkluderet i baseline. 2: Dækker DeMars-arten 419181 Mobiltelefoni der har været med i baseline siden opstart. Den regnskabsmæssige opdeling af mobiltelefoni i drift og hardware på forskellige DeMars-arter følges ikke strengt praksis. Under 'Mobiltelefoni' har flere styrelser konteret indkøb af hardware

Reduktion i antallet af aktiverede SIM-kort på lager kan realisere op mod 0,7 mio. kr.

Reducer antallet af aktiverede SIM-kort på lager

- FMI styrer antallet af aktiverede mobilabonnementer (mobiltelefoner og bredbåndsabb.) gennem oprettelser og nedlukning
- Der er i Forsvaret i dag ca. 19.000¹ abonnementer, hvoraf ca. 15.300 er udleverede. Ca. 3.800 ligger på lager, klar til øjeblikkelig ibrugtagning ved myndigheder/enheder i hele landet
- Der er tale om homoniserede abonnementer dækkende:
 - Telefon: Fri tale, sms og mms samt 3 GB data per måned
 - Mobilt bredbånd: på 3 Gb per måned
- Prisen er fast 20 kr. per måned per abonnement. De samlede omkostninger er dermed ca. **4,5 mio. kr. årligt**. Derudover er der udgifter for ca. 4-5 mio. kr. årligt til data/forbrug ved telefoni i udlandet.
- En mulighed for at reducere omkostningerne til abonnementer er at reducere antallet af aktiverede SIM-kort på lager. Kan ca. 3.000 abonnementer fjernes opnås et potentiale på op mod **0,7 mio. kr.**
- Det bemærkes at antallet af analysen på nuværende tidspunkt kun dækker antallet af aktiverede SIM-kort i FMI, og at potentialet dermed ikke dækker BRS, FIR, FE, HJV og FAUK. Som følge heraf er det samlede potentialet potentielt undervurderet.
- Dette vil medføre at FMI skal bestille SIM-kort gennem leverandør oftere, og vil medføre at nye medarbejdere/modtagere af en mobiltelefon vil skulle vente op til 1 uge før udlevering
- Tilaget er forbundet med en række risici og begrænsninger:
 - Myndigheder/enheders fleksibilitet i forhold til udlevering af simkort reduceres.
 - Straks udlevering af simkort i større antal vil ikke være muligt.
- Tiltaget skal ses i lyset af et nyt udbud af mobiltelefoni abonnementer i efteråret 2017, og en antagelse om nye, dyrere EU-abonnementer fra 1. januar 2018. De nye abonnementer kan formodentligt de- og reaktiveres, således at tabet af fleksibilitet reduceres. Dette indbefatter samtidig at den konkret anvendte løftestang ikke nødvendigvis bliver en lukning af nuværende SIM-kort, men en deaktivering af de nye, mere fleksible EU-abonnementer. De nye dyre EU-abonnementer kan dog medføre at de samlede udgifter til mobiltelefoni vil øges på trods af gennemførelse af tiltaget

Antal aktiverede SIM-kort



1: Data er fra udgangen af 2016, hvorfor tallet kan have rykket sig marginalt
Kilde: KAKI (FMI)

Reduktion af kursuslængder og antal deltagere

Baseline	71,5 mio. kr. 45 pct. af baseline analyseres	Potentiale	- Potentiale: 1,4 mio. kr. (2 pct. af baseline) - PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 1,4 mio. kr. - Potentiale er u. etablisementsændringer		
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Forsvarets kompetenceudvikling er i dag baseret på formelle kurser, og der afholdes en lang række tværgående administrative kurser med mange fysiske tilstedeværelsestimer. Dette indikerer et potentiale ved optimeret tidsforbrug herpå - Tiltaget går ud på at reducere længden på de formelle flere dages DeMars-kurser (kurser af mere end 1 dags varighed) ved øget brug af digitalisering, skærpelse af kursernes indhold og potentielt gennem reducerede læringsmål. Dertil foreslås at optimere antallet af medarbejdere, der deltager på DeMars- og andre tværgående administrative kurser - Kurser kan forkortes dels ved øget brug af digitale læringsmidler, dels ved skærpelse af indholdet (nice-to-have) og dels ved at revidere læringsmålene (need-to-have). Potentialeestimatet er beregnet ud fra en top-down antagelse om en reduktion af det gennemsnitlige flerdages DeMars-kursus med 1 og en reduktion i antallet af kursUSDeltagere med 10 pct. på alle DeMars-kurser. DeMars-kurser er udvalgt som case, da FRS og FPS har haft succes med at forkorte udvalgte DeMars-kurser ved hjælp af digitalisering og en kritisk gennemgang af pensum og læringsmål og fordi DeMars-kurser udgør 45 pct. af basen - Potentialet er beregnet ud fra de reducerede udgifter til forplejning, logi og rejser som følge af tiltaget. Sparet arbejdstid er ikke medregnet i potentialet, da arbejdstiden er fordelt på et meget stort antal medarbejdere, hvoraf en stor del varetager operative funktioner, hvorfor det ikke vurderes at den sparede arbejdstid kan omsættes til lønkroner - Udover det beskudne provenu, vurderes tiltaget at kunne medføre markante kvalitative gevinster i form af frigjort arbejdstid for operative medarbejdere samt bidrage til en generel modernisering og optimering af forsvarets kompetenceopbygning				
Konsekvenser og risici	Det er blevet angivet, at det kan have læringsmæssige konsekvenser at reducere mængden af tilstedeværelsestid, da kursusmaterialet kan være kompliceret, og det derfor er nødvendigt at kunne bede om hjælp løbende				
Forudsætninger	- At kurserne egner sig til at blive digitaliserede. Dvs. at de skal have en volumen der gør at det er rentabelt at bruge tid på at digitalisere dem, og et indhold der er digitaliserbart - Tilstedeværelsen af medarbejdere der er i stand til at digitalisere kurser. FAK kan uddanne en faglærer til at blive i stand til at digitalisere sine kurser på 2-3 dage	Realiserbarhed	Vil kræve omskoling af undervisere således, at de kan digitalisere deres kurser		
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der er ikke overlap til andre effektiviseringsområder			Underbyggende materiale	Bilag

Uddybende beskrivelse af potentialet, forudsætninger, realiserbarhed samt evt. risici og konsekvenser

Overblik	Baseline: 71,5 mio. DKK	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 2%	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 1,4 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Der blev i 2016 udbudt 842 formelle kurser/uddannelser gennem Arrangementstyring. Herudover udbød de enkelte styrelser/myndigheder en række interne kurser. Langt størstedelen af kurserne var operative kurser/uddannelser. 171 (ca. 20 pct.) af kurserne er i samarbejde med VFK kategoriseret som tværgående eller administrative kurser. Ud af de tværgående administrative kurser var 63 unikke DeMars-kurser. Sammenlagt afholdes 232 DeMars-kurser med en gennemsnitlig varighed på 2,6 dage og ca. 2.600 deltagere (11 i gns.). DeMars-kurserne består af indføring i forsvarets SAP-system. Af de udbudte DeMars-kurser var 45 unikke kurser, svarende til 150 afholdte kurser, af mere end 1 dags varighed. Fleredagskurserne varede i gennemsnit 3,4 dage og havde ca. 1.750 deltagere (11 i gns.). - Baseline er beregnet ud fra estimerede udgifter til forplejning, logi, rejse og løn - Der er antaget at alle overnatninger er foretaget på forsvarets egne etablisementer til en takst på 120. kr. per overnatning - Der er antaget udgifter for 420 kr. per døgn til forplejning jf. T&D-taksten - Der er antaget udgifter for 800 kr. per kursus til rejseudgifter - Lønudgifter er beregnet ud fra deltagernes faktiske løn. Undervisernes løn er beregnet ud fra en antagelse om en årsløn på 462.000 kr., som er estimeret på baggrund af den gennemsnitlige årsløn i forsvaret. Der er desuden beregnet 2 timers forberedelse for hver times undervisning for underviserne - Potentialet er alene beregnet ud fra de reducerede udgifter til logi, forplejning og rejser, der er den afledte effekt af at reducere kursuslængden og at reducere antallet af kursusdeltagelser - Informationerne vedrørende de analyserede kurser, fx kursuslængde, antal deltagere og afholdelsesfrekvens, stammer fra forsvarets egen registrering af kursusaktivitet i arrangementstyring - Potentialeestimatet er ikke baseret på en bottom-up analyse af det enkelte kursus eller af et benchmark imod andre myndigheder eller virksomheder men derimod en top-down målsætning om, at øge anvendelsen af fjernundervisning, revidere læringsmål samt reducere antallet af kursusdeltagere - Ved at vedtage en målsætning om at reducere det gennemsnitlige fleredages Demars-kursus med 1 dag samt en målsætning at sende færre medarbejdere på kursus, kan der frigøres op til 1,4 mio. kr. i udgifter til logi, forplejning og rejser		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Forslaget vil ikke forandre den nuværende geografisk placering af etablisementer.		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 2 %	Nettopotentialespænd: 1,4 mio. kr. (0 ÅV)						
Overvejelse om indfasning	En målsætning om at sænke kursustlængden med 1 dag i gennemsnit, ved hjælp af øget digitalisering, skærpelse af kursusindhold og tilpasning af læringsmål forventes at kunne indfases inden udgangen af år 2019. Det samme gør sig gældende for en reduktion af antallet af kursusedtagelser med 10 pct.	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. etablerment men inkl. overhead (Mio. kr.)						
			2018	2019	2020	2021	2022	
		ÅV tilpasning	0	0	0	0	0	
		Bruttopotentiale	0,5-1	1-1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Ekstra løbende omkostninger	Der vil ikke være ekstra løbende omkostninger i forbindelse med implementeringen af tiltaget	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0	
		Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0	
		Nettopotentiale	0,5-1	1-1,4	1,4	1,4	1,4	
Investeringer	Forsvaret har allerede en stor del af den nødvendige ekspertise og teknologi til rådighed for at gennemføre effektiv fjernundervisning. FAK's Center for fjernundervisning vurderer at en faglærer kan uddannes til at omlægge sin undervisning til fjernundervisning på 2-3 dage. FMI vurderer dog, at det kan være meget tidskrævende at digitalisere det faglige indhold. Konkret estimerer FMI, at det kan tage op til en måned for en underviser at digitalisere 1 undervisningslektion							
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der er ikke overlap til andre effektiviseringsområder							

Forsvarets kurser er formaliserede med meget tilstedeværelsesundervisning

Kompetenceopbygning i dag

- Forsvarets kompetenceopbygning er i dag kendetegnet ved i høj grad at anvende formaliserede uddannelser og kurser med et højt niveau af tilstedeværelsesundervisning. Dette er tilfældet for både operative og administrative kurser og uddannelser. Forsvaret styrer kompetenceopbygningen ved at tildele medarbejdere Q'er. Der er over 4.500 forskellige Q'er i forsvaret, hvilket har bevirket at det formaliserede kursussystem er meget tungt og svært at anvende til effektiv styring
- Der blev i 2016 udbudt 842 formelle kurser/uddannelser gennem Arrangementstyring. Herudover udbød de enkelte styrelser/myndigheder en række interne kurser. Langt størstedelen af disse var operative kurser/uddannelser. Ca. 20 pct. af kurserne er kategoriseret som tværgående eller administrative, hvoraf eksempelvis kurser i DeMars (SAP) udgør 63 unikke kurser, på tværs af samtlige styrelser
- Det gennemsnitlige DeMars-kursus varede i 2016 22,1 timer eller 2,6 dage. Med 2.603 unikke deltagelser på DeMars-kurser udgør ressourcetrækket hermed en betydelig omkostning i både arbejdstid for deltagerne, undervisere, administration samt øvrig drift ved internatophold

Kursussystem under pres

- Det er den generelle vurdering at de udbudte kurser er af omfattende karakter sammenlignet med resten af den offentlige sektor, og at dermed eksisterer et potentiale for optimering af de enkelte kurser
- De direkte udgifter til kursusaktiviteter afholdes af arrangørerne, og myndighederne har derfor ikke økonomisk incitament til at være tilbageholdende med at sende deres medarbejdere på kursus

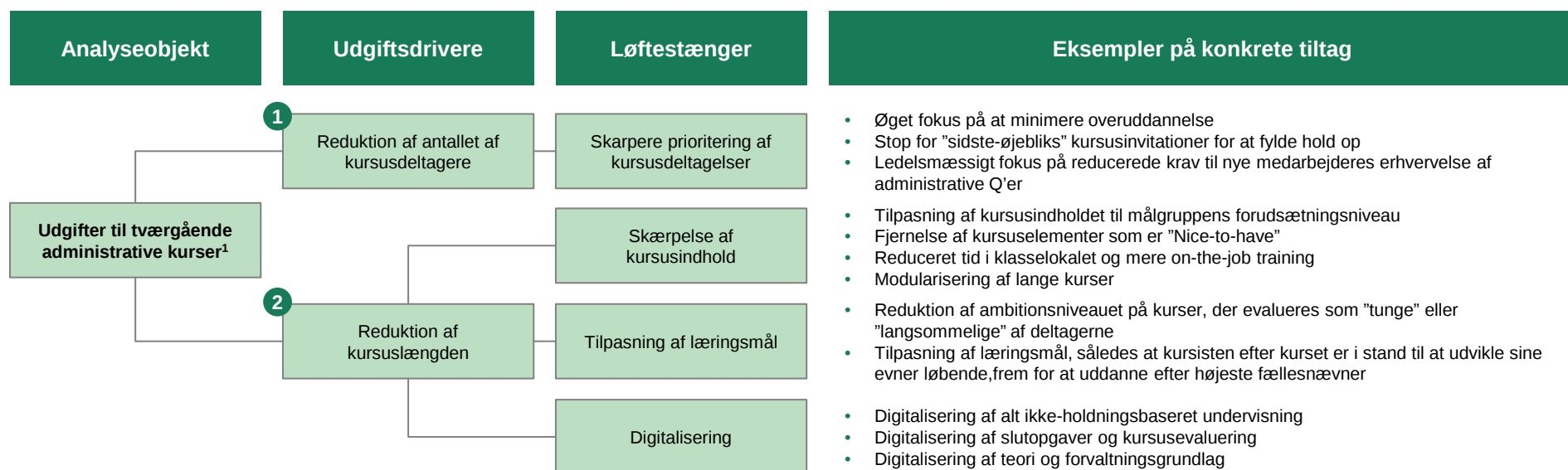
Ny tilgang til kompetenceudvikling

- Det øgede pres på kursus- og uddannelsessystemet, samt behovet for optimering af Forsvarets samlede ressourceforbrug, gør det relevant at undersøge muligheden for strømlining af Forsvarets kursusudbud. Fokus i denne analyse er på kurser af tværgående administrativ karakter, herunder primært DeMars-kurser
- Under forudsætning af at det eksisterende system med formaliseret kompetenceopbygning bibeholdes, eksisterer en række muligheder for optimering af kursusudbuddet:
 - Det enkelte kursus kan forkortes gennem skarpere prioritering af indhold, digitalisering og reduktion af læringsmål. Dette frigiver arbejdstid til både deltagere og undervisere samt øvrig drift
 - Antallet af medarbejdere på et givent kursus kan reduceres gennem skarpere prioritering af hvornår en medarbejder har behov for kompetenceudvikling. Dette frigiver arbejdstid til deltagere samt øvrig drift

Adm. kurser kan forkortes og bedre målrettes deltagerne...

- Analyseobjektet for er de tværgående administrative kurser som udbydes af VFK og støtteenhederne. Udgifterne til de administrative kurser kan reduceres ved at reducere antallet af kursusdeltagelser og længden på kurserne
- Dette kan opnås igennem en målrettet indsats med at skærpe kursusindhold, tilpasse læringsmål, øge anvendelsen af fjernundervisning og en skarpere prioritering af kursusdeltagere

Optimering af DeMars-kurserne kan opnås igennem en række supplerende tiltag



1. Afgrænsningen imellem operative kurser og tværgående administrative kurser er foregået i samarbejde med VFK og støtteenhederne.

... Men løftstængerne rammer alene øvrig drift og rejser...

- Fokus for analysen er kurser af tværgående eller administrative karakter. Vurderingen heraf er foretaget i samarbejde med VFK. Kurser med operativ karakter, der er en forudsætning for styrkeproduktionen, analyseres i spor 1. Disse udgør ca. 90 pct. af den samlede baseline for kursusområdet
- Lønudgifterne til undervisere og deltagere rammes ikke af vores løftstænger, da der er tale om en meget lille andel af et stort antal medarbejders arbejdstid, hvorfor det ikke vurderes at være realistisk at omsætte den sparede arbejdstid til lønkroner

Samlede udgifter til tværgående adm. kurser	Indgår i baseline	Relevante løftstænger	Potentiale	Realiserbarhed
Mio. kr. 2016				
Samlet	123,0		• 1,4 mio. kr.	
Løn til undervisere ¹	9,8	✓	÷	
Løn til deltagere på interne kurser ²	48,7	✓	÷	
Rejseudgifter	6,0	✓	• Reduktion af kursuslængde • Reduktion af antal kursUSDeltagere	• 0,2 mio. kr. • Høj
Øvrig drift til interne kurser	7,1	✓	• Reduktion af kursuslængde • Reduktion af antal kursUSDeltagere	• 1,2 mio. kr. • Høj
Eksterne kursusafgifter	51,5		÷	
Løn til deltagere på eksterne kurser	Ikke analyseret		÷	

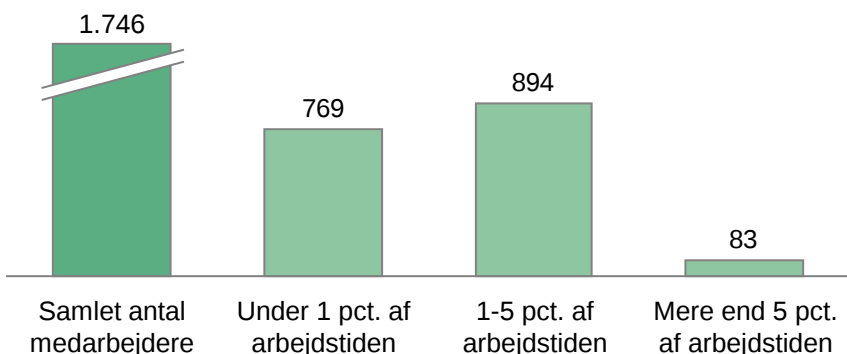
Kilde: Arrangementstyring og Demars
1. Lønudgifterne til undervisere er beregnet ud fra en estimeret årsløn/årsværk på ~561.000 kr/årsværk inkl. OH. 2. Lønudgifterne til deltagere er beregnet ud fra deltagernes faktiske årsløn ekskl. overhead. 3. Potentialerne er beregnet på baggrund af løftstængernes effekt på DeMars-kurser, men der er ikke noget til hinder for at anvende de identificerede løftstænger på andre tværgående administrative kurser, hvorved potentialet kan stige

... Da de fleste kursUSDeltagere er i operative funktioner

- Da kursUSDeltagelse kun udgør en meget lille del af deltagernes samlede arbejdstid vil en reduktion i antallet af årsværk forudsætte at sparet arbejdstid fra et stort antal medarbejdere kan akkumuleres til hele årsværk.
- Det vurderes ikke at denne forudsætning er realistisk, hvorfor udgifter til løn til deltagere og undervisere er fjernet fra baseline.
- En gennemførelse af tiltaget vil dog stadig frigøre arbejdstid som deltagerne kan anvende på at løse deres kerneopgave

~95 pct. af deltagerne anvender under 5 pct. af deres arbejdstid på kursUSDeltagelse...¹

Antal unikke medarbejdere, 2016



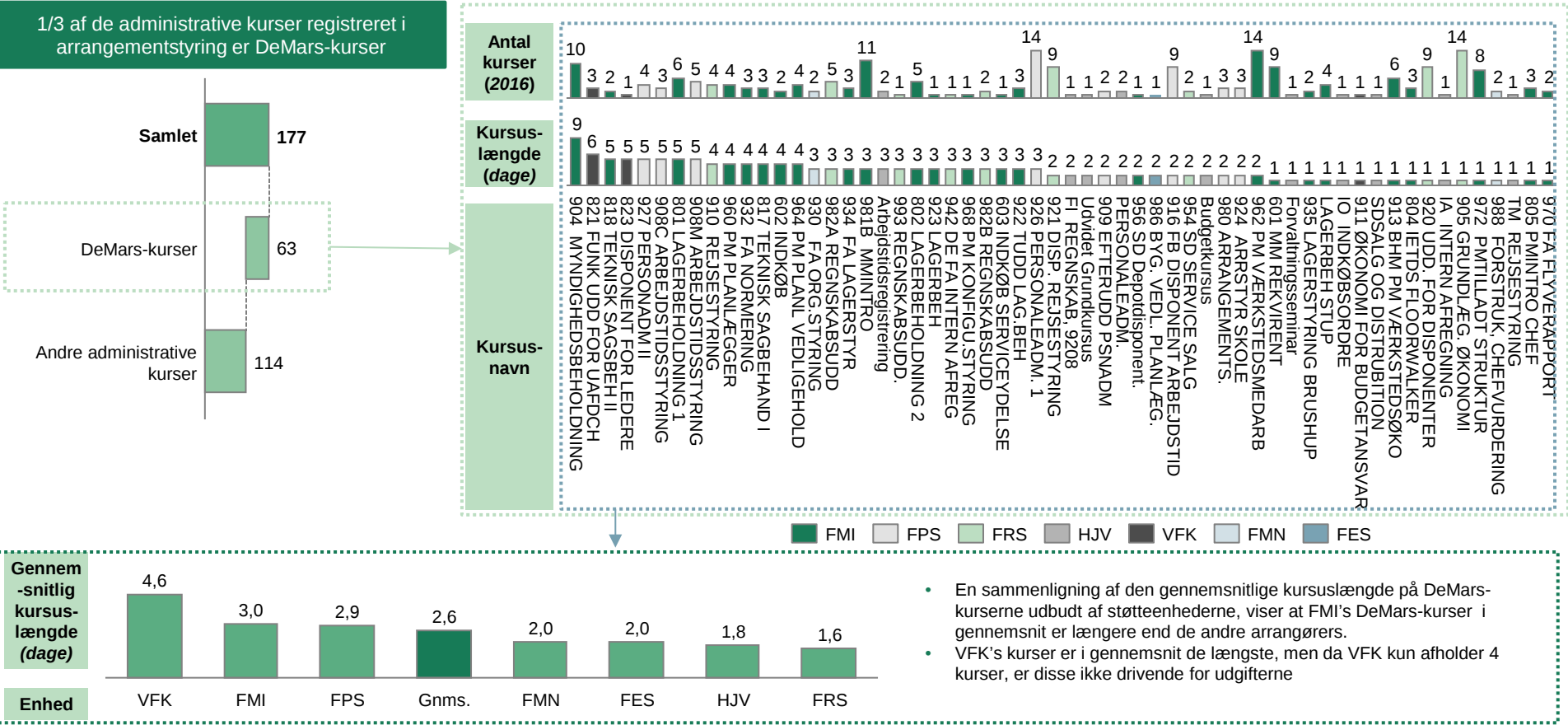
...Hvilket underbygger hypotesen om, at potentialet er svært realiserbart

- ~1.750 medarbejdere som i 2016 deltog i et DeMars-kursus, anvendte under 5 pct. af deres arbejdstid på tværgående administrative kurser
- Den sparede arbejdstid ved at reducere kursuslængden og antallet af kursUSDeltagelser er spredt ud på et meget stort antal medarbejdere, hvilket gør det svært at realisere et evt. potentiale i relation til lønudgifter

1. Arbejdstid anvendt på kursUSDeltagelse er beregnet med udgangspunkt i den tid den enkelte medarbejder anvendte på alle administrative tværgående kurser i 2016

70 pct. af DeMars-kurserne er flerdages kurser

- Der blev afholdt 177 unikke tværgående administrative kurser i 2016. 63 var DeMars-kurser. Der blev i alt afholdt 232 DeMars-kurser af forsvaret i 2016
- 44 af de 63 kurser (~70 pct.) varede mere end 1 dag. FMI arrangerede 111 kurser og var ansvarlige for langt hovedparten af DeMars-kurserne af mere end 1 dags varighed.
- DeMars-kurserne er valgt som case af tre årsager 1. DeMars-kurserne mere end 1/3 af de tværgående administrative kurser 2. DeMars-kurserne er relativt lange og omfattende 3. DeMars-kurserne er i relativt lav udstrækning digitaliserede i dag og vurderes velegnede til digitalisering, da undervisningens emne er anvendelsen af computersoftware. Derudover har både FRS og FPS gode erfaringer med at forkorte DeMars-kurser



Tiltaget vurderes at kunne realisere et proveanu, på trods af blandede erfaringer

1

Erfaringer og vurdering fra FRS og FPS

- FRS og FPS har positive erfaringer med forkortelse af DeMars-kurser. FRS har ved hjælp af digitalisering, skærpelse af kursusindhold og tilpassede læringsmål forkortet kurserne: 901 – Budgetregistrering, 905 - Grundlæggende økonomi og 920 – Uddannelse for disponenter. FRS har derudover vurderet at kurserne 921 - Disponent rejsestyring, 910 – rejsestyring, 982A - Regnskabsuddannelse INTOPS A samt 993 - Regnskabsuddannelse SVN kan forkortes i den nærmeste fremtid. FPS har med succes forkortet 903T - Registrering af egen arbejdstid.
- FRS har anført at kursusedtagerne giver de forkortede kurser positive evalueringer og at antallet af fejl i indrapporteringerne ikke er steget som følge af omlægningerne

2

Ekstern viden og erfaringer

- Den generelle udvikling udenfor forsvaret går imod stadig mere digitaliseret undervisning. Aarhus Maskinmesterskole har med succes digitaliseret en af deres maskinmesteruddannelser og SAP har digitaliseret flere af deres egne kurser, bl.a. et kursus, der relaterer sig til deres defence and security moduler. Derudover har forsøg fra universitetsverdenen vist positive resultater i forhold til at digitalisere undervisning, der relaterer sig til databehandling og softwareanvendelse. Disse erfaringer viser, at det kan lade sig gøre, at digitalisere selv meget komplekse uddannelser med høje krav til faglighed og evnen til at løse teknisk krævende opgaver efter endt uddannelse

3

Erfaringer og vurdering fra FMI

- FMI vurderer ikke, at de positive erfaringer fra FRS og udenfor forsvaret kan appliceres på de kurser som udbydes af FMI
- FMI har gennemgået alle deres DeMars-kurser, og vurderer ikke, at nogen af deres flerdags DeMars-kurser kan forkortes ved digitalisering eller tilpasning af læringsmål
- FMI har anført en bekymring for at en forkortelse af kursuslængden på deres DeMars-kurser, vil medføre et øget antal fejl i sagsbehandlingen og dermed en forhøjet risiko for udsendte medarbejders sikkerhed
- FMI står for den største del af kursusaktiviteten, og det er derfor en forudsætning for realiseringen af det fulde potentiale, at FMI's kurser kan forkortes

4

Observationer fra arrangementsstyring

- Næsten 13 % af forsvarets medarbejdere er igennem et DeMars-kursus hvert år. Halvdelen af kursusedtagelserne stammer fra Hæren, Søværnet eller Flyvevåbnet men der er stor variation imellem antallet af kursusedtagelser på tværs af forskellige niveau III myndigheder. AFTC, HW og OLSK har mere end dobbelt så mange kursusedtagelser som gennemsnittet for resten af Forsvaret
- Deep-dive på DeMars 904 - myndighedsbeholdning indikerer at kursustilmeldingen ikke er optimeret. Der er bl.a. deltagere fra FAK og FSU på kurset. Der er desuden stor forskel på, hvor mange kursusedtagelser ellers sammenlignelige enheder har på kurset, fx har 2. Eskadre mere end dobbelt så mange kursusedtagelser som 1. Eskadre

FRS vurderer at 5 ud af 13 kurser kan forkortes

- FRS har gode erfaringer med digitalisering af kurser, og udbyder både DeMars 901 og 903 som digitale kurser i FELS. Dertil kommer DeMars 905 og DeMars 920 der er omlagt til blended-learning, hvilket har reduceret tilstedeværelsestiden med 1 dag i begge tilfælde. FRS har vurderet at DeMars 921 og DeMars 910 egner sig til at blive omlagt til blended-learning samt at læringsmålene for DeMars 982A og DeMars 993 kan reduceres som følge af ændringer i DeMars.
- FRS vurderer at en række af deres flerdages DeMars-kurser, med fordel kan omlægges enten som følge af tilpasning af læringsmål eller omlægning til e-læring

Fra arrangementstyring (2016)					FRS's vurdering				Deep-dive
DeMars-nr.	Kursusnavn	Antal kurser	Antal deltagere	Varighed (timer)	Omlagt til E-læring	Kan omlægges til e-læring	Læringsmål kan tilpasses	Argument for/imod omlægning	Inkluderet i potentialeberegning
901	Budgetregistrering	9	36	8	✓			Helt omlagt til e-læring	
903R ²		Ikke i arrangementstyring			✓			Helt omlagt til e-læring	
905	Grundlæggende økonomi	14	175	9	✓			Delvist omlagt til e-læring	
910	Rejsestyring	4	60	31		✓		Forvaltningsgrundlag kan digitaliseres	✓
911	Økonomi for budgetansvarlig	1	7	8				Holdningsbearbejdning	
920	Uddannelse for disponenter	9	97	9	✓			Delvist omlagt til e-læring	
921	Disponent rejsestyring	9	109	15		✓		Forvaltningsgrundlag kan digitaliseres	✓
942	Intern afregning	1	8	22				For få kursister til digitalisering	✓
954	Service salg	2	27	15				For få kursister til digitalisering	✓
979 ³		Ikke i arrangementstyring				✓		Nyt kursus – udbydes delvist som e-læring	
982A	Regnskabsuddannelse INTOPS A	5	33	20			✓	Læringsmål justeres pga. ændring i DeMars	✓
982B	Regnskabsuddannelse INTOPS B	2	2	19				For få kursister til digitalisering	✓
993	Regnskabsuddannelse SVN	1	8	25			✓	Læringsmål justeres pga. ændring i DeMars	✓

1. Enkelte kurser bliver udbudt med varierende varighed afhængig af kursusedtagernes forudsætninger. 2. DeMars 903R er fuldt digitaliseret og er ikke registreret i arrangementstyring. 3. DeMars 979 blev ikke udbudt i 2016 og optræder derfor ikke i vores datamateriale.

FRS kan erfaringsmæssigt forkorte kurser med op til 50 pct.

- Ud fra Regnskabstyrelsens tidligere erfaringer med digitalisering af Demars 901, 905 og 920 er det vurderingen at fjernundervisning kan nedbringe ressourceforbruget uden at kursisterne oplever en nedgang i læringsudbyttet.
- Samtidig betyder digitaliseringen af kursuslemterne at kursisterne opnår en øget fleksibilitet i deres mulighed for at tilgå undervisningsmaterialet, når det passer ind i deres hverdag.
- FRS vurderer dog at et vist element af tilstedeværelse er nødvendigt, på kurser, hvor underviseren skal kunne påvirke kursisternes holdning til løsningen af opgaverne

Rejsestyringskursus kan forkortes med 50 pct.

	Kursuselementer	FRS vurdering
Dag 1	• Intro og gennemgang af uddannelsesbeskrivelse • Lektion 1: Gennemgang af chefansvar • Lektion 2: Gennemgang af bestemmelsesgrundlaget	Gennemgang af uddannelsesbeskrivelsen kan uden problemer digitaliseres Dele af grundlaget kan digitaliseres. Noget tilstedeværelse er nødvendigt pga. holdsningsbearbejdelse Gennemgang af bestemmelsesgrund og forvaltningsgrundlag kan digitaliseres
Dag 2	• Lektion 3: Gennemgang af workflow i forbindelse med rejser + afsluttende hovedopgave • Evaluering og afslutning	Tilstedeværelse er at foretrække i forhold til behovet for holdsningsbearbejdelse, men afsluttende hovedopgaver kan digitaliseres Evalueringen kan uden videre digitaliseres
Eva-lueringer	Tilstedeværelsesdelen kan reduceres væsentligt, hvis kursisterne gennemførte FELS kurset FØR kursusstart kan sagtens være E-learning Kurset kan med fordel være FELS koblet med synkronundervisning Kurset kunne godt laves med en del e-learning	

Disponent - Økonomikursus er allerede forkortet med 50 pct.

Programpunkter før forkortelse	Programpunkter efter forkortelse
• Introduktion • Gennemgang godkendelse indkøb og beskrivelse af workflow	• Introduktion • Økonomistyring, identificering af budgetafvigelser, udarbejdelse af opfølgingsrapporter og prognose + økonomirapportering og afslutning
• Intro til økonomistyring: forståelse af de forskellige interesser omkring en disponent + gruppeopgaver • Budget, forbrug og rammer, samt deres registreringer via registreringsdimensionen + øvelsesopgaver	
Føles ikke som om der er helt nok tid, hvis det bare skal være en smule hyggeligt med tid til historier.	Fint at der er online adgang til kursusmaterialet.

Digitalt alternativ udkonkurrerede tilstedeværelseskursus

- DeMars 903T – registrering af egen arbejdstid blev udbudt af FPS som tilstedeværelseskursus samtidig med at det blev udbudt som fjernundervisning i FELS. På grund af lav søgning til tilstedeværelseskurset, blev det besluttet alene at udbyde kurset i FELS. FELS-kurset har det samme kursusindhold, dog med lidt færre øvelsesopgaver. FELS-kurset varer ca. halvt så lang tid som tilstedeværelseskursuset

Kursusplan for DeMars 903T - Registrering af egen arbejdstid

		Tilstedeværelsesundervisning	Fjernundervisning	Kursusindhold
Dag 1	9-10	Velkomst, introduktion og præsentation	Gennemgang af arbejdstidsregler	- Velkomst - Timeplan - Præsentation af lærere/instruktører og deltagere - Praktiske oplysninger - Detaljeret gennemgang af Normperiode - Konsekvenser for civile med højeste arbejdstid - Konsekvenser for medarbejdere uden højeste arbejdstid og militært ansatte - Planlægningsperiode, tjenesteomlægning, pauser, rejsetid, kurser - Hviletidsbestemmelser - Egentlig militærtjeneste - Omsorgsdage, barns sygedage, prioritetsorden for afvikling af frihed - Gennemgang af CATS, herunder overførelse (teori) - CATS-FLOW - CATS ikoner - Opsætning af CATS skærm variant. - Oprette mappe med tilhørende genveje, sætte genveje i ny orden samt aktivering af "vis teknisk navn" - Oprette brugerparametre - Opsætning af brugerflade i CATS og gemme som variant. - Oprette personlig værdiliste - Gennemgang af de mest almindelige rapporter, til brug for registrering af arbejdstid i CATS
	10-11	Gennemgang af arbejdstidsregler 1	Gennemgang af CATS	
	11-12	Gennemgang af arbejdstidsregler 2	Rapporter og opgaver	
	12-13	Gennemgang af CATS		
	13-14	Repetition, opgaver og vejledninger		
	14-15	Rapporter og afslutning		

SAP har digitaliseret kurser i defence and security

- Igennem de sidste 20 år er internet-baseret fjernundervisning vundet frem over hele verden. En række konkrete erfaringer og videnskabelige studier peger på at fjernundervisning kan spare tid, uden at gå på kompromis med kvaliteten af undervisningen
- SAP udbyder et kursus i deres defence and security modul som tilstedeværelsesundervisning og e-learning. Det digitale kursus varer 12 timer og tilstedeværelseskurset varer 3 dage

Case	Konkrete erfaringer med e-learning	Uddrag af kursusindholdet i SAP's kursus i Defence and Security
• Diverse SAP-kurser udbudt af SAP • Introduktion til programmeringssproget C++ ved North Carolina State University • Maskinmesteruddannelsen via fjernundervisning ved Aarhus Maskinmesterskole	• Introduktion til SAP i relation til forsvarsspecifikke problemstillinger, SAP's supply chain management applikation og SAP's CRM løsning • Kurserne udbydes som tilstedeværelsesundervisning (3 dage) og som e-learning (12 timer) med det samme kursusindhold • Elever som gennemgik kurset via fjernundervisning fik signifikant højere afgangskarakterer end elever, der gennemgik kurset via tilstedeværelsesundervisning • Elever uddannet på fjernundervisningslinjen giver uddannelsen positive evalueringer og har opnået en høj erhvervsfrekvens efter endt uddannelse	SAP, a Cloud Company • Identifying SAP Applications and Components • Outline the Functionality of SAP Cloud-Enabling Applications Logistics • Creating a Purchase Order for Materials • Using Supplier Relationship Management (SRM) for Procurement and Sourcing Processes • Integrating Ariba Functionality with Procurement in SAP Enterprise Resource Planning (ERP) • Creating a Planned Order • Processing Production Orders • Using Supply Chain Management (SCM) to Manage Supply and Demand • Creating Sales Orders • Creating a Delivery and Posting a Goods Issue • Creating Sales Order Billing Documents • Using Customer Relationship Management (CRM) • Using Product Lifecycle Management (PLM) Outlining New SAP Functionality • Outline the usage and functionality of SAP HANA • Outline the usage and functionality of Cloud for Customer • Describe the various aspects of SAP User Experience System-Wide Concepts • Identifying SAP Organizational and Master Data Elements SAP System Navigation • Accessing the SAP System • Personalizing the User Interface Human Capital Management (HCM) • Identifying the Components of SAP Enterprise Resource Planning (ERP) HCM • Outlining the HR Renewal Functionality • Integrating Success Factors in the Cloud Analytics and Strategic Planning • Executing Analytics and Strategic Planning Reports

Kilde: Aarhus Maskinmesterskole; SAP.com; Dutton 2002: How do Online Student's Differ from Lecture Student's. JALN 6(1);

FMI vurderer at 2 ud af 29 Demars-kurser kan forkortes

- FMI har digitale elementer i 5 af deres DeMars-kurser, og planlægger at omlægge to 1-dags kurser til e-læring
- FMI står for hovedparten af DeMars-kursusaktiviteten, og det er derfor en forudsætning for realiseringen af potentialet at FMI kan reducere længden på deres kurser

Fra arrangementstyring (2016)					FMI's vurdering				Deep-dive på næste slide
DeMars-nr.	Kursusnavn	Antal kurser	Antal deltagere	Varighed (timer)	Omlagt til E-læring	Kan omlægges til e-læring	Læringsmål kan tilpasses	Argument for/imod omlægning	Inkluderet i potentialeberegning
904	Myndighedsbeh.	10	146	97				Meget komplekst - instruktør påkrævet	✓
965	Rekvirent	Ikke i arrangementstyring			✓			Helt omlagt til e-læring	
913	Værkstedsøkonomi Worksh.	6	150	5				Dialog/workshopbaseret	
962	Vedligehold værksted	14	180	15	✓			Delvist omlagt til e-læring	✓
964	Planlagt vedligehold	4	39	24				Direkte indlæring og holdningsbearbejdning	✓
960A	Planlægger	4	36	31				Konceptforståelse og holdningsbearbejdning	✓
817	Teknisk sagsbehandler 1	3	35	28	✓			Delvist omlagt til e-læring. Konceptforståelse og holdningsbearbejdning.	✓
818	Teknisk sagsbehandler 2	2	15	36				Konceptforståelse og holdningsbearbejdning	✓
968	Konfigu. Styring (KALA)	1	16	23				Meget komplekst - instruktør påkrævet	✓
970	Flyverrapportering	2	12	7				komplekst og sikkerhedsfølsomt - instruktør påkrævet	
972	Tiladt struktur	8	55	7		✓			
805	PM Intro Chef	3	16	7		✓			
806	Interface	Ikke i arrangementstyring						Status ukendt – er under afklaring	
966	PM for officerskadetter SVN	Ikke i arrangementstyring			✓			Delvist omlagt til e-læring. Konceptforståelse og holdningsbearbejdning	
960B	Værkstedsplanlægning	Ikke i arrangementstyring			✓			Under udvikling	
603	Indkøb serviceydelser	1	14	32				Ikke vurderet af FMI	✓
922	Udd. Lagerbeholdning AMM	3	34	32				Ikke vurderet af FMI	✓
602	Indkøb	2	26	44				Ikke vurderet af FMI	✓
804	IETDS Floorwalker	3	57	5				Ikke vurderet af FMI	
935	Lagerstyrings brush-up	2	18	7				Ikke vurderet af FMI	
934	FA Lagerstrying	3	33	30				Ikke vurderet af FMI	✓
801	Lagerbeholdning 1	6	90	57				Ikke vurderet af FMI	✓
802	Lagerbeholdning 2	5	71	31				Ikke vurderet af FMI	✓
981A	MM Intro-chef	6	59	26				Ikke vurderet af FMI	✓
981B	MM Intro-sagsbehandler	5	45	19				Ikke vurderet af FMI	✓
601	MM Rekvirent	9	118	9				Ikke vurderet af FMI	
932	FA Nomerling	3	42	43				Ikke vurderet af FMI	✓
923	Lagerbeholdning stregkode	3	8	31				Ikke vurderet af FMI	✓
956	SD depotdisponent	1	8	18				Ikke vurderet af FMI	✓
-	Lagerbeholdning STUP	4	37	7				Ikke vurderet af FMI	

FMI vurderer at 9-dages kursus kan forkortes med ca. 2 timer

- FMI har gennemgået kurset DeMars 904 – Myndighedsbeholdning fordi det er deres mest ressourcekrævende kursus. Kurset varer ~90 effektive undervisningstimer. Derudover anvender deltagerne 5,5 timer på frokost, aftensmad og pauser
- Kurset afholdes 10 gange om året med i alt 146 deltagere

Lektion nr. og navn	Kan omlægges til e-læring	Læringsmål kan tilpasses	Varighed (minutter)	Kurstid sparet ved omlægning (minutter)	FMI's argument for/imod omlægning
0 - Velkomst og introduktion	✓		100	34	1/3 af lektionen kan digitaliseres
1 - SAP Brugeropsætning	✓		90	0	Kan digitaliseres, men skal repeteres og giver derfor ingen tidsbesparelse
2 - Organisatorisk Element	✓		90	30	Introduktion kan digitaliseres. Øvelsesopgaver kan ikke
3 - Beholdningsoversigt			60	0	Komplekst og essentielt emne
4 - Fordeling af materiel, Substitution	✓		60	12	Introduktion kan digitaliseres. Øvelsesopgaver kan ikke
5 - Norm og beholdningsoversigt			120	0	Komplekst og essentielt emne
6 - Tomme sæt	✓		60	0	Kan digitaliseres, men skal repeteres og giver derfor ingen tidsbesparelse
7 - Materialestamdata	✓		60	0	Kan digitaliseres, men skal repeteres og giver derfor ingen tidsbesparelse
8 - Opret omlagringsordre, forsyningsprioritet.			90	0	Praktisk håndtering og forvaltning
9 - Ændre/slet omlagringsordre			90	0	Praktisk håndtering og forvaltning
10 - Transitliste			90	0	Komplekst
11 - Varemodtagelse			90	0	Praktisk håndtering og forvaltning
12 - Omfordeling af materiel			120	0	Overbygning til lektion 4
13 - Serienummerstyret materiel			120	0	Praktisk håndtering og forvaltning
14 - Omlagring til anden Enhed			90	0	Praktisk håndtering og forvaltning
15 - Oprette transportdokument og udskrivning	✓		90	0	Kan digitaliseres, men skal repeteres og giver derfor ingen tidsbesparelse
16 - Annullering af bilag			60	0	Praktisk håndtering og forvaltning
17 - Partnertilknytning af våben			90	0	Overbygning til lektion 12
18 - Ombyt defektmateriel			90	0	Praktisk håndtering og forvaltning
19 - Omlagring serienummerstyret materiel			60	0	Praktisk håndtering og forvaltning
20 - Udlån/indlån af materiel - 1. del			90	0	Makker-lektion
21 - Afskrivning af materiel til forbrug			120	0	Praktisk håndtering og forvaltning
22 - Batchstyret materiel			90	0	Dialogbaseret pga. emnets kompleksitet
23 - Forbrugskontrol			90	0	Praktisk håndtering og forvaltning
24 - Fund			120	0	Praktisk håndtering og forvaltning
25 - Zmfg_beh ammunition			90	0	Dialogbaseret pga. emnets kompleksitet
26 - Udlån/indlån - 2. del			90	0	Makker-lektion
27 - Justering af beholdning			90	0	Kan ikke digitaliseres af tekniske årsager
28 - Vareafgang af Org.Elm.			90	0	Makker-lektion
29 - Mønstring af enhedsmateriel			90	0	Komplekst og essentielt emne
30 - Mønstring af personligt udlån			90	0	Komplekst og essentielt emne
31 - Div. Transaktionskoder	✓		90	60	Kan digitaliseres - skal delvist repeteres og giver ikke fuld tidsbesparelse
X1 - Øvelser / opgaver.			2.180	0	Delelementer af lektioner, der ikke kan digitaliseres
X2 - Slutprøve			240	0	Digitalisering ikke muligt
X3 - Gennemgang af slutprøve			60	0	Digitalisering ikke muligt
X4 - Kursusevaluering	✓		60	0	Evaluerings
Samlet			5.400	136	

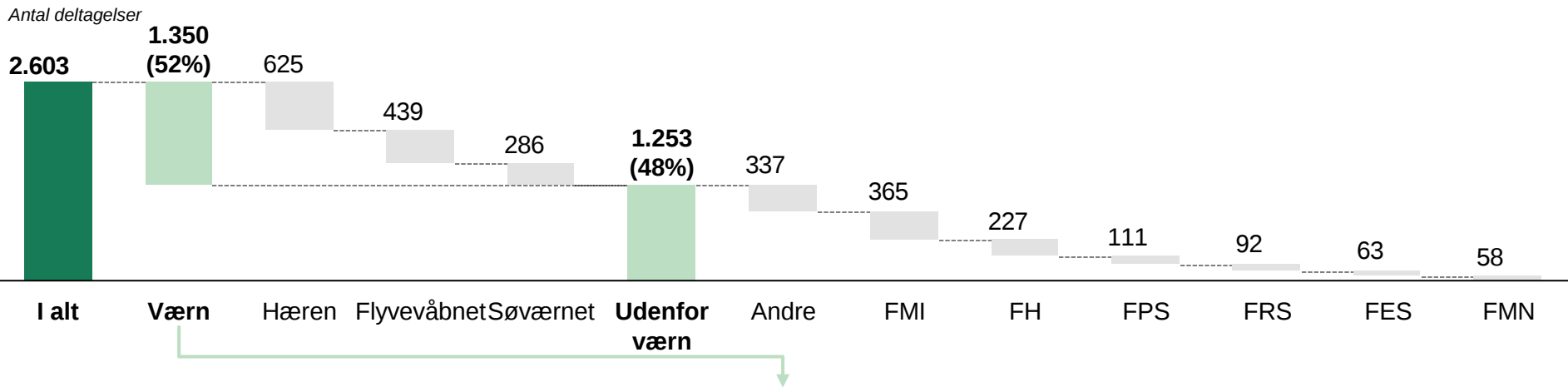
Det generelle deltagerniveau for Demars-kurser virker højt...

- 2.603 deltagere (svarende til 13 pct. af forsvaret) var igennem et DeMars-kursus i 2016
- Ved at reducere antallet af medarbejdere som bliver sendt på kursus, vil der kunne realiseres et potentiale i sparet arbejdstid og sparede udgifter til øvrig drift og rejseudgifter

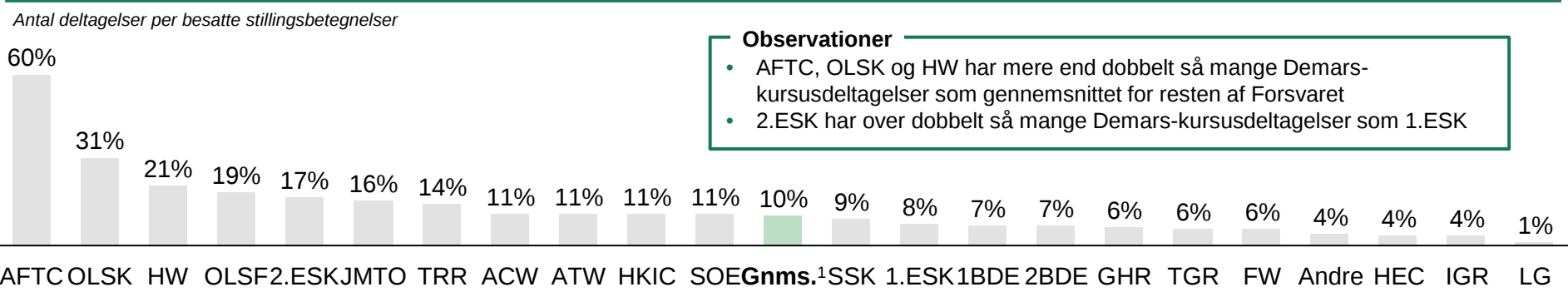
Kursus	Antal deltagere	Antal kurser	Samlet antal kursusdage	Samlet antal kursustimer	Samlede udgifter til logi, forplejning og rejser
DEMARS 904 DEMARS FA MYNDIGHEDSBEH.	146	10	1.314	14.200	0,8
DEMARS 801 LAGERBEHOLDNING MODUL 1	90	6	450	4.569	0,3
DEMARS 926 PERSONALEADM. MODUL 1	157	14	356	2.828	0,3
DEMARS 962 VEDLIGEHOOLD VÆRKSTED	180	14	360	2.700	0,3
DEMARS-908M (MIL) ARBEJDSSTIDSSTYRING	75	5	375	2.831	0,3
DEMARS 981A DEMARS MM-INTRO	104	11	267	2.281	0,2
DEMARS 802 LAGERBEHOLDNING MODUL 2	71	5	213	2.201	0,2
DEMARS 921 FB DISP. REJSESTYRING	109	9	218	1.608	0,2
DEMARS 932 DEMARS FA NORMERING	42	3	168	1.785	0,1
DEMARS 905 GRUNDLÆG. ØKONOMI	175	14	175	1.488	0,1
DEMARS 821 FUNK UDD FOR UAFDCH	27	3	153	1.418	0,1
DEMARS 910 DEMARS, REJSESTYRING	60	4	178	1.385	0,1
DEMARS 927 PERSONADM. MODUL II (FRS)	34	4	164	1.265	0,1
DEMARS 908C CIV ARBEJDSSTIDSSTYRING	31	3	155	1.170	0,1
DEMARS 960 PM PLANLÆGGER	36	4	144	1.116	0,1
DEMARS 916 FB DISPONENT ARBEJDSSTID	69	8	138	949	0,1
DEMARS 964 PM PLANLAGT VEDLIGEHOOLD.	39	4	124	974	0,1
DEMARS 922 T-UDD LAG.BEH AMM	34	3	102	1.088	0,1
DEMARS 602 INDKØB	26	2	104	1.126	0,1
DEMARS 817 TEKNISK SAGBEHAND. MODUL I	35	3	140	980	0,1
DEMARS 601 MM REKVIRENT	118	9	118	1.003	0,1
DEMARS 934 DEMARS FA LAGERSTYR	33	3	99	974	0,1
DEMARS 913 PM VÆRKSTEDSØKONOMI WORKSH	150	6	150	765	0,1
DEMARS 920 UDD. FOR DISPONENTER	97	9	97	815	0,1
DEMARS 930 DEMARS FA ORG.STYRING	26	2	78	806	0,1
Andre	639	74	1.158	8.967	1,0
I alt	2.603	232	6.998	61.292	5,4

...Og der er stor variation på tværs af værn og enheder

Halvdelen af kursusdeltagelserne foretages af medarbejdere fra de tre værn...



... Indenfor hvilke der observeres stor forskel i antal medarbejdere der deltager på DeMars-kursus

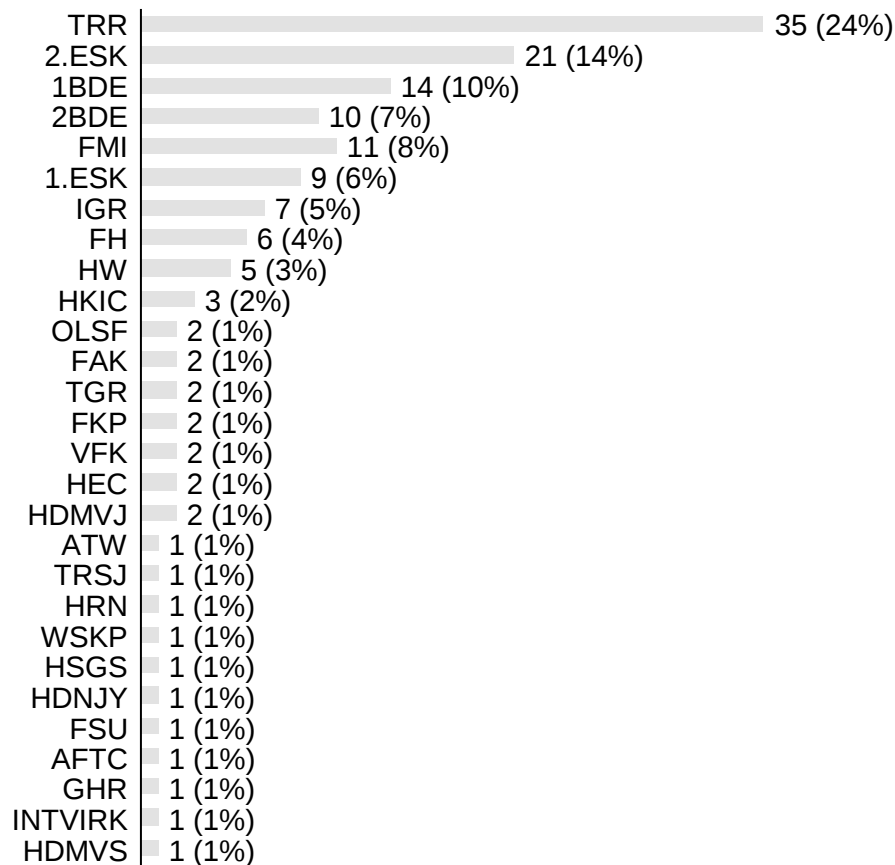


1. Vægtet efter antal stillingsbetegnelser

Der er indikationer på at kursustilmeldingen ikke er optimeret

Deltagelse på 904 Myndighedsbeholdning på tværs af enheder

Antal deltagelser per enhed



Observationer

- I • Trænregimentet (TRR) er den primære kunde på FMI's kursus 904 Myndighedsbeholdning. Dette skyldes at TRR har al personale der varetager Forsvarets operative logistik
- II • TRR bidrager imidlertid kun med 24 pct. af de samlede kursUSDeltagere. Fra Hæren sender også Brigaderne og Ingeniørregimentet en del medarbejdere på det samme kursus.
- III • Der identificeres betydeligt variation internt i værnene, på tværs af sammenlignelige enheder. Eksempelvis sendte 2. ESK mere end dobbelt så mange deltagere på kursus 904 end 1. ESK. Dette indikerer forskel i nødvendighed eller kultur
- IV • Endelig sendte 18 enheder 2 eller færre deltagere på det ressourcekrævende kursus i 2016. En grundig gennemgang heraf indikerer at en række af disse deltagelser kan formodes ikke at være strengt nødvendige

Kortere kurser og færre deltagere giver op til 1,4 mio. kr. i provenu

- Ved at fastsætte en strategisk målsætning om at reducere det gennemsnitlige flerdages DeMars-kursus med 1 dag over de næste to år, vil der kunne hentes et potentiale i sparede udgifter til øvrig drift på op til 1,4 mio. kr. Provenuet består af reducerede udgifter til transport, logi og forplejning
- Tiltaget vil desuden frigøre arbejdstid, som gør det muligt for et stort antal operative medarbejdere at anvende mere tid på at løse deres kerneopgaver fremfor at deltage i kurser
- Analysen har taget udgangspunkt i DeMars-kurserne, men der er ikke noget til hinder for, at de identificerede løftestænger kan avendes på andre tværgående administrative kurser

Kurstype	Gennemsnits-længde i 2016	Gennemsnitligt antal deltagere i 2016	Udgifter til transport	Udgifter til logi	Udgifter til forplejning	Potentiale ved en reduktion af kursuslængden med 1 dag og deltagerantallet med 10 % i gennemsnit ¹
DeMars-kurser	2,6 dage	11,0	6,0 mio. kr.	1,6 mio. kr.	5,5 mio. kr.	1,4 mio. kr.

1. I beregningen af potentialet ved at reducere antallet af deltagere på DeMars-kurser er der taget højde for den reducerede base som følge af forkortelsen af kurserne. Beregningen er desuden foretaget på alle DeMars-kurser og ikke kun flerdagskurserne.

Administrative fællesskaber

Baseline	Potentiale	
545 ÅV 234 mio. kr. - ikke inkluderet overhead	- Potentiale: 57-72 mio. kr. (100-150 ÅV) - PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 57-73 mio. kr. - Potentialet realiseres udelukkende i VFK	
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Der foretages i dag en lang række administrative opgaver decentralt i VFK's myndigheder, og der er identificeret opgaver, der synes dubleret på tværs af VFK's myndighedsniveauer og støttefunktioner. Eksempler herpå er registrering af arbejdstid og HR-rådgivning. Ansvar for løsningen af opgaverne er spredt på tværs af niveau III myndigheder i Forsvaret og opgaverne løses typisk på flere niveauer. Dette begrænser mulighederne for faglig specialisering og optimering af de adm. processer i VFK - Tiltaget går ud på at samle disse administrative opgaver og årsværk i et eller flere administrative fællesskaber. Der er identificeret flere konkrete muligheder for organisering af de administrative fællesskaber, herunder indenfor myndighederne, på tværs af værnene eller samlet på enten styrelsesniveau eller i VFK - Tiltaget skal ses i sammenhæng med, at der i forvejen er gode erfaringer med at konsolidere administrative opgaver i fællesskaber i både Telegrafregimentet og Søværnets Administrative Kompetencecenter - Det nedre potentialespænd er baseret på en kvantitativ sammenligning af den relative ressourceanvendelse på adm. opgaver for hver niveau III myndighed sammenlignet med Telegrafregimentet. Dette potentiale er kvalificeret ved en kvalitativ vurdering af hver niveau III myndigheds ressourcebehov i forhold til myndighedens enhedstyper, lokationer, størrelse og medarbejdersammensætning. På baggrund heraf er det sikret, at myndighedsspecifikke forhold er inddraget. Væsentlige dele af potentialet kommer ikke fra operative myndigheder - Det øvre potentialespænd forudsætter, at ansvaret for de administrative processer centraliseres under én myndighed, der derved kan sikre en ensartet procesoptimering, digitalisering og automatisering. På grund af et stort antal medarbejdere er tjenestemænd, vil det fulde potentiale på 85 mio. kr. ved en fuldstændig centralisering af det administrative procesansvar først kunne realiseres i 2025. På grund af den lange tidshorisont er det øvre potentialespænd ligeledes behæftet med større usikkerhed end den nedre potentialespænd. Det øvre potentialespænd er estimeret på baggrund af erfaringerne fra Forsvarets Regnskabstyrelse, Statens Administration og en række kommuner - Potentialet fra konsolidering af opgaver i drives primært af en mere effektiv opgavevaretagelse, men også i et vist omfang af opgavebortfald. Dertil vil større konsoliderede driftsenheder sikre en højere grad af driftssikkerhed ved sygdom, frihed og fleksibilitet i forhold til decentrale enheder - Baseline er udarbejdet ved en manuel gennemgang af alle stillinger i Hæren, Flyvevåbnet og Søværnet, og udvælgelse af stillinger, der vurderes administrative ud fra stillingsbetegnelser, organisationsdiagrammer og funktionsbeskrivelser	
Konsekvenser og risici	Den primære risiko ved øget konsolidering af administrative opgaver er tab af lokal forretningsforståelse og nærhed til decentrale enheder, som medfører et lavere serviceniveau. Hvis den primære risiko ikke mitigeres, kan der opstå parallelle enheder i VFK, lavere kvalitet i opgaveløsning og opgavepres på de operative MA'er. Risici kan bl.a. imødegås ved lokal/decentral fysisk placering.	
Forudsætninger	- Administrative fællesskaber skal have tilstrækkelig med forretningsforståelse og nærhed til decentrale enheder. - De decentrale chefer skal ikke genansætte administrative medarbejdere til tilbageblivende decentrale opgaver, herunder almen støtte og støtte til daglig sagsbehandling, fx kaffe-brygning, referater, journalisering, fællespostkasser mv.	Realiserbarhed Potentialet vurderes fuldt realiserbart
Overlap til andre effektiviseringsområder	- Forslaget vurderes at have et overlap på: 9,3 mio. kr. (16,6 ÅV) til forslag om nyordningen i VFK 2,6 mio. kr. (5,0 ÅV) til EF 45: Koncernfælles Kursusadministration	Underbyggende materiale

Bilag

Uddybende beskrivelse af potentialet, forudsætninger, realiserbarhed samt evt. risici og konsekvenser

Overblik	Baseline: 234 mio. kr.	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 24-31%	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 57-72 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Baseline er udarbejdet ved en manuel gennemgang samtlige stillingsbetegnelser i Hæren, Flyvevåbnet og Søværnet, og en klassificering heraf som enten administrative eller ikke-administrative. Dette er gjort ud fra stillingsbetegnelser, organisations-diagrammer og funktionsbeskrivelser. Baseline for administrative ÅV er opgjort til 545 ÅV ud af samlet ca. 14.000 ÅV på tværs af de tre værn. Baseline er korrigeret for vakante stillinger. - Det nedre potentialespænd er beregnet i to skridt: - En kvantitativ benchmarkanalyse af hver NIV III myndigheds ressourceanvendelse på administrative opgaver sammenlignet med Telegrafregimentet. Dette er målt som antal ikke-administrative ÅV per administrativ ÅV. Benchmarket i Telegrafregimentet er 1:34, og det samlede kvantitative potentiale er opgjort til 161 ÅV. - For at tage højde for bl.a. opgave- og medarbejdermæssige forskelle på tværs af enheder er det kvantitative benchmark suppleret med en individuel faglig vurdering af hver myndigheds potentiale. Denne vurdering har blandt andet korrigeret for operativt personel og aktiviteter og er foretaget på baggrund af myndighedstype (operativ, kapacitetsbærende mv.), størrelse, geografiske placering og medarbejdersammensætning. På baggrund heraf er det samlede potentiale reduceret fra 161 ÅV til 100 ÅV, primært som følge af at potentialet i de operative enheder (særligt 1BDE og 2BDE) reduceres fra 57 ÅV til 6 ÅV - Analysen på stillingsbetegnelser, funktionsbeskrivelser og organisationsdiagrammer er yderligere suppleret med 'deep-dive'-analyser af fire opgavekategorier fra en større spørgeskemaundersøgelse i VFK om administrative opgaver. Den uddybende analyser har givet indsigt i de konkrete administrative opgaver udført lokalt, herunder opgavernes karakter og konsoliderbarhed. På baggrund heraf er det identificeret, at der særligt kan forventes gevinster fra konsolidering af administration af arbejdstid, strukturændringer og rejseprocessen samt håndtering af et overlap i forhold til enkelte rådgivningsopgaver i FPS. - Potentialet er beregnet på baggrund af stillingernes faktiske løn i 2016 omregnet til årsniveau svarende til ca. kr. 430.000, samt en overhead på ca. kr. 100.000 for alle ansatte. For militært ansatte er der tillagt en tillægssats på ca. kr. 40.000 for ca. 80 pct. af det totale antal årsværk svarende til andelen af militært ansatte blandt de stillinger, som er kategoriseret som administrative. - Det øvre potentialespænd er estimeret på baggrund af erfaringerne fra Forsvarets Regnskabstyreelse, Statens Administration og en række kommuner der har haft succes med at realisere langsigtede effektiviseringsgevinster på 30-50 % over en årrække		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	I udarbejdelsen af en konkret løsningsmodel for de administrative fællesskaber vil der både skulle tage stilling til i) den organisatoriske forankring og ii) omfanget af geografisk konsolidering. Geografisk konsolidering omhandler hvordan de nye administrative fællesskaber geografisk skal placeres for at sikre det nødvendige serviceniveau decentralt. Afhængig af den valgte model for geografisk konsolidering kan det have betydning for placeringen af opgaverne		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentiale (%): 24-31%	Nettopotentiale: 100-150 ÅV 57-72 mio. DKK						
Overvejelse om indfasning	Efter den organisatoriske struktur for de administrative fællesskaber er besluttet, vil der være behov for at nedsætte en tværgående arbejds-gruppe eller lignende, der 1) foretager en endelig identifikation af de opgaver, som skal til overføres til de administrative fællesskaber og 2) identificerer de mest hensigtsmæssige processer for løsningen af disse opgaver. Der forventes, at 50 pct. af den initiale personaletilpasning gennemføres pr. 1. juli 2018 og de resterende 50 pct. pr. 1. januar 2019. Hvis det besluttes at centralisere procesansvaret ét sted, vil den langsigtede ekstra personaletilpasning indfases med 1/3 i henholdsvis 2020, 2021 og 2022. Der er lagt til grund at ca. 66 pct. er tjenestemænd og potentialet vedr. tjenestemænds kapacitetsløn først indfases tre år efter personaletilpasningerne, hvorfor det fulde potentiale af en fuldstændig centralisering først vil kunne realiseres i 2025	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. etablisement men inkl. overhead (Mio. kr.)						
			2018	2019	2020	2021	2022	2023+
		ÅV tilpasning	25	100	100-117	100-133	100-150	100-150
		Bruttopotentiale	8	31	31-36	44-54	57-72	57-85
Ekstra løbende omkostninger	Der vurderes ikke at være ekstra årlige løbende omkostninger	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0	
		Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0	
		Nettopotentiale	8	31	31-36	44-54	57-72	57-85
Investeringer	Erfaringerne fra etablering af et administrativt fællesskab i Telegrafregimentet var, at der var meget begrænsede investeringsomkostninger. Det skal ses i sammenhæng med, at der allerede stod bygninger og lokaler til rådighed for det administrative fællesskab. På baggrund af Telegrafregimentets erfaringer vurderes der ikke at være væsentlige investeringsomkostninger.							
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	- Forslaget vurderes at have et overlap på: 9,3 mio. kr. (16,6 ÅV) til forslag om nyordningen i VFK 2,6 mio. kr. (5,0 ÅV) til EF 50 Koncernfælles Kursusadministration							

*ÅV tilpasning er opgjort på baggrund af det indfasede potentiale vedrørende løn for de enkelte år og en gennemsnitsløn på ca. 430.00 kr.

Administrative ÅV udgør ca. 5 pct. af værnenes medarbejdere

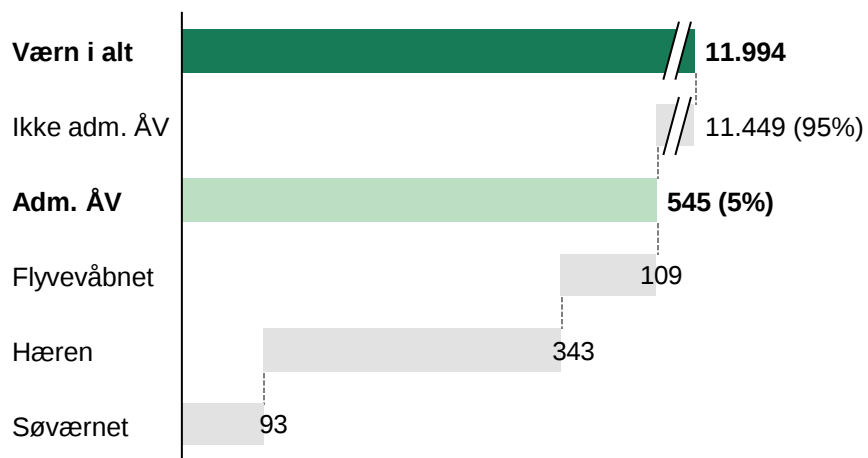
Formål med analyse

- Formålet med analysen er at undersøge muligheden for optimeret udførelse af administrative opgaver internt i VFK, med udgangspunkt i realiseringen af:
 - Optimering af arbejdsprocesser og realisering af effektiviseringsgevinster
 - Målretning af ressourcebrug til operative opgaver
 - Kvalitetsløft i den administrative service gennem ensartet opgavevaretagelse

Løftestænger

- Effektivisering af administrativ opgavevaretagelse gennem faglig specialisering og stordrift
- Tværgående procesoptimering ved ensartet tilgang til administrative opgaver
- Kvalitets- og serviceløft gennem bedre styring ved samling af ejerskab hos færre aktører

Administration udgør ca. 5 pct. af værnenes samlede ÅV...



... Der overvejende udføres lokalt og decentralt – hvilket indikerer et potentiale ved konsolidering

- Ansvar for de administrative opgaver er spredt på tværs af samtlige niveau 3-myndigheder i Forsvaret, og opgaverne løses typisk på flere niveauer inden for myndighederne. Dette begrænser mulighederne for faglig specialisering, og besværliggør procesoptimering i et tværgående perspektiv
- Telegrafregimentet har over de seneste år opnået betydelige effektiviseringer og kvalitative gevinster ved at konsolidere administrative opgaverne på niveau III indenfor myndigheden. Søværnet har ligeledes gode erfaringer fra etableringen af Søværnets Administrative Kompetencecenter i Korsør (SAK)
- På baggrund heraf er det vurderet relevant at undersøge muligheden for udbredelse af administrative fællesskaber til resten af Forsvaret

Note: Omfatter de ÅV, der identificeret som HR og administrative

Kilde: DeMars udtræk over ÅV, organisationsdiagrammer og funktionsbeskrivelser

Analysen er gennemført ved to komplementerende tilgange

	 Organisationstilgang er anvendt til at fastlægge potentiale og baseline	 'Deep dive'-analyser er anvendt til at opnå en forståelse af opgavernes karakter
Formål	• Fastlæggelse af baseline for analysen • Beregning af potentiale	• Forståelse for opgaverne og indsigt i de konkrete opgavers karakter, herunder hvorvidt de reelt kan konsolideres
Metode	• Via 1) organisationsdiagrammer, 2) stillingsbetegnelser og 3) funktionsbeskrivelser er administrative medarbejdere identificeret og opdelt efter hovedopgaver, herunder HR og administration	• Via spørgeskema er de overordnede administrative opgaver identificeret • Efterfølgende er ressourceanvendelse valideret og opgaveområder nedbrudt på baggrund af +15 interviews med ansatte i VFK, der arbejder med HR og anden administration
Udbytte	• Opstilling af kvantitativ benchmark pba. TGRs nuværende ressourceanvendelse på HR og anden administration • Kvalitativ vurdering af det kvantitativ benchmark	• Vurdering af konkrete opgavers konsoliderbarhed pba. opgavers standardiserbarhed, stordriftsfordele og bindinger i forhold til forretning og geografi
Opmærksomhedspunkter	• Vurdering af de administrative stillinger pba. objektive kilder som forsvaret gør stort arbejde i at ajourføre, men der kan være tilfælde, hvor funktionsbeskrivelser ikke er opdaterede • Baseline kan potentialet omfatte ikke-administrative opgaver, som udføres af administrative stillinger medtages	• Har alene afdækket en delmængde af de opgaver, som TGR og SAK ellers er lykkedes med at konsolidere • Opfanger ikke det potentiale, der kan være ved bortfald af forfalden arbejdet • Ressourceforbruget på delopgaver fra spørgeskema vurderes underestimeret

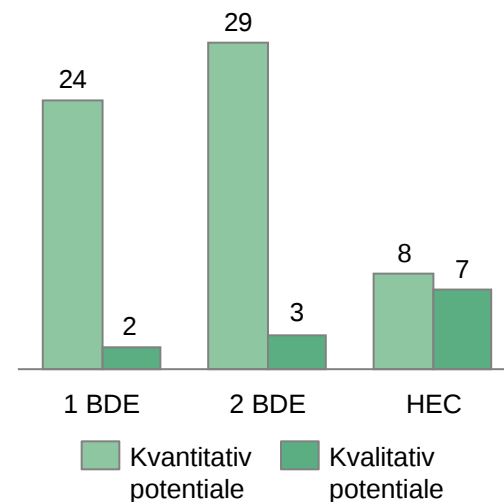
Metodetilgangen sikrer at tiltaget ikke kompromitterer det operative hensyn

Potentialet ved administrative fællesskaber er beregnet ved fire skridt

1. Baseline er baseret på bemandede stillinger i strukturen i Hæren, Flyvevåbnet og Søværnet
 2. Samtlige stillinger er kategoriseret som enten administrative eller ikke-administrative ud fra stillingsbetegnelser, organisationsdiagrammer og de enkelte stillingers funktionsbeskrivelser
 3. Der er foretaget en kvantitativ benchmark af antal stillinger pr. administrativt ÅV for hver NIV III myndighed op mod Telegrafregimentets nuværende ressourceforbrug. Det **kvantitative** potentiale udgør af forskellen herimellem
 4. For at tage højde for forskelle mellem NIV III enheder er der foretaget en **kvalitativ/subjektiv** vurdering af potentialet for hver enhed. Her tages højde for:
 - Enhedens størrelse
 - Enhedens geografiske placering, herunder hvorvidt administrationsopgaverne kan udføres centralt
 - Enhedens type, herunder eksempelvis kapacitetsbærende eller operativ (heri ligger om enheden skal indsætte hele kapabiliteter, hvori der også indgår administrative opgaver)
 - Medarbejdersammensætning
- På baggrund heraf udarbejdes et endeligt **kvalitativt understøttet** potentiale

Eksempel på samspil ml. kvantitativ/kvalitativ metode

- I figuren illustreres hvad hhv. den kvantitative og kvalitative analyse viser potentialet for tre myndigheder i Hæren
- Figuren viser hvordan analysen tager højde for at 1 BDE og 2 BDE fx er operative enheder som skal indsætte hele kapabiliteter, hvorfor de må forventes at have et højere HR-ratio end TGR-benchmarket



Note: Benchmarket er baseret på administrative ÅV pr. medarbejder og ikke ÅV, da antallet af medarbejdere forventes at være driveren ift. forbruget. ÅV i organisationstilgangen omfatter faste stillinger, Værnepligtige og Reaktionsstyrkeuddannelse. For TGR er DCMKMP i Haderslev med 60 faste stillinger ikke medtaget i beregningerne, selvom enheden modtager støtte fra policy element i Fredericia. Det skyldes, at DCMKMP indgår operativt i 1st NATO Signal Battalion, der er hjemmehørende på kaserne i Tyskland, hvor de også løser operative opgaver for denne enhed

Kilde: DeMars udtræk over ÅV, organisationsdiagrammer og funktionsbeskrivelser



På tværs af værn anvendes 545 ÅV på administrative opgaver

- Tabellen viser antallet af administrative ÅV lagt til grund for analysen. Baseline omfatter de stillinger som er kategoriseret som administrative på baggrund af en manuel gennemgang af stillingsbetegnelser, organisationsdiagrammer og funktionsbeskrivelser
- Baseline er sammenlignet med ressourceanvendelse angivet i spørgeskemadata , der er betydeligt lavere , og vurderes at underestimere ressourceforbruget på opgaverne

	i Baseline			ii Spørgeskema og rejsedata					Forskel	
	Total ÅV	HR adm. ÅV	Pct. af total ÅV	(1) ÅV i deep-dive ²	(2) ÅV ikke afdækket	(1)+(2) HR-ÅV i alt	ÅV på rejser	Pct. af total m. rejser	HR adm. ÅV minus Samlet HR ÅV m. rejser	
Flyvevåbnet	2.682	109	4%	23	34	57	6	2%		
ACW	337	17	5%	5	8	13	0	3%	46	
AFTC	221	20	9%	3	5	8	2	4%	4	
FWSKP	637	20	3%	5	6	11	1	2%	10	
HW	765	28	4%	5	6	11	1	1%	8	
JMTO	127	3	2%	1	2	2	1	2%	16	
ATW	427	13	3%	2	6	8	1	2%	0	
FST	78	2	3%	0	0	0	0	0%	4	
FTS	91	6	7%	1	2	3	0	3%	2	
Hæren	7.279	343	5%	88	108	195	27	2%	3	
1BDE	987	62	6%	16	25	40	4	3%	121	
2BDE	1.029	66	6%	15	20	35	2	2%	18	
DDIV	56	4	7%	1	3	3	1	6%	29	
GHR	111	4	4%	2	1	3	1	2%	0	
HEC	535	24	4%	8	7	16	2	2%	0	
HKIC	450	23	5%	6	7	13	2	2%	6	
HSGS	76	3	4%	1	1	2	1	3%	8	
HST	78	4	5%	2	1	3	0	3%	0	
IGR	1.071	40	4%	11	13	23	4	2%	1	
JDR	35	3	9%	1	2	2	0	7%	13	
LG	759	7	1%	4	8	13	3	2%	1	
TGR	551	17	3%	11	11	22	2	4%	-9	
TRR	1.540	86	6%	10	9	19	6	1%	-7	
Søværnet	2.033	93	5%	16	17	33	8	2%	61	
1ESK	616	29	5%	3	3	6	2	1%	52	
2ESK	583	16	3%	3	1	5	4	1%	21	
MST	85	2	2%	0	0	0	0	0%	7	
OLSF	150	6	4%	2	1	3	1	2%	2	
OLSK	155	22	14%	4	5	10	0	6%	2	
SOE	147	2	1%	1	4	5	0	3%	12	
SSK	278	16	6%	2	3	5	1	2%	-3	
Øvrige ¹	-	-	-	22	24	45	16	-	10	
Total	11.984	545	5%	149	182	331	58	2%	-61	

1. Øvrige dækker over myndigheder udenfor de tre værn, herunder AKO, FAK, FH,FKP, JGK, OP mv. 2. ÅV i deep dive omfatter tidsregistrering, rådgivning og organisationsændringer. Note: Det totale ÅV omfatter faste stillinger, Værnepligtige og Reaktionsstyrkeuddannelse, der er bemandede. Tidsforbrug på rejsedata er tilvejebragt af FRS. Tidsforbruget er estimeret for de personer som udførte mere end 100 rejser for andre i 2016. Antallet af rejser er omregnet til tidsforbrug via FRS' erfaringer (1.500 rejseafregninger pr. ÅV). Kilde: Spørgeskema i VFK 2017, DeMars udtræk over ÅV og rejsedata fra FRS

Deep dive analyser viser at samtlige adm. opgaver synes at være konsoliderbare eller have overlap til støttefunktioner

			Opgaver og vurdering er yderligere udfoldet i bilag	
Opgaver	Underopgaver	Eksempler på opgaver	Tidsforbrug (ÅV) ²	Vurdering ³
Tidsregistrering & lønudbetaling, daglig tjeneste	Arbejdstidsplanlægning	• Indtastning af planlagte aktiviteter samt ferier og vagtplanlægning	82,4	✓ Konsoliderbart
	Registrering af faktisk arbejdstid	• Opdatering af stamdata fx ved nyansættelser, strukturændringer mv. • Indlægning af faktiske komme og gåtider, der varierer fra planlagte • Overførsel af data fra CATS/ProMark til Demars		✓ Konsoliderbart
	Forberedelse af udbetalinger	• Oprettelse af timesedler for arbejdstidsbestemte ydelser, merarbejde mv. • Korrektion af ansattes frihedssaldi på baggrund af udbetalinger, overførsel af ferie mv.		✓ Konsoliderbart
	Controlling	• Kontrol af ophævelse af spærre og tidsevaluering/godkendelse • Optimering af arbejdstidsanvendelse fx ved prioritering af frihedsformer • Udarbejdelse af ledelsesinformation, rapporter og lignende		✓ Konsoliderbart
	Forberedelse til godkendelse	• Ophævelse af spærre og klargøring til chefernes godkendelse		✓ Konsoliderbart
Rådgivning	Rådgivning af øverste ledelse ¹	• Strategisk rådgivning og sparing med øverste ledelse i forhold til at fastlægge enhedens HR-forhold, retningslinjer mv. • Udarbejdelse af beslutningsoplæg eller lignende	38,3	-
	Rådgivning af personaleledere	• Oplysning af regler og personalepolitikker til personaleledere • Afholdelse af møder med nye personaleledere om regler/politikker • Sparing med personaleledere, fx om afholdelse af jobsamtaler		✓ Overlap til støttefunktioner
	Rådgivning af administrative medarbejdere	• Udarbejdelse af vejledninger eller lignende • Besvarelse af henvendelser fra administrative medarbejdere i niveau 4 og 5		✓ Overlap til støttefunktioner
	Rådgivning af almindelige medarbejdere	• Besvarelse af e-mails fra almindelige medarbejdere • Telefonisk besvarelse af spørgsmål fra almindelige medarbejdere		-
	Afdækning af rammer på HR-området	• Indhentning af skabeloner, vejledninger fra HR-portal • Dialog med FPS om tolkning af overenskomster, regler mv. og strategier • Dialog med FRS om processer for udbetaling af løn mv.		-
Organisations-ændringer, struktur og funktions-beskrivelser	Kvalitetssikring af funktions-beskrivelser	• Korrekturlæsning af modtagne funktionsbeskrivelser fra personaleledere • Identifikation af relevante og alternative Q'er	28,1	✓ Konsoliderbart
	Tastning af varige ændringer	• Tastning af nye funktionsbeskrivelser for nyansatte samt ændringer/rettelser i eksisterende		✓ Konsoliderbart
	Tastning af særlige ændringer	• Tastning af ændringer ved internationale operationer og projekter mv.		✓ Konsoliderbart
Rejser	Administration før rejse	• Rådgivning om rejseregler • Rejseplanlægning • Tastning i rejsestyring af rejseoprettelse • Anmodning om rejseforsku	58	✓ Konsoliderbart
	Administration efter rejser	• Tastning i rejsestyring af rejseoprettelse • Vedhæftning af rejsebilag		✓ Konsoliderbart
	Controlling	• Controlling af rejsedata		✓ Konsoliderbart
Total			206,8	

1. Heri ligger, at FPS ikke understøtter den øverste ledelse på niveau III og ned. 2. Tidsforbruget for tidsregistrering, rådgivning og organisationsændringer er baseret på spørgeskema. Tidsforbrug på rejsedata er tilvejebragt af FRS. Tidsforbruget er estimeret for de personer som udførte mere end 100 rejser for andre i 2016. Antallet af rejser er omregnet til tidsforbrug via FRS' erfaringer (1500 rejseafregninger pr. ÅV) 3. Konsoliderbarhed er vurderet pba. Kriterierne: standardiserbarhed, stordriftsfordele og bindinger vedr. forretning og geografi. Ift. rådgivning er det vurderet ift. om de udførte opgaver overlapper FRS'

Kilde: Spørgeskema til VFK, 2017 og rejsedata fra FRS

Løsningsmodellerne er baseret på fem designkriterier

Designkriterier	Uddybning	Betydning for løsning
Volumen	Des større volumen jo bedre kan der opnås stordriftsfordele og faglig specialisering, der medfører højere produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen	Relevant at overveje at etablere administrative fællesskaber med stor volumen
Nærhed til forretning	- Nærhed til forretning er væsentlig for, at administrative fællesskaber opfylder forretningens behov og leverer god kvalitet - Oplevelse af nærhed i forretningen er væsentligt for undgå etableringen af skyggefunktioner i forretningen, der undergraver potentialer	Relevant at overveje geografiske placeringer i nærheden af kunder eller organisatorisk forankring af de administrative fællesskab som en del af forretningen
Den operative opgaveløsning	Den operative opgaveløsning gør, at flere HR/ADM MA skal være i enhederne og potentielt ikke kan samles i administrative fællesskaber	Løsningen skal passe til enhedstypen. Selvom opgaven centraliseres opnås ikke det fulde potentiale
Realiserbarhed	Det kan være udfordrende at etablere administrative fællesskaber, hvis organisationen ikke er moden og/eller mangler relevante kompetencer	Relevant at overveje gradvis implementering med henblik på modning og læring inden omfattende konsolidering
Forankring med beslægtede opgaver	- Forankring af opgaver med beslægtede opgaver giver mulighed for at opnå synergier imellem opgaver - Afgivende enheder får ligeledes mulighed for at fokusere på andre kerneopgaver	Relevant at overveje forankring af administrative fællesskaber i funktioner, der løser beslægtede opgaver

De konkrete modeller for administrative fællesskaber varierer ift. geografi og organisatorisk forankring

- Den organisatorisk forankring og graden af geografisk konsolidering er de to primære parametre i udarbejdelse af en konkret løsningsmodel for de administrative fællesskaber
- De to parametre er overvejende uafhængige, og kan kombineres i forhold til den konkrete kontekst. Den organisatoriske forankring vurderes at være den primære driver til bedre styring og standardiseret opgaveløsning, da forskellige grader af geografiske konsolidering, og dermed nærhed til forretningen, kan opnås inden for forskellige organisatoriske løsninger.

Parameter	Beskrivelse
1 Organisatorisk forankring	• Organisatorisk forankring dækker det ledelsesmæssige ansvar for den administrative opgave, samt medarbejdernes organisatoriske placering • De to overordnede muligheder er en decentral organisatorisk forankring i enten enheder eller værn, eller en samlet og tværgående forankring i enten VFK eller en støttefunktion • Den organisatoriske forankring er en primær driver for de estimerede potentialer ved optimeret styring og procesoptimering af den administrative opgavevaretagelse. Dette skyldes at potentialet primært drives af standardisering og procesoptimering, hvor ejerskabet af opgaveløsningen vurderes at være en afgørende faktor for de langsigtede gevinster
2 Geografisk konsolidering	• Geografisk konsolidering omhandler hvordan de nye administrative fællesskaber geografisk skal placeres. Formålet med hensynet er at sikre det nødvendige serviceniveau decentralt • Parameteren skal ses i sammenhæng med opgaveløsningen, da det er denne der afgør om der er behov for at have HR/ADM tilstede på geografien. • Geografisk nærhed kan kombineres med en central organisatorisk forankring gennem decentral placering eller satellitkontorer.

Det vurderes hensigtsmæssigt at forankre det organisatoriske ansvar på styrelsesniveau

- Med organisatorisk forankring refereres til det ledelsesmæssige ansvar, dvs. hvor den styringsmæssige prioritering foretages. Konsolidering af det ledelsesmæssige ansvar på et højere niveau sikrer en mere tværgående og ensartet prioritering, mens konsolidering på lavere niveauer sikrer løsninger der er skræddersyet den enkelte enhed. Det er konsulentteamets vurdering at den organisatorisk forankring af ansvar er den primære driver af potentialet

Organisatorisk forankring		Fordele	Begrænsninger
1 I værn og enheder	I Niveau 3 myndigheder	- Stor organisatorisk nærhed til forretning, da fællesskabet forankres i hver myndighed, som fællesskabet skal betjene - Gode erfaringer fra TGR og SAK - Ingen udfordringer ift. operative hensyn	- Realiserer ikke direkte gevinster ved standardisering af processer og optimeret styring på tværs af enheder indenfor værn - Fokus fortsat på egen NIII-enhed, hvilket begrænser den langsigtede optimering
	II I hvert værn	- Sikrer en værnsmæssig konsolidering af processer og serviceniveau - Nærhed til forretning, da fællesskabet forankres i det værn som betjenes - Mulighed for imødekomme af særlige værnshensyn	- Begrænser den langsigtede mulighed for tværgående procesoptimering på området sfa. fremadrettet fokus på hvert værn - Realiserer ikke geografiske synergier på lokationer med tilstedeværelse af flere værn
2 På styrelsesniveau	III Værnsfælles kommando	- Giver et samlet og tværgående ledelsesansvar med fokus på- og mulighed for procesoptimering på tværs af værn - Optimerer den centrale styring af området	- Brud med historisk forankring af opgaveløsning indenfor værn kan være svært at implementere direkte - Grundlæggende set ikke en VFK-opgave
	IV Støttefunktioner	- Opgaveløsning i VFK fokuseres på operative udfordringer - Laveste mulige enhedsomkostninger gennem faglig specialisering og realisering af synergieffekter med andre beslægtede administrative opgaver - Mulighed for at sikre langsigtet kvalitetsløft og procesoptimering på tværs af enheder	- Risiko for tab af nærhed til forretning på kort sigt, da administrative fællesskaber ikke ejes af forretning - Øgede transaktionsomkostninger for VFK i form af mere kravsmæssig overfor støtteenhed, og kontrol af leveret kvalitet

Det generelle behov for ensretning af arbejdsopgaver og serviceniveau, samt muligheden for langsigtet procesoptimering på tværs af både enheder og værn, medfører at en samling af ansvaret på ét niveau vurderes hensigtsmæssigt. Konsolidering af ansvar vurderes ligeledes at give de bedste betingelser for den fremadrettede udvikling af den nødvendig systemunderstøttelse for realisering af en række af potentialerne

Den fysiske nærhed kan opnås i samtlige modeller

- Med geografisk konsolidering refereres til den fysiske placering af de administrative fællesskaber. Det geografiske hensyn tilsikrer at den service der modtages på den enkelte lokationer er dækkende og af tilstrækkelig kvalitet
- Geografisk placering af de administrative fællesskaber har betydning for det samlede potentiale såfremt skalafordele og specialisering medfører at gevinsten ved fysisk samlokation er stor. I dette tilfælde bør den decentrale tilstedeværelse opnås ved lokale service-kontaktpunkter eller satellitenheder.

Geografisk konsolidering		Fordele	Begrænsninger
1	A For hver enhed på garnison	• Sikrer et nært fysisk kontaktpunkt for samtlige enheder på samtlige garnisoner	• Realiserer ingen potentialer fra fysisk konsolidering, herunder eksempelvis skalafordele eller specialisering
	B For hvert værn på garnison	• Sikrer fysisk konsolidering og undgår overlappende opgaver på tværs af enheder inden for samme værn • Høj grad af fysisk nærvær på garnisoner	• Opnår ikke skala- og synergieffekt med beslægtede opgaver i andre værn på samme garnison
	C For hver garnison uafhængig af værn ¹	• Største fysiske konsolidering hvor de administrative fællesskaber fortsat er forankret på de enkelte garnisoner	• På udvalgte garnisoner (eksempelvis Karup) kan konsolidering i et enkelt administrativt fællesskab begrænse opfattelsen af fysisk nærhed, som følge af lokationernes omfattende størrelser
2	D Central placering af administrative fællesskaber På en eller få lokationer	• Sikrer den størst mulige fysiske konsolidering af administrativ opgaveudførelse • Tab af nærhed kan imødekommes ved oprettelse af satellit enheder decentralt, med enten permanent et deltids tilstedeværelse • Opnår en ren model for opdeling af den administrative opgavevaretagelse i servicefunktioner og backoffice	• Forudsætter forbedret IT-understøttelse på visse områder

- Det er konsulentteamets vurdering at et minimum af fysisk nærhed er nødvendig indtil den forudsatte IT-understøttelse er udviklet. Denne vurderes imidlertid at kunne opnås i samtlige organisatoriske modeller, hvorfor den org. forankring er den primære driver af potentialet
- Dette understøttes af TGR's erfaringer med placering af enkelte medarbejdere decentralt fra N-III enheden², der viser at de konkrete udfordringer med lokal tilstedeværelse kan løses ved løbende ledelsesmæssig prioritering af indsatsen, uden at kompromittere potentialet

1: Forudsætter forankring af organisatorisk ansvar på styrelsesniveau. 2: Et andet eksempel inkluderer SAK'ens håndtering af bl.a. 2.ESK, STS, OLSK og SOE fra Korsør

Der foreslås fire konkrete modeller for fremtidens administrative fællesskaber (1/2)

De fire foreslåede løsningsmodeller illustreres på de efterfølgende sider

Model	Beskrivelse	Fordele	Begrænsninger	Potentiale
M1 Model 1 (minimumsmodel)	I modellen foreslås to typer af konsolideringer. For fem af NIV III-myndigheder foretages en organisatorisk konsolidering indenfor hver myndighed. Derudover foretages en organisatorisk forankring indenfor værn på fire garnisoner hhv. indenfor FVL i Karup, HRN i Varde og Slagelse og indenfor SVN i Frederikshavn. For visse af myndighederne bibeholdes den nuværende model ud fra operative hensyn.	- Organisatorisk nærhed til forretningen, da fællesskaberne enten forankres i myndigheden eller værnet, som betjenes - Ingen udfordringer ift. operative hensyn - Umiddelbart implementerbar	Opnår ikke den fulde skalaeffekt, dels grundet at kun en begrænset volumen konsolideres, samt dels grundet at fokus fortsat på egen NIII-enhed, hvilket begrænser den langsigtede optimering	Opgjort til 100 ÅV på baggrund af kvantitativ og kvalitativ analyse
M2 Model 2 (udvidet minimumsmodel)	- Model 2 bygger ovenpå de foreslåede ændringer i model 1, ved yderligere organisatorisk forankring indenfor værn på tre garnisoner i HRN hhv. i Høvelte, Haderslev, og Holstebro. - En yderligere organisatorisk forankring medfører at de operative myndigheder berøres jf. bilag	- Ambitiøs i forhold til administrative fællesskaber, og et klart signal om prioritering af specialisering af opgavevaretagelsen - Organisatorisk nærhed til forretningen, da fællesskaberne enten forankres i myndigheden eller værnet, som de skal betjene - Umiddelbart implementerbar	- Kan potentielt udfordre myndigheders operative kapabiliteter - Opnår ikke den fulde skalaeffekt, dels grundet at kun en begrænset volumen konsolideres, samt dels grundet at fokus fortsat på egen NIII-enhed, hvilket begrænser den langsigtede optimering	100 ÅV, da der ikke forventes større potentiale ved de ekstra fællesskaber - En yderligere konsolidering vil dog sikre større faglighed grundet mere ensartethed i opgave-løsningen på tværs af myndigheder indenfor værn
M3 Model 3 (værnsløsning)	- Model 3 er en fuld organisatorisk konsolidering indenfor hvert værn, med henblik på at sikre størst muligt konsolidering indenfor kendte rammer - Hver værn gives ledelsesmæssigt frihed til geografisk at placere decentrale/lokale servicecentre, hvor det vurderes nødvendigt for at imødekomme behovet for fysisk kontakt	- De administrative fællesskaber kobles til den eksisterende værnsstruktur, HR-partnermodel mv. - Sikrer et værnsfælles serviceniveau - Nærhed og fleksibilitet for værnet, da de enkelte fællesskaber forankres hos det værn som det skal betjene	- Etablering indenfor værn sikrer ikke et tværgående perspektiv og ensretning på tværs af værn - Realiserer ikke geografiske synergier på lokationer med tilstedeværelse af flere værn	- Ikke opgjort selvstændigt, men min. 100 ÅV - Konsolidering inden for værn sikrer muliggør yderligere potentiale ved ensretning på tværs af enheder - Evt. gevinster ved optimering på tværs af Værn realiseres ikke
M4 Model 4 (styrelsesløsning)	- I Model 4 foreslås ét organisatorisk forankret administrativ fællesskab for hele forsvaret på styrelsesniveau. Det vil være ledelsesmæssigt op til den enkelte styrelse geografisk at placere satellitter af medarbejdere, hvor det vurderes nødvendigt for at imødekomme tabet af fysisk nærhed - Kan betragtes som et administrativt 'back-office' med decentrale servicestationer	- Størst muligt potentiale på lang sigt, gennem faglig specialisering og realisering af synergieffekter med andre beslægtede administrative opgaver - Mulighed for at sikre langsigtet kvalitetsløft og procesoptimering på tværs af enheder	- Risiko for tab af nærhed til forretning på kort sigt, såfremt administrative fællesskaber ikke ejes af forretning - Øgede transaktionsomkostninger for VFK hvis placering i støtteenhed i form af kravsætning og kontrol af leveret kvalitet - Først implementerbar på længere sigt	- Min. 100 ÅV fra analyse, plus yderligere gevinster på sigt gennem tværgående procesoptimering - Et centralt forankret og dedikeret ansvar for opgaverne giver de bedste forudsætninger for yderligere gevinstrealisering på langt sigt

Kilde: Potentialet er beregnet via 'organisationstilgangen'

Der foreslås fire konkrete modeller for fremtidens administrative fællesskaber (2/2)

- I model 1 foreslås konsolidering på NIV III for fem af myndighederne samt konsolidering indenfor værn på garnisonerne i Karup, Slagelse, Varde og Frederikshavn. For 8 af myndighederne foretages ingen ændringer af enten operative grunde eller myndighedernes størrelse
- I model 2 foreslås yderligere organisatorisk forankring i Holstebro, Haderslev og Høvelte. En sådan konsolidering vil imidlertid betyde, at de operative myndigheder berøres jf. bilag
- I model 3 forankres de administrative fællesskaber indenfor hver af de tre værn, mens forankringen i model 4 sker på styrelsesniveau

	Model 1 (minimumsløsning)		Model 2 (udvidet minimumsløsning)	Model 3 (værnsløsning)	Model 4 (styrelsesløsning)		
Enhed	Fællesskaber	Potentiale (ÅV)	Fællesskaber	Fællesskaber	Fællesskaber		
Flyvevåbnet		41					
ACW	Adm. Fællesskab i Karup	39 ¹	Adm. Fællesskab i Karup	Adm. Fællesskab indenfor flyvevåbnet	Adm. fællesskab på styrelsesniveau		
AFTC							
HW							
JMTO							
FST							
FTS							
FW	NIV 3 løsning i Skrydstrup	2	NIV 3 løsning i Skrydstrup				
ATW	NIV 3 løsning i Aalborg	-	NIV 3 løsning i Aalborg				
Hæren		50					
JDR	Nuværende model	1	Adm. Fællesskab i Holstebro	Adm. fællesskab indenfor Hæren		Fordelingen af myndigheder tværs af geografiser illustreret på næste side	
1BDE	Nuværende model	2	Adm. Fællesskab i Haderslev				
DDIV	Nuværende model	-					
TGR	Nuværende model	-	Nuværende model				
LG	Nuværende model	-	Adm. Fællesskab i Høvelte				
2BDE	Nuværende model	-					
GHR	Adm. Fællesskab i Slagelse	3	Adm. Fællesskab i Slagelse				
HEC	Adm. Fællesskab i Varde	9	Adm. Fællesskab i Varde				
HSGS							
HKIC	NIV 3 løsning i Oksbøl	7	NIV 3 løsning i Oksbøl				
HST	Nuværende model	-	Nuværende model				
IGR	NIV 3 løsning i Skive	3	NIV 3 løsning i Skive				
TRR	NIV 3 løsning i Aalborg/Vordingborg	25	NIV 3 løsning i Aalborg/Vordingborg				
Søværnet		9					
2.ESK	Nuværende model	4	Nuværende model	Adm. fællesskab indenfor Søværnet			
STS							
OLSK							
SOE							
OLSF	Adm. Fællesskab i Frederikshavn	5	Adm. Fællesskab i Frederikshavn				
1.ESK							
SSK							
MST	Nuværende model	-	Nuværende model				
Total		100					

Fordelingen af myndigheder på tværs af geografiser illustreres på næste side

De fire modeller kan ligeledes illustreret på tværs af myndigheder og garnisoner

Model 1: Minimumsløsning¹

Model 2: Udvidet minimumsmodel

Model 3: Værnsløsning

Model 4: Styrelsesløsning

		Garnisoner															
Enhed	Enhedstype	Karup	Skyds-trup	F. Aalborg	Holste-bro	Hader-slev	Slagelse	Varde	Oksbøl	Skive	Frederic-ia	Aalborg	Høvelte	Vording-borg	Rønne	Korsør	Frederikshavn
Flyvevåbnet																	
ACW	Kapacitetsbærende	x															
AFTC	Skoleenhed	x															
FW	Kapacitetsbærende		x														
HW	Kapacitetsbærende	x															
JMTO	Kapacitetsbærende	x															
ATW	Kapacitetsbærende			x													
FST	Administrativ stab	x															
FTS	Kapacitetsbærende	x															
Hæren																	
1BDE	Operativ enhed				x	x*							x		x		
2BDE	Operativ enhed						x*										
DDIV	Operativ stab					x							x				
GHR	Garnisons- og udd.						x										
HEC	Kapacitetsbærende							x									
HKIC	Kapacitetsbærende								x								
HSGS	Skoleenhed																
HST	Administrativ stab	x															
IGR	Såvel operative- og kapacitetsbærende									x							
JDR	Garnisonsenhed				x												
LG	Garnisons- og udd.												x				
TGR	Kapacitetsbærende					x					x*						
TRR	Såvel operative- og kapacitetsbærende											x*		x			
Søværnet																	
1.ESK	Operativ enhed																x
2.ESK	Operativ enhed															x	
MST	Administrativ stab	x															
OLSF	Kapacitetsbærende																x
OLSK	Kapacitetsbærende															x	
SOE	Kapacitetsbærende															x	
SSK	Skoleenhed																x
STS	Operativ stab															x	

1. Myndigheder som er betegnet som operative kapacitetsbærende er ikke medtaget. For de myndigheder som er spredt på flere lokationer, er myndighedens 'hovedkontor' markeret med en stjerne (*)

En væsentlig del af potentialet kommer fra myndigheder, der har kapacitetsbærende enheder eller skoler

- Tabellen nedenfor med baseline og potentiale fordelt på de forskellige enhedstyper viser, at mere end 60 pct. af potentialet kommer fra myndigheder, der er kapacitetsbærende eller har skoleenheder. Hertil kommer 30 pct. fra myndigheder, der både har operative og kapacitetsbærende enheder.
- Der skal tages stilling til, om de operative enheder skal indgå i de administrative fællesskaber. 6 pct. af potentialet relaterer således til myndigheder, dvs. myndigheder, der skal indsætte hele kapabiliteter, hvori der også indgår HR ADM. Den kvalitative vurdering for operative myndigheder er fastlagt meget konservativt, idet der kræves en dybere analyse af behovet i de specifikke enheder for at fastlægge et endeligt potentiale. Hvis de operative myndigheder skal indgå i fællesskabet, er der behov for at fastlægge en konkret løsning i forhold til indsættelse af operative kapabiliteter.

Enhedstype	Antal besatte stillinger (ÅV)			
	Adm. stillinger (baseline)	Kvantitativt potentiale ²	Kvalitativt potentiale	ÅV i adm. Fællesskab
Kapacitetsbærende enhed	181	53	44	137
Operativ enhed	173	57	6	167
Såvel operative- og kapacitetsbærende enheder	126	42	28	98
Skoleenhed	39	20	21	18
Garnisons- og uddannelsesenhed	11	-14	0	11
Administrativ stab	8	1	0	8
Operativ stab	4	2	0	4
Garnisonsenhed	3	2	1	2
Total	545	162	100	445

Potentiale og begrundelse for kvalitative vurdering for hver niveau 3 myndighed fremgår af bilag

Potentialet er primært en effektivisering, men visse decentrale opgavebortfald er en forudsætning

- Potentialet fra konsolidering af opgaver i administrative fællesskaber drives primært af en mere effektiv opgavevaretagelse, men også i et vist omfang af opgavebortfald
- Telegrafregimentet har opnået besparelser og kvalitative gevinster ved etablering af et administrativt fællesskab. De kvalitative gevinster i Telegrafregimentet omfatter: i) Styrket administration til stor gavn for organisationen som helhed, ii) Øget gennemsigtighed, iii) Øget ensretning i forhold til overholdelse af gældende direktiver og bestemmelser og iv) Bedre styring og kontrol.
- Hovedparten af opgaverne i Telegrafregimentet har kunnet effektiviseres fra centralt hold. Erfaringen er også, at der er opgaver, som bortfalder, og nogle få, afgrænsede opgaver, der fortsat skal løses decentralt, da de ikke kan løses fra centralt hold. Tabellen nedenfor angiver udpluk af hvilke opgaver der direkte effektiviseres, og hvilke opgaver der løses gennem bortfald

Realisering af potentiale		Beskrivelse af opgaver	Den fremadrettede opgavevaretagelse
Opgaver der effektiviseres	Administrative og standardiserbare opgaver	• Administration af arbejdstid, herunder vejledning, tastning af arbejdstid • Administration af rejser, herunder rejseoprettelser, og rejseafregning for medarbejdere • Opdatering af stamdata, fx tastning af strukturændringer mv. • Sikkerhedsgodkendelser og opdatering af stamdata.	• Medarbejdere i administrative fællesskaber håndterer en større volumen af arbejdsopgaver, som følge af faglig specialisering, stordriftsfordele samt standardisering og optimering af processer • Specialisering i den administrative opgavevaretagelse er en nøglehåndtag i realisering af potentialer
	Ledelse af HR/ADM medarbejdere	• I en decentral struktur med flere enheder er der et betydeligt antal mellemlederemed hvert deres element. Samling af den administrative opgavevaretagelse sikrer større span-of-control, og dermed en effektivisering af ledelsesopgaven	• Reduktion i antallet af ledere og større ledelsesspænd for tilbageblivende ledere • Effektivisering da den samme ledelsesopgave samles på færres og specialiserede ledere
Opgaver der bortfalder eller fortsat varetages decentralt	Almen støtte til stab og enhed	• Almen støtte omfatter en række mindre og praktiske opgaver, herunder eksempelvis: – Kaffebrygning – Udarbejdelse af referater fra fx stabsmøder, udvalgsmøder eller lignende – Afhentning af frugt og bestilling af kantinevare – Køeropgaver	• Opgaverne falder ikke bort, og skal fremadrettet løses decentralt. Det vurderes dog at karakteren af de identificerede opgaver kan løses på skift af andre medarbejdere eller forankres hos øvrige sagsbehandlere uden omkostninger • Fjernelsen af den decentrale service ved den almen støtte forventes at medføre et større fokus behovsdrevet ressourceanvendelse
	Støtte til den daglige sagsbehandling	• Støtten relaterer sig til dokumenthåndtering i enheden og omfatter blandt andet: – Journalisering for andre sagsbehandlere – Løbende håndtering af mails i fællespostkasser – Vejledning til kollegaer om procedurer og sagsgeve vedr. fx håndakter, stabsnoter, sagsoplæg – Udarbejdelse af skrivelser og bestemmelser (BST)	• Opgaverne overgår til de resterende ikke-administrative ÅV, men kan løses effektivt gennem: • Klare procedurer med tydeligere ansvarsfordeling, beføjelser og arbejdsgange for dokumenthåndtering • Stabsmedlemmer kan gennemføre af et 1-dags kursus i KSDH (Forsvarets dokument-håndteringsprogram) samt øvrige kurser i stabsmetodik, herunder hvad er en håndakt, stabsnotat og sagsoplæg – hvordan de udarbejdes og formålet med disse • Udarbejdelse af direktiv der klart beskriver formål og hvordan staben anvender KTP postkasse, OneNote, Journalisering, KSDH, Sharepoint mv.

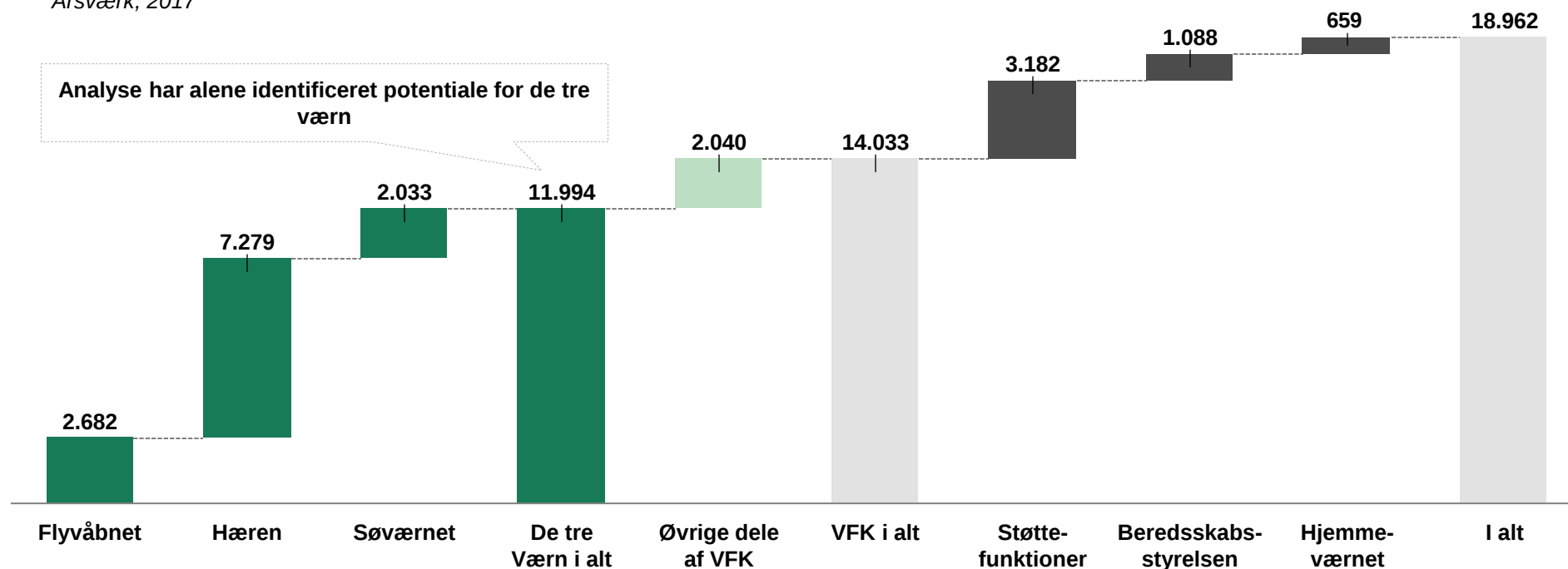
Det er en forudsætning for realisering af det fulde potentiale at der ikke efterfølgende ansættes administrative medarbejdere decentralt til varetagelse af ovenstående opgaver

Analysen har fokuseret på VFK's værn, men der kan være potentialer ved konsolidering i resten af VFK og Forsvaret

- Analysen har alene fokuseret på at identificere potentialer for etablering af administrative fælleskaber for de Flyvevåbnet, Hæren og Søværnet.
- Der kan være yderligere potentialer ved at konsolidere de administrative opgaver for de resterende dele af VFK, herunder SOCOM, Forsvarets Hovedværksteder, Værne Fælleskommando, FAK mv.
- Der kan ligeledes være potentialer ved at konsolidere de administrative opgaver for støttefunktionerne, herunder særligt FDD under FMI, og Hjemmeværnet, der i vid udstrækning er samlokalisert med myndighederne i de tre værn

Analysen har fokuseret på de tre Værn, som udgør ca. 2 ud af 3 årsværk i Forsvaret

Årsværk, 2017



Note: Det totale ÅV omfatter faste stillinger, Værnepligtige og Reaktionsstyrkeuddannelse, der er bemandede. For Hjemmeværnet er ligeledes inkluderet midlertidige stillinger og ansættelser, der er bemandede.

Kilde: DeMars udtræk, 2017

Der estimeres et samlet bruttopotentiale på 57-72 mio. kr. og der er et overlap på 17-29 ÅV til andre tiltag

- Potentialet på 100-150 årsværk er omregnet til 57-72 mio. kr. på baggrund af:
 - Stillingernes faktiske løn i 2016 omregnet til årsniveau svarende til ca. 430.000
 - Overheadsats på ca. 100.000 kr. for alle ansatte samt militær tillægssats på ca. 40.000 kr. for militært personale, der i regi af Udvalget for budgetanalyse af forsvaret 2017 er fastlagt for ændringer i årsværk i forsvaret.
 - Den militær tillægssats er lagt til for 83-125 årsværk svarende til andelen af militært ansatte blandt alle stillinger, som er kategoriseret som administrative.
- Tiltag om administrative fællesskaber anslås at have et overlap på mellem 17-29 ÅV til tiltag om nyordning og tiltag om kursusadministration. Der er behov for at tage stilling til håndteringen af overlap i forhold til fastlæggelse af potentialet.

Bruttopotentialet i årsværk svarer til 57-72 mio. kr.

Omkostningsenhed	Omkostning pr. enhed	Årsværk	Mio Kr.
Lønomkostninger	429.942	100-150	43,0-52,5
+ Overhead	103.903	100-150	10,4-15,5
+ Militært tillægssats (overhead)	39.747	83-125	3,3-4,0
Potentiale			56,7-72,0

Der anslås et overlap på 17-29 ÅV til nyordning og koncernfælles kursusadm.

Element	Årsværk
Potentiale inden overlap	100-150 ÅV
- Anslået overlap til tiltag om nyordning	10-22 ÅV
- Anslået overlap til tiltag om kursusadm.	7 ÅV
= Potentiale efter overlap i årsværk	71-121 ÅV

Overlap vurderet til gennemsnitligt ca. 17 ift. nyordning

Estimeret overlap mellem administrative fællesskaber og nyordningen eksemplificeret for HKIC, HEC og TRR

- Nedenfor er illustreret hvorledes overlappet mellem adm. fællesskaber og nyordningen er beregnet for udvalgte myndigheder i HRN. I tabellerne er opført de enheder, hvor der enten er identificeret HR-administrative ÅV (*baseline*) ifm. de adm. fællesskaber eller et *potentiale* i nyordningen. Herved bliver det muligt at afdække, om nyordningen finder et potentiale i de enheder, hvor der også er identificeret administrative medarbejdere, hvoriblandt der findes et potentiale ifm. de adm. fællesskaber.

HKIC

NIV III, IV eller V enhed	Adm. fællesskaber	Nyordningen
	Baseline	Potentiale
ADMELM/ST/1DAA/HKIC	2	
KDOSEK/KDODEL/1SKYTSBT/1DAA/HKIC	4	
KDOSEK/KDODEL/2FØ&OBSBT/1DAA/HKIC	4	
LESEK/DRAFD/ST/HKIC	4	
PASEK/DRAFD/ST/HKIC	9	2,7
Total	23	2,7

HEC

NIV III, IV eller V enhed	Adm. fællesskaber	Nyordningen
	Baseline	Potentiale
ADMELM/ADMSEK/ST/HEC	5	0,3
ADMINSEK/ST/1MIBTN/HEC	5	
PSNELM/ADMSEK/ST/HEC	3	1
STSEK/2MIBTN/HEC	3	
KDOSEK/KDODEL/EWKMP/1MIBTN/HEC	3	
KDOSEK/KDODEL/HBUKMP/1MIBTN/HEC	2	
KDOSEK/H&UKMP/1MIBTN/HEC	2	
KDOSEK/IAKMP/1MIBTN/HEC	1	
Ukendt		1
UMAK/LOGSEK/ST/HEC		3
IT/LOGSEK/ST/HEC		1
KTELM/ADMSEK/ST/HEC		1
Total	24	7,3

TRR

NIV III, IV eller V enhed	Adm. fællesskaber	Nyordningen
	Baseline	Potentiale
ADMSEK/ADMAFD/ST/TRR	7	
S1&8/ST/MP/TRR	6	
KDOSEK/KDODEL/2SANKMP/1LOGBTN/TRR	6	
KDOGRP/KDOSEK/1NSE/4NSBTN/TRR	5	
KDOSEK/KDODEL/2VEDLKMP/3VEDLBTN/TRR	4	
ADMELM/ST/1LOGBTN/TRR	4	
PSNSEK/ADMAFD/ST/TRR	4	2,4
KDOSEK/KDODEL/1FSKMP/2LOGBTN/TRR	4	
KDOELM/4TPKMP/2LOGBTN/TRR	4	
KDOGRP/KDOSEK/3NSE/4NSBTN/TRR	4	
KDOSEK/KDODEL/1VEDLKMP/3VEDLBTN/TRR	3	
KDOSEK/KDODEL/4HBUKMP/1LOGBTN/TRR	3	
SEKR/GSE/ST/TRR	3	0,7
KDOGRP/KDOSEK/5NSE/4NSBTN/TRR	3	
KDOGRP/KDOSEK/2NSE/4NSBTN/TRR	3	
ADMELM/ST/2LOGBTN/TRR	3	
ADMELM/ST/3VEDLBTN/TRR	3	
KDOSEK/KDODEL/3SANKMP/1LOGBTN/TRR	2	
ADMELM/ST/4NSBTN/TRR	2	
KDODEL/5HBUKMP/1LOGBTN/TRR	2	
MILLÆRL/ADMAFD/ST/TRR	2	
KDOGRP/KDOSEK/6NSE/4NSBTN/TRR	2	
KDOSEK/KDODEL/3LOGKMP/2LOGBTN/TRR	1	
KDOELM/KURSEK/2LOGBTN/TRR	1	
DM&TPSEK/4TPKMP/2LOGBTN/TRR	1	
KDOSEK/KDODEL/2LOGKMP/2LOGBTN/TRR	1	
KDOSEK/KDODEL/1LOGKMP/1LOGBTN/TRR	1	
DELTROP/STPDEL/4TPKMP/2LOGBTN/TRR	1	
ADMAFD/ST/TRR	1	
KOMSEK/GSE/ST/TRR		1,3
FSGRP/5FØRELM/2LOGBTN/TRR		1
FSGRP/6FØRELM/1LOGBTN/TRR		
LESEK/GSE/ST/TRR		0,7
UMAK/PRODAFD/ST/TRR		1
KDOSEK/5FØRELM/2LOGBTN/TRR		
KDOSEK/6FØRELM/1LOGBTN/TRR		1
Total	86	8,1

Kilde: Analysen vedr. adm. fællesskaber og Nyordningen

Model 4 kan realisere op til 28 mio. kr. ekstra på lang sigt

Eksemplificeres på efterfølgende slides

Potentiale ved samling af ansvar

- **Centralisering af de administrative processer:** Det beregnede nedre potentiale på 57 mio.kr. udgør det umiddelbare konsolideringspotentiale baseret på erfaringer fra andre steder i forsvaret (TGR), men der må forventes yderligere signifikante gevinster ved en langsigtet optimering af de administrative processer og forbedret IT-understøttelse. Dette er søgt kvantificeret med udgangspunkt erfaringer i og udenfor forsvaret med tilsvarende centraliseringer. Det estimerede potentiale er behæftet med relativt stor usikkerhed og forudsætter målrettet change management for at kunne realiseres. Ved at centralisere ansvaret for de administrative processer ét sted, er det muligt at opnå synergier og gevinster som ikke opstår ved en centralisering på et lavere niveau. En centralisering af procesansvaret for hele koncernen under én myndighed vurderes at kunne medføre et ekstra potentiale på op til 50 %. Det er en forudsætning for realiseringen af det ekstra potentiale at de administrative processer samles, standardiseres og optimeres og derfor vurderes det også at indfasningstiden vil være længere end for en delvis centralisering på et lavere niveau. En fuld centralisering af de administrative processer forventes ikke at kunne gennemføres før i år 2022, hvorfor det fulde potentiale ikke kan realiseres før 2025, som følge af tjenestemandsproblematikken
- En række institutioner i og udenfor forsvaret har med succes centraliseret lignende administrative opgaver og realiseret betydelige langsigtede effektiviseringsgevinster. FRS realiserede en 30 % effektivisering som følge af den umiddelbare konsolidering af opgaver og indhentede yderligere 30 % fra 2014-2016 som følge af optimering af de administrative processer. Statens Administration realiserede en effektivisering på 52 % over en 6-årig periode som følge af processtandardisering og konsolidering imellem 2008 og 2014. En række kommuner har ligeledes realiseret effektiviseringsgevinster på op til 50 % over en 2-4-årig periode ved at centralisere lønadministration og diverse økonomifunktioner

Observationer fra budgetanalyse

- **Ineffektive processer:** I forbindelse med oprettelsen af støttefunktionerne blev en række administrative opgaver centraliseret og strømlinet. Men kortlægningen har vist at der fortsat er mange ineffektive administrative processer, som ikke er blevet centraliserede. Det drejer sig fx om arbejdstidsregistrering og administration af rejseprocessen som stadig delvist består af papirbående elementer. Dette gør den administrative proces mere ressourcekrævende, da de samme informationer først registreres på papir for derefter at blive ført ind i DeMars. Det øger desuden risikoen for fejl, at den administrative proces har unødvendigt mange led
- **Proces-heterogenitet:** Både internt i niveau III-myndigheder og imellem enheder anvendes forskellige administrative praksiser, som gør den overordnede administrative proces ineffektiv. Fx har telegrafens lokalt indført en excel-baseret løsning til at håndtere arbejdstidsregistreringer, hvor andre enheder anvender andre løsninger. Ved at centralisere procesansvaret hos én myndighed vil det være lettere at standardisere og optimere processerne og dermed sikre en højere grad af effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen

Løftestænger

- **Procesoptimering og standardisering:** Optimering og standardisering af de administrative processer er en forudsætning for at de andre løftestænger kan være effektive. Standardisering af processerne vil være lettere at gennemføre og udrulle, hvis der er én myndighed der har det overordnede ansvar for processerne
- **Digitalisering og automatisering:** Igen digitalisering og automatisering af relevante administrative processer kan dataopsamling gøres lettere og datakvaliteten kan øges
- **Kapacitetsstyring:** Centralisering i én enhed vil gøre det lettere at håndtere udsving i efterspørgslen på forskellige services. Dermed vil administrative ressourcer lettere kunne flyttes hen til områder, hvor der er spidsbelastning og dermed lette de overordnede arbejdsgange og sikre god service for kunderne
- **Stordriftsfordele:** Ved at centralisere på et højere niveau, kan der opnås yderligere stordriftsfordele. En samlet administrativ enhed vil øge medarbejdernes mulighed for at blive specialiserede indenfor deres område med øget effektivitet til følge

Udmøntningen af potentialet kan stamme fra en kombination af ovenstående løftestænger. På de følgende slides er der angivet et eksempel på en digitalisering af arbejdstidsregistreringsprocessen og rejseprocessen. Processerne er valgt for at eksemplificere, hvordan en effektivisering igennem digitalisering kan se ud

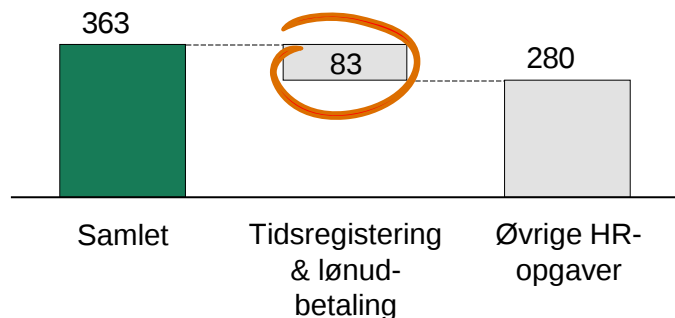
Baseline for administration af arbejdstid og rejseprocessen estimeres samlet til 153 ÅV via to forskellige datakilder...

- Nedenfor er illustreret, hvorledes bruttobaseline er beregnet for hhv. administration af arbejdstid og administration af rejseprocessen. Førstnævnte beregnes pba. spørgeskemadata, mens sidstnævnte beregnes via rejsedata fra FRS. Samlet estimeres bruttobaselinesen til 153 ÅV

1 Administration af arbejdstid

- Det administrative tidsforbrug på tidsregistrering og lønudbetalinger er forsøgt afdækket via spørgeskema, hvor medarbejderne er spurgt ind til, hvilke administrative opgaver de udfører
- Ud fra spørgeskemaet estimeres det samlede tidsforbrug på tidsadministration til ~83 ÅV. På trods af at spørgeskemaet generelt vurderes som underestimeret, så anvendes dette estimat som baseline for tidsregistrering og lønudbetaling, da der ikke findes alternative datakilder hertil

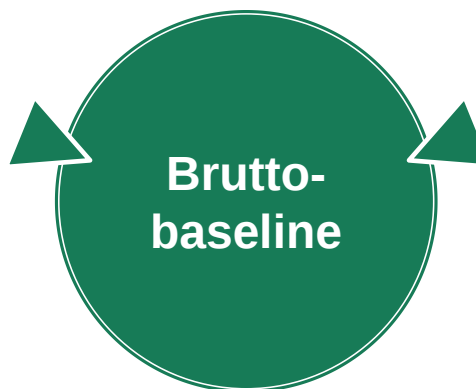
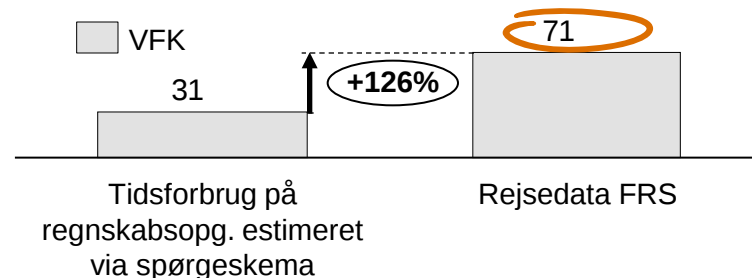
Tidsforbrug på HR-opgaver pba. spørgeskema, 2017



1Grupperejser er ikke medtaget, da den administrative opgave hertil er anderledes end almindelige rejser
Kilde: Spørgeskema fim. Budgetanalyse, 2017 og FRS rejsedata fra 2016

2 Administration af rejseprocessen

- Spørgeskemaet er ikke granulært nok til at adskille adm. relateret til rejseprocessen fra øvrige regnskabsopgaver såsom fx bilags- og fakturahåndtering mv.
- Konsekvensen herved er, at det administrative tidsforbrug på rejseprocessen ikke kan adskilles fra det angivne tidsforbrug på regnskab. Pba. spørgeskemaet anvendes samlet 31 ÅV på regnskabsopgaver i VFK
- FRS har imidlertid rejsedata som gør det muligt at afdække antallet af rejser, som medarbejdere håndterer for andre i 2016. Med udgangspunkt i de medarbejdere som har håndteret mere end 50 rejser estimeres det samlede tidsforbrug at være på 71 ÅV i VFK¹. Hvilket er markant højere end tidsforbruget på alle regnskabsopgaver herunder rejseprocessen



...hvoraf det dog primært er tastningsopgaver, som påvirkes ved bedre IT-understøttelse

- Nedenfor er administration af arbejdstid og rejseprocessen nedbrudt i underliggende opgavekategorier på baggrund af interviews med medarbejdere fra VFK, FPS og FRS. Nedbrydningen af arbejdstids- og reisetidsadministration er valideret af hhv. FPS og FRS, som også deltog i interviewene
- På baggrund heraf er foretaget en vurdering af, hvilke af opgaverne som påvirkes ved bedre IT-understøttelse. Konkret er det primært tasteopgaverne, men opgaverne relateret til rådgivning og controlling forventes påvirket ved en samlet app-løsning, hvor vejledninger mv. kan fremgå

Nedbrydning af arbejdstidsadministration

Opgave-kategori	Eksempler på opgaver	Påvirkes af IT
Arbejdstids-planlægning	- Indtastning af planlagte ferier og vagtplanlægning - Indtastning af planlagte aktiviteter	
Registrering af faktisk arbejdstid	- Opdatering af stamdata - Indlægnig af faktiske komme og gåtider - Registrering af omsorgs- seniorordninger - Tidsevaluering af indtastet data (kontrol) - Overførsel fra CATS/ProMark til Demars - Fejlretning og oprettelse af incidents	✓ ✓ ✓ ✓
Forberedelse af udbetalinger	Oprettelse af timesedler for arbejdstidsbestemte ydelser, merarbejde eller lignende og ferieafregning ved afgang	
Controlling	- Kontrol af ophævelse af spærre og tidsevaluering/godkendelse. - Udarbejdelse af ledelsesinformation, rapporter og lignende til personaleansvar	
Godkendelser	- Ophævelse af spærre - Godkendelse af tidsafregninger	

Nedbrydning af rejseprocessen

Opgave-kategori	Eksempler på opgaver	Påvirkes af IT
Administration før rejse	- Rådgivning omkring rejseregler - Rejseplanlægning - Tastning i rejsestyring af rejseoprettelse - Bestilling af rejsehjemmel - Anmodning om rejseforsud	(✓ ¹)
Administration efter rejse	- Tastning i rejsestyring af rejseoprettelse - Vedhæftning af rejsebilag	✓ ✓
Controlling	Controlling af rejsedata	

1. Afhænger af valget af løsning, da tidsforbruget hertil kun forventes reduceret ved app-løsning.

Kilde: Interviews med VFK, FPS og FRS ifm. budgetanalyse, 2017

Tastning af arbejdstid: Der synes overordnet at være tre forskellige måder hvorpå arbejdstid registreres

- Registreringen af medarbejdernes arbejdstid sker i to trin. Først registreres medarbejdernes planlagte tid minimum tre måneder i forvejen. For tidsadministratorerne er det kun indtastning af aktiviteter såsom fx øvelser, som skal testes manuelt. I tilfælde hvor medarbejdernes faktiske tid afviger fra den planlagte, skal disse ændringer registreres i DeMars. Registreringen heraf sker overordnet via tre metoder i forsvaret hhv. Stabsmetode, værkstedsmetoden og den operative metode
- For langt hovedparten sker registreringen af den faktiske arbejdstid via papir eller excel-ark hos medarbejderen selv, eller medarbejderens chef

Der registreres faktisk tid for medarbejderne, når den afviger fra den planlagte tid

Registreringen sker overordnet via tre forskellige metoder i forsvaret

Planlagt tid	Formål: For at tilgodese chefens styring af arbejdstidsressourcen noteres der planlagt tid i DeMars for alle medarbejdere mindst tre måneder frem. Tastningsopgave relateret hertil: Da den planlagte tid følger en automatiseret planregel som er defineret for hver medarbejder, vil de administrative medarbejdere kun indtaste aktiviteter såsom øvelser, vagter mv.
Faktisk tid	Formål: I tilfælde hvor medarbejderens faktiske tid <i>afviger</i> fra den planlagte, er der behov for, at disse ændringer registreres i DeMars Tastningsopgave relateret hertil: Tastningsopgaven for de administrative medarbejdere varierer afhængig af om de faktiske komme-/gåtider indlægges i DeMars via CATS (stabsmetoden), ProMark brikssystem (værkstedsmetoden) eller sedler/excel-ark (den operative metode),

	Antal ansatte	Proces	Opgaver for tidsadministratorer
Stabsmetode	1.400	Ansatte i stabe, der har adgang til FIIN arbejdsplads og DeMars taster selv deres faktisk arbejdstid i CATS	Overførsel af arbejdstiden fra CATS til DeMars
Værkstedsmetoden	2.250	Medarbejdere (primært på værksteder) registrerer deres arbejdstid elektronisk via et strekodesystem (ProMark). Medarbejderens arbejdstid overføres derefter automatisk til DeMars	Ingen
Operativ metode	14.000	For de medarbejdere uden adgang til FIIN arbejdsplads og/eller DeMars, nedfælder de selv, eller deres chef, de faktiske komme-/gå tider på papir eller i excel-ark, hvorefter de afleveres til de administrative medarbejdere	Tidstidsadministratorerne taster derefter de faktiske arbejdstider i DeMars

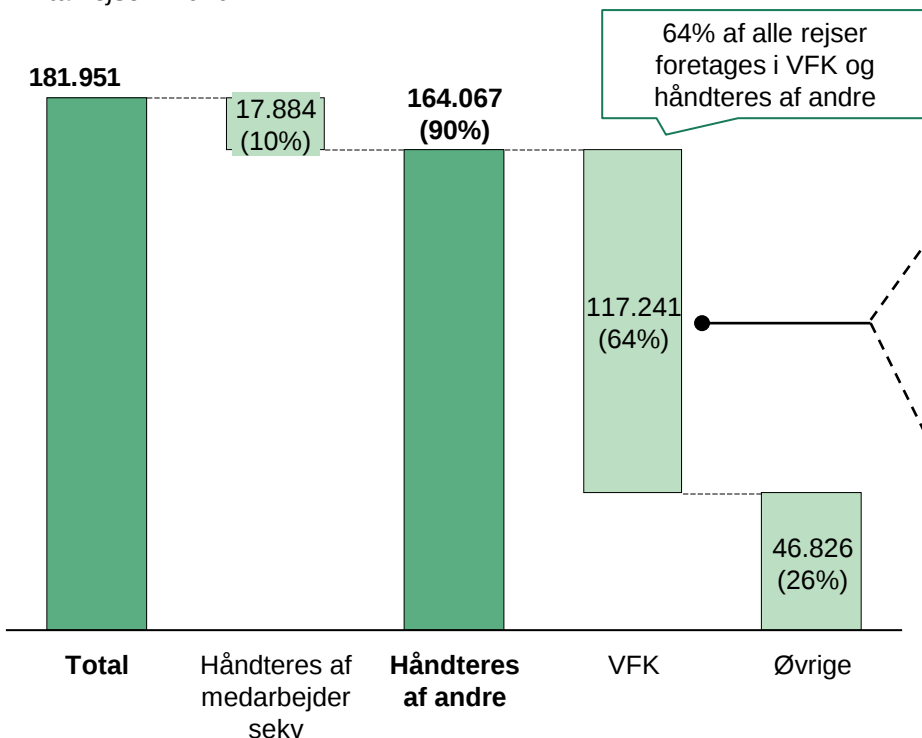
Kilde: Afrapportering for UAG3 under den tidligere AG4 i spor 1, interviews med administrative medarbejdere i Søværnet og Hæren

90% af alle rejser i forsvaret håndteres af andre end den rejsende selv, hvoraf størstedelen foretages i VFK

- Figuren til venstre viser det totale antal registrerede rejser i 2016 fordelt på om rejsen håndteres af den rejsende selv eller anden medarbejder. Konkret illustrerer figuren, at 90% af alle rejser håndteres af andre end den rejsende. Den videre opdeling viser, at 64% af alle rejser foretages i VFK og håndteres af andre end den rejsende selv
- Figuren til højre viser, at de ~117.000 rejser som håndteres af andre i VFK, er fordelt på 19.000 rejsende medarbejdere. Rejserne synes fordelt nogenlunde jævnt mellem myndighederne i VFK

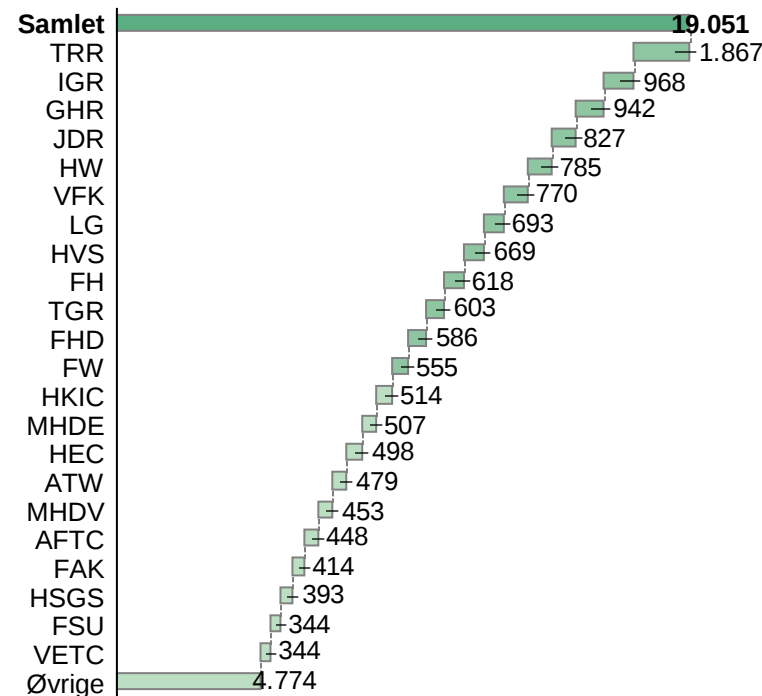
90% af alle rejser håndteres ikke af den rejsende selv

Antal rejser i 2016



De ~117.000 rejseafregninger er fordelt på 19.000 rejsende medarbejdere bredt fordelt i VFK

Antal rejser i 2016



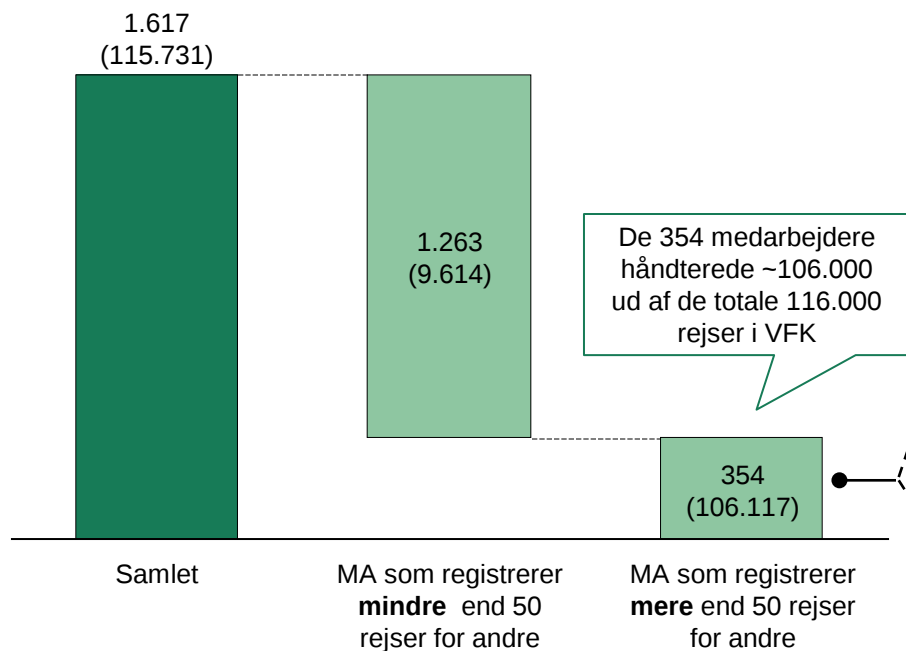
Rejserne i VFK håndteres af ~350 medarbejdere

...hvoraf 25 af disse håndterer over 800 rejser årligt

- Figuren til venstre viser det totale antal medarbejdere, som registrerede rejser i VFK i 2016 fordelt på, om medarbejderen håndterede over eller under 50 rejser. Grænsen på 50 rejser er valgt i samarbejde med FRS, idet den administrative opgave for medarbejdere som håndterer mere end 50 rejser for andre, vurderes at være af substantiel karakter. Hvorfor det derfor må anses som en fast opgave, der er relevant ift. procesoptimering. Figuren viser, at 354 medarbejdere registrerede mere end 50 rejser for andre, og at disse medarbejdere samlet registrerede ~106.000 rejser ud af de ~116.000 rejser som blev foretaget i VFK
- Figuren til højre viser en yderligere opdeling blandt de 354 medarbejdere efter hvor mange rejser de håndterede. Konkret viser figuren, at 25 af disse medarbejdere håndterede mere end 800 rejser, hvorfor de estimeres at bruge minimum halvdelen af deres tid herpå¹

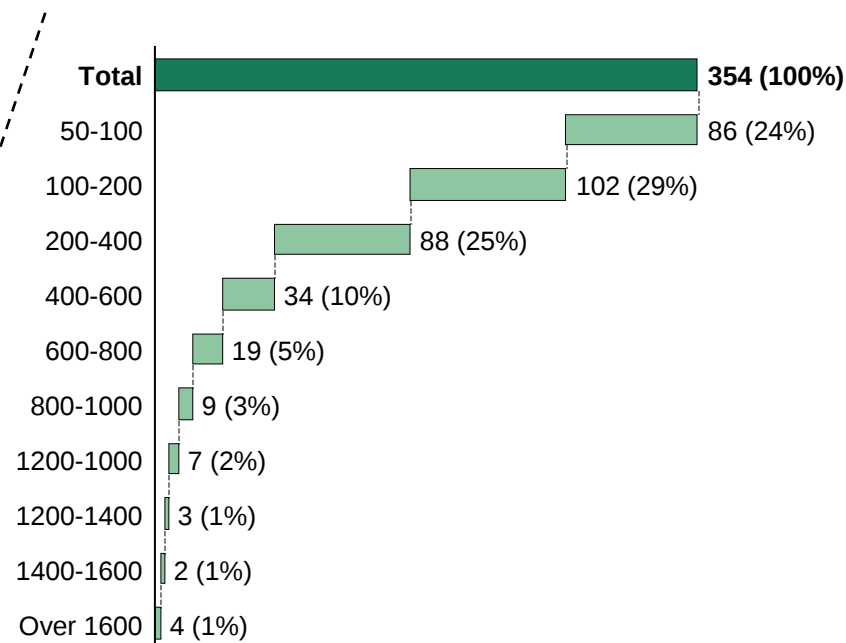
Det er ~350 MA som registrerer langt hovedparten af rejserne i VFK...

Antal MA som håndterer rejser for andre i VFK i 2016, (antal rejser)



...25 af disse medarbejdere håndterer over 800 rejser

Antal MA som håndterer rejser for andre i VFK i 2016, (antal rejser)

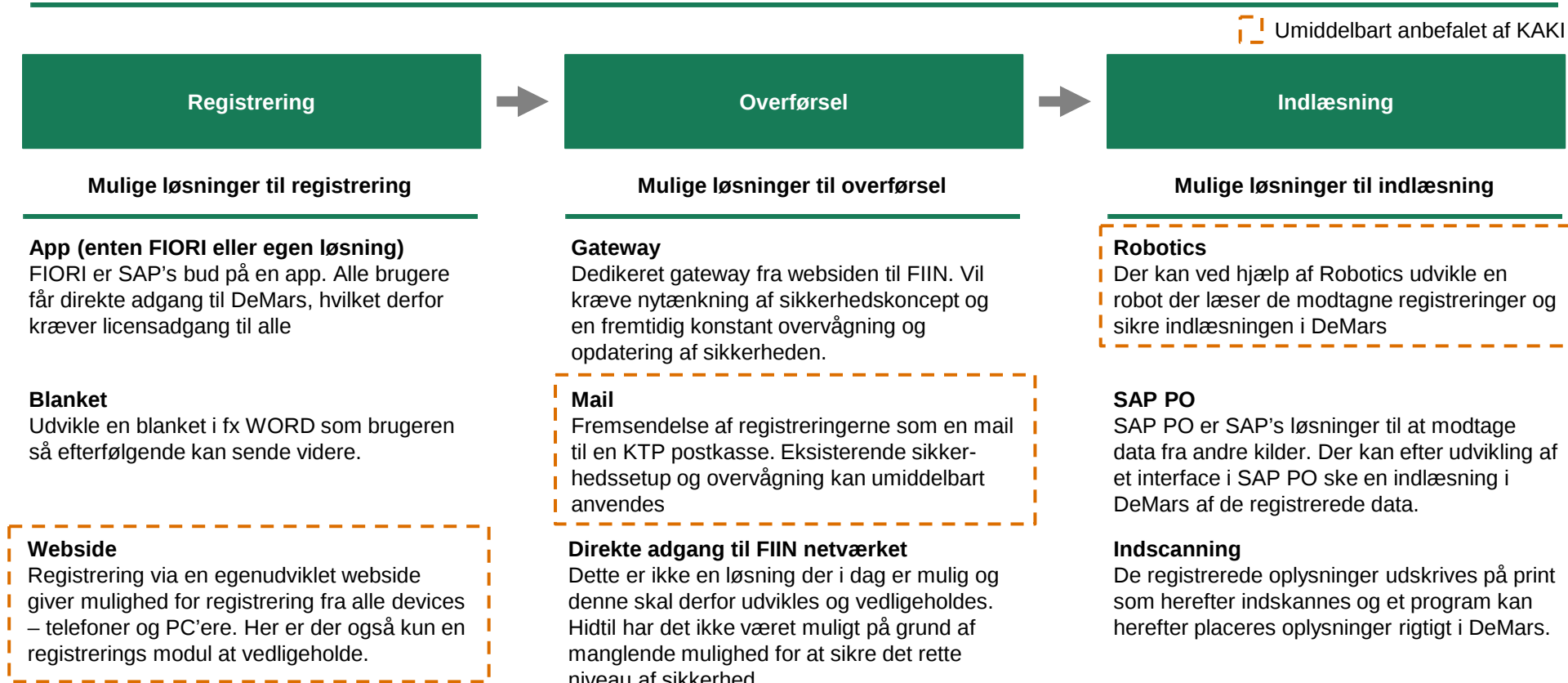


1. Beregningen er baseret på, at FRS vurderer, at én medarbejder forventelig kan håndtere 1500 rejser årligt. ÅV-forbruget på rejseprocessen er da beregnet som (antal rejseafregninger) / 1.500.
Kilde: Rejsedata fra FRS, 2016

KAKI har forsøgt at skitsere en samlet løsning for digital opsamling og indlæsning af tids- og rejserregistrering

- Nedenfor har KAKI forsøgt at forholde sig til hvorledes man kan digitalisere processen for tidsregistrering og rejseafregning for de personer i Forsvaret, som ikke har adgang til DeMars. De opdeler processen i tre hhv. registrering, overførsel af data og indlæsning i DeMars. For hver af disse delprocesser opstiller de tre løsningsforslag
- På det nuværende oplysningsgrundlag anbefaler KAKI at der etableres en webside til registrering, som efterfølgende kan sendes via mail til en KTP postkasse. Sidst skal indlæsningen i DeMars foregå via Robotics
- KAKI har ikke foretaget afprøvninger af det foreslåede, som alene baseres sig på en skrivebordsøvelse.

Generel procesbeskrivelse og mulige løsninger for digital opsamling af hhv. tids- og rejserregistrering



Omkostningerne ved foreslået løsning er begrænsede

...dog er der behov for videre afdækning af mulige løsningsforslag

- Nedenfor har KAKI forsøgt at give en indikativ beregning af de forventede investerings- og driftsomkostningerne ved den foreslåede IT-understøttet dataopsamling
- Konkret forventes investeringsomkostningerne maksimalt at udgøre 3 mio. kr., mens driftsomkostningerne estimeres til 1 mio. kr.

De estimerede omkostninger ved foreslået KAKI-løsning er begrænsede...

- Omkostningerne nedbrydes i hhv. investerings- og driftsomkostninger. Omkostningerne er estimeret med hjælp fra KAKI, og med udgangspunkt i deres foreslåede løsning

Omkostningstype	Udgift (mio. kr.)
Investeringsomkostning, herunder - Webisode (kompetencer findes internt) - Mail (Teknologi findes) - Robotics (Programmer 2-4 uger)	3 mio.
Løbende driftsomkostninger, herunder 1 årsværk til vedligeholdelse - SAP brugerlicens til Robotten	1 mio.

Kilde: Baseret på notat fra KAKI

...dog påkræves et videre analysearbejde efter budgetanalysens ophør

- KAKI understreger, at der er behov for at afdække flere spørgsmål før det er muligt at fastlægge om den foreslåede løsning vil kunne fungere, herunder:



Teknik

Teknisk tjek af om de eksisterende teknologier kan kobles til en samlet løsning som det forventes



Tilgængelighed

Om løsningen er enkel og nem tilgængeligt for brugerne. Det forudsættes at skabelonen kan tilgås frem en WEB-side. Der kan evt. udvikles en mail som kan downloades til en telefon, tablet eller andet, som vil lette adgangen.



Sikkerhed

Om løsningen, som er baseret delvist på "lappeløsninger", kræver større overvågning og vedligehold end én samlet teknologi/applikation

Koncernfælles kursusadministration

Baseline	65,6 ÅV (25,1 mio. kr.) i hele koncernen, heraf 60,1 ÅV (22,7 mio. kr.) i VFK. 100 pct. af baseline berøres af analysen	Potentiale	- Potentiale: 8,2-11,0 mio. kr. (16-27 ÅV) - PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 8,3-11,2 mio. kr. - Potentialet hentes primært i VFK (~90 %) og består alene af lønsum inkl. overhead - Potentialet er u. etablisementsændringer	
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Den nuværende situation er, at kursus/uddannelsesadministrationen er spredt ud på støtteenhederne og niveau I-V myndighederne i VFK - Tiltaget går ud på at centralisere alt kursusadministrationen i en koncernfælles kursus og uddannelsesadministration. Dette er primært tasteopgaver i relation til arrangementstyring, deltageradministration og koordination, men også studievejledning. Dette vil dels realisere specialiseringssynergier samt understøtte en videre optimering af den administrative proces fremadrettet. Ca. 13 ÅV af basen på 66 ÅV vurderes at varetages af operative medarbejdere i skråstregsfunktioner, hvorfor tiltaget kun er beregnet på en base af ca. 53 ÅV. Samtlige kursusadministrative opgaver varetages af de 65,6 ÅV tænkes dog konsolideret. - De 13 ÅV varetages af medarbejdere som anvender under 3 pct. af deres tid på kursusadministrative opgaver, og det er vurderingen at en stor del af de opgaver de løfter i dag vil bortfalde, når den kursusadministrative proces bliver optimeret og standardiseret i forbindelse med centraliseringen - Potentialet angiver det forventede potentiale i 2022. Det fulde potentiale ved tiltaget vurderes at være ca. 14 mio. kr. men som følge af, at en stor andel af de berørte medarbejdere er tjenestemænd, forventes de 14 mio. ikke realiseret før 2024 - Potentialeestimerne bygger på tidligere erfaringer med centralisering af lignende administrative opgaver fra Københavns Universitet, Roskilde Universitet, Forsvarets Regnskabsstyrelse, Statens Administration samt en række kommuner - Det nedre potentiale i spændet vil umiddelbart kunne realiseres som direkte følge af centraliseringen af kursusadministrationen, det øvre potentiale i spændet forudsætter nogle ledelsmæssige valg vedrørende optimeringen af de administrative processer og er derfor behæftet med lidt større usikkerhed			
Konsekvenser og risici	- Det er blevet anført at en smidig opgaveløsning lettere opnås, hvis det administrative personale har en personlig relation til fagundervisere og generel nærhed til den faktiske kursusaktivitet. Det anbefales derfor at placere kursusadministrationen under Forsvarsakademiet, således at nærhed til den kursusfaglige ekspertise kan bevares - Det er desuden blevet anført at en del af den daglige problemløsning foregår ved uformelle samtaler imellem administrativt personale og andre kursus-relaterede personalegrupper, hvilket ligeledes taler for en centralisering under FAK			
Forudsætninger	- Tilstedeværelsen af de fysiske rammer, hvor en central kursusadministration vil kunne have sæde - Ledelsmæssigt fokus på at opbygge en stærk kultur i det nye center, for at det fulde potentiale kan blive indfriet	Realiserbarhed	Det vurderes at opgaverne har en karakter, der er i høj grad egner sig til at blive løst centralt og tiltaget vurderes derfor som meget realiserbart	
Overlap til andre effektiviseringsområder	- Der er identificeret en række overlap til andre tiltag: - Overlap til Nyordning af VFK på 4,1 mio. kr. (8,6 ÅV) - Overlap på til EF 49 Administrative fællesskaber på 2,6 mio. kr. (5,0 ÅV) 0,8 mio. kr. (1,4 ÅV) overlapper både med nyordningen af VFK og de administrative fællesskaber. Sammenlagt er der et overlap på 5,5 mio. kr. (11,3 ÅV) med de to tiltag		Underbyggende materiale	Bilag

Uddybende beskrivelse af potentialet, forudsætninger, realiserbarhed samt evt. risici og konsekvenser

Overblik	Baseline: 25,1 mio. DKK / 65,6 ÅV	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 44%	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 8,2-11,0 mio. kr.
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Potentialet er beregnet med udgangspunkt i det spørgeskema som blev udsendt til hele VFK vedrørende tidsforbrug på administrative opgaver, suppleret med interviews i VFK og støtteenhederne (FRS, FMI og FPS). Survey-dataen blev valideret igennem interviews med medarbejdere i VFK (17 interviews fordelt på 14 myndigheder) samt triangulering med Analysen af anden administration fra 2016 og stillingsfunktionsbeskrivelsestilgangen. Interviewrunden blev ligeledes anvendt til at kortlægge de konkrete administrative opgaver medarbejderne løser i relation til kursusaktivitet, samt hvor meget tid de anvender på forskellige opgavekategorier. Interviewrunden viste at hovedparten af tiden bliver anvendt på opgaver, hvor der vurderes at være betydelige stordriftsfordele og specialiseringsgevinster ved en centralisering (indtastning i arrangementstyring, udsendelse af skrivelser, udsendelse af diplomer, screening af deltagere, tildeling af Q'er osv.). Den resterende tid blev anvendt på opgaver som det kan være mere udfordrende at standardisere (studievejledning, floor walking og anden ad hoc administration relateret til kurser). Baseline og potentialeestimer er som udgangspunkt beregnet ud fra medarbejdernes faktiske løn. I beregningen af potentialerne er der desuden medregnet besparelser på overhead (der er regnet med 143.650 kr. i overhead for militært ansatte og 103.902 kr. for civil ansatte og medarbejdere med ukendt funktionsniveau) - For medarbejdere, hvor årslønnen er ukendt, er der regnet med en gennemsnitsats på 430.677 kr. om året ekskl. overhead. Gennemsnitssatsen er den gennemsnitlige løn for alle respondenterne i spørgeskemaet. - Baselinen på 65,6 ÅV inkluderer samtlige besvarelser fra surveyet. For at undgå centralisering af operative medarbejdere i skråstregsfunktioner er basen som potentialerne beregnes på indsnævret til kun at indeholde medarbejdere som anvender mindst 30 % af deres tid (niveau I-III + støtteenhederne) og mindst 60 % af deres tid (niveau IV-V) på administrative opgaver. 12,6 årsværk fordelt på 285 medarbejdere blev identificerede som operative medarbejdere i skråstregsfunktioner. Centraliseringsforslaget rammer derfor kun 53,1 årsværk fra baseline, men det antages at de små kursusadministrative opgaver som i dag løses ude i strukturen af 12,6 årsværk vil forsvinde som følge af centraliseringen og den deraffølgende optimering af den administrative proces. De 285 medarbejdere som varetager 12,6 årsværk beskæftiger sig i gennemsnit med kursusadministration i ~3 pct. af deres arbejdstid. - Erfaringerne fra FRS, en række kommuner, Statens Administration samt Københavns Universitet og Roskilde Universitet er at en centralisering af administrative opgaver kan realisere et potentiale på mellem 30-50 % over en årrække. Taget i betragtning af de identificerede kursusadministrative opgavers karakter, vurderes det at være realistisk, at der vil være betydelige specialiseringsgevinster og stordriftsfordele ved at samle dem ét sted.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Medarbejdere placeret på 40 forskellige geografiske lokaliteter vil blive samlet i ét centralt shared service center –fx under Forsvarsakademiet.		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 30-44 %	Nettopotentialespænd: 8,2-11,0 mio. kr. (16-27 ÅV)						
Overvejelse om indfasning	Alene ved at centralisere de kursusadministrative opgaver forventes der er effektivisering på 30 pct., der vil slå fuldt igennem fra 2019. På længere sigt forventes en effektivisering på 50 pct. som følge af optimerede processer og standardisering af den kursusadministrative proces. De langsigtede gevinster vil blive realiserede som effekt af et koncentreret ledelsmæssigt fokus på en effektiviseringskultur samt løbende procesoptimering og øget procesorientering. Det er antaget at 66 pct. af medarbejderne er tjenestemænd og realiseringen af ca. 66 pct. vil derfor være forsinket med 3 år i forhold til ÅV-tilpasningen. Da den fulde effektivisering på 50 pct. tidligst forventes helt gennemført fra 2021, vil det fulde potentiale på 13,7 mio. kr. først blive realiseret i 2024	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. etablisement men inkl. overhead (Mio. kr.)						
			2018	2019	2020	2021	2022	2023+
		ÅV tilpasning	8	16	16-21	16-27	16-27	16-27
		Bruttopotentiale	2,1	4,2	4,2-5,7	6,2-9,1	8,2-11,0	8,2-13,7
Ekstra løbende omkostninger	Der vil ikke være ekstra løbende omkostninger i forbindelse med implementeringen af tiltaget	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0	
		Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0	0
		Nettopotentiale	2,1	4,2	4,2-5,7	6,2-9,1	8,2-11,0	8,2-13,7
Investeringer	Der forventes ikke ekstraordinære investeringsomkostninger i forbindelse med implementeringen af tiltaget							
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	- Der er identificeret en række overlap til andre tiltag: - Overlap til Nyordning af VFK på 4,1 mio. kr. (8,6 ÅV) - Overlap på til EF 49 Administrative fællesskaber på 2,6 mio. kr. (5,0 ÅV) 0,8 mio. kr. (1,4 ÅV) overlapper både med nyordningen af VFK og de administrative fællesskaber. Sammenlagt er der et overlap på 6,0 mio. kr. (12,2 ÅV) med de to tiltag							

Forsvarets kursusadministration kan centraliseres

Kursusadministrationen i dag

- Forsvarets kursusadministration varetages af over 40 forskellige myndigheder på tværs af VFK og støtteenhederne
- Sammenlagt 65,6 ÅV fordelt på 614 medarbejdere varetager kursusadministrationen i forsvaret. Hovedparten af de administrative årsværk varetages af dedikerede administrationspersonale. 12,6 årsværk varetages af 285 operative medarbejdere i skråstregsfunktioner, de resterende 53,1 ÅV varetages af dedikerede administrative medarbejdere
- Den decentrale opgaveløsning og procesansvar gør det svært at optimere den kursusadministrative proces ved ensretning af arbejdsgange og standardisering. Det er desuden svært for den administrative medarbejder at opnå store specialiseringsgevinster, da kursusadministration ofte kun er en mindre del af en større portefølje af administrative opgaver

Centraliserings-egnede opgaver

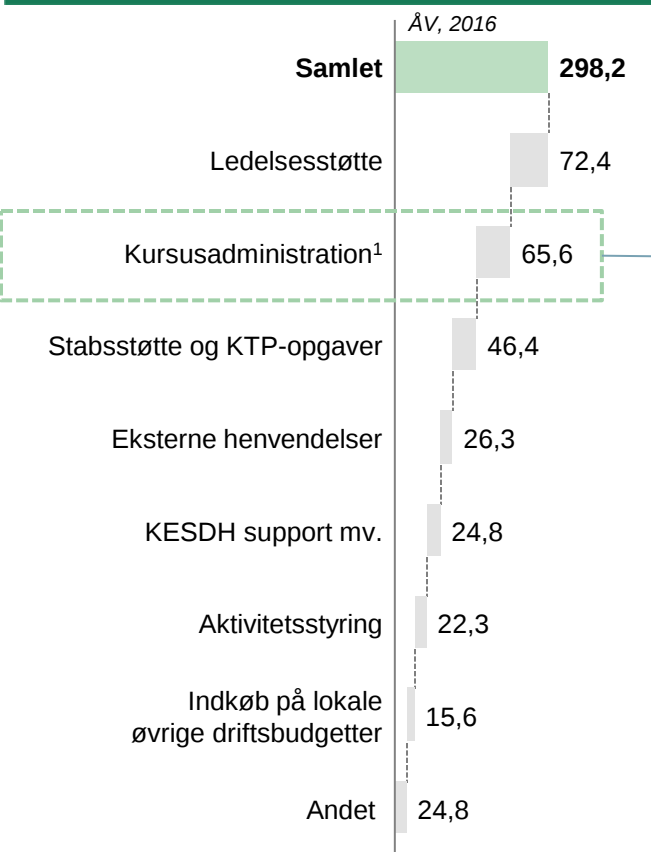
- Hovedparten af de kursusadministrative opgaver har karakter af standardiserbare indtastningsopgaver som i høj grad egner sig til at blive centraliserede
- Opgaverne består bl.a. af screening af deltagere for forudsætnings Q'er, indtastning af deltagertilmeldinger, indtastning i arrangementstyring, udsendelse af skrivelser, bookning af kursuslokaler, udsendelse af diplomer/certifikater osv.

En koncenfælles kursusadministration

- Det høje niveau af decentralisering af kursusadministrationen og de identificerede kursusadministrative opgavers karakter indikerer et potentiale ved en centralisering i én koncernfælles kursusadministration
- Ved at centralisere de 53,1 årsværk er det muligt at opnå effektiviseringer på op til 30 pct. på kort sigt og op til 50 pct. på længere igennem stordriftsfordele, specialiseringsgevinster, optimering af den kursusadministrative proces og opbygningen af en effektiviseringskultur
- I forbindelse med centraliseringen vil der pågå en kortlægning, standardisering og optimering af den administrative kursusproces, hvorved det forventes at hovedparten af de småopgaver som varetages af 12,6 årsværk og 285 medarbejdere i den operative struktur i dag, vil kunne elimineres eller kraftigt reduceres. De 285 operative medarbejdere i skråstregsfunktioner anvender i gennemsnit under 3 pct. af et årsværk på kursusadministration

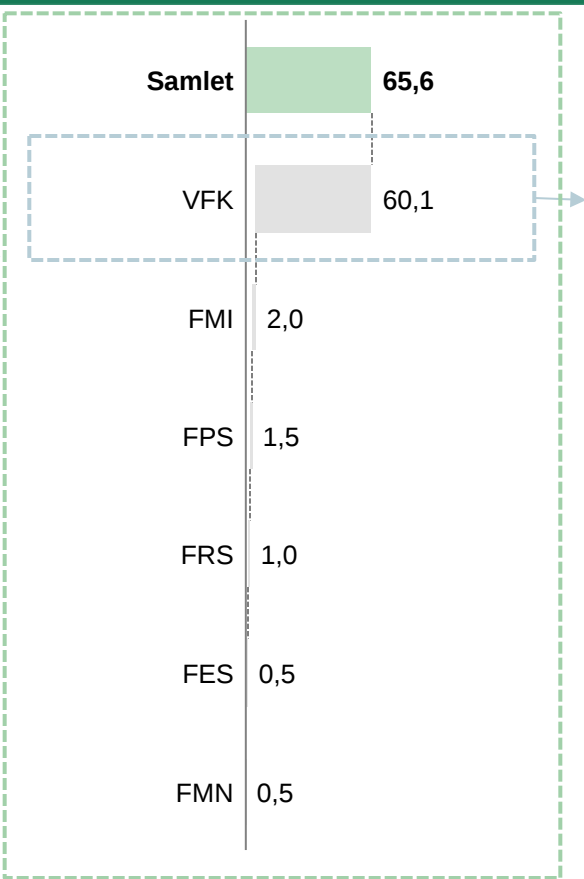
90 pct. af kursusadministrationen foregår decentralt i VFK

Kursusadministration er en delmængde af de øvrige støttende opgaver

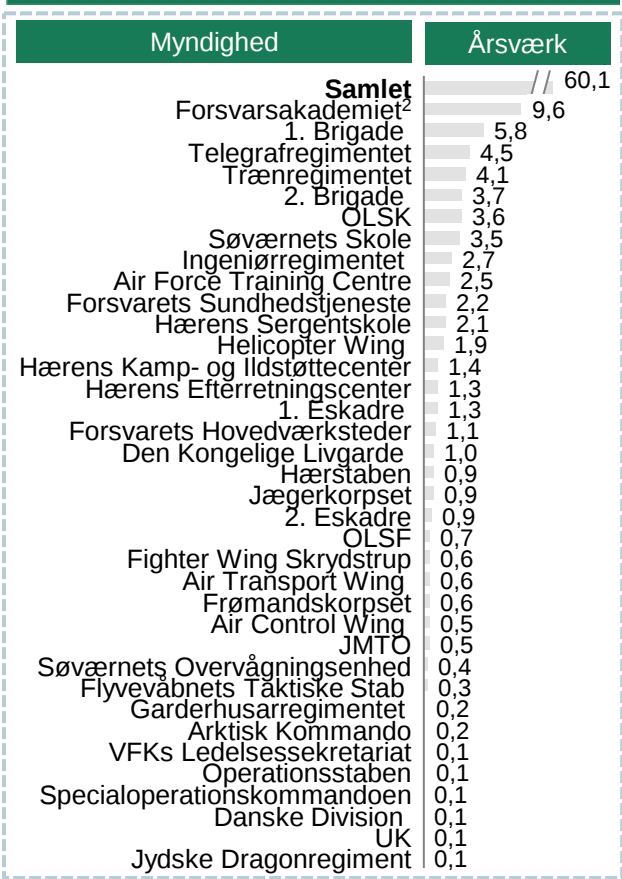


Kilde: Spørgeskema 2017, Interview

De fleste kursus-årsværk er i VFK...



...spredt ud på 35 forskellige enheder



1. Kursusadministration udgøres af tre kolonner i spørgeskemaet: 1) Intern kursus- og uddannelsesadministration, 2) Ekstern kursus- og uddannelsesadministration og 3) Q-registrering. Administration inkluderer: kursus og arrangementsstyring generelt, deltageradministration generelt - herunder korrespondance, booking af indkvartering og rejse, udfærdigelse af kursusbeviser og diplomer, afregning og efterbehandling af kurser i DeMars, klargøring af undervisnings- og kursusmateriale. 2. FAK administrerer både egne kurser og en række kurser som afholdes i FAK's faciliteter, bl.a. på Høveltegaard.

En række komplementerende tilgange validerer analysen

Triangulering af baseline styrker analysens validitet

Spørgeskema i VFK med opfølgende interviewrunde

- Analysens primære datakilde er spørgeskemaet som blev udsendt til administrative medarbejdere i VFK i marts 2017
- I spørgeskemaet har over 2.000 medarbejdere i VFK angivet, hvor meget tid de bruger på forskellige administrative opgaver, herunder kursusadministration
- Spørgeskemaet blev opfuldt af en interviewrunde, der indkluderede 17 medarbejdere fordelt på 13 forskellige myndigheder i og udenfor VFK
- Interviewrunden afslørede en høj grad af overensstemmelse imellem spørgeskemaet og medarbejdernes oplevede virkelighed - der blev foretaget mindre korrektioner på baggrund af de gennemførte interviews
- Interviewrunden validerede, at spørgeskemaet gav et retvisende billede af omfanget af kursusadministration i VFK
- Interviewrunden gav desuden indsigt i de konkrete arbejdsopgaver som løses i strukturen og tilsforbruget herpå

Analyse af anden administration fra 2016

- I 2016 gennemførte forsvaret en analyse af forskellige administrative opgaver, herunder kursus og uddannelsesadministration
- Analysen blev gennemført på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse og opfølgende kvalitative interviews
- Analysen konkluderede at op imod 68 ÅV var beskæftigede med kursus og uddannelsesadministration i forsvaret
- Analysen konkluderede desuden, at det kursusadministrative område havde potentiale for centralisering, men at en endelig beslutning ville kræve yderligere analyser
- Analysens baseline på 68 ÅV er kun marginalt større end den identificerede baseline på 65,6 ÅV i budgetanalysen, hvilket styrker formodningen om, at det nye spørgeskema giver et retvisende billede af virkeligheden

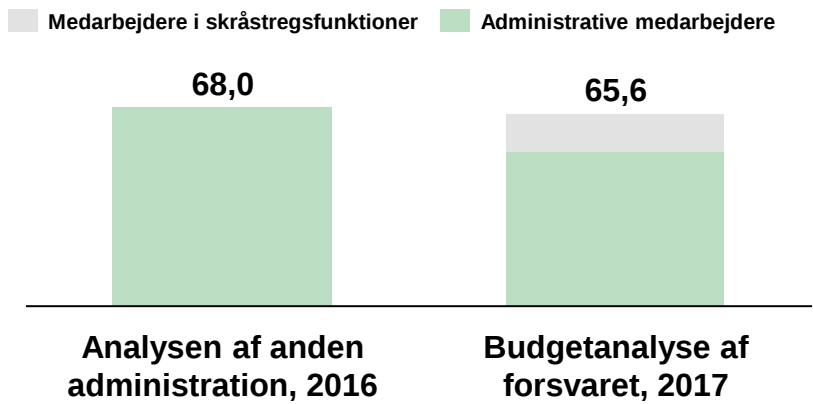
Analyse af stillingsfunktionsbeskrivelser

- Med udgangspunkt i stillingsfunktionsbeskrivelser er et stort antal stillinger i Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet blevet kategoriseret som administrative eller ikke-administrative stilling
- Ved at sammenholde kategoriseringen af stillingerne i de tre værn, med spørgeskemaespondenter fra samme værn, er det muligt at verificere at spørgeskemaespondenterne er administrative medarbejdere og ikke operative medarbejder
- Sammenkørslen af de to datakilder, viste at langt størstedelen af spørgeskemaespondenterne som havde angivet at de anvender meget tid på kursusadministration også blev kategoriseret som administrative medarbejdere ud fra deres stillingsfunktionsbeskrivelser
- Det store overlap imellem de to tilgang styrkede formodningen, om at baselinen fra det nye spørgeskema er retvisende

Baselinen blev først valideret igennem triangulering...

Analysen af anden administration fra 2016 identificerer den samme baseline som spørgeskemaet

- Analysen af anden administration i forsvaret fra 2016 identificerede 68 ÅV som var beskæftiget med uddannelses- og kursusadministration.
- Kortlægningen af administrative opgaver i forbindelse med nærværnede budgetanalyse identificerede 66,1 ÅV, som er beskæftiget med uddannelses- og kursusadministration. 12,6 årsværk varetages af medarbejdere i operative skråstregsfunktioner
- De næsten identiske baselines indikerer at spørgeskemaet giver et retvisende billede for så vidt angår ressourceforbruget på kursusadministration i forsvaret



Analysen af stillingsfunktionsbeskrivelser validerer også spørgeskemaet

- En gennemgang af de 25 medarbejdere i Hæren, Flyvevåbnet og Søværnet¹ som anvender mest arbejdstid på kursusadministration, viser at der er et stort overlap til medarbejdere som kategoriseres som administrative i funktions-tilgangen. Dette styrker troen på, at spørgeskemaet giver et retvisende billede for så vidt angår ressourceforbruget på kursusadministration i forsvaret

Top 25 medarbejdere	ÅV ifølge spørgeskema	Funktions-beskrivelser
1	1,0	Administrativ
2	0,9	Administrativ
3	0,9	Administrativ
4	0,8	Administrativ
5	0,8	Administrativ
6	0,7	Administrativ
7	0,7	Administrativ
8	0,7	Administrativ
9	0,7	Administrativ
10	0,7	Administrativ
11	0,7	Administrativ
12	0,7	Administrativ
13	0,6	Administrativ
14	0,6	Administrativ
15	0,6	Administrativ
16	0,5	Administrativ
17	0,5	Administrativ
18	0,5	Administrativ
19	0,5	Administrativ
20	0,5	Administrativ
21	0,4	Administrativ
22	0,4	Administrativ
23	0,4	Administrativ
24	0,4	Administrativ
25	0,4	Uddannelsesbefalingsmand
Total	15,9	24 stillinger

1. Funktions-tilgangen tager udgangspunkt i de tre værn, og medarbejdere som sidder i andre enheder, fx FAK, er derfor ikke medtaget i analysen

... Hvorefter baseline blev fintunet igennem en interviewrunde

- For at validere spørgeskema-dataet er der foretaget 14 interviews med centrale medarbejdere i 10 forskellige myndigheder i VFK og 3 interviews med medarbejdere i støtteenhederne. Myndighederne er udvalgt efter 1) Antallet af kursusadministrative ÅV, 2) Antallet af medarbejdere beskæftiget med kursusadministration, 3) Spredning på værn og myndighedstype, fx brigade, skole, regiment. Interviewerne viste kun små afvigelser fra spørgeskemaet og styrker dermed troen på spørgeskemaets validitet i relation til kursusadministration

	Myndighed	ÅV ifølge survey	Korrektion ¹	ÅV efter korrektion	Gennemført interview	De to fremgangsmåder
VFK	1. Brigade	6,0	-0,2	5,8	✓✓	Spørgeskema  Interview 
	2. Brigade	4,3	-0,6	3,7	✓✓	
	Telegrafregimentet	4,4	0,1	4,5	✓	
	Forsvarsakademiet	7,6	2,0	9,6	✓✓	
	Trænregimentet	4,1	0,0	4,1	✓	
	Helicopter Wing	1,9	-	1,9		
	Den Kongelige Livgarde	1,0	-	1,0		
	2. Eskadre	0,9	-	0,9		
	Ingeniørregimentet	2,5	0,2	2,7	✓	
	Air Transport Wing	0,6	-	0,6		
	Hærens Efterretningscenter	3,5	-2,2 ²	1,3	✓	
	Hærens Kamp- og Ildstøttecenter	1,4	-	1,4		
	Søværnets Skole	2,7	0,8	3,5	✓	
	1. Eskadre	1,3	-	1,3		
	Air Force Training Centre	2,5	0,0	2,5	✓✓	
	Forsvarets Hovedværksteder	1,1	-	1,1		
	Operationsstaben	0,1	-	0,1		
	OLSK	2,6	1,0	3,6	✓	
	Flyvevåbnets Taktiske Stab	0,3	-	0,3		
	Arktisk Kommando	0,2	-	0,2		
	Jægerkorpset	0,9	-	0,9		
	Air Control Wing	0,5	-	0,5		
	Fighter Wing Skrydstrup	0,6	-	0,6		
	UK	0,1	-	0,1		
	Andre i VFK	7,9	-	7,9		
Støtteenheder	FMI	Deltog ikke	2	2	✓	
	FPS	Deltog ikke	1,5	1,5	✓	
	FRS	Deltog ikke	1	1	✓	
	FES	Deltog ikke	0,5	0,5		
	FMN	Deltog ikke	0,5	0,5		
	I alt	59,0	6,6	65,6		

1. Korrektionerne er foretaget med udgangspunkt i respondenternes egen vurdering af, hvor meget arbejdstid de anvender på kursusadministration i forhold til den arbejdstid, der var angivet i spørgeskemaet 2. Den relativt store korektion af HEC skyldes, at interviewet afslørede at HEC's UMAK var talt med i spørgeskemaet som kursusadministration

De kursusadministrative opgaver er velegnede til centralisering...

- Med udgangspunkt i spørgeskemaet blev medarbejdere, der bruger en stor del af deres tid på kursus og uddannelsesadministration bedt om at redegøre for deres normale arbejdsdag, hvilket afslørede at mange centraliseringsegne opgaver blev løst decentralt. Interviewpersonerne blev desuden bedt om at vurdere, hvor stor en del af deres tid, der gik med de forskellige administrationsområder på et opfølgende spørgeskema. Sammenlagt blev 17 medarbejdere i VFK og støtteenhederne interviewet.

Arbejdsområder der kan centraliseres	Eksempler på konkrete arbejdsopgaver	Tidsforbrug på arbejdsområderne
Arrangementstyring	- Oprettelse af kurser i arrangementstyring - Håndtering af aflysninger og frameldinger - Udsendelse af skrivelser - Generering og udsendelse af deltagerlister - Bookning af kursuslokaler - Udsendelse af evalueringsskemaer (også digitalt)	ÅV, 2016  20,4 (30%)
Deltageradministration	- Registrering af deltagere i arrangementstyring - Screening af deltagere for forudsætnings-Q'er - Registrering af erhvervede Q'er i DeMars - Bookning af rejser, indkvartering og forplejning - Fremsendelse af diplomer/certifikater	 27,2 (40%)
Koordination	- Generel koordination imellem forskellige dele forsvaret - interværnskoordinering af anvendelsen af forsvarets terræn og faciliteter - Bestilling af støtte til undervisning	 6,8 (10%)
Vejledning	- Rådgivning omkring kompetencefonden - Generel studievejledning - Floorwalking i forhold til diverse software	 6,8 (10%)
Anden kursusadm.	Research på udviklingen i kurser/uddannelse	 6,8 (10%)

... Og skråstregsproblematikken spiller kun en mindre rolle...

- Alle medarbejdere på niveau I-III eller udenfor VFK, der anvender mindre end 30 pct. af deres arbejdstid på administrative opgaver er blevet kategoriseret som skråstreger. For medarbejdere på niveau IV-V og medarbejdere, der er ansat på et ukendt niveau er der anlagt at de er skråstreger, hvis de anvender mindre end 60 pct. af deres tid på administrative opgaver. Sammenlagt identificerer vi 12,6 ÅV som skråstreger. Skråstregs-årsværkene kan ikke umiddelbart reduceres og medregnes derfor ikke i potentialeestimerterne, men den frigjort tid fra centraliseringen af de kursusadministrative opgaver, kan betragtes som en sidegevinst ved tiltaget.

De fleste årsværk sidder på et højt niveau og er derfor nemme at centralisere

Skråstreger

Kursusadministrative årsværk fordelt efter funktionsniveau og myndighedsniveau								
Tid anvendt på administration	Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV	Niveau V	Udenfor VFK ¹	Ukendt	I alt
0-10 pct.	0,0	-	0,1	1,0	0,3	-	0,1	1,4
10-20 pct.	0,0	-	0,3	0,6	1,0	-	0,1	2,1
20-30 pct.	0,0	-	0,1	1,5	0,8	-	0,2	2,5
30-40 pct.	0,0	-	0,9	0,1	0,8	-	-	1,9
40-50 pct.	0,0	-	1,5	3,7	0,4	2,0	-	7,7
50-60 pct.	0,0	-	0,4	0,1	0,9	-	0,4	1,8
60-70 pct.	0,1	-	2,2	1,1	3,4	-	0,5	7,4
70-80 pct.	0,2	0,1	2,5	0,7	1,5	-	-	5,0
80-90 pct.	0,2	-	4,2	0,9	1,4	-	1,1	7,8
90-100 pct.	0,7	-	13,8	5,6	4,3	3,5	-	30,0
ÅV i alt	1,3	0,1	25,9	1,0	0,3	5,5	2,4	65,6
ÅV i alt eksl. skråstreger	1,3	0,1	25,5	8,4	10,7	5,5	1,6	53,1

Bekræftelse af myndighedsniveauerne	
Niveau I	• Bl.a. Værnsstabene
Niveau II	• Bl.a. Forsvarsakademiet, Værkstederne, og Forsvarets Sundhedsstyrelse
Niveau III	• Bl.a. Regimentetsstabe, Brigadestabe, Eskadrestabe
Niveau IV	• Bl.a. Skibsbesætninger og batallioner
Niveau V	• Bl.a. Kampgrupper og kompagnistabe

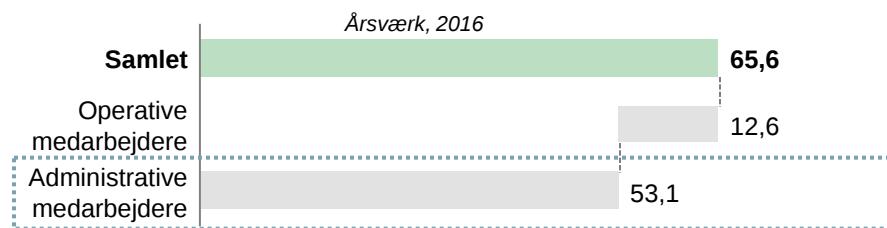
1. Dækker over FPS, FMI, FRS, FES og FMN

... Derfor bør kursusadministrationen centraliseres

Situationen i dag

- Kursusadministrationen varetages i 40 forskellige enheder i VFK og i støtteenhederne
- Sammenlagt er der 65,6 kursusadministrative årsværk i forsvaret fordelt på over 600 medarbejdere
- 329 medarbejdere er dedikerede administrative medarbejdere, der tegner sig for 53,1 kursusadministrative årsværk
- De resterende 12,6 årsværk varetages af 285 operative medarbejdere i skråstregsfunktioner. De 285 medarbejdere anvender i gennemsnit under 3 pct. af deres tid på kursusadministration
- Det er forvetningen at hovedparten af de småopgaver som varetages af de 12,6 årsværk i den operative struktur vil bortfalde eller blive reduceret kraftigt som følge af optimeringen af den kursusadministrative proces i forlængelse af en centralisering

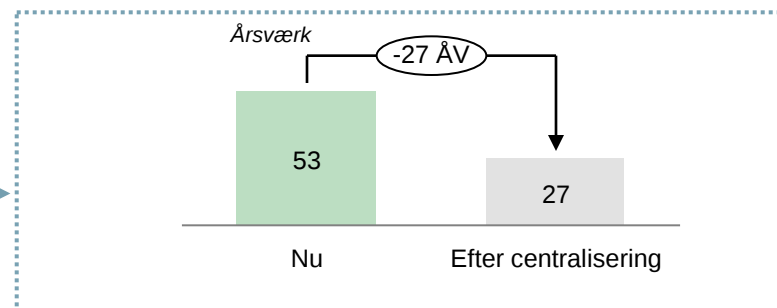
Fordelingen af årsværk i dag



Situationen efter en centralisering

- Ved at samle forsvarets kursusadministration i et koncernfælles servicecenter med ansvaret for hele den kursusadministrative proces kan der frigøres op til 27 årsværk over en 5-årig periode
- Indfasningstakten bestemmes dels af de opnåede effektiviseringsgevinster ved stordrift, specialisering og procesoptimering og dels ved udfasningen af tjenestemænd som estimeres til at udgøre 66 pct. af de administrative årsværk
- Det vurderes at opgavernes karakter og det høje niveau af decentral opgaveløsning i dag, betyder at der vil være et potentiale på op til 30 pct. på kort sigt og op til 50 pct. på længere sigt

Årsværk i nyt koncernfælles kursusadministration



Kursusadministrationen bør samles i støtteenheder eller FAK

Løsningsmodel

Fordele

Begrænsninger

1

Centralisering med fokus på nærhed til kursufaglig ekspertise

- Konsolidering i en enhed med høj kursufaglig ekspertise kan realisere synergier mellem kursusadministrationen og den faktisk udførte kursusaktivitet. Det forventes at nærhed til den kursufaglige ekspertise, er en stor fordel for optimering af processerne omkring kursusadministration
- FAK varetager i forvejen dele af kursusadministrationen for støtteenhederne
- Centralisering af de administrative opgaver i relation til koordination og vejledning kan lettes ved at placere ansvaret tæt på kursufaglig ekspertise
- I forbindelse med nyordningen af VFK skal FAK styrkes og indtage rollen som skolekommando, hvorved FAK får det overordnede ansvar for at udvikle, koordinere, styre og kvalitetssikre forsvarets uddannelser. Det vil i forlængelse heraf være oplagt også at samle kursusadministrationen hos FAK

- FAK har ikke optimering af administrative opgaver som sin kerneopgave, hvilket kan forsinke implementeringen af det fulde potentiale

2

Centralisering i støtteenhederne

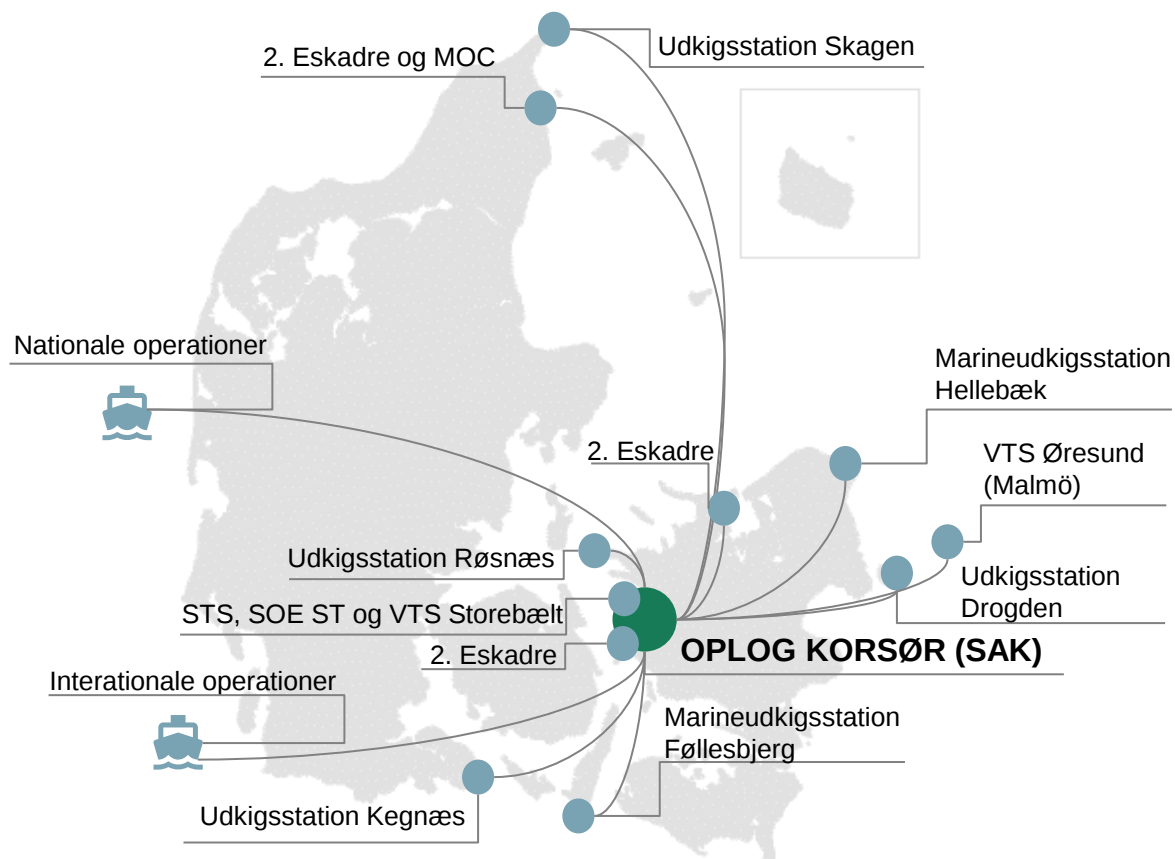
- De kursusadministrative opgaver er af repetitiv og standardiserbar karakter, med betydelige muligheder for procesoptimering. Støtteenhederne har erfaring med at optimere administrative processer og en stærk effektiviseringskultur, der vil øge chancerne for at realisere det fulde potentiale
- Analysen af anden administration fra 2016, peger på at der kan være synergieffekter imellem kursusadministration og andre administrative opgaver fx bookning af rejser

- Støtteenhederne har relativt lille kursusaktivitet, og derfor begrænset erfaring med de kursusadministrative opgaver i forvejen
- Tabet af synergieffekt med de konkrete kursusaktiviteter vurderes at være betydeligt

Dele af forsvaret har allerede centraliseret kursusadministrationen

- SAK'en under OPLOG Korsør varetager kursusadministrationen for 4 enheder under søværnet. Enhederne er spredt udover hele landet. SAK'en servicerer også medarbejdere ombord på forsvarets skibe under nationale og internationale operationer.

Kursusadministrationen behøver ikke være lokal for at være effektiv



Vi har over ca. 1.000 kunder fordelt på 4 af søværnets enheder spredt udover hele landet samt på skibene

Interview

Stort set alt korrespondance foregår over telefon eller mail. Vi ser sjældent vores kunder

Interview

44,5 årsværk skal fjernes eller flyttes til den nye koncernfælles kursusadministration

- Imellem 5,8 og 11,5 årsværk berøres både af centraliseringen af forsvarrets kursusadministration og nyordningen af VFK, ud fra en faglig vurdering er det faktiske overlap beregnet til 8,6 årsværk, hvilket er gennemsnittet af det øvre og nedre spænd
- Sammenlagt 53,1 årsværk berøres af centraliseringen af forsvarrets kursusadministration, 26,5 årsværk fjernes og udgør dermed potentialet, de resterende 26,5 årsværk flyttes til den nye koncernfælles kursusadministration
- For ikke at beregne potentiale på de samme årsværk to gange, er det estimerede overlap på 8,6 årsværk fratrasket potentialet på 26,5 årsværk, der dermed nedjusteres til 17,9 årsværk

Mio.kr.	Årsværk der fjernes eller flyttes til ny koncernfælles kursusadministration (1)	Overlap imellem koncernfælles kursusadministration og nyordningen af VFK (3)	Årsværk der fjernes eller flyttes til ny koncernfælles kursusadministration efter korrektion for overlap (1-3)
Flyvevåbnet	5,3	1,7	3,7
ACW	0,4	-	0,4
AFTC	2,2	1,7	0,6
HW	1,3	-	1,3
JMTO	0,5	-	0,5
WSKP	0,6	-	0,6
ATW	0,2	-	0,2
Hæren	23,6	3,9	19,7
1BDE	4,2	-	4,2
2BDE	2,5	-	2,5
DDIV	0,1	-	0,1
GHR	0,2	0,2	0,1
HEC	0,9	0,1	0,8
HKIC	1,3	0,2	1,1
HSGS	2,1	1,6	0,5
HST	0,9	-	0,9
IGR	2,7	-	2,7
JDR	0,1	0,0	0,0
LG	0,8	-	0,8
TGR	3,6	0,8	2,9
TRR	4,1	1,1	3,0
Søværnet	7,6	1,2	6,4
1ESK	1,1	-	1,1
2ESK	0,1	-	0,1
OLSF	0,7	-	0,7
OLSK	3,6	-	3,6
SOE	0,3	-	0,3
SSK	1,7	1,2	0,5
Udenfor de tre værn	16,5	1,8	14,7
FAK	5,9	1,1	4,8
FSU	2,1	0,7	1,4
Støtteenhederne ¹	5,5	-	5,5
Andre ²	3,0	-	3,0
Total	53,1	8,6	44,5

Det samlede overlap fratrækkes det estimerede potentiale på 26,5 årsværk, der således nedjusteres til 17,9 årsværk ved fuld indfasning

1. FMI, FRS, FPS, FES og FMN 2. FH, JGK, SOKOM, FKP, LESEK

Potentialet skal realiseres ved procesoptimering, bedre kapacitetsstyring og stordriftsfordele

Drivere af centraliseringspotentialet på kort til mellemlangt sigt

Processtandardisering:

- Skifte til standardiserede best practice processer på tværs af de sammenlagte enheder
- Sikrer ensretning i arbejdsgange samt hæver både produktivitet og kvalitet i opgavehåndteringen

Kapacitetsstyring:

Muligheden for at kapacitetsstyre øges af to årsager:

- Dels fordi kursusadministration vil være kerneopgaven i det nye shared service center
- Dels fordi der er kritisk masse til at sammensætte teams, således at månedscykler i opgavevaretagelsen kan optimeres. Interview-personer har gjort opmærksom på, at de oplever mange peaks og lavbelastningsperioder i løbet året, hvilket indikerer at specialiserede teams, med en udvidet kunde-portefølje kan styrke kapacitetsstyringen.

Stordriftsfordele

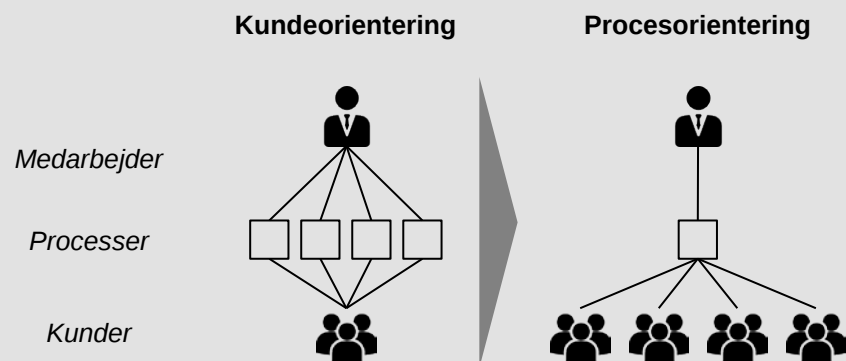
- Lavere enhedsomkostninger som følge af større volumen
- Ressourcer til løbende effektivisering og optimering af opgavevaretagelsen som følge af volumen

Hertil kommer en række understøttende initiativer, såsom skabelsen af **den rette virksomhedskultur**, der indebærer, at der til stadighed arbejdes med forbedringskultur, kompetenceudvikling, kundehåndtering m.v.

Drivere af centraliseringspotentialet på længere sigt

Overgang fra kundeorientering til procesorientering

- Kundeorientering indebærer, at hver medarbejder varetager alle processer for én eller få kunder
- Overgang til procesorientering indebærer, at hver medarbejder arbejder med én proces eller få processer og varetager denne for en række kunder
- Procesorientering skaber dels større grad af medarbejderspecialisering og kan dermed øge produktiviteten. Dels muliggøres mere fleksibel ressourcestyring, da viden ikke er kundespecifik, hvilket skaber endnu bedre forudsætninger for kapacitetsudnyttelse
- Desuden hjælper en overgang til procesorientering og funktionsopdeling af medarbejdere ift. at standardisere processerne, samt til at mindske fejl i kundernes leverancer, da mange medarbejdere kan betjene samme kunde



Centralisering af kursusadministrationen kan realisere et provenu på op til 14 mio. kr. på langt sigt

- Ved at centralisere alle de kursusadministrative opgaver kan der hentes et potentiale på mellem ~8-14 mio. kr. Potentialet hentes øget effektivitet i opgaveløsningen som følge af stordriftsfordele, specialiseringssynergier, standardisering af processer og etableringen af en stærk effektiviseringskultur
- Antallet af operative medarbejdere i skråstregsfunktioner kan som udgangspunkt ikke reduceres, men de vil til gengæld få frigjort mere tid til at varetage deres kerneopgave som følge af centraliseringen af de kursusadministrative opgaver. På grund af tjenestemandsproblematikken vil det fulde potentiale tidligst kunne realiseres i 2024, derfor vil det forventede realiserede langsigtede potentiale

Centralisering af kursusadministration giver et potentiale på 8-14 mio. kr.

Medarbejderkategori	Kursus ÅV	Andel tjenestemænd ²	Adm. ÅV i alt	Antal medarbejdere	Lønudgifter inkl. overhead i 2016 (mio. kr.) ³	Potentialeestimat på kort sigt (30 %)	Potentialeestimat på langt sigt (50 %)
Administrative medarbejdere	53,1	66 pct.	269,9	329	27,3	8,2	13,6
Operative Medarbejdere ¹	12,6	66 pct.	64,7	285	5,9	-	-
Samlet	65,6	66 pct.	334,6	614	33,1	8,2	13,6

1. Operative medarbejdere i skråstregsfunktioner er defineret som alle medarbejdere, der i følge spørgeskemaet anvender mindre end 30 pct. af et årsværk på administrative opgaver samt medarbejdere på niveau IV, V og på ukendte niveauer der anvender mindre end 60 % af et årsværk på administrative opgaver 2. Andelen af medarbejderne som er tjenestemænd er estimeret på baggrund af andelen af tjenestemænd i jf stillingsfunktionstilgangen 3. Lønudgifterne er beregnet ud fra medarbejdernes faktiske årsløn inkl. overheadsatserne fastsat af forsvaret på 103.902 kr. for civile medarbejdere og 143.650 kr. for militære medarbejdere. For medarbejdere, hvor det ikke var muligt at fastslå deres faktiske årsløn, er der antaget en årsløn på 430.677 kr. ekskl. overhead. som er estimeret på baggrund af antallet af årsværk i forsvaret og forsvarets samlede lønramme

Indholdsfortegnelse

Effektiviseringsforslag

Fortsættelse af analyser uden for budgetanalysen

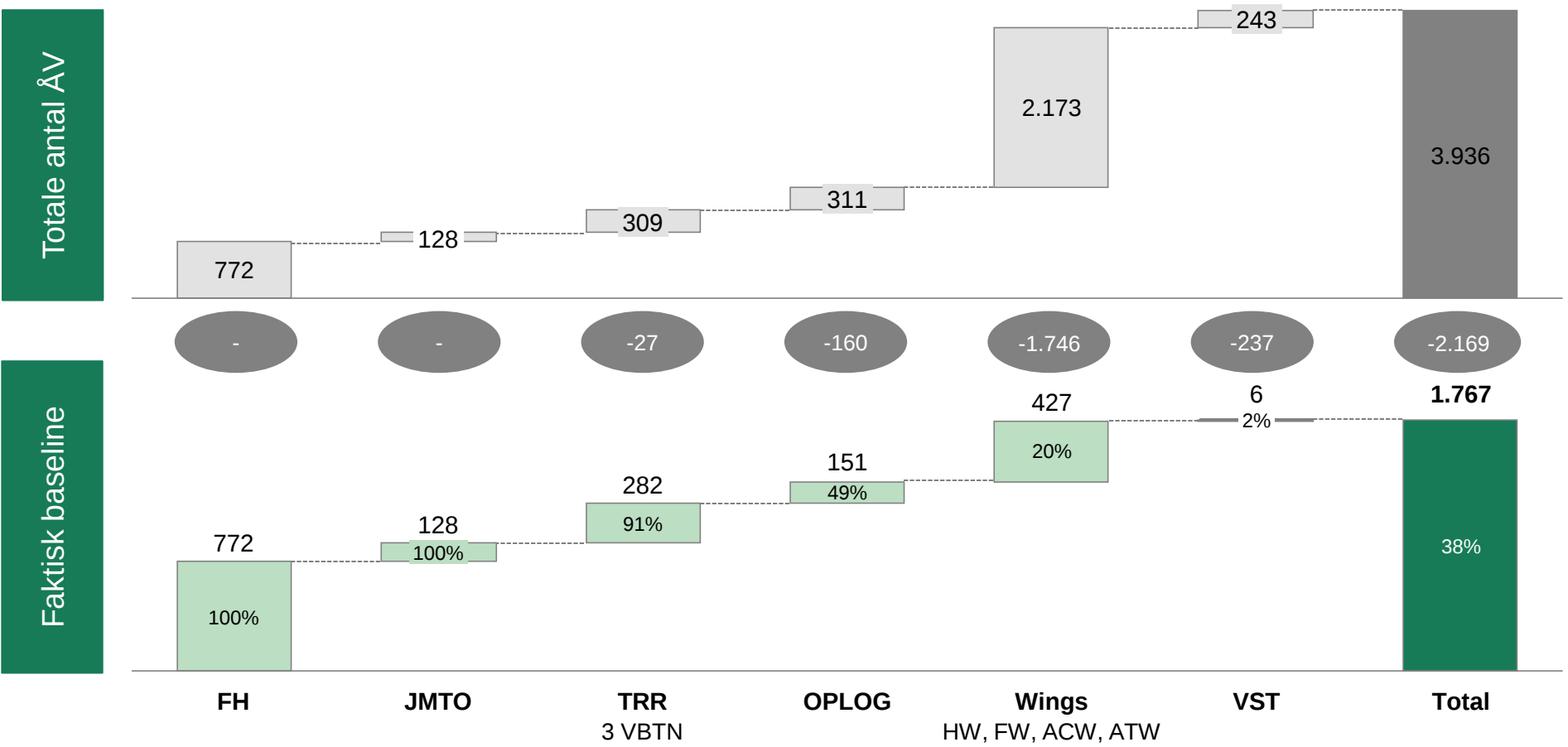
Kortlægning

Generelle metodiske principper

Nyordning af logistik

Baseline	1.767 ÅV 1.911 mio. kr. til eksternt vedligehold (2015-tal)	Potentiale	- Nettopotentiale: 35-60 mio. kr. (PL-2017 reguleret: 35-61 mio. kr.) - Strukturændringer ift. nyordning: (-23) mio. kr. - Tilpasning af personelstruktur: 14-22 mio. kr. - Effektivisering af vedl.struktur: 44-61 mio. kr. - Nettopotentiale fratrullet overlap: (-1) mio. kr.	
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Logistik tjenesten (LOGTJ) etableres som en NIV II myndighed bestående af i hovedsagen FH, JMTO, hovedparten af 3 VEDLBTN, Vedligeholdelses- og Reparationsafdelinger ved SVN OPLOG, dele af FLV VN I vedligeholdelse i Wings samt visse stabsfunktioner fra MST - LOGTJ etableres med en NIV II Stab og to NIV III myndigheder; Transport og Vedligehold - Der er udarbejdet overordnet opgavebeskrivelse og ansvarsplacering, som er afklaret med FMI, KOR og værnene. Notat er vedlagt dette materiale - Ifm. designet af den nye organisationsstruktur ses der ikke udelukkende på årsværksreduktioner (inkl. fokus på ledelsesspænd), men også på muligheder for nedklassificeringer, konvertering til civile stillinger samt effektiviseringer af kapacitetsudnyttelse			
Konsekvenser og risici	- Oprettelse af LOGTJ forventes at skabe et øget koordinationsbehov, samt fordrer ændrede processer i forhold til materieldriften. Dette kan medføre risici i initialfasen - Mobilitet, udholdenhed og robusthed vil kunne være udfordret indtil modus for opstilling af beredskaber m.m. er på plads - Ændringen af processer vil kunne medføre tekniske og kvalitetsmæssige risici. Disse vil reduceres over tid når grænsefalder er afklaret			
Forudsætninger	- Værnene giver afkald på en række funktioner, som konsolideres på tværs - Omfattende koordination vedr. driftsplanlægning og udførelse forventes - FMI skal efterspørge kapacitet ved logistik tjenesten, førend ekstern kapacitet indkøbes	Realiserbarhed	Det vurderes realistisk at etablere LOGTJ. Risici vurderes håndterbare, men vil kunne blive langstrakte	
Overlap til andre effektiviseringsområder	14. Optimering af vedligeholdelseskapacitet: 21-39 mio. kr. 16. Anvendelse af billigere personalegrupper: 11-17 mio. kr. 18. Analyse af ledelsesspænd: 3-5 mio. kr.		Underbyggende materiale	Detaljeret beskrivelse af LOGTJ inkl. organisationsdiagrammer og notater

1.767 ÅV inkluderet i baseline for logistiktjenesten



Se deep dive på hver af de berørte myndigheder i bilag¹

1. Bagerst i dette kapitel

Teknisk personel involveret i den daglige drift af kapaciteter ekskluderes fra analysen

Følgende tekniske personel i Forsvaret indgår ikke i baseline, fordi deres opgave er skråstregsfunktioner omkring den direkte drift og indsættelse af Forsvarets materielkapaciteter:

Hæren

Det tekniske personel ved de to brigader og Hærens regimenter, hvis opgave er at understøtte Hærens operative brug af køretøjer, kommunikationsudstyr mv. Personellet er samtrænet med øvrigt personel i Hærens kampenheder.

Søværnet

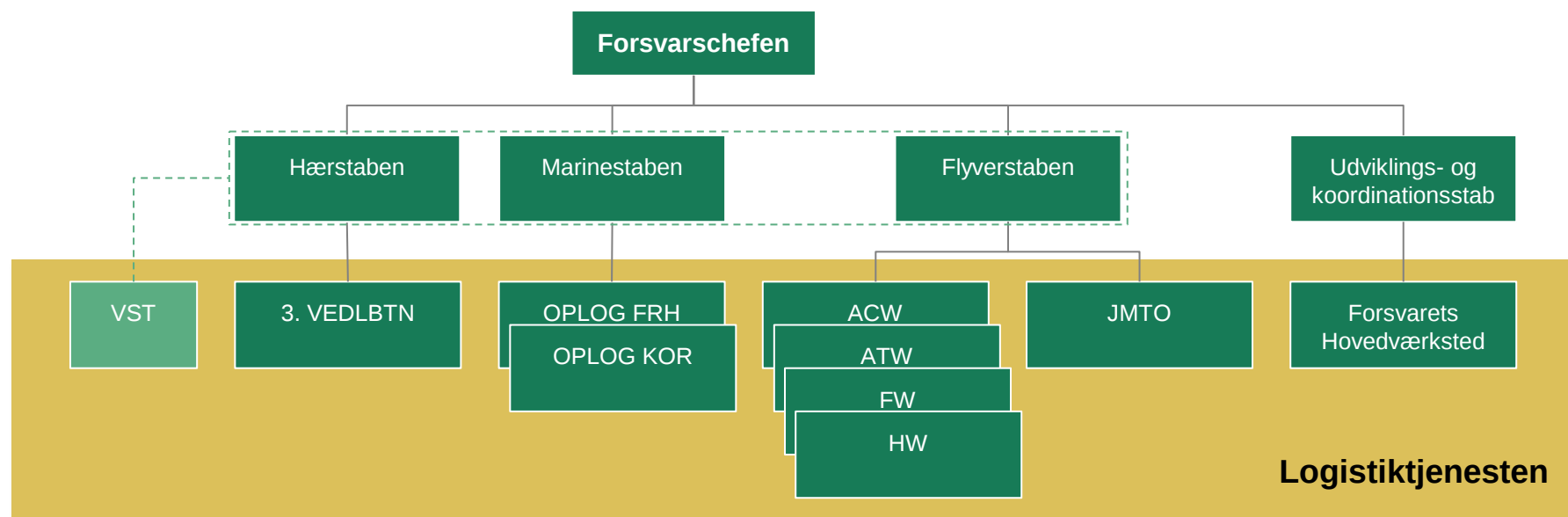
Det tekniske personel ombord på skibene, som starter, driver, stopper og overvåger det tekniske udstyr, samt indgår i skibenes havariberedskab, således at enhederne kan opretholde kampevnen under kamp. Herudover indgår personellet i drift af fartøjsmateriel og bemanning og drift af våbensystemer.

Flyvevåbnet

Det tekniske personel i Wings på O-level, hvis primære opgave er doktrinært omkring driften af det flyvende materiel (fx klarmelder, loadmaster, flymaskinist mv).

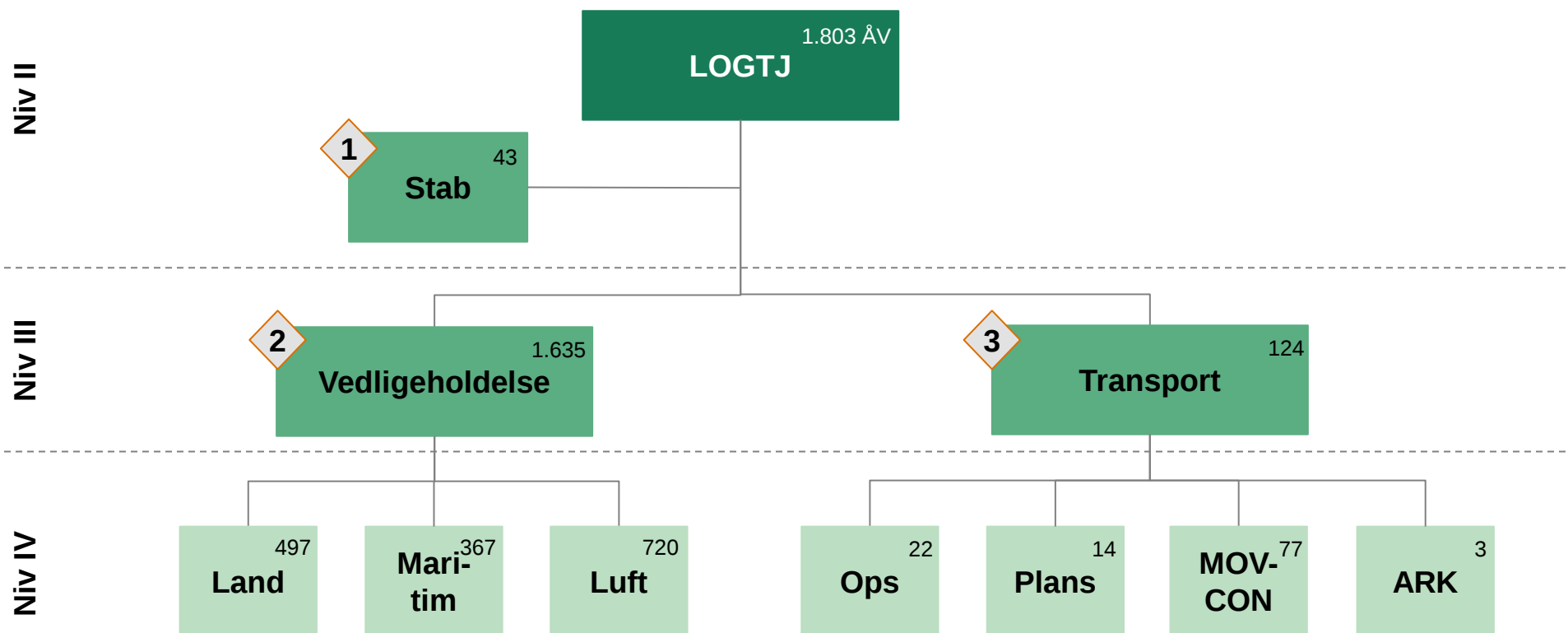
Dette personel indgår ikke i baseline, idet det ikke kan grænsedrages til gennemførelse af planlagt/ikke-planlagt vedligeholdelse. Grundlæggende militære principper omkring "unity of command" i operative enheder er essentielle under indsættelse. Det tekniske personel i de operative enheder er afgørende for den direkte operative drift og indsættelse af Forsvarets materielkapaciteter, hvorfor de skal indgå i enhederne, således at samtræningen kan opretholdes.

Hele VFK berørt af etablering af ny logistiktjeneste



M/C100	-	198	118	338	54	615
M/C200	2	78	20	79	46	50
M/C300	4	7	11	9	26	103
M/C400	-	-	2	-	1	4

Logistiktjeneste skaber enstrenget logistikstruktur



Samlet årsværkspotentiale lyder på (-36) ÅV

	Baseline	Nyordning
1 Stab	M/C100 - ÅV M/C200 4 ÅV M/C300 4 ÅV M/C400 - ÅV Total 8 ÅV	M/C100 - ÅV M/C200 8 ÅV M/C300 32 ÅV M/C400 4 ÅV Total 44 ÅV
2 Vedligeholdelse	M/C100 1.269 ÅV M/C200 226 ÅV M/C300 130 ÅV M/C400 6 ÅV Total 1.631 ÅV	M/C100 1.290 ÅV M/C200 219 ÅV M/C300 121 ÅV M/C400 5 ÅV Total 1.647 ÅV
3 Transport	M/C100 54 ÅV M/C200 46 ÅV M/C300 26 ÅV M/C400 1 ÅV Total 128 ÅV	M/C100 60 ÅV M/C200 41 ÅV M/C300 22 ÅV M/C400 1 ÅV Total 124 ÅV
Total	M/C100 1.324 ÅV M/C200 276 ÅV M/C300 160 ÅV M/C400 7 ÅV Total 1.767 ÅV	M/C100 1.350 ÅV M/C200 269 ÅV M/C300 175 ÅV M/C400 10 ÅV Total 1.803 ÅV
	Difference	Diff. M/C100 -26 ÅV Diff. M/C200 8 ÅV Diff. M/C300 -14 ÅV Diff. M/C400 -3 ÅV Diff. total -36 ÅV

Det negative provenu hænger sammen med de opgaver hver funktion tilskrives samt den medførte baseline

	Opgaver	Baggrund for potentiale
1 Stab	• Skal med styring og incitamentsstrukturer sikre effektiv ressourceanvendelse på tværs af VFK • Udarbejde handlingsprogrammer • Ansvarlig for tilsyn med underliggende NIV III myndigheder samt koordination med værn og FMI vedr. drift af materielkapaciteter	• Der opstår et markant negativt provenu, da der skal oprettes en fuld NIV II stab fra bunden (44 ÅV inkl. Chef) • Overført baseline hertil fra de tre værnstabe begrænser sig til 6 ÅV fra MST
2 Vedligeholdelse	• Ansvarlig for vedligeholdelse af FSV og HJV materielkapaciteter samt løbende driftsoptimering på vedligeholdelsesområdet • Udvikling af personelressourcer indenfor området • Understøtter operative behov for vedligeholdelse • Inddrager og koordinerer med værn og FMI	• Staben decimeres væsentligt • Grænsedragningen af visse militære kapaciteter til HRN fra 3. VEDLBTN efterlader et ledelsesvakuum, da FH lokal ledelse primært går til vedligeholdelsescentre for Maritim og Luft • Der reduceres i strukturen for Maritim, mens der tilføjes nogle få adm. stillinger for Luft
3 Transport	• Varetager den centrale styring af transportkapaciteter i national og international (strategisk) sammenhæng • Transportkapaciteterne fastholdes ved de operative enheder, men anvendelsen optimeres • Opstiller terminalhold	• Der opnås et lille potentiale ved at reducere i NIV III staben og derved bero mere på stabsstøtte fra NIV II staben • Derudover nedjusteres nogle få stillinger

Klar ansvarsfordeling indenfor materieldrift i ny struktur

Logistiktjenesten

- Vedligeholder og reparerer Forsvarets materielkapaciteter
- Udmelder behov for ændring af vedligeholdelseskoncept samt evt. behov for indkøb af civil kapacitet
- Koordinationsansvaret for materieldriften mellem de tre værn
- Udmelder behov for omprioritering af vedligeholdelsesplaner ift. årsprogrammer
- Bidrager til den overordnede planlægning og prioritering af materieldriften
- Ansvarlig for den nationale og internationale transports gennemførelse og koordination
- Leverer forsyninger internationalt i samarbejde med værnenes logistiske opstillede enheder

Værnene

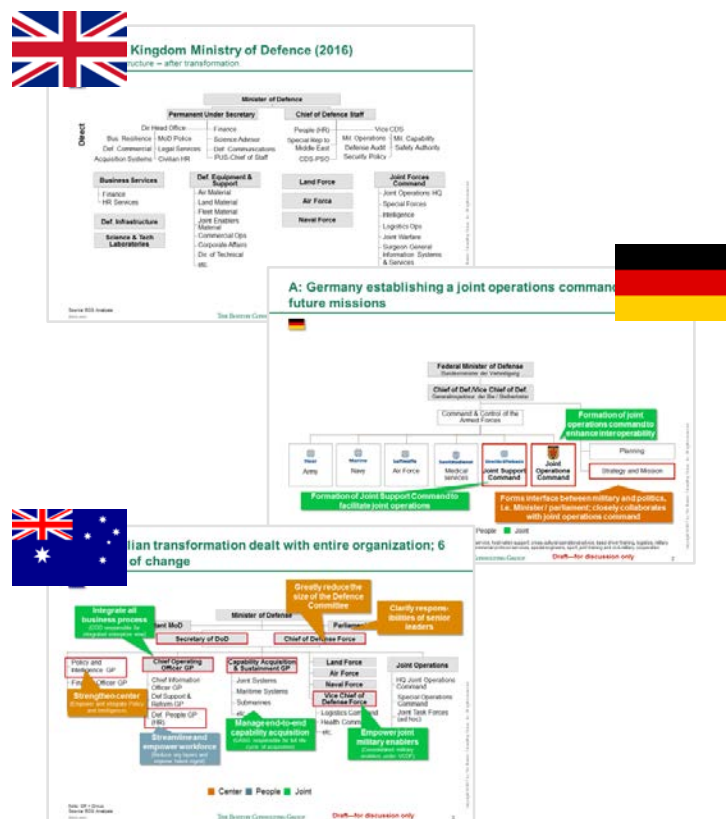
- Fastlægger kapacitetsanvendelsen ud fra operative planer og nedbrydning af årsprogrammer
 - Indmelder operativt behov for MDP/materieldrift
 - Ansvarlig for værnets driftsstyring, herunder at underlagte myndigheder tilrettelægger forsyning og vedligeholdelse af normeret materiel i overensstemmelse med FMI's direktiver
 - Sikrer, at materiel, der skal vedligeholdes, er til rådighed for udførelse af vedligeholdelsesopgaven
 - Normering af egen struktur
- VFK**
- VFK er overordnet porteføljeansvarlig for kapacitetsplanlægningen og prioriteringen af operative behov ift. økonomisk rammer
 - VFK sikrer en central MDP proces ift. materieldriften og prioritering
 - VFK er ansvarlig for værnenes udviklingsskitser på materiel- og logistikområdet

FMI

- Koncernens materiefaglige virksomhed:
 - Materielanskaffelser
 - Modifikationer
 - Genanskaffelser
 - Vedligeholdelsesaftaler
 - Reservedele og forsyninger
 - Salg og sanering
- Leverer driftsgrundlaget:
 - Initial konfiguration
 - Vedligeholdelsesdirektiv
 - Modifikationsdokumentation
- Ansvarlig for økonomi (MDP-A/G)
- Tilrettelægger med VFK, HJK den overordnede materieldrift, forsynings- og vedligeholdelsesvirksomhed iht. fastsatte årsprogrammer med inddragelse af Logistiktjenesten
- Udgiver forvaltningsgrundlag for FSV materieldrift
- Har ABM ansvar på DeMars PM og MM*

Etablering af enstrengt logistikstruktur følger international best practice

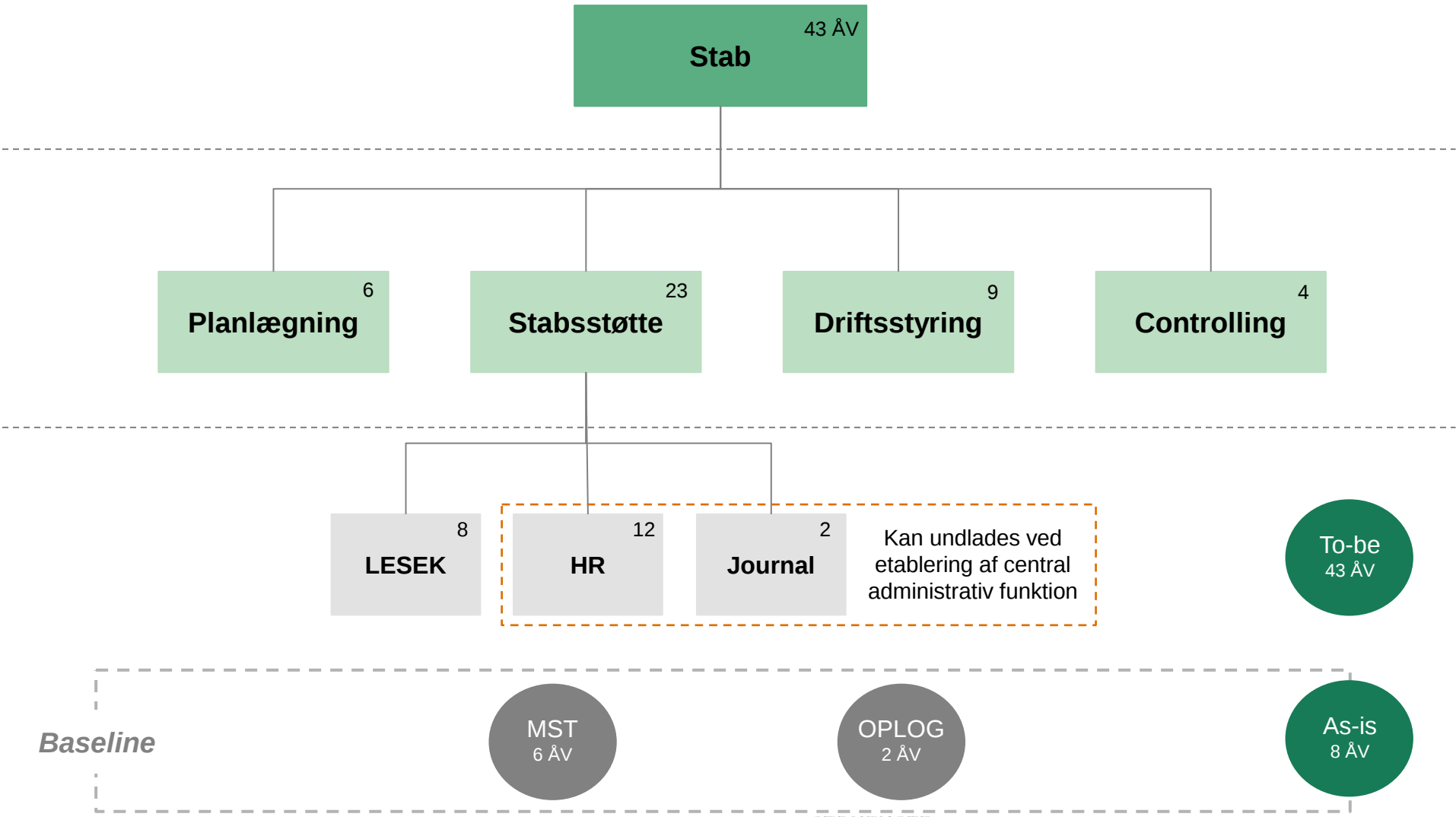
BCG har assisteret ved etablering af enstrengt logistikstruktur i flere lande



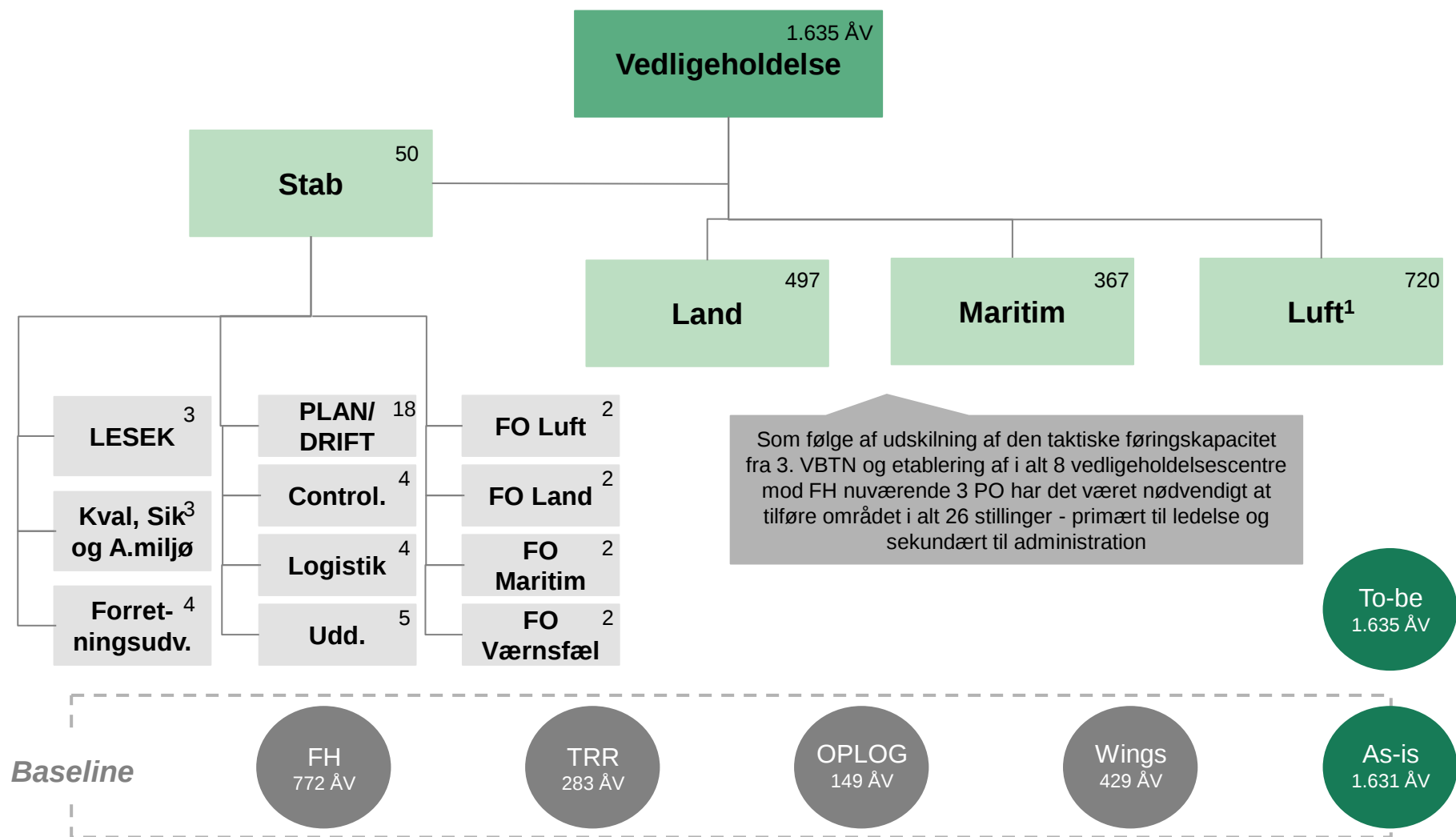
...med syv primære erfaringer til følge

1. Centralisering er en velafprøvet metode til at opnå forbedringer i militær logistik
2. Primære løfttestænger er standardisering af processer samt konsolidering og bedre udvikling af know-how baseret på ekspert-karrierer
3. Konsolidering som intern optimering skaber et bedre udgangspunkt for evt. outsourcing
4. Effektivitetsforbedringer og i særdeleshed omkostningsreduktioner er primært drevet af konsolidering af nationale logistiske netværk; især lagre og transport
5. Differentiering mellem værn er fortsat nødvendig for at imødegå særegne behov – der findes ingen one-size-fits-all
6. Designet af enhver logistikkæde må nødvendigvis tage udgangspunkt i de operative behov
7. KPI system må etableres for transformationen og for målsætningen

LOGTJ - Stab (43 ÅV)



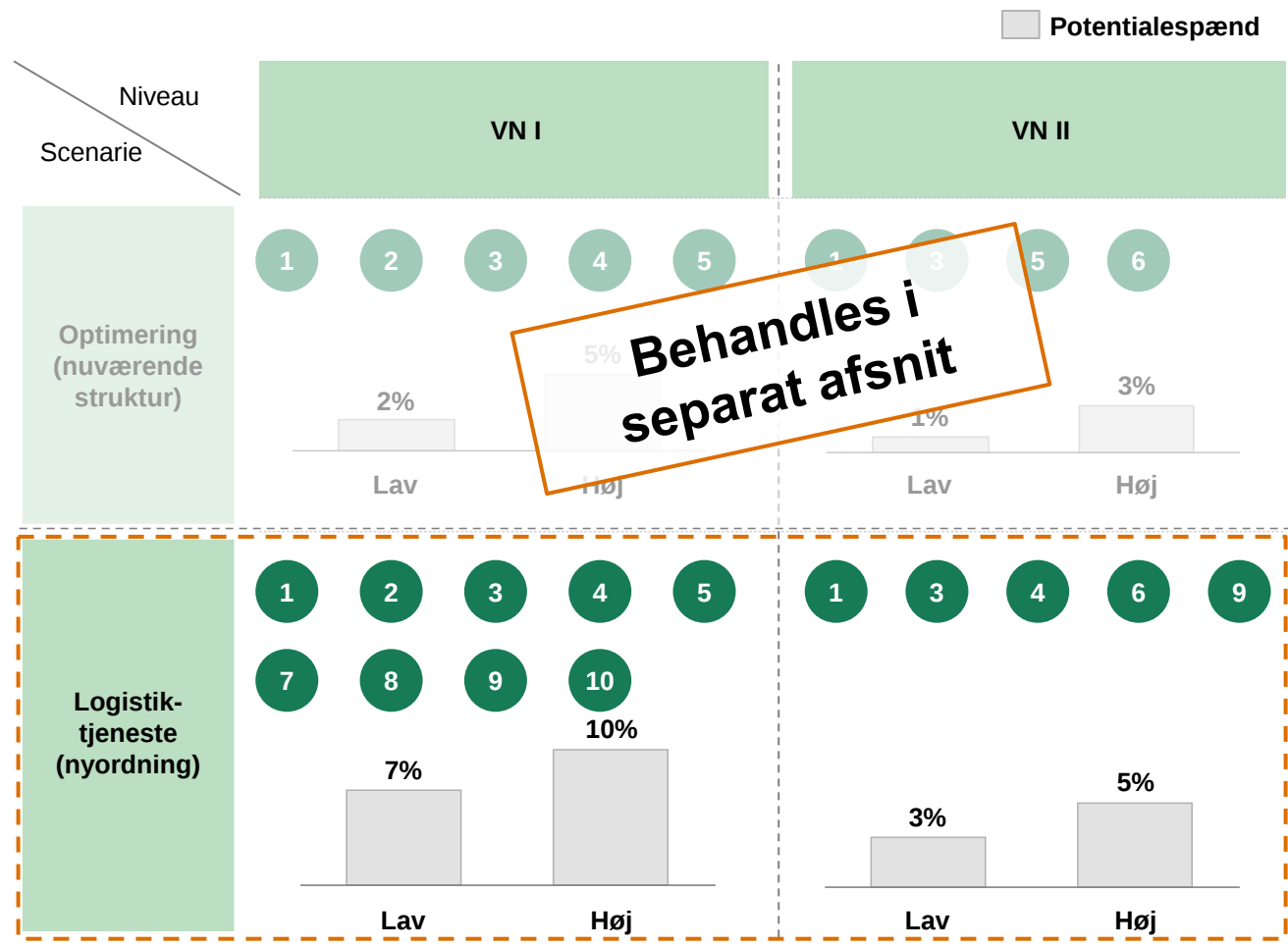
LOGTJ - Vedligeholdelse (1.635 ÅV)



1. Hertil kommer tilførsel af 13 stillinger til T-17 vedligehold samt Part-145. Disse er ekskluderet, da de ikke indgår i 2016 baseline – der vurderes ikke umiddelbart at være et potentiale på disse ÅV.

Der estimeres et potentiale på 7-10% for VN I og 3-5% for VN II ved driftseffektiviseringer i vedligeholdelsesstrukturen

• Potentialespændet for VN I og VN II i de to scenarier er opgjort nedenfor med henvisning til, hvilke af de 10 effektiviseringshåndtag, der er aktuelle på de forskellige niveauer i regi af nuværende struktur hhv. i regi af en Logistiktjeneste



De 10 håndtag til effektiviseringer

- 1 Kapacitetsplanlægning
- 2 Konsekvent registrering
- 3 Større ressourcemasse
- 4 Vedligeholdelsescentre
- 5 Best practice
- 6 Need vs. nice
- 7 Fokus på kerneopgaven
- 8 KPI styring
- 9 Entydig driftsledelse
- 10 Driftsøkonomisk fokus

Der er identificeret 10 effektiviseringshåndtag ifm. realiseringen af potentialerne for VN I og VN II (1/3)

- Nedenfor beskrives hvert håndtag til at opnå de estimerede effektiviseringer

Uddybes på de næste sider

Håndtag	Beskrivelse
1 Kapacitetsplanlægning	- I medfør af FMI DeMars projekt "Kapacitetsplanlægning" (forventes udrullet ultimo 2017), skabes grundlag for en øget gennemslutlighed på tværs af Forsvarets vedligeholdelseskapacitet. Dette ved at de "værkstedskapacitetssøjler", der eksisterer i dag i DeMars, nedbrydes, samt at det tilknyttes nogle ressourcemoduler såsom HR til PM. - Endvidere søger projektet at forbedre oplevelsen for brugeren, således at alternative planlægningsværktøjer (såsom lokale excel-ark) synes mindre attraktive. Dette vil eliminere dobbeltarbejde, samtidigt med at brugen af kun ét system vil øge succesraten ift. rettidig bestilling af reservedele - Tilsammen vil projektet således medføre, at planlæggere ved VN I og VN II i højere grad vil have et fælles grundlag for koordination, og herigennem kan udarbejde en plan der sikrer en høj tværgående kapacitetsudnyttelse
2 Konsekvent registrering	- En konsekvent anvendelse af PROMARK (elektronisk tidsregistrering på opgaver med automatisk overførsel til SAP) på værkstederne, vil sikre grundlag for både at opgøre og styre værkstedskapacitetens effektivitet - Registreringen bringes dermed ud til det udførende led, og giver mulighed for, at værkstedslederen løbende kan monitorere værkstedets præstation i forhold til det planlagte - og på baggrund af dette foretage rettidig justering af kapacitetens anvendelse - Aktuelt er anvendelsen af PROMARK konsekvent ved VN II, hvorimod der på VN I er mulighed for at øge udbredelsen af PROMARK registrering
3 Større ressourcemasse	- Adgang til et øget antal medarbejdere og større værkstedskapacitet vil øge agiliteten uden at øge omkostningsniveauet tilsvarende - Dette er særligt relevant på områder hvor der aktuelt i de eksisterende søjler er knaphed på en bestemt produktkompetence (fx malerkapacitet, installationsarbejde, hydraulikrenovering etc.), Det er ligeledes relevant, når skift mellem opgaver er forbundet med høje omkostninger til produktionsomstilling (fx skift mellem maling af henholdsvis fly og køretøjer i samme facilitet), hvorfor der tilstræbes at producere i størst mulige serier/batch - Ved adgang til hele ressourcemassen vil medarbejder og værkstedsressourcer kunne disponeres fleksibelt og driftsoptimalt for at imødekomme kundekrav, samtidig med at der gennemføres en produktion som er driftsøkonomisk optimeret, bl.a. gennem størst mulig anvendelse af serieproduktion, og bedst mulig udnyttelse af medarbejderes specialistkompetencer

Der er identificeret 10 effektiviseringshåndtag ifm. realiseringen af potentialerne for VN I og VN II (2/3)

- Nedenfor beskrives hvert håndtag til at opnå de estimerede effektiviseringer

Uddybes på de næste sider

Håndtag	Beskrivelse
4 Vedligeholdelsescentre	- Oprettelse af vedligeholdelsescentre skaber et grundlag for at etablere fællesskaber omkring væsentlige parametre - Det kan eksempelvis være fagområde (dvs. en fagkompetence), kundegrundlag, geografi etc. - Ved at knytte organisatoriske elementer tættere sammen i den daglige drift, med et praksisfællesskab, skabes gunstige vilkår for både at dele erfaringer og specialistviden, men også muligheden for fleksibelt at udnytte værkstedskapaciteter
5 Best practice	Som ISO certificeret og LEAN drevet virksomhed stilles der både krav til Forsvarets Hovedværksteders kvalitetsstyring og -ledelse, samtidig med at Forsvarets Hovedværksteder kontinuerligt og systematisk søger at øge produktiviteten, særligt gennem analyse af værdistrømme i produktionen samt analyse af forsyningsforholds betydning for produktion
6 Need vs. nice	- En øget organisatorisk eller procesmæssig integration mellem VN I og VN II ressourcer forventes at øge dialogen omkring det konkrete indhold af det udførte vedligehold - Specifikt forventes det, at når den operative brugers perspektiv bringes tættere på VN II produktionen, i kraft af øget integration mellem VN I og VN II, så får VN II personel større grundlag for at vurdere, hvad der skaber værdi for brugeren. Dette giver bedre mulighed for at rådgive det operative element ift. prioritering af vedligeholdelsesopgaver - Dermed reduceres graden af unødigt og ubetimeligt vedligehold, hvilket i LEAN terminologi primært påvirker spildtyperne ventetid, overproduktion og overforædling - Dette forhold er naturligvis underlagt anvisninger fra FMI, som bl.a. indeholder ubetingede kvalitetskrav

Der er identificeret 10 effektiviseringshåndtag ifm. realiseringen af potentialerne for VN I og VN II (3/3)

- Nedenfor beskrives hvert håndtag til at opnå de estimerede effektiviseringer

Uddybes på de næste sider

Håndtag	Beskrivelse
7 Fokus på kerneopgaven	- VN I mekanikere bruger en væsentlig del af deres arbejdstid på opgaver, som ikke relaterer sig direkte til produktion af vedligehold. En række af disse er ubetinget nødvendige for løsningen af operative opgaver eller opretholdelse af evnen til at løse operative opgaver - Herudover er der en række opgaver, som eksempelvis vagttjeneste ved militære etableringer, som kan løses af andre uden operative konsekvenser. Hele eller dele af sidstnævnte tid veksles til produktiv tid, med henblik på, at medarbejdernes kompetencer i størst mulig grad anvendes dér, hvor der ikke findes en substitutionsmulighed, og hvor de skaber størst mulig værdi for Forsvaret
8 KPI styring	- Forsvarets Hovedværksteder har etableret en lang række KPI'er - Størstedelen af disse er lokale (værkstedsniveau), og et mindre antal anvendes centralt i virksomhedens dashboard - Den kontinuerlige monitoring af KPI'er skaber en gradvist øget forståelse af kausale sammenhænge mellem KPI'er og målsætninger, hvilket er medvirkende til at beslutninger kan træffes på et mere præcist og objektivt grundlag - og med større effekt - både på det enkelte værksted og centralt ved ledelsen - Endvidere er det en afledt effekt, at "måling" på styringsinteressante forhold er medvirkende til at skabe en anden og mere hensigtsmæssig adfærd samt reducere risikoen for suboptimering
9 Entydig driftsledelse	I det omfang, at produktionen ikke forløber i henhold til produktionsplanen, vil et fælles udgangspunkt for styring af kapacitetsanvendelsen og en entydig ledelseskompetence for styring af kapacitetsanvendelsen betyde et lavere koordinationsbehov og dermed en reduceret responstid og øget fleksibilitet, når der skal justeres på værkstedskapaciteternes operationelle anvendelse
10 Driftsøkonomisk fokus	- Forsvarets Hovedværksteder anvender regnskabsværktøjer til at skabe bevidsthed om det reelle ressourceforbrug/driftsomkostninger, hvilket har en adfærdsregulerende effekt fra den centrale planlægning og helt ud i det producerende/udførende led - Denne bevidsthed har været medvirkende til at reducere omkostninger, ved at medarbejdere har peget på omkostningsbærende ressourcer, der var overflødige for produktionen, eksempelvis IT udstyr, m², køretøjer etc.

Værdistrømsanalyser af produktionen har øget effektiviteten for Forsvarets Hovedværksteder

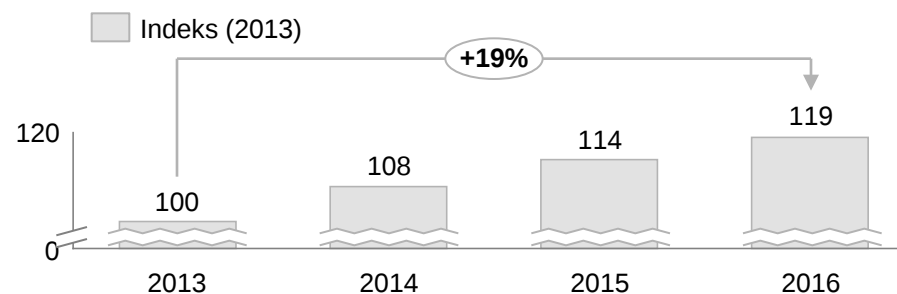
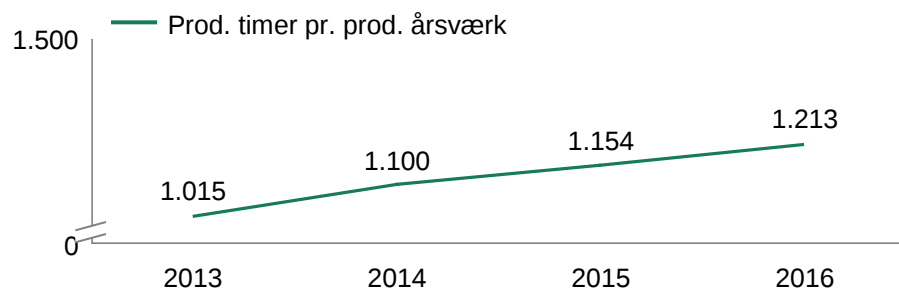
- Værdistrømsanalyser er blevet benyttet af Forsvarets Hovedværksteder til at effektivisere enkeltstående opgaver. Fx er produktionstiden for Leopard 2 A5 reduceret med 29% fra før til efter værdistrømsanalysen
- LEAN-principper har også været medvirkende til at påvirke hele adfærden med fokus på maksimering af produktiv tid. På overordnet niveau har dette været medvirkende til, at Forsvarets Hovedværksteder har øget medarbejdernes gennemsnitlige produktive tid med 19% siden 2013

Effektiviseringer realiseret ved brug af værdistrømsanalyser for enkeltstående opgaver

Materiel	Område	Ordretype	Prod. tid før (timer)	Prod. tid efter (timer)	Effektivisering (%)
PTO-shaft	Fly	ZREN	41	39	5%
C-130 nose wheel	Fly	ZREN	53	51	4%
Leopard 2 A5	Panser (bælte)	ZPLN	240	170	29%
Oto-Melare	Våben (skib)	ZPLN	6.000	4.500	25%

LEAN-principper, KPI styring og driftsøkonomisk fokus medvirkende til at øge produktiviteten i FH

Forsvarets Hovedværksteders effektive timeudbud	2013	2014	2015	2016
Fakturerede timer (VHO)	791.746	673.297	701.551	746.514
Produktionsårsværk	780	612	608	615



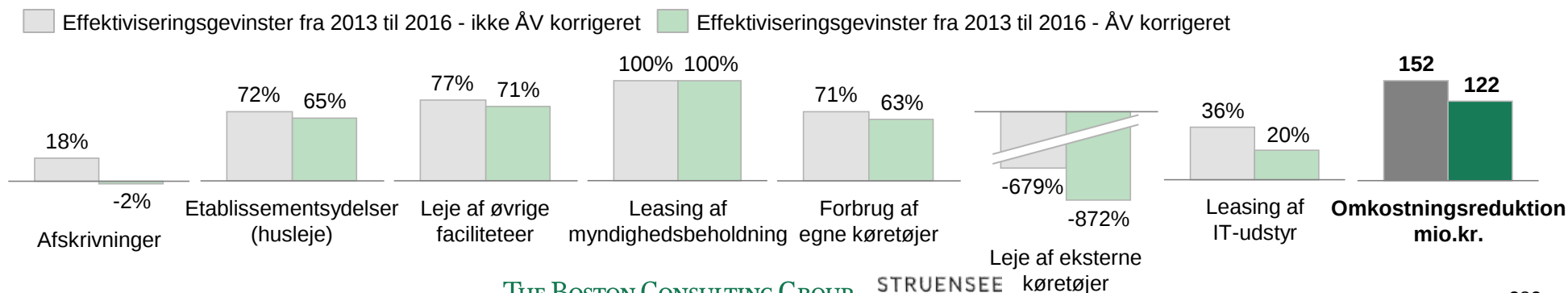
Brug af ØKO-puls har bidraget til en omkostningsreduktion på 122 mio. kr. ÅV-korrigeret for FH siden 2013

- Ved anvendelse af driftsøkonomisk information og styringsværktøjer, vil der i tillæg til effektivisering, også kunne opnås en reduktion af omkostninger forbundet med produktionsaktiver (faste og variable)
- Forsvarets Hovedværksteders indførelse af den såkaldte ØKO-puls afdækkede objektivt de reelle omkostninger på en lang ikke-produktive omkostninger, og med afsæt i dette er det lykkedes at systematisk nedbringe disse med i alt ca. 152 mio. kr. fra 2013 til 2016
- Selv hvis der korrigeres før udviklingen er antal ÅV, så er effektiviseringsgevinsten på ca. 122 mio.kr.

Forsvarets Hovedværksteder har reduceret omkostningsniveauet fra 2013 til 2016 med 152 mio. kr.

Materiel	2013 (mio. kr.)	2016 (mio. kr.)	Absolut besparelse (mio. kr.)
Afskrivninger	11,5	9,4	2
Etablisementsydelse (husleje)	111,9	31,6	80
Leje af øvrige faciliteter	1,6	0,4	1
Leasing af myndighedsbeholdning	59,8	-	60
Forbrug af egne køretøjer	6,4	1,9	5
Leje af eksterne køretøjer	0,5	3,6	3
Leasing af IT-udstyr	20,2	13,0	7
Total	212,8	60,6	152

Korrigeret for faldet i antal ÅV i perioden er omkostningsniveauet reduceret med 122 mio. kr. fra 2013 til 2016



Tidligere analyser af Forsvarets værkstedsstruktur indikerer uudnyttede optimeringsmuligheder

Dette (red: enstrengt vedligeholdelsesstruktur) vil forventeligt over tid sikre en bedre udnyttelse på tværs af de operative vedligeholdelsesstrukturer og specialværkstedsstrukturen. Endvidere kan det samlede overblik give mulighed for at tilpasse værkstedsstrukturen, som optimalt kan understøtte det samlede operative behov.

Analyse af den fremtidige organisering af Forsvarets materielvedligeholdelsesstruktur (s. 2) - 2015

VALCON observationer har medført nedenstående foreslåede indsatsområder: (red: uddrag)

- Målnedbrydning og målstyring
- Value stream optimering og lead time reduktion
- Forenklet og transparent planlægning
- Engineering fokus på procesforbedring

Rapport fra basisorganisationen vedrørende optimering af Forsvarets helikopterstruktur (s. 36) - 2013

Den tværgående og samlede landmilitære vedligeholdelsesplanlægning for både VN I og VN II samt samling af faglige specialkompetencer giver optimale muligheder for at optimere produktiviteten og dermed omkostningsstrukturen i vedligeholdelsestjenesten.

Effektivisering af Forsvarets og Hjemmeværnets logistik (s. 25) - 2012

Dubleret kapacitet ved VN I og VN II kan eventuelt sammenlægges ved at der oprettes kompetencecentre med styrket faglighed og dybde...

Katalog med hypoteseforslag fra N.72 konkurrenceudsættelse af værkstedsområdet (s. 1) - 2017

Effektiv skruetid – og herigennem mekanikerproduktivitet – vil kunne forøges igennem 3 tiltag...

- Tidsstyring
- Præstationsstyring (læs: KPI)
- Organisering af værksteder

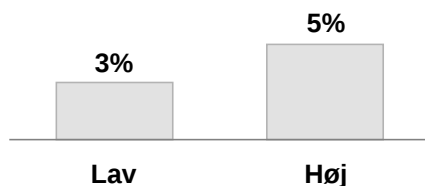
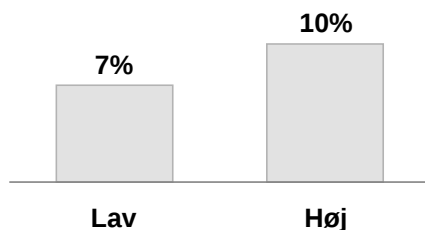
Analyse af Forsvarets kampflykapacitet (s. 107) - 2015

Effektiviseringer fører til et samlet provenu på 34-51 mio. kr.

- Effektiviseringerne resulterer i frigjorte timer, som principielt kan føre til enten en reduktion af bemanningen eller insourcing af vedligeholdelsesopgaver
- Den økonomiske besparelse herunder baseres på reduktion af årsværk, da det ikke kan påvises, at det er muligt at insource opgaver i nødvendigt omfang

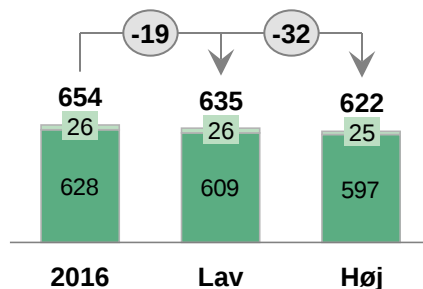
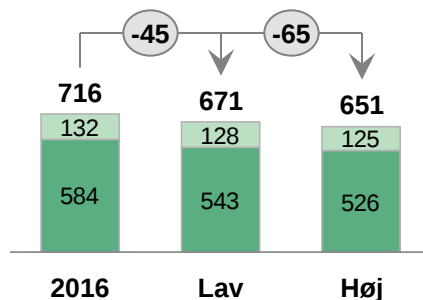
Effektiviseringer (%)

Ved etablering af VEDLC vurderes følgende effektiviseringer at kunne realiseres på vedligeholdelsesområdet



Reduktion (ÅV)

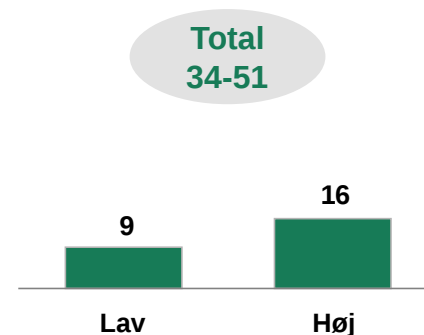
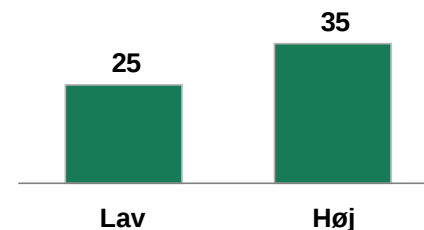
Effektiviseringerne realiseres ved at reducere antallet af årsværk – med forskellige forudsætninger for M/C 1 og 2¹



M/C 2xx M/C 1xx

Økonomisk effekt (mio. kr.)

Årsværksreduktioner resulterer i reduktion i lønomkostninger (inkl. overhead), som er differentieret for hver myndighed



1. For M/C 1xx antages det, at en 5% forbedring i mekanikernes effektivitet også muliggør en 5% reduktion i arbejdsstyrken. For M/C 2xx antages denne effektivisering kun at have halv effekt, da disse mellemledere har en række ledelsesmæssige- og administrative opgaver, som ikke falder bort med 'manden', men alene afhænger af 'opgaven'.

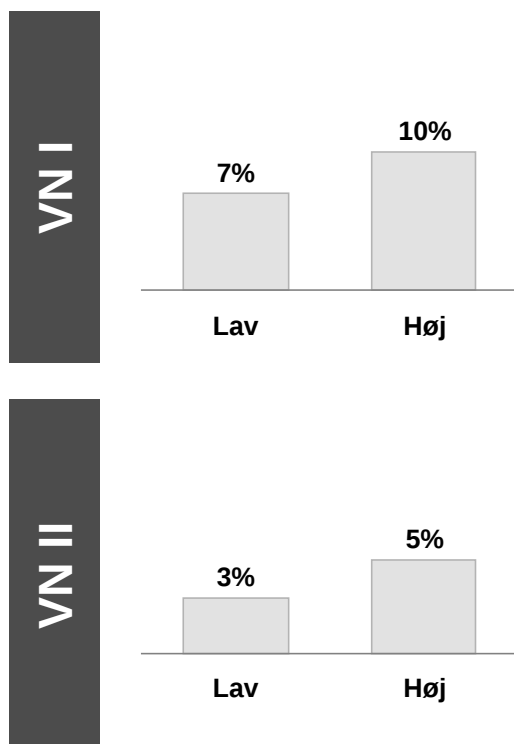
Alternativt: Med mulighed for insourcing ville potentialet udgøre 60-92 mio. kr.

Perspektiver udover medregnet provenu

- Nedenstående viser udregning af potentiale, hvis det ansås som realistisk at insource opgaver tilsvarende de timer der frigøres
- Effektiviseringerne frigør 59-90.000 timer, som omregnes til provenu ved at gange med vægtet gennemsnitlig ekstern timepris (se næste side)
- Potentialet på 60-92 mio. kr. medtages ikke i nogen oversigter for Budgetanalyserne, men bruges blot til at illustrere mulighederne ved insourcing

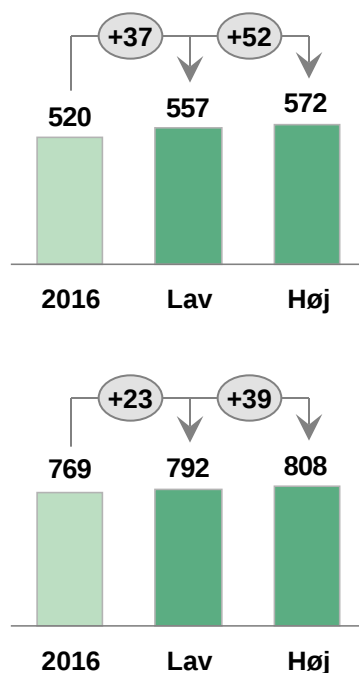
Effektiviseringer (%)

Ved etablering af VEDLC vurderes følgende effektiviseringer at kunne realiseres på området



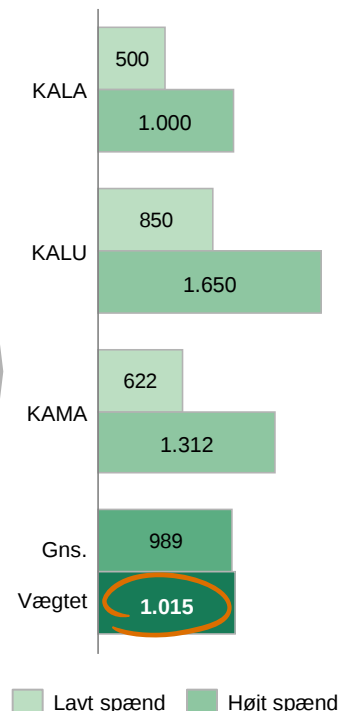
Timeforøgelse (1000 timer)

Effektiviseringerne konverteres til frigjorte skruetimer¹, som kan bruges til at insource opgaver



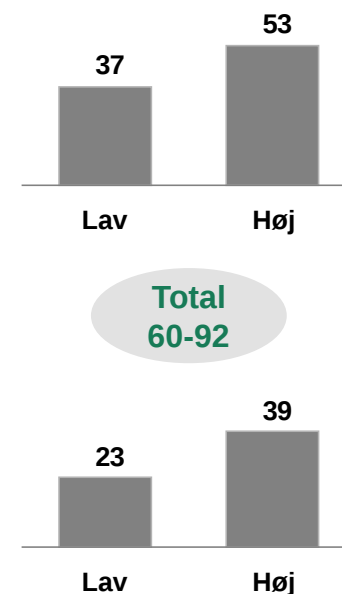
Timepris (kr.)

Ekstern timepris findes som vægtet gns. af KALA, KAMA og KALU priser²



Provenu (mio. kr.)

Multipliseres frigjorte timer med gns. ekstern timepris realiseres følgende provenu



1. Der anføres 1.200 effektive timer pr. ÅV for C100, 800 for M1xx, 600 for C200 og 400 for M2xx, hvilket påregnes for alle mekanikere. 2. Vægtene er udregnet som forholdet mellem det samlede forbrug af eksternt vedligehold til hhv. KALA, KALU og KAMA divideret med den gennemsnitlige timepris for den respektive KA. Estimerede timepriser er leveret af FMI OD og KA-strukturen.

Med planlagt insourcing af T-17, Seahawk og F-16 opgaver ville det have været muligt at realisere 7.600 frigjorte timer

Perspektiver udover
medregnet provenu

Resumé af BC – T-17, Seahawk og F-16 vedligehold¹

Vedligehold på T-17 og F-16 droptanke varetages for nuværende af FMI, via IDOC, på konsulentlignende vilkår. Denne løsning er både midlertidig og ressourcekrævende. Vedligehold på SEAHAWK BRU-14 Bomb Rack er endnu ikke placeret.

Alle tre typer vedligehold kan med fordel insources til hhv. FH og FW. Opgaven vil kunne håndteres i eksisterende faciliteter på Flyvestation Karup (FSN KAR) hhv. Flyvestation Skrydstrup (FSN SKP).

Forsvaret vil med denne løsning kunne spare i omegnen af kr. 3.500.000 årligt, svarende til 50%, i forhold til den nuværende løsning.

Der er ikke behov for nye investeringer, såfremt VFK overtager vedligeholdelsesopgaverne. De relevante bygninger på FSN KAR og FSN SKP indeholder både materiel, maskiner og inventar. Herudover er testudstyret, der skal anvendes til SEAHAWK BRU-14 vedligehold, allerede anskaffet.

Implementering af opgaverne: Alle tre opgaver vurderes at kunne implementeres uden ophold i opgaveløsning/produktion.

~6 mio. kr. ville kunne realiseres med frigjorte timer

Det er ikke muligt at opnå effektiviseringer indenfor tidsrammen beskrevet i denne business case – men eksemplet illustrerer den mulige besparelse

- Der budgetteres med fem C100 og to M100 mekanikere til de nævnte opgaver samt en logistikmedarbejder og en værkfører
- Mekanikerbehovet ville kunne dækkes med nuværende kompetencer ved FH og FW med frigjorte timer snarere end ved nyansættelser – de to øvrige medarbejdere ville dog stadig være påkrævet (~0,8 mio. kr. i lønudgifter)
- Ift. 2016 baseline undgås således 6,3 mio. kr. i omkostninger – mens der udnyttes 7.600 frigjorte timer²

(mio. kr.)	Business case	Analyse
Omkostninger 2016	7,4	7,4
- Lønomkostninger	3,6	0,8
- Driftsomkostninger	0,3	0,3
Besparelse	3,5	6,3

1. Direkte uddrag fra godkendt business case. 2. To ÅV á 800 skruetimer samt fem ÅV á 1.200 skruetimer.
Kilde: Business Case T-17, Seahawk og F-16 vedligehold

Sammenligning af interne og eksterne timepriser påviser mulighed for provenu ved insourcing generelt

Perspektiver udover medregnet provenu

- Nedenstående eksempler sammenligner interne og eksterne timepriser for tre specifikke opgaver
- For FENNEC C-check, vedligehold af lastvogne og renovering af RENK gear er interne timepriser hhv. 48, (-5) og 70% lavere end eksterne
- Pba. dette vurderes det, at der er penge at spare ved at insource visse opgaver – og således et større provenu ved insourcing end ved ÅV reduktion
- Præmissen om, at der er penge at spare ved insourcing understøttes af analyser gennemført af FMI ifm. budgetanalyserne, som påpeger et muligt provenu ved insourcing af bl.a. C-130J (denne analyse blev dog ikke fuldført pga. store etableringsomkostninger)

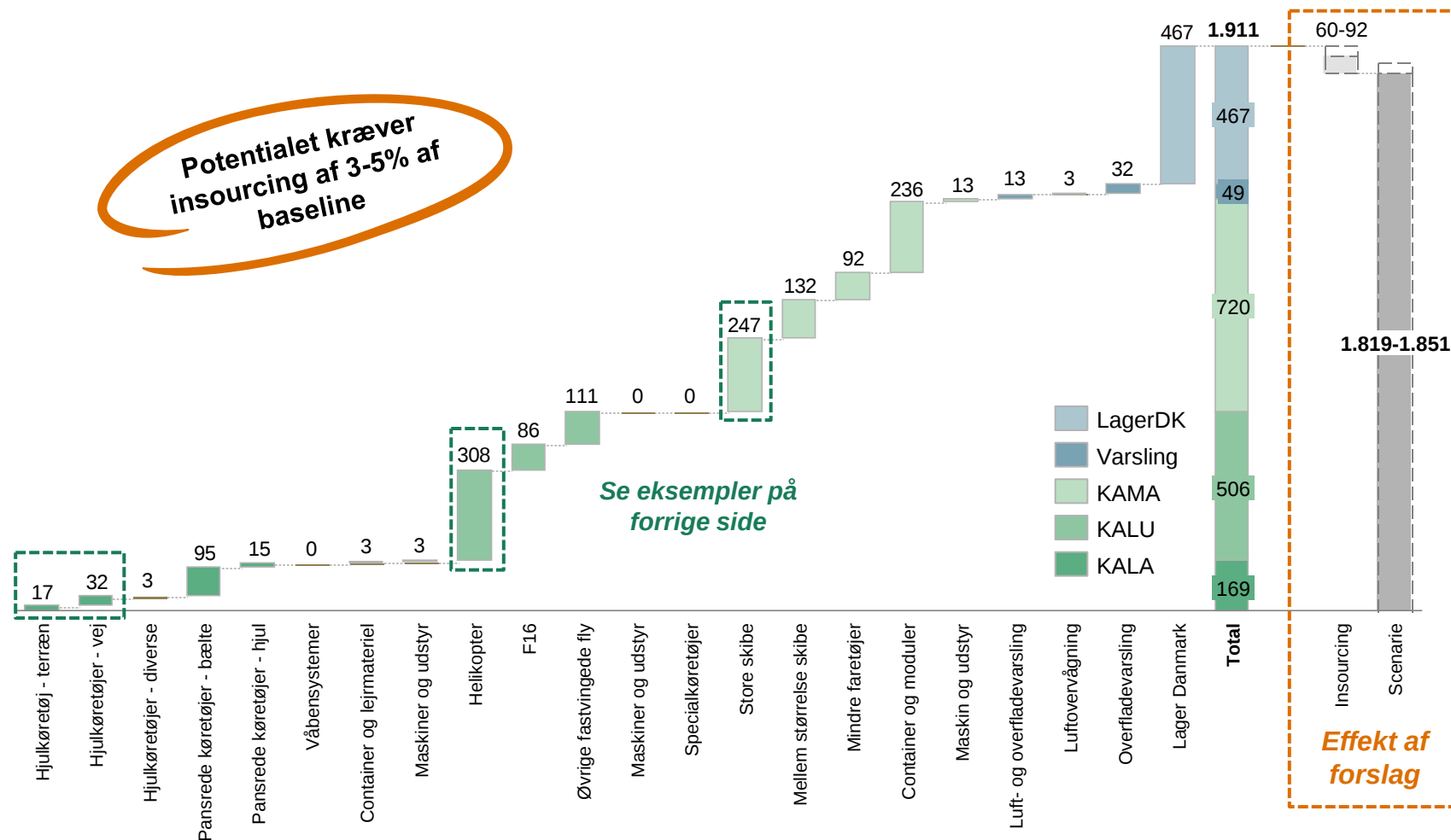
	Beskrivelse	Grundlæggende	Timepriser (kr.)
KALU	FENNEC – C-check C-check udføres kun hvert 12. år (med 4-årigt afløb), hvorfor det ligger udenfor rammen af budgetanalyserne ¹ . Sammenligningen betragtes dog som retvisende ift. formålet.	Årlig baseline (mio. kr.): 8,0 Mulig lokation: KAR/AAL Værkstsedsarealbehov (m ²): 300 Initial omk. (mio. kr.): 0,05	Ekstern: 1.151 Intern: 598 -48%
KALA	Lastvogne – vedligehold Nuværende antal LVG er 1.900, som dog nedjusteres til 1.200 frem til 2023. Der udregnes pba. 1.000 stk. – eller 500 eftersyn/reparationer årligt.	Årlig baseline (mio. kr.): 4,0 Mulig lokation: AAL/SLA/KOR Værkstsedsarealbehov (m ²): 200 Initial omk. (mio. kr.): 0,1	Ekstern: 539 Intern: 566 +5% Potentiel besparelse pga. lavere materielhåndteringsomk.
KAMA	RENK-gear – vedligehold RENK-indgår i Iver Huitfeldt- (6 stk.), Absalon- (4), Thetis- (4) og Knud Rasmussen klassen (3). Prisdifferencen udregnes på hver type separat.	Årlig baseline (mio. kr.): 16,2 Mulig lokation: FRH/KOR Værkstsedsarealbehov (m ²): 100 Initial omk. (mio. kr.): 0,1	Ekstern: 1.313 Intern: 399 -70%

1. Næste runde af C-checks ligger i 2025-2028.

Frigjorte timer svarer til at insource ca. 3-5% af samlet baseline for eksternt vedligehold i 2015

Perspektiver udover
medregnet provenu

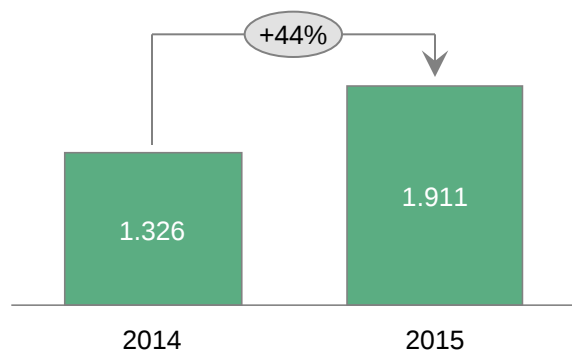
- De frigjorte timer kan realiseres enten ved afskedigelser eller ved at begrænse forbruget på ekstern vedligeholdelse gennem insourcing
- Analysen 'Optimering af vedligeholdelseskapacitet' har påvist at sidstnævnte giver det største provenu ved at sammenligne interne med eksterne timepriser
- I 2015 lød forbruget for eksternt vedligehold på ~1,9 mia. kr. – en stigning på ca. 44% fra året før
- Realisering af potentialet på 60-92 mio. kr. vil kræve at 3-5% af opgavemængden kan insources



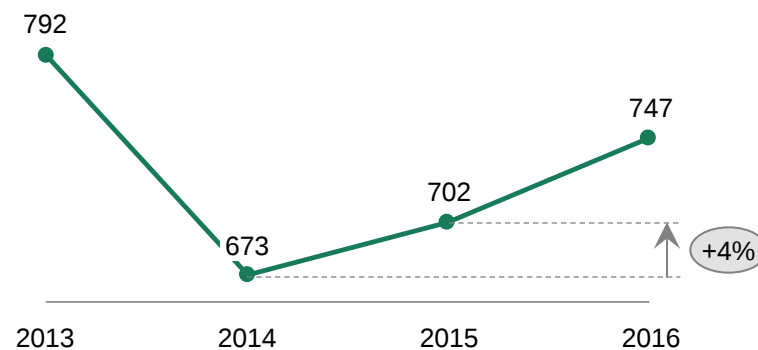
Udvikling i forbrug på eksternt vedl. og FH-fakturerede timer tyder på relativ stigning i brug af outsourcing

Perspektiver udover
medregnet provenu

Eksternt forbrug steg med 44% fra 2014-15



... mens FH-fakturerede timer blot steg med 4%



Niveauet for ekstern vedligehold i 2014 var blot 1.326 mio. kr.—ca. 30% lavere end analysens scenarie

- Indikerer store udsving i forbrug på eksterne eftersyn og reparationer
- Markant stigning tyder på flytning af varetagelsen af flere opgaver fra intern kapacitet til eksternt

Markant større stigning i det eksterne forbrug ikke afspejlet i fakturerede timer fra Hovedværkstederne

- Tyder på at markant flere opgaver (relativt) blev outsourcet i 2015 end i 2014
- 2013 niveau (6% højere end 2016) indikerer mulighed for varetagelse af flere opgaver internt

Note: Det har ikke været muligt at skaffe sammenligneligt datagrundlag for forbruget på ekstern vedligeholdelse i 2016

Kilde: Analysen 'Konkurrenceudsættelse af vedligeholdelsesområdet', FH data

Flere forskellige muligheder eksisterer for insourcing udover 'de store opgaver'

Perspektiver udover medregnet provenu

Reparabelt lager kan bruges som buffer for manglende opgaver

1,5
mio.
genstande

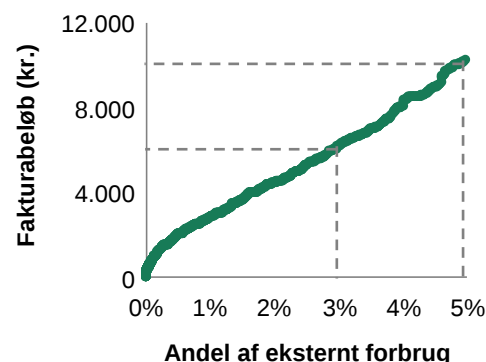
▶

3,6
mia.
kroner

Pr. 1. januar 2016 var der placeret 1,5 mio. genstande på reparabelt lager til en værdi af 3,6 mia. kr.¹

- Udgifterne til vedligeholdelse af denne lagerbeholdning beløb sig i 2015 til 467 mio. kr.
- KCM kan vælge at reparere elementer internt fremfor eksternt
- Disse opgaver kan anvendes som buffer for Forsvarets mekanikere ved perioder med lav intensitet

Stor mængde af små fakturaer for vedligeholdelsesopgaver



Insourcing af 5% af eksternt forbrug svarer til at insource alle opgaver til under ~10.000 kr.

- Der ligger store summer i halen af det eksterne forbrug
- Rangeres fakturaer efter beløb vil der blot være behov for at insource alle opgaver til under ~10.000 kr. for at opnå 5% af samlet baseline
- For at opnå 3% vil beløbet være ca. 6.000 kr.²

Materiel kan repareres internt fremfor at kasseres



For EH-101 kasseres der årligt parts for ~1 mio. kr.³, som kunne repareres internt til en brøkdel af indkøbsprisen

- Jf. opgørelse fra PO AAL er der blevet kasseret EH-101 parts for 4,4 mio. kr.³ siden introduktionen
- Elementerne kasseres da rep.omk. ved leverandøren overstiger indkøbsprisen
- Det anslås af FH, at disse elementer ville være kunne blevet repareret internt for ~0,5 mio. kr.

1. Jf. M-830000 PROF Reparabelt Lager PID. 2. Baseret på MDP dataudtræk fra maj 2016. 3. Indkøbspris.

Kilde: M-830000 PROF Reparabelt Lager PID, MDP Datatræk, Flight Control Parts opgørelse

Analysen Konkurrenceudsættelse af værkstedsområdet påpeger flere områder med mulighed for insourcing

Perspektiver udover
medregnet provenu

Der er et samlet forbrug på eksternt vedligehold på 16,0 mio. kr. pr. år for **terrængående hjulkøretøjer**. Det vurderes, at der kan være et potentiale for insourcing, da vedligeholdelsesopgaver herunder tidligere er udliciteret på grund af manglende kapacitet ved VN I og VN II – og ikke på grund af økonomiske fordele.

Volumen på eksternt vedligehold af **Øvrige vedligeholdelsesopgaver - Lager Danmark** er meget stor, idet den består af næsten 5.000 separate vedligeholdelsesordrer med et tilhørende forbrug på 445,3 mio. kr. om året. Der kan derfor være et potentiale i et deep dive i forhold til insourcing.

Eksternt vedligehold for **EH101** driver et samlet forbrug på 253,3 mio. kr. pr. år. Der vurderes at være et potentiale ved insourcing af delområder og komponenter grundet et monopolistisk marked. Forsvaret kan hjemtage dele af de udliciterede opgaver, hvor leverandøren er villig til at overdrage ansvaret for vedligeholdelsesopgaven.

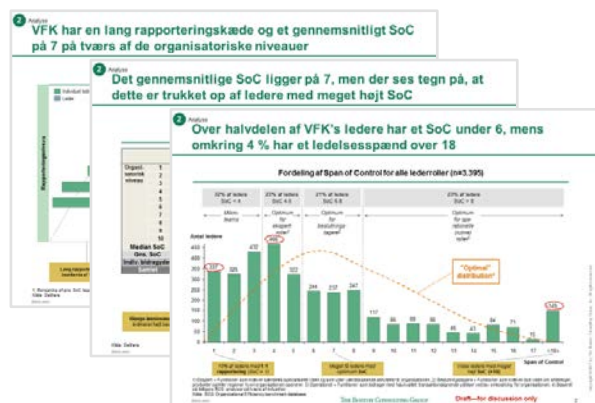
Der er et samlet forbrug på 78,9 mio. kr. om året til eksternt vedligehold af **F-16**. Der vurderes at være et potentiale ved insourcing af vedligeholdelsesopgaver for F-16. Den største udfordring i forbindelse med insourcing er Forsvarets evne til at rekruttere og fastholde teknikere med de rette kompetencer.

Da flere vedligeholdelsesopgaver går på tværs af de **luftbårne materielkapaciteter**, anbefales det, at der, for både helikopter og det fastvingede område, foretages et deep dive med henblik på insourcing af vedligehold af subsystemer som eksempelvis motorer, avionics, understel, bremses, hjul og fælge m.m.

Der er et samlet forbrug på 23,4 mio. kr. pr. år på eksternt vedligehold af **vejpgående hjulkøretøjer**. Karakteren af vedligeholdelsesarbejdet for denne kapacitet gør at den kan være egnet til insourcing.

Analyse af ledelsesspænd og civile konverteringer indikerer et yderligere potentiale på 14-22 mio. kr.

Analyse af ledelsesspænd

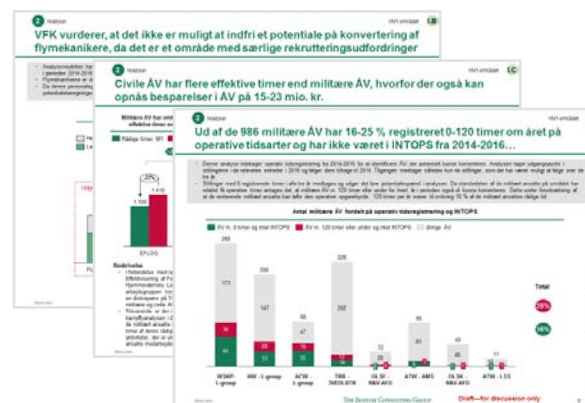


Analysen af ledelsesspænd (EF 18) optimerer span of control for hele VFK for at sikre en optimal organisationsstruktur

- I analysen af Logistiktjenesten medtages provenuet beregnet for de dele af baseline som overlapper i de to analyser
- ...dog fratrullet maritimt mekanikerpersonel samt stabspersonel på vedligeholdelsesområdet, da der er blevet taget højde for SoC i designet af nyordningen

Læs mere under effektiviseringsforslag 18

Konvertering til civile stillinger



Analysen af anvendelse af billigere personalegrupper (EF 16) ser blandt andet på militære mekanikere og muligheden for at konvertere disse til civile

- I analysen af Logistiktjenesten medtages provenuet beregnet for de dele af baseline som overlapper i de to analyser
- ...dog fratrullet mekanikere fra de to OPLOG, da der er blevet taget højde for mulige konverteringer i designet af nyordningen for denne gruppe

Læs mere under effektiviseringsforslag 16

Den designede struktur muliggør uddannelse af tekniske lærlinge samt brug af *on the job training*

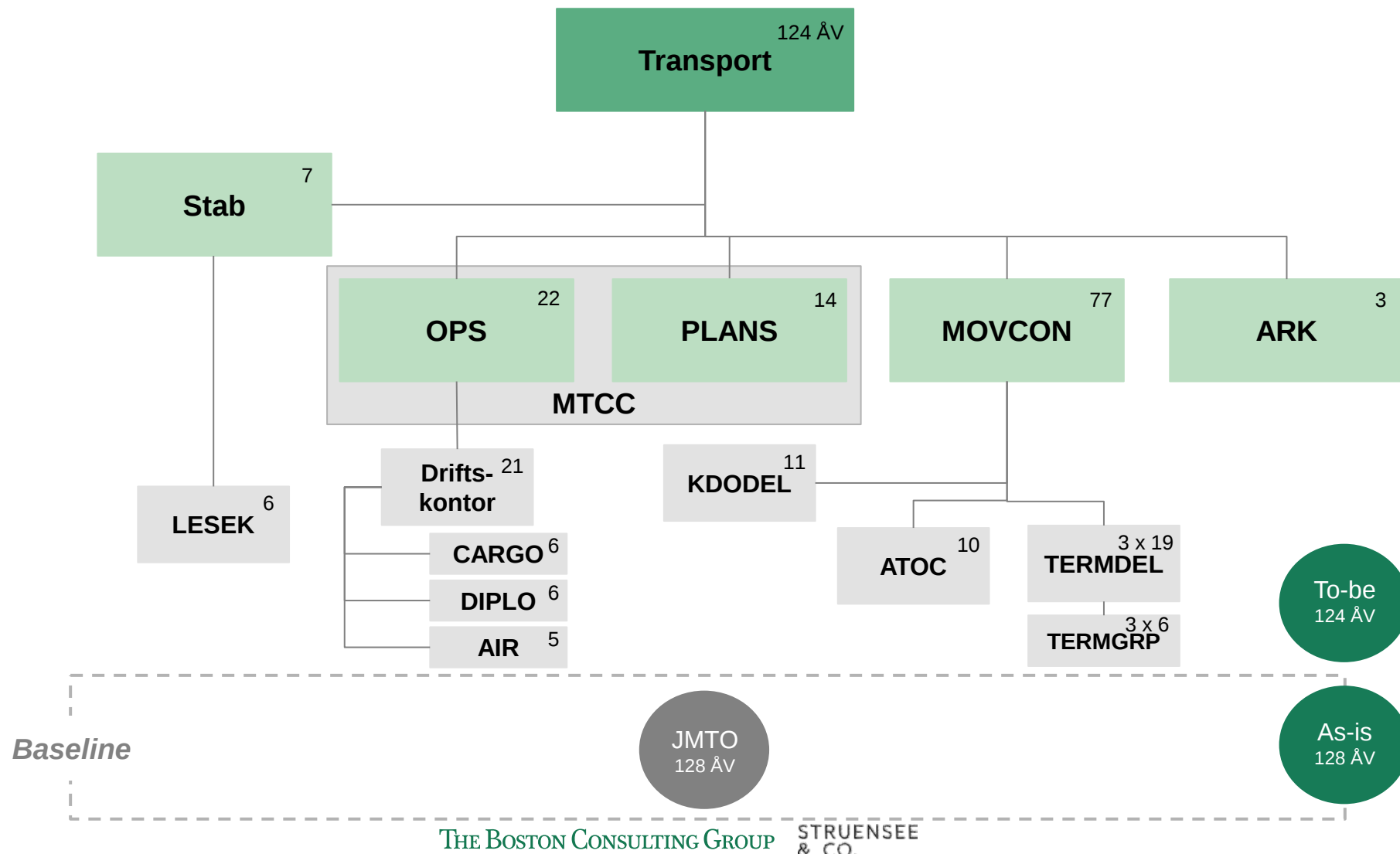
Uddannelse af tekniske lærlinge

- Ifm. en nyordning vil Logistiktjenesten overtage ansvaret for uddannelse af såvel militære som civile tekniske lærlinge i Forsvaret, som i dag uddannes på VN I og II
- Overdragelsen kræver, at vedligeholdelsescentre skal være praktikpladsansvarlige - dette kræver godkendelse fra Industriens Uddannelsesudvalg på baggrund af en indstilling fra industriens Faglige Udvalg
- For militære tekniske lærlinge kræves, at de ved siden af deres faglige uddannelse også uddannes som soldater (basis uddannelse)
- For Flyvevåbnets flymekanikeruddannelse gælder særskilt, at denne er reguleret af Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen og skal leve op til de regler der gælder for tilsvarende civile skoler (EASA Part 147). Derfor foreslås overført EASA Part 147 delen af de tekniske uddannelser ved Air Force Training Center (AFTC) til Logistiktjenesten
- Logistiktjenesten vil skulle koordinere behovet for militære lærlinge i samarbejde med de enkelte værn
- En samlet lærlinguddannelse af tekniske lærlinge i Logistiktjenesten vil give mulighed for skalering, fx i form af optag af mekanikere på prioriterede områder
- Risiko: FLV udtrykker bekymring for negativ indflydelse på nærhedsprincippet, værnstilknytningen samt uddannelsernes prioritering ift. operativ opgaveløsning

Brug af on the job training

- On the job training (OJT) anvendes i dag både ved VN I og VN II. Logistiktjenesten vil fortsætte og udbygge den OJT, som allerede finder sted, og vil i den forbindelse overveje ethvert kursus ift: 1) krav om certificering/re- certificering, 2) særlige kvalifikationsbehov, 3) hvorvidt kvalifikationen findes i forvejen ved Logistiktjenesten
- I dag benyttes OJT indenfor følgende områder:
 - Praktikforløbet i lærlinguddannelsen er baseret på mesterlære, hvor lærlingene får sidemandsoplæring og "hands-on" træning
 - For Flyvevåbnets flymekanikeruddannelse gælder særskilt, at denne uddannelse gennemføres ved Air Force Training Center og eleverne er i praktik ved Flyvevåbnets Wing-struktur
 - Nyansatte med svendebrev skal i de fleste tilfælde have suppleret deres kompetencer med system-kendskab, hvilket opnås igennem sidemandsoplæring, ekspertoplæring og kurser såvel i Forsvaret som civilt
 - Opkvalificering af ansatte finder typisk sted, når Forsvaret modificerer materiel eller gennemfører nyanskaffelser. Her benyttes et kaskadeprincip, hvor enkelte ansatte bliver uddannet på fabrikskursus, og disse underviser øvrige enten ved side-mandsoplæring eller intern kursusvirksomhed

LOGTJ - Transport (124 ÅV)



Beskrivelse af konsekvenser og risici - Vedligeholdelse

Konsekvenser (1/3)

Beskrivelse af konsekvenser

Forkortelse i *kursiv* angiver bidrag fra øvrige parter. Hvis intet angivet er bidraget direkte fra arbejdsgruppen

Konsekvenser

- **Konsekvens A:** Dele af Forsvarets operative vedligeholdelsesstrukturer (VN I) samles med specialværkstedesstrukturen (FH) i en enstrengt vedligeholdelsesstruktur. Grænsedragningen har som konsekvens, at de nuværende opgaver på VN I deles mellem værnene og Logistiktjenesten, hvorved der sker en ny ansvarsfordeling. Grænsedragningen betyder, at ansvaret for opstilling af bidrag til beredskab og indsættelse (fortsat) er placeret i værnene, men med bidrag fra Logistiktjenesten
- **Konsekvens B:** Antallet af certificerede værksteder (Part 145) på flyområdet øges (*FLV*)
- **Konsekvens C:** Struktur til understøttelse af INTOPS opgaver opdeles mellem FLV og LOGTJ (*FLV*)
- **Konsekvens D:** Dag-til-dag drift og brugervedligeholdelse gennemføres under inddragelse af to værkstedsorganisationer (*FLV*)
- **Konsekvens E:** Standard værktøj og specialværktøj deles i flere tilfælde af to værkstedsorganisationer (*FLV*)
- **Konsekvens F:** HRN råder ikke længere over egen 3 ECH VEDL kapacitet og kan derfor ikke selv prioritere ressourcernes anvendelse (drift samt uddannelse) eller iværksætte opgaver ift. operative krav udført uden aftale via Logistiktjenesten og under hensyntagen til LOGTJ øvrige opgaver (*HRN*)
- **Konsekvens G:** Krav til planlægning og koordination vil blive øget, særligt ift. de løbende større ikke-forudsete opgaver (*HRN*)
- **Konsekvens H:** Omkring kvalitet i opgaveløsningen arbejder FH i dag under ISO 9001 kvalitetssystemet og OHSAS 18001 arbejdsmiljø, hvilket OPLOG ikke gør. Dette er et område der skal tages stilling til (*MAR*)

Beskrivelse af konsekvenser og risici - Vedligeholdelse

Risici (2/3)

Beskrivelse af risici

Forkortelse i *kursiv* angiver bidrag fra øvrige parter. Hvis intet angivet er bidraget direkte fra arbejdsgruppen

Risici

- 1. Fastholdelse og rekruttering:** Tilhørsforhold til de operative enheder kan have stor individuel betydning (identitet). Fastholdelsesmulighederne kan påvirkes negativt. Øget samarbejde mellem militære og civile ansatte på de enkelte værksteder kan forstærke virkninger af uensartede løn og ansættelsesvilkår. *HRN:* Uddannelsesbehov, materielbehov og kompetenceudviklingsbehov er dynamiske med risiko for, at personellet oplever en for stor distance mellem deres operative opgave og driftsorganisationen, hvilket kan påvirke muligheden for fastholdelse af personellet. *MAR:* Det forventes at den nye organisation skal undergå controlling, som FH gør i dag, således at ikke-produktive værksteder og MA bliver synlige, hvilket kan påvirke trivslen. En del ledere nedklassificeres fra nuværende værkstedslederposition til en del af et værksted, hvilket kan udfordre fastholdelse.
- 2. Juridiske:** Ansvar for bl.a. kvalitet, sikkerhed og arbejdsmiljø kan i praksis være udfordret, hvis der på samme faciliteter og områder er delt ansvar. Forholdet kan have indflydelse på certificeringer på flyområdet.
- 3. Tekniske:** Etablering og implementering af fælles standarder og procedurer på det vedligeholdelsesmæssige område (bl.a. i SAP) kan i en indledende fase føre til fejl og misforståelser. *FLV:* Dag-til-dag drift og vedligeholdelse i sammenblandede organisationer kan introducere risici for fejl, ligesom fælles anvendelse af værktøjer tilsvarende kan introducere en risiko for fejl.
- 4. Mobilitet, udholdenhed og robusthed:** Over tid er der risiko for, at de vedligeholdelsesmæssige bidrags operative virke påvirkes negativt. *FLV:* Der kan være forøget risiko for, at den funktionelle opdeling og afgrænsning over tid bevirker en suboptimering og dermed en negativ effekt på evnen til betids og i antal at opstille og understøtte operative kapaciteter i indsættelse. *HRN:* Risici ift. evnen til rettidigt og fleksibelt at opstille, uddanne og integrere reparationsenheder med udgangspunkt i skiftende vilkår og skiftende opgaver, og dermed forringet evne til vedligeholdelse på kamppladsen som konsekvens af, at en centraliseret vedligeholdelsesstruktur over tid tilpasses optimerede daglige driftsbetingelser. Hæren vil ikke længere råde over REP kapaciteter på 2/3 ECH niveau og dermed en fleksibel evne til egen prioritering og tyngdedannelse. En evt. afledt reduceret rådighedsgrad vil kunne reducere taktisk mobilitet samt materiellets udholdenhed. Risiko for at særligt M200 gruppen ikke integreres tilstrækkeligt i føringsuddannelsen når de ikke længere er ansat i den operative søjle.
- 5. Personalesikkerhed:** -
- 6. Kvalitet i opgaveløsning:** Støtten til løsning af operative opgaver kan blive forringet, når den operative struktur ikke har kommando/kontrol over en vedligeholdelseskapacitet uden forudgående koordination og aftale. Dette forhold forværres ved uforudsete (operative) behov. *HRN:* Militære mekanikere leverer ikke fra et driftsperspektiv et stabilt og altid uændret antal driftstimer (grundet operative krav) med risiko for kvaliteten i opgaveløsningen. Den organisatoriske distance kan blive opfattet som en serviceforringelse for kunderne ved hærens garnisoner og enheder.
- 7. Kommercielle:** Ved insourcing af vedligeholdelsesopgaver er der en risiko for, at Original Equipment Manufacturer (OEM) ikke ønsker at levere nødvendig dokumentation og reservedele.
- 8. Øvrige:** Ændringer i værkstedsstrukturen kan/vil medføre behov for ændringer i certificeringer (Part 145) på flyområdet ved FMI mellemkomst. Evt. følgevirkninger bør videre afklares forud for en evt. implementering. *FLV:* Risiko for at organiseringen og certificeringen af værkstederne ikke kan anerkendes af en tredje part, hvilket er grundlaget for FLV operative indsættelse udenfor DK. (*Red: emnet er behandlet i separat notat vedlagt denne analyse*)

Beskrivelse af konsekvenser og risici - Vedligeholdelse

Mitigerende handlinger (3/3)

Beskrivelse af mitigerende handlinger

Forslag til mitigerende handlinger

Forkortelse i kursiv angiver bidrag fra øvrige parter. Hvis intet angivet er bidraget direkte fra arbejdsgruppen

- **Handlering ift. risiko 1:** Aktiv markedsføring om de forøgede karrieremæssige/individuelle muligheder for de tekniske medarbejdere, etablering (opretholdelse) af stærk lokal tilknytning til de operative enheder, fokus på "bløde værdier" (ceremoniel og traditioner, uniformering), incitamentsstrukturer der fremhæver værdien af den "operative tjeneste", klar og tydelig personale- og lønpolitik
- **Handlering ift. risiko 2:** Udarbejdelse af fyldestgørende instrukser og direktiver, entydig grænsedragning af værkstedsfaciliteter og etablering af lokale fora (a la garnisonskoordinationsudvalg og kvalitetsfora) kan mindske de mulige negative virkninger
- **Handlering ift. risiko 3:** Risici vurderes kun relevante i implementeringsfasen, hvilket i starten nødvendiggør flere og mere tidskrævende kontrolforanstaltninger indtil processer er tilstrækkeligt implementerede. Implementeringsfasens varighed kan nedbringes ved et dedikeret ledelsesfokus
- **Handlering ift. risiko 4:** Fortsat værnsvis certificering af vedligeholdelsesmæssige operative bidrag, opretholdelse af det nødvendige øvelses- og uddannelsesaktivitetsniveau, fastholdelse af en tilstrækkelig andel af militære ansatte i Logistiktjenesten
- **Handlering ift. risiko 6:** Udarbejdelse af processer for levering af nødvendig støtte til værnernes styrkeproduktion, eksempelvis en udvidet anvendelse af de almindelige bestemmelser for logistisk prioritering
- **Handlering ift. risiko 8:** Forholdet omkring recertificering af værksteder (part 145) skal indarbejdes i en evt. kommende implementeringsplan. Evt. betydning for ressourceforbrug ved FMI kan ikke vurderes
- **FLV: Handlering ift. risiko 2,3,5:** FLV kan fastholde den veldefinerede vedligeholdelsesopgave på VNI og samtidig fastholde "ejerskabet" af faciliteterne på de enkelte WINGS. Det bevirker, at ressourcer i praksis "in-sources" fra LOGTJ, og der vil derved kunne fastsættes et entydigt ansvar i forhold til et certificeret værksted og de certificerede vedligeholdelsesplanlægning sektioner. Det har dog andre følgevirkninger i form af en forventelig højere administrativ byrde, mere kompleks aftale grundlag og opgavestyring. Det er således vanskelig at vurdere, om det mitigerer samtlige risici til et acceptabelt niveau, da forholdet vurderes ganske komplekst
- **FLV: Handlering ift. risiko 4:** Udarbejdelse af aftaler på de enkelte områder. Det ses dog at introducere en yderligere administrativ byrde og forøget koordination i praksis i forhold til nuværende organisering
- **HRN: Handlering ift. risici pkt. 1,4 og 6:** Udvikling af forbedrede koordinationsprocesser. Udvikling af kontrolmekanismer der vil kunne sikre, at vedligeholdelseskapaciteter i vedligeholdelsestjenesten på et givent beredskab kan indgå i Hærens operative kapaciteter

Den foreslåede nyordning vurderes at tage højde for væsentlige forhold ift. luftdygtighed

- I spørgsmålet om opretholdelse af luftdygtighed er evt. behov for re-certificering samt øget inspektionsvirksomhed vurderet af arbejdsgruppen – nedenstående er uddrag fra notat udarbejdet på baggrund heraf

Opretholdelse af luftdygtighed

- Luftfartøjer skal til enhver tid opfylde kravene til typecertificering, hvilket vil sige, at luftfartøjet er i samme stand, som da det forlod producenten
- For at sikre, at luftfartøjet til stadighed er luftdygtigt, har producenten udstukket retningslinjer for "vedvarende luftdygtighed" (Continuing Airworthiness) og/eller brugsbegrænsninger (Limitations) eksempelvis eftersynsterminer, udskiftning af komponenter, modifikationer mm.
- Brugeren forpligter sig derfor til at overholde disse retningslinjer
- FMI har, fra fabrikanten, overtaget ansvaret for luftfartøjet, hvorfor FMI stiller kravene til Continuing Airworthiness

Behov for re-certificering af værksteder

- I en nyordning af Logistiktjenesten vil værksteder skulle re-certificeres ift. US Airworthiness Council
- FMI er type-Certifikatholder for de forskellige OEM. Derfor er det AG C vurdering, at de enkelte fabrikanter ikke har umiddelbar interesse i at certificere de enkelte værksteder
- Arbejdsgruppen vurderer, at hvis organisationsændringer bliver håndteret iht. EMAR 145, og således beskrives og godkendes inden implementering, er ændringer håndterbare og vil kunne accepteres af enhver myndighed, som accepterer EMAR
- FMI har umiddelbart vurderet, at en re-certificering vil tage mellem 6-12 måneder, fra der foreligger en komplet beskrivelse af LOGTJ og alle snitflader er afklaret

Øget inspektionsvirksomhed for FMI

- FMI har fremført, at en ændring af flyvedligeholdelsesstrukturen vil medføre en øget inspektionsvirksomhed for FMI
- Arbejdsgruppen har præsenteret en standard Part 145-model, som FMI anerkender er konditions-mæssig
- Modellen er en værkstedsmodel, hvor vedligeholdelsesorganisationen skal demonstrere, at den indeholder:
 - Accountable Manager
 - Quality Manager
 - Maintenance Manager
- Det er arbejdsgruppens vurdering, at øget inspektionsvirksomhed helt eller delvist kan imødegås gennem oprettelse af værkstedsstruktur med en centralt placeret Accountable Manager og Quality Manager samt tre Base Maintenance Managers på de tre flyvestationer

Analysen tager højde for den planlagte implementering af F-35 og Seahawk

F-35

F-16 flåden skal flyve op til ca. 9 år endnu jf. materieldriftsplanen. Driften af F-16 skal som på andre omkostningsområder være effektiv. Driften er derfor omfattet af nyordningen, kravet om effektivisering og tværgående planlægning. F-16 driftsperioden medfører også, at der kommer en transformationsperiode, som skal håndteres.

På møde mellem arbejdsgruppen, Flyverstaben NFP og FMI (KALU) d. 6. juni 2017 blev opbygningen af F-35 strukturen berørt. Det blev ikke præciseret, hvad behovet for struktur var og hvad de kommende opgaver omkring F-35 bestod af. Udgangspunktet var, at det var en overførsel af FW vedligeholdelsesstruktur 1:1.

Der er behov for, at dette forhold kvalificeres nærmere, og at der i samarbejde mellem alle berørte parter udarbejdes en op- og nedbygningsplan. Arbejdsgruppens udgangspunkt er, at personel fra Logistiktjenestens vedligeholdelsescentre med F-16 kompetencer (Skrydstrup og Aalborg) vil kunne indgå i en gradvis opbygning af F-35 strukturen og gradvis nedbygning af F-16 strukturen. Hvorvidt den fremtidige opgaveløsning relateret til F-35 vil medføre en tilbageførsel af personel til FW fra Logistiktjenesten må bero på den endelige opgaveløsning på kampfly vedligeholdelsesområdet.

Seahawk

Implementeringen af SEAHAWK er i gang og pågår i snævert samarbejde mellem Forsvarets Hovedværksteder og projektkontoret samt HW KAR. Medarbejdere fra Forsvarets Hovedværksteder er blevet uddannet eller i gang med uddannelse i hhv. Karup og USA. Den igangværende uddannelse og kapacitetsopbygning ved HW KAR skal naturligvis fortsættes efter den aftalte grænsedragning med oprettelsen af Logistiktjenesten.

Beskrivelse af konsekvenser og risici - Transport

Beskrivelse

Konsekvenser

- **Konsekvens A:** Stabsstøtte skal i højere grad leveres fra NIV II, som måske vil være geografisk adskilt fra Transporttjenesten
- **Konsekvens B:** Nedklassificering af stillinger i MOVCON vil reducere evnen til at indsætte selvstændige modulære terminalhold på 2-3 MA, henset til de manglende ledelsesmæssige/føringsmæssige kompetencer på M100 niveauet

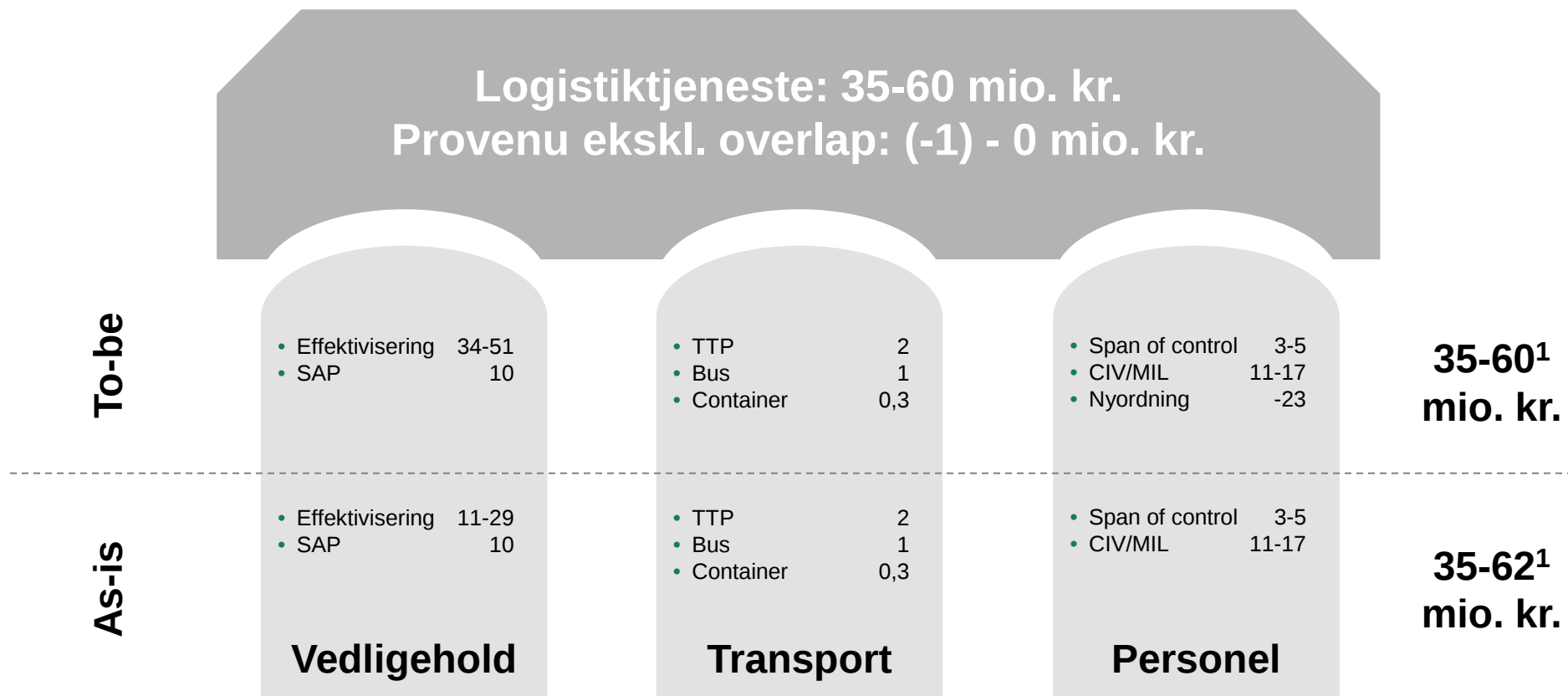
Risici

1. **Fastholdelse og rekruttering:** Nedklassificering af stillinger i MOVCON kan svække evnen til at rekruttere og fastholde PSN på M200 niveauet
2. **Juridiske:** En reduktion af nuværende struktur, uden at opgaveporteføljen tilsvarende reduceres kan betyde at JMTO ikke ville kunne løse pålagte opgaver (som følge af øget arbejdsbelastning), hvilket kan skabe risiko for overtrædelse af national og international lovgivning
3. **Tekniske:** En centraliseret stabsstøtte (og evt. geografisk adskilt fra Transporttjenesten), hvor CH Transport ikke kan prioritere indsatsen, giver risici for at stabsstøtten ikke leveres i rette tid, mængde og kvalitet
4. **Mobilitet, udholdenhed og robusthed:** Reduktioner i JMTO struktur vil medføre væsentlige konsekvenser for opgaveløsningen, såfremt der ikke samtidig reduceres i opgaveporteføljen for JMTO
5. **Personalesikkerhed:** En reduktion af nuværende struktur, uden at opgaveporteføljen tilsvarende reduceres kan øge risikoen for uheld grundet øget arbejdsbelastning
6. **Kvalitet i opgaveløsning:** -
7. **Kommercielle:** -
8. **Øvrige:** -

Forslag til mitigerende handlinger

- **Handlinger ift. risiko :** Det er afgørende for opgaveløsningen, at støtte fra staben gennemføres hurtigt og effektivt. Omklassificering af M112 til M113 ÅV, så disse kan fungere som 'meniggruppieførere' ifm. løsning af opgaver med mindre kompleksitet.

Oversigt over analysens snitflader til øvrige analyser



1. Potentialet fra Transport er ikke inkluderet, da dette ikke indgår i øvrige potentialeberegninger i analysen af Logistiktjenesten, og i øvrigt er upåvirket af Logistiktjenestens virke.

Forbedringstiltag: Nyordning af logistik

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Nyordning af logistik	1 Stab	Etablering af NIV II stab - Stabsfunktioner placeres så vidt muligt på NIV II for at undgå duplikerede funktioner på NIV III og derved realisere synergier - Elementer omfatter planlægning, stabsstøtte, driftsstyring og controlling - Controlling funktion eksisterer på alle niveauer	Synergier i stabsfunktioner på tværs enheder Controlling på alle niveauer
	2 Vedligeholdeselement	Etablering af otte vedligeholdelsescentre på tværs af nuværende VN I og VN II - Maritim: Frederikshavn og Korsør - Luft: Aalborg, Karup og Skrydstrup - Land: Nord, Syd og Øst - Udnyttelse af KPI- og SAP-styring - Best practice deling	Øget effektivitet/produktivitet på vedligeholdelsesområdet Mere fleksibel og agil produktion
	3 Transportelement	Inklusion af JMTO i Logistiktjenesten - Overførsel af visse stabsfunktioner til NIV II stab - Nedjustering af visse funktionsniveauer	Synergi til NIV II stab Mere naturlig fødekæde af personel

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

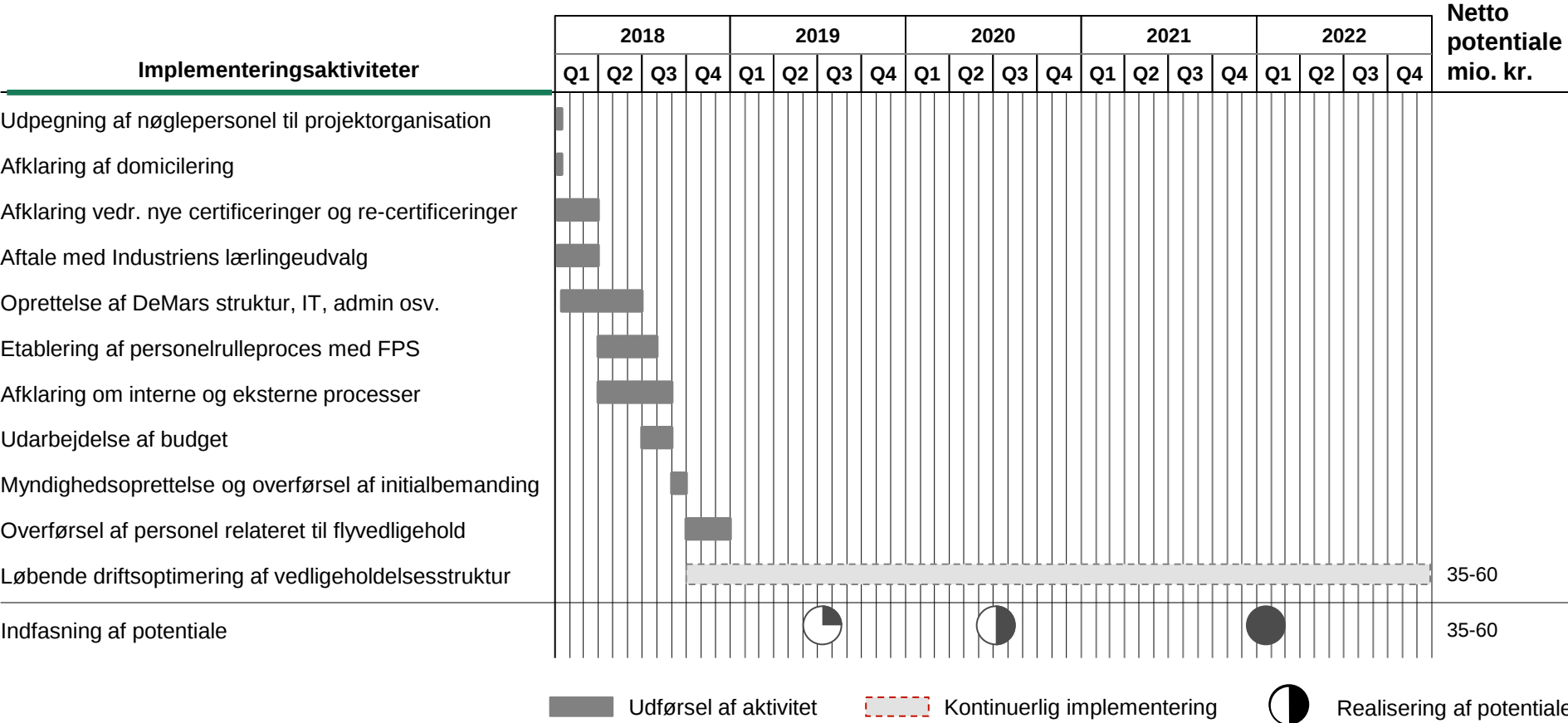
Overblik	Baseline: 2.923 mio. kr. ¹	Bruttopotentialespænd: 1 - 2%	Bruttopotentialespænd: 35 - 60 mio. kr.
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	• Alle strukturer er designet bottom-up og således ikke nødvendigvis med klar reference til eksisterende struktur. Dette besværliggør også en nøjagtig identifikation af, hvilke myndigheder årsværksændringer berører – og derved hvilke lønsummer mm. der skal bruges. Dette er blevet behandlet i tæt samarbejde med VFK OE, og der er fundet en løsning som indsnævrer usikkerheden markant • Udregningen af den økonomiske effekt af tilførslen af 36 ÅV (netto) er foretaget af VFK OE. Denne tilførsel skyldes hovedsageligt etableringen af en ny NIV II stab samt opførsel af 30 nye stillinger ved Land-vedligeholdelseselementet, hvilket dog delvist udlignes af reduktioner i vedligeholdelsesstaben og det Maritime-element samt ved Transporttjenesten • Dertil kommer et provenu på span of control (3-5 mio. kr.) og konvertering til civile stillinger (11-17), som er blevet behandlet i en separat analyse, hhv. 18. Optimering af span of control og 16. Anvendelse af billigere personalegrupper. De nøjagtige summer til overførsel er estimeret ved at multiplicere andelen af de respektive Ansv. 4 myndigheders baseline, som indgår i Logistiktjenestens baseline, med provenuerne fra den separate analyse. Dog er der ikke medtaget provenu for FH stab samt for det Maritime element, da det blev vurderet, at der i tilstrækkelig grad var taget højde for SoC og civile konverteringer i optegningen af den nye struktur på dette område • Det største provenu (34-51 mio. kr.) kommer fra en effektivisering af vedligeholdelsesstrukturen. Opgørelsen her er tilsvarende den benyttet i analysen 14. Optimering af vedligeholdelseskapacitet, hvorved der for udregnemetoder refereres hertil • Sidst men ikke mindst inkluderes også et potentiale på SAP implementering (10 mio. kr.), som overføres fra tidligere analyse jf. direktiv fra FMN (se vedlagt notat for yderligere information)		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	• Ændringer i udførende personel ved værksteder mm. har begrænset ETAB effekt, da der selv ved ÅV-reduktioner ikke vil være mulighed for at nedlukke disse faciliteter • Staben for vedligeholdelsesstrukturen (nuværende FH Stab) foreslås fortsat placeret i Brabrand. Ligeledes foreslås JMTO fortsat forankret i Karup • Eneste væsentlige ændring er etableringen af en ny NIV 2 Stab. Oplægget lyder, at denne bør placeres i Karup, hvorfor der vil tilgå 37 ÅV (netto) på denne lokation		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 1 - 2%	Nettopotentialespænd: 46 - 91 ÅV 35 - 60 mio. DKK					
Overvejelse om indfasning	- Årsværkstilpasningerne påvirkes af den naturlige tilpasning af personalemassen samt tjenestemandsansættelser - Effektiviseringerne af vedligeholdelsesstrukturen forventes først at materialisere sig i løbet af 2019, og vil først være fuldt realiseret i år 2021 - For SAP er der udarbejdet indfasningsplan i tidligere analyse (se vedlagt notat), hvor potentialet også først vil være fuldt realiseret i 2021	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr)					
			2018	2019	2020	2021	2022
		ÅV tilpasning	(-34)	(-24)	(-10)	43-86	46-91
Ekstra løbende omkostninger	SAP er ikke anvendt i hele VN I strukturen, hvorfor der vil være behov for at investere i SAP brugerlicenser til en del af VN I personel.	Bruttopotentiale	(-18)	(-4)	3-12	33-56	35-60
		Ekstra løbende omkostninger	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
		Investeringsomkostninger	11-15	6-10	-	-	-
		Nettopotentiale	(-32)	(-13)	2-12	32-56	35-60
Investeringer	- Der vil være behov for en række kurser til VN I i brugen af SAP, lean osv. Dette vil medføre en offeromkostning i form af mistet effektiv skruetid. Givet den begrænsede kursus kapacitet samt de operative krav til militært personel, vil det ikke nødvendigvis være muligt for alt personel at modtage den samlede kursusaktivitet i løbet af 2018 - Derudover vurderes det, at der givet emnets omfang vil være behov for at etablere en skalerbar projektorganisation i det første år til at varetage implementeringsfasen						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	- Potentiale ved ændring af span of control samt konverteringer af militære til civile stillinger har 100% overlap til de samlede VFK analyser på dette område. Realiserbarheden heraf anses dog som forøget i rammen af en Logistiktjeneste. - Effektiviseringspotentialerne på vedligeholdelsesområdet er ligeledes overlappende til as-is analysen af området. For potentialet ved forbedret kapacitetsplanlægning vba. SAP er potentialerne 1:1 overlappende. For de generelle effektiviseringer (procentestimerne) er potentialet dog markant højere i regi af en Logistiktjeneste end i nuværende struktur.						

Plan for implementering af nyordning af logistik

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- En lang række forudsætninger skal være afklaret førend den nye myndighed kan etableres medio/ultimo 2018
- Den fulde realisering ventes først i primo 2022, hvilket skyldes at de forventede driftsoptimeringer på vedligeholdelsesområdet først vil materialiseres ca. 3 år efter igangsættelsen da det hovedsageligt består af procesoptimeringer, vidensdeling og fokus på kapacitetsudnyttelse



Kortlægning: JMTO (128 ÅV)

Vurdering af hvorvidt enheden bør indgå i analysen af en nyordning på logistikområdet

Enhed	Opgaver	Årsværk	Relevans
Movement control	• MOVCON opstilles værnsmæssigt som dispositionsenhed under JMTO • Støtte til FLV lufttransportbidrag med op til ét terminalhold kontinuerligt • Drift af Forsvarets strategiske lufthavn på Flyvestation Karup • Opstilling, indsættelse og vedligeholdelse af evne til indsættelse af terminalkap.	Baseline: 78 LOGTJ: 78	Høj: Udfører logistisk opgave på tværs af værn
Movement operations	• Single point of contact (SOC) for indkommende opgaver • Ansvarlig for eksekvering af transportplaner og kontrahering af trp.kapaciteter • Driftskontoret er ansvarlig for gennemførelse af transportstøtte til FMI • Transporttilladelser, rejsebestilling, diplomatiske ansøgninger for landtransport	Baseline: 22 LOGTJ: 22	Høj: Eksekveringen af transport er yderst vigtig for enhver logistikfunktion
Movement plans	• Planlægning, tilrettelæggelse og gennemførelse af strategisk transport • Samarbejder med J4 i OP Stab • Videnscenter med ekspertise indenfor udvikling, lovgivning mv.	Baseline: 14 LOGTJ: 14	Høj: Både videnscenter og planlægningselement vil skulle understøtte evt. centralisering
Kapacitets-sektionen	• Kommunikation, HR, økonomi, Lean management samt myndighedsplanlægningselement	Baseline: 10 LOGTJ: 10	Middel: Ren stabsfunktion - sammenlignelig med andre myndigheders
Øvrige	• Ledelse: Chef og næstkommanderende • ARK: Ansvarlig for fuldchartring af skibe til FSV samt samarbejde m/Tyskland • Reserve: Primært til understøttelse af MOVCON indsættelse af terminalhold	Baseline: 3 LOGTJ: 3	
Forpligtelser	• Samarbejde med FDD omkring forsendelser samt med FMI omkring udbudsmateriale samt forvaltning af aftaler på transportområdet • Støttende forpligtelser overfor samtlige myndigheder og styrelser under Forsvarsministerens ressortområde		

Kortlægning: Forsvarets Hovedværksteder (772 ÅV)

Enhed	Opgaver	Årsværk	Relevans
Produktions- område Aalborg	- Værksteder for helikoptere, kampfly, struktur og maskiner, komponenter, overfladebehandling, maling, elektronik og el samt GEM-motorer (helikoptere) - Drifts- og logistikelementet agerer bindeled til FH stab og udfører desuden administrativ forvaltning samt drift af produktionslager og Reparabelt lager Vest	Baseline: 259 LOGTJ: 259	Høj: Primært mekanikere o.l. som ville skulle indgå i evt. vedl.element
Produktions- område Syd	- Værksteder for panser, hjulkøretøjer, radar, C4 (operativt IT), optik og elektronik samt et installationsværksted - Drifts- og logistikelementet agerer bindeled til FH stab og udfører desuden administrativ forvaltning samt drift af produktionslager og Reparabelt lager Øst	Baseline: 239 LOGTJ: 239	Høj: Primært mekanikere o.l. som ville skulle indgå i evt. vedl.element
Produktions- område Nord	- Værksteder for panser, kanoner, hjulkøretøjer og containere, våben, sensor og optronik, køle og pneumatik samt et installationsværksted - Drifts- og logistikelementet agerer bindeled mellem værkstederne og FH staben og har desuden ansvaret for administrativ forvaltning samt drift af prod.lager	Baseline: 221 LOGTJ: 221	Høj: Primært mekanikere o.l. som ville skulle indgå i evt. vedl.element
Staben	- Styring og koordination af opgaveportefølje og ressourcer for FH - Driftsplanlægningssektioner for Luft, Land og Maritim samt logistikelement og ledelses- og udviklingssektion - Vedligeholdelsesfaglig uddannelse, administration og ledelsesstøtte	Baseline: 49 LOGTJ: 49	Høj: Stabsfunktion udelukkende tilknyttet vedligeholdelseselement
Øvrige	- Ledelse: Chef og næstkommanderende - Andet: FKT, RESKAPO, VHLU og VHMA	Baseline: 4 LOGTJ: 4	
Forpligtelser - Styrkeproduktion af vedligeholdelseskapaleteten i egen organisation - Efter behov udsende reparationshold/enkeltpersoner til INTOPS samt yde landmilitær områdestøtte på VN I og II til Arktisk Kommando - FMI er ordregivende ift. produktionen ved FH, ligesom FMI udarbejder vedl.direktiver samt indkøber reservedele og værktøj til FH			

Kortlægning: OPLOG Korsør (154 ÅV)

Enhed	Opgaver	Årsværk	Relevans
Reparation og vedligeholdelsesafdeling	- VN I opgaver - Kan udsende medsejlende reparationshold til større opgaver 24/7-reparationsberedskab herunder dækning af kystradarer og VTS drift - Bistå besætninger og Søværnets Skole med udd. og 'on-the-job' træning	Baseline: 66 LOGTJ: 66	Høj: Primært mekanikere o.l. som ville skulle indgå i evt. vedl.element
Planlægningsafdeling	- Aktivitets- og beredskabsplanlægning for OLSK inkl. prioritering og koordination 'Single point of contact' (SPOC) for alle logistiske henvendelser - Koordination og kontrol af beholdninger, værkstedsordrer og vedl.meddelelser	Baseline: 12 LOGTJ: 2	Middel: Visse roller relateres til planlægning og koordination af vedl.
Baseafdeling	- Operativ drift af flådestation Korsør - Administration og brugervedl. af OLSK egne fartøjer og specialkøretøjer mm. 24/7 beredskab til kørselsopgaver iht. grænsedragning med FDD/MFM	Baseline: 46 LOGTJ: -	Lav: Nødvendigt for driften af flådestationen
Søværnets Administrative Kompetence-center (SAK)	- Administration, økonomi, bemanning og personel - Servicerer SVN Taktiske Stab, 2. ESK, OLSK og SVN Overvågningsenhed - Kan sidestilles med en afdeling i den enkelte myndigheds stab	Baseline: 24 LOGTJ: -	Lav: Servicerer flere myndigheder uden logistisk relevans
Øvrige	- Ledelse: Chef og stabschef. Generel ledelse af myn. + garnisonskommandant - Garnisonselement: Arbejdsmiljø, IT support og teknisk tegning	Baseline: 8 LOGTJ: 1	

Forpligtelser

- MSE (Maritimt Støtte Element): Opstilling af 15 personer med 5 døgn's beredskab i kontinuerlig udsendelse i op til 6 (og faktisk 12) md
- Andet: Støtte ved NRF beredskab, MCM DNK, forsyningstjeneste samt helikoptertankningsstøtte og transportstøtte

Kortlægning: OPLOG Frederikshavn (157 ÅV)

Enhed	Opgaver	Årsværk	Relevans
Reparation og vedligeholdelsesafdeling	- VN I opgaver - Kan udsende medsejlende reparationshold til større opgaver 24/7-reparationsberedskab herunder dækning af kystradarer og VTS drift - Inkl. værkstedsstøtteelement som bistår med mat.bestilling, koordination mm.	Baseline: 77 LOGTJ: 77	Høj: Primært mekanikere o.l. som ville skulle indgå i evt. vedl.element
Planlægningssektionen	- Aktivitets- og beredskabsplanlægning for OLSF inkl. prioritering og koordination 'Single point of contact' (SPOC) for alle logistiske henvendelser - Koordination og kontrol af beholdninger, værkstedsordrer og vedl.meddelelser	Baseline: 25 LOGTJ: 2	Middel: Visse roller relateres til planlægning og koordination af vedl.
Basesektionen	- Operativ drift af flådestation Korsør - Administration og brugervedl. af OLSF egne fartøjer og specialkøretøjer mm. 24/7 beredskab til kørselsopgaver iht. grænsedragning med FDD/MFM	Baseline: 26 LOGTJ: -	Lav: Nødvendigt for driften af flådestationen
Koordinationssektionen	- Overordnet funktion som materieldriftkoordinationsansvarlig - Omkostningsregnskaber for kapaciteter, KPI styring, udmøntning af LEAN strategi, forestår og koordinerer organisations- ledelses- og strategiudvikling	Baseline: 5 LOGTJ: 2	Lav: Varetager rent administrativ rolle uden direkte link til vedl.element
Øvrige	- Ledelse: Chef og stabschef. Generel ledelse af myn. + garnisonskommandant - Ledelsessekretariat og administrationssektion - Transportfartøjet Sleipner: Løser transport- og logistikopgaver for Forsvaret	Baseline: 26 LOGTJ: 1	
Forpligtelser	- MSE (Maritimt Støtte Element): Opstilling af 15 personer med 5 døgn's beredskab i kontinuerlig udsendelse i op til 6 (og faktisk 12) md - Andet: Støtte ved NRF beredskab, MCM DNK, forsyningstjeneste samt helikoptertankningsstøtte og transportstøtte		

Kortlægning: 3. Vedligeholdelsesbataljon (309 ÅV)

Enhed	Opgaver	Årsværk	Relevans
1. VEDLKMP	- Organiseret ift. driftsstruktur med decentrale REPDEL på 5 af hærens vestlige garnisoner med hovedsæde i Aalborg. - Løser daglige driftsopgaver men opretholder tilstrækkelige militære færdigheder - Personel indgår periodevis i uddannelse af/designeres til REPDEL til LOGKMP.	Baseline: 141 LOGTJ: 133	Høj: Primært mekanikere som dog har væsentlige værnspecifikke forpligtelser
2. VEDLKMP	- Organiseret ift. driftsstruktur med decentrale REPDEL på 6 af hærens østlige garnisoner med hovedsæde i Vordingborg. - Løser daglige driftsopgaver men opretholder tilstrækkelige militære færdigheder - Personel indgår periodevis i uddannelse af/designeres til REPDEL til LOGKMP.	Baseline: 131 LOGTJ: 129	Høj: Primært mekanikere som dog har væsentlige værnspecifikke forpligtelser
Staben	- Består af administrationselement, O/U-element samt logistikelement. - Logistikelement varetager daglig driftsstyring for VN I, samt støtter TRR med sagsbehandling og studie- og udviklingsvirksomhed på det tekniske område. - Personel er beregnet anvendt ved udfoldning til kontinuerlig INTOPS mm.	Baseline: 21 LOGTJ: 9	Middel: Stabsfunktion udelukkende tilknyttet vedligeholdelseselement
KURSEK	- Gennemfører faglige kurser indenfor vedligeholdelsestjenesten for hele FSV for landbaseret materiale - Deltager i fabrikskurser, afprøvninger mm. og bidrager til udarbejdelse af teknisk dokumentation, bruger- og betjeningsvejledninger samt vedl.direktiver.	Baseline: 17 LOGTJ: 15	Lav: Logistisk rolle – dog ikke udførende
Øvrige	3. VEDLBTN understøttes af ST/TRR som i alt består af 109 ÅV, hvoraf den egentlige stab dog kun udgøres af 61 ÅV – en reduktion af den underliggende organisation kan muligvis have indflydelse på behovet for disse ÅV.	Baseline: - LOGTJ: -	

Forpligtelser

- Opstiller og uddanner operative REPDEL til LOGKMP og REPSEK til NSE.
- Kapacitetsbærende for vedl.faglige kapaciteter og skal kontinuerligt kunne opstille REPDEL, V/M/E-GRP og FEKS til operative enheder.

Kortlægning: Helicopter Wing Karup (794 ÅV)

Enhed	Opgaver	Årsværk	Relevans
Logistic Group	- Ansvarlig for plan., koordination og tilsyn ifm. vedligehold af HW KAR luftfartøjer - Udfører VN I opgaver på HW KAR luftfartøjer samt forsk. våben og køretøjer - Logistisk planlægningsansvarlig ifm. deployeringer, ansvarlig for HW KAR tekniske uddannelser samt forsyning til alle HW KAR kapaciteter	Baseline: 260 LOGTJ: 161	Høj: Høj andel af I-level mekanikere
Operation Group	- Ansvarlig for løsning af HW Kar operative opgaver inkl. opstilling af operative efterretningsmæssige, flyvende og operationsstøttekapaciteter - Håndterer skolevirksomheden på flyveskolen samt flytankiningstjeneste - Varetager HW KAR parent unit og supporting unit opgave	Baseline: 418 LOGTJ: 1	Lav: Primært operativ enhed – dog med visse logistiske funktioner
Support Group	- Varetager plan., drift og kontrol af personel­mæssige ressourcer - Ansvarlig for HW KAR Base support (inkl. militær sikkerhed og bevogtning) - Består af A1, KOMSEK, A8, Base Support og Airfield Support	Baseline: 87 LOGTJ: 7	Lav: Yder support til hele myndigheden samt flyvestationen
Øvrige	- Ledelse: Chef for HW KAR samt garnisonskommandant for Flyvestation Karup - Aviation Safety: Varetager flyvesikkerhedsmæssige vsh. Indenfor HW KAR - Wing Reserve: Understøtter kerneopgaver for HW KAR	Baseline: 30 LOGTJ: -	

Forpligtelser

- Opretholde helikopter­kapaciteter, jf. tilmeldt antal helikoptere i NATO beredskab samt øvrige opgaver (fx SAR, TTT, støtte til politiet).
- Varetager opgaven som Parent Unit for FLV enkeltmandsudsendelser og for bidrag hvor PU ansvar ikke entydigt kan placeres.
- Styrkeproduktion mhp. at kunne fastholde og udvikle de logistiske- og operative enheder.

Kortlægning: Fighter Wing Skrydstrup (617 ÅV)

Enhed	Opgaver	Årsværk	Relevans
Logistics Group	- Opretholder vedl.- og forsyningskapacitet samt forestår driftsplanlægning og – optimering på materielområdet, inkl. VNII på visse F-16 komponenter - Teknisk udd.virksomhed på F-16 våbensystem af teknisk og flyvende personel - Består af logistik eskadre samt vedl. eskadrer for fly, elektronik og våben	Baseline: 418 LOGTJ: 190	Høj: Primært mekanikere
Wing Group	- Ansvarlig for personel, herunder policy, forvaltning og uddannelse - Varetager økonomi og militær sikkerhed (inkl. bevogtning) for myndigheden, gennem overordnet controlling af øvrige FW enheder - Består af LESEK, Coordinaton-, Ressource- samt Garrison Support Section	Baseline: 68 LOGTJ: -	Lav: Yder support til hele myndigheden
Operations Group	- Består af Weapons, Plans & Tactics, Current Ops, Wing Mission Support, 2 kampflyeskadriller, Operational Training & Eval. Center og Operational Support - Forestår planlægning, koordination og gennemførelser af FW flyoperationer - Efterretning, uddannelse og træning af kampflypiloter, Air Traffic Control	Baseline: 157 LOGTJ: -	Lav: Rent operativ enhed
Øvrige	- Ledelse: Chef. Generel ledelse af myndighed + garnisonskommandant v/SKP - Safety Section: Ansvarlig for sagsbehandling af flyvehavarier, -hændelser mm. - Wing Reserve: Understøtter kerneopgaver for FW SKP	Baseline: 11 LOGTJ: -	

Forpligtelser

- Træne, opstille og opretholde kampflykapacitet til suverænitetshævdelse af dansk lufterum, national rekognoscering og NATO Response Force. Sidstnævnte med udsendelse i op til 12 måneder.
- Støtte til FLV, HRN og SVN styrkeproduktion, bl.a. udd. og træning af Fighter Allocators, Intercept Controllers og Forward Air Controllers.

Kortlægning: Air Control Wing (361 ÅV)

Enhed	Opgaver	Årsværk	Relevans
Logistic Group	- Består af Logistic Planning, Maintenance og Sustainment & Experimentation - Maintenance er beskæftiget med vedligehold af ACW primære materielkapaciteter; Data og C2 systemer, radio-sites, multiplexer, kom.udstyr samt radarer - Logistic Plan. varetager udover planlægning også forsyningstjeneste for ACW	Baseline: 140 LOGTJ: 17	Høj: Primært logistisk funktion
Support Group	- Opdelt i Personnel, Wing Support, Training & Education samt Quality & Safety - Ansvarlig for forvaltning og administration, indsættelse i INTOPS, kompetenceudvikling, økonomistyring, implementering af kvalitetsledelse mm. - Uddannelse af operativt og teknisk personel ved ACW	Baseline: 56 LOGTJ: -	Lav: Yder support til hele myndigheden
Operation Group	- Opdelt i Planning & Capability, Current ops. og Deploy ops. samt ESK515 - Varetager ressource- og driftsplanlægning for ACW-O, planlægning og gennemførelse af styrkeindsættelse samt lufttrafik tjeneste	Baseline: 160 LOGTJ: -	Lav: Rent operativ enhed
Øvrige	- Ledelse: Chef ansvarlig for hele ACW opgaveløsning - Quality & Safety Section: Flysikkerheds- kvalitets- og arbejdsmiljøsager - Wing Reserve: Understøtter kerneopgaver for ACW	Baseline: 6 LOGTJ: -	

Forpligtelser

- Opretholde nationalt NATO-bidrag (NATIMADS) samt en lang række andre nationale og internationale opgaver.
- Styrkeproduktion til opretholdelse af indsættelseskapaleteten såvel nationalt som internationalt.

Kortlægning: Air Transport Wing Aalborg (441 ÅV)

Enhed	Opgaver	Årsværk	Relevans
Logistisk Støtte	- Logistisk støtte og logistisk beredskab v/træning, øvelse og indsættelse - Består af Production Mgmt (driftsstyring, forvaltning køretøjer), Forsyning (reservedele), Life Support (nødudstyr, materielansvarlig), Cargo Handling (lastning, pakning) og Ground Equipment (vedligehold af jordudstyr + køretøjer)	Baseline: 81 LOGTJ: 25	Middel: Rent logistisk støtteelement med flere I-level mekanikere
Aircraft Maintenance Squadron	- Brugervedligeholder, reparerer og klarmelder fly - Deltager i træning, øvelse og indsættelse til understøttelse af operationer - Består af to elementer ansvarlige for hver deres flytype(r), herunder den vedvarende luftdygtighed, samt et driftsstyrings- og koordinationselement	Baseline: 102 LOGTJ: 14	Middel: Primært mekanikere – dog også til brugervedligehold
Stab	- Organiseret efter NATO principper for 'air staff' med sektionerne A1-A8 - Planlægger/styrer/udfører personelressourcer, efterretningstjeneste, operationer, logistik, kapacitetsopbygning, kommunikation, træning og økonomi - Dertil Flyvesikkerheds- og kvalitetssektion	Baseline: 28 LOGTJ: -	Lav: Stabsfunktion primært beskæftiget operationer og operativ logistik
ESK 690 ESK 721	- ESK 690 opstiller CUS og AE beredskaber mhp. at kunne samle, sortere, transportklargøre og evakuere syge og sårede - ESK 721 uddanner, træner og indsætter besætningsmedlemmer til løsning af ATW opgaveportefølje	Baseline: 72 LOGTJ: -	Lav: Rent operative enheder
Øvrige	- Ledelse: Chef ATW - Operationsstøtte: Opstiller taktisk og operativt beredskab. Ca. 102 ÅV - Wing Reserve: Understøtter kerneopgaver for ATW	Baseline: 158 LOGTJ: 12	Middel: Visse logistiske elementer i Operationsstøtteenhed
Forpligtelser	- Indsatte kapaciteter leverer opgaveløsning for andre myndigheder eller enheder (transport, overvågning, evakuering mm.). - Opgaveløsning indebærer beredskab med varsel lige fra 48 timer til 180 dage og å varighed op til 12 mdr.		

Erstatning af infanterikampkøretøj CV 90 med Piranha 5

Baseline	65 mio. kr. i driftsomkostninger - I alt ca. 80 mio. kr. og 10 årsværk.	Potentiale	- Årlig driftsbesparelse på 46 mio. kr. - Frasalg af køretøjer forventes at indbringe 303-350 mio. kr. - Frasalg af lagerdele forventes at indbringe 75-85 mio. kr.
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Effektiviseringsforslaget undersøger muligheden for at erstatte IKK CV 90 med PIR 5 med henblik på at reducere driftsomkostningerne - Forsvaret råder på nuværende tidspunkt over 44 CV 90 køretøjer - Ved en erstatning er behovet dog kun 39 køretøjer, da der findes synergier i uddannelsen på køretøjerne ved overgang til færre - Det vil først være muligt at indfase nye PIR 5 fra 2023, da producenten allerede skal levere 309 PIR 5 til Forsvaret og ikke har kapacitet til at øge eller fremrykke produktionen - Alternativt kan et potentiale indhentes i 2022, hvis CV90 erstattes af M113 i dette ene år. Dog vil dette medføre opgavebortfald fra de enheder der i dag benytter M113		
Konsekvenser og risici	- Konsekvenser: - PIR 5 er klassificeret som et "medium" køretøj, hvor CV 90 er klassificeret som et "heavy" køretøj - Ved en substitution med M113 i 2022 vil der ske opgavebortfald i det ene år, da de enheder der i dag benytter M113 vil stå uden køretøjer - Risici: - Der er risiko for, at den operative kapacitet vil falde, da der erstattes med et mindre pansret køretøj - Der er risiko for, at den opgjorte salgspris ikke kan indhentes i tilfældet af, at der ikke er nogen klar aftager til køretøjerne		
Forudsætninger	Det forudsættes at der kan leveres flere PIR 5 fra 2023 og at andre køretøjstyper kan indgå som erstatning for PIR 5 i overgangsperioden	Realiserbarhed	Forslaget vurderes umiddelbart realiserbart
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der er ikke identificeret overlap til andre effektiviseringsforslag	Underbyggende materiale	

Ved at erstatte CV 90 med Piranha 5 findes en årlig driftsbesparelse på 46 mio. kr.

Der er behov for 39 Piranha 5 for at erstatte de 44 CV 90..

- Den nuværende struktur indeholder 44 CV 90
- Ved en erstatning med Piranha 5 (PIR 5) er det dog muligt at erstatte kapaciteten med 39 PIR 5
- Dette skyldes, at 5 CV 90 i dag bruges til træning og uddannelse i kapaciteten. Da der i forvejen findes en uddannelsesstruktur for PIR 5, vil det derfor ikke være nødvendigt at erstatte de 5 vogne, der benyttes til uddannelse

44 CV 90



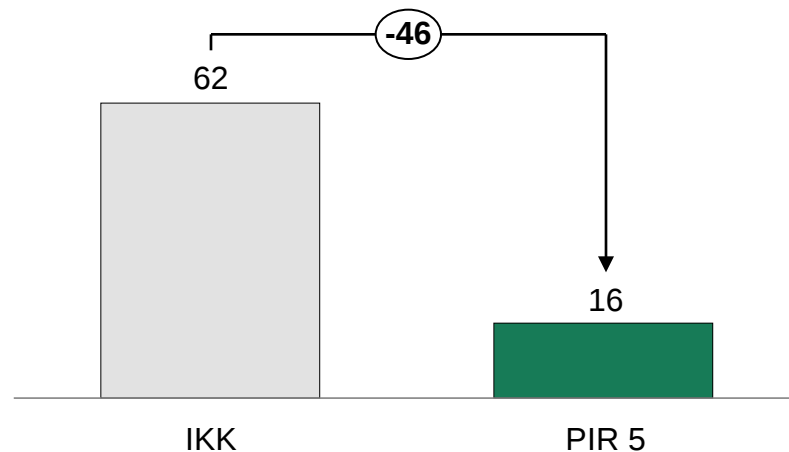
39 PIR 5



Hvilket medfører en årlig driftsbesparelse på 46 mio. kr.

- De årlige driftsomkostninger til de 44 CV 90 udgør 62 mio. kr.
- Det forventes at de årlige driftsomkostninger til 39 PIR 5 vil udgøre 16 mio. kr., hvis de skal varetage samme opgave og udnyttes i samme omfang som CV 90
- Der findes derfor en mulig besparelse på driften på 46 mio. kr.

Mio. kr.



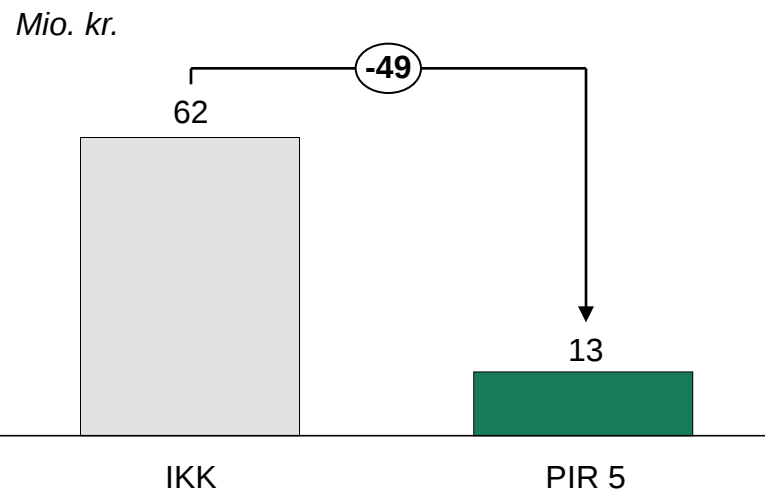
...men PIR 5 indfasningen kan først ske i 2023 hvorfor substitution med M113 i 2022 kan overvejes

Det er først muligt at indsætte flere PIR 5 fra 2023

- Forsvaret har indkøbt 309 nye PIR 5 til erstatning af ældre køretøjer i Hæren
- Disse 309 PIR 5 er planlagt leveret til Forsvaret i 2022
- Produktionen af 39 nye PIR 5 vil derfor først kunne påbegyndes efter leverancen i 2022
- Det tidligste tidspunkt, hvor det kan forventes at Forsvaret kan modtage 39 nye PIR 5 vil således være i 2023

En substitution med M113 i 2022 medfører en driftsbesparelse på 49 mio. kr.

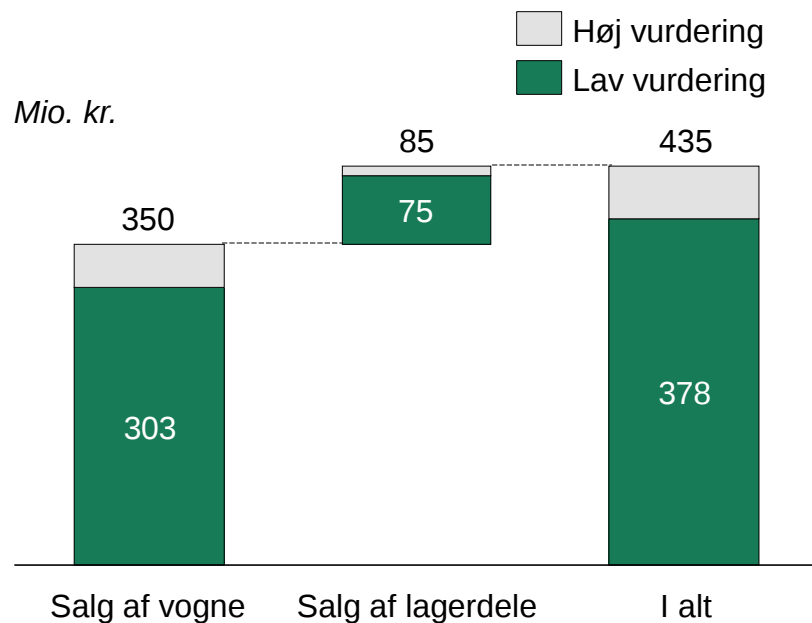
- Hvis der skal hentes et potentiale allerede i 2022, er det muligt at frasælge CV 90 og substituere dem med de eksisterende M113
- Dette vil medføre en driftsbesparelse på 49 mio. kr., men vil medføre opgavebortfald andre steder i organisationen, da de på nuværende tidspunkt indgår i tjenesten



Salg af CV 90 forventes at indbringe 378-435 mio. kr., men efterlader et investeringsgab på 267-324 mio. kr.

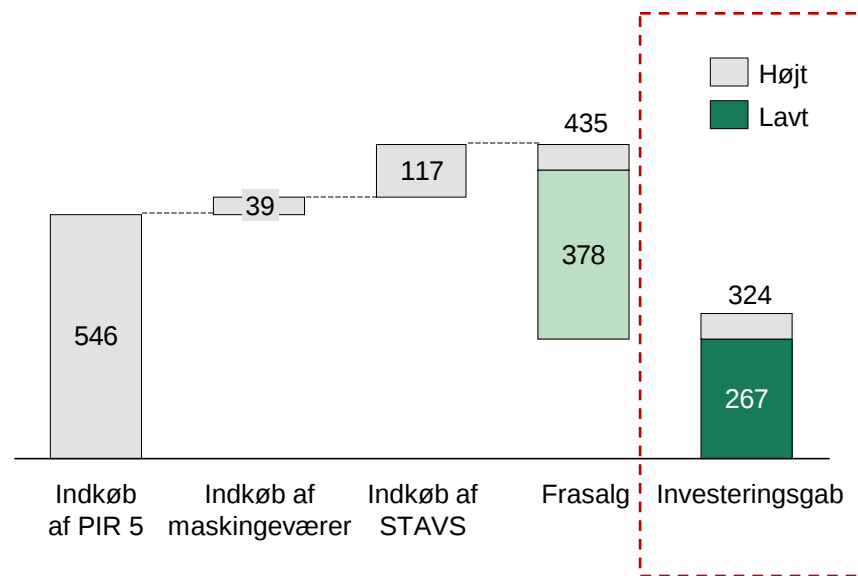
Frasalg af CV 90 forventes at udgøre en værdi på 378-435 ÅV

- FMI vurderer at et frasalg af CV 90 vil kunne indbringe 303-350 mio. kr. for vognene
- Det forventes desuden, at frasalg af lagerdele vil kunne indbringe 75-85 mio. kr.



Det tilbageværende investeringsgab ved udfasning af CV 90 udgør 267-324 mio. kr.

- FMI vurderer at et frasalg af CV 90 vil kunne indbringe 303-350 mio. kr. for vognene
- Det forventes desuden, at frasalg af lagerdele vil kunne indbringe 75-85 mio. kr.
- Investeringsgabet er ved den billigste konfiguration af de 39 PIR 5, med STAVS og 12,7 mm maskingevær 267-324 mio. kr.



Udestående analyser

Investerings- behov

Grundig vurdering af salgsprisen for IKK'erne

- Kontakt til Estland for yderligere information omkring deres tilsvarende indkøb
- Sammenligning af Hollandske og Danske IKK'ere

Detaljeret behovsanalyse af IKK'erne

- Strukturanalyse af behov for de allerede aftalte 309 PIR i lyset af nyordningen

Indfasning

Kontakt til leverandør af PIR

- Undersøge mulighed for ændringer i leveranceplanen

kortlægning af operative konsekvenser

- Konsekvenser ved ændret leveranceplan herunder en periode uden fuld afløsning for IKK

Indholdsfortegnelse

Effektiviseringsforslag

Fortsættelse af analyser uden for budgetanalysen

Kortlægning

Generelle metodiske principper

Kortlægning af Forsvarets opgaver, organisering og økonomi

Forsvarets opgaver, organisering og økonomi er i løbet af budgetanalysen blevet kortlagt bottom up i de enkelte effektiviseringsforslag samtidig med at der er sket en sideløbende top down kortlægning af hele organisationen. Dette afsnit indeholder en sammenfatning af top down kortlægningen, mens bottom up kortlægningen findes under de enkelte effektiviseringsforslag i dette bilagsdokuments første kapitel.

Forsvaret brugte samlet 21,4 mia. kr. i 2016, hvoraf den operative struktur brugte 10,2 mia. kr. inkl. finanskroner og fordeling af det træk på materiel, etablisement mv. som i dag afregnes imellem enheder i den interne afregning (dvs. de kortsigtede udgiftsvariable omkostninger).

Den operationelle struktur udfører seks hovedaktiviteter for at løse sine opgaver; føring, kamp, logistik, vedligeholdelse, uddannelse og ledelse.

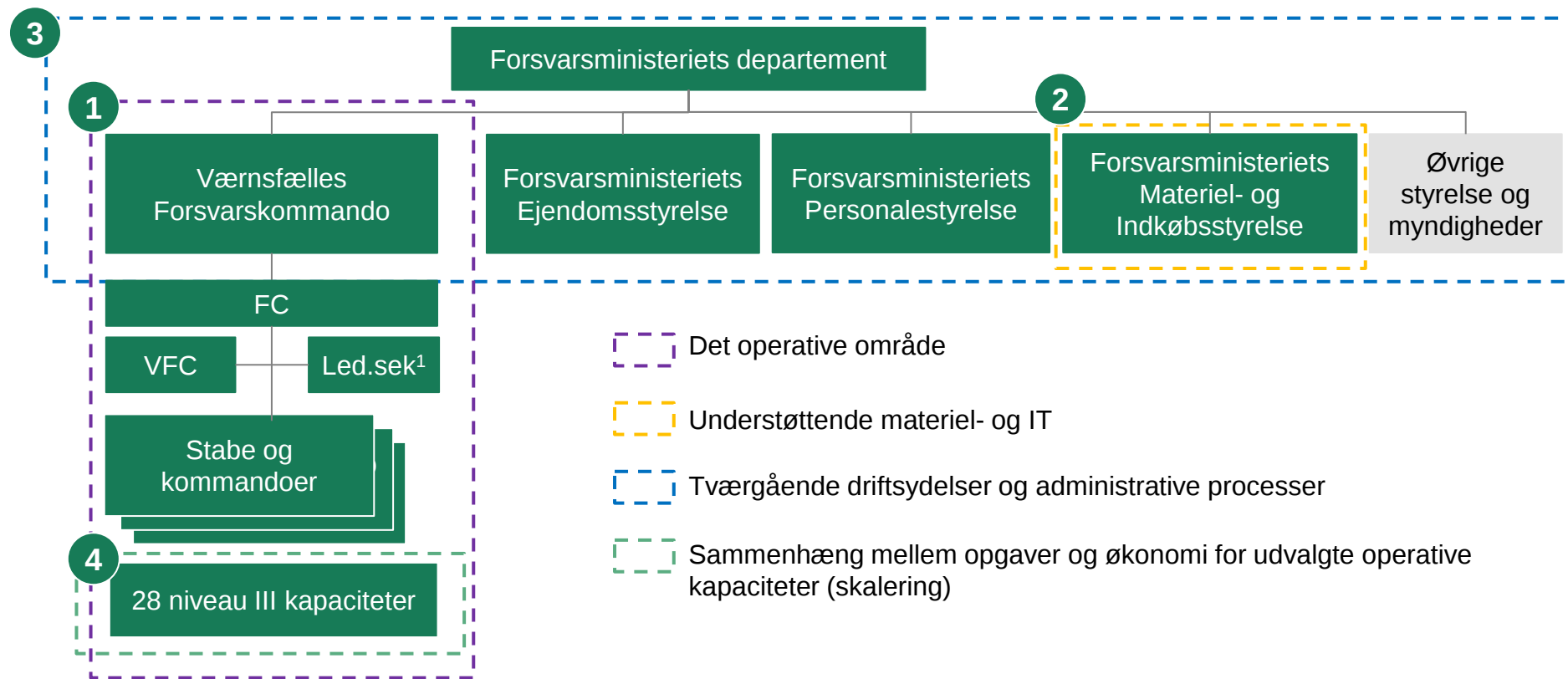
Kortlægningen indikerer visse mulige horisontale og vertikale aktivitetssammenfald/yderligere muligheder for at hente funktionelle synergier inden for særligt udviklingsvirksomhed (foregår på tværs af mange niveauer), uddannelse (foregår sideløbende i alle tre værn) og logistik (foregår på tværs og på langs af både operative enheder og rene forsyningsenheder).

Kortlægningen viser desuden, at hæren og i et vist omfang søværnet er mindre enstrenget organiseret end flyvevåbnet idet der eksempelvis for hæren idet den bl.a. er kendetegnet ved dels en operativ struktur, fx DDIV og BDE , dels en tjenestegrens- og regimentsstruktur med bl.a. skoler og udviklingsvirksomhed.

Kortlægningen af forsvaret følger analysens fire områder

Kortlægning af Forsvaret

Arbejdet med analysen har været organiseret i fire spor med hver sin kortlægning. Spor 1-3 har dækket de tre budgetanalyser. Det første spor har kortlagt a) det operative område, andet spor har kortlagt b) understøttende materiel- og IT-området og i de tredje områder har kortlagt c) tværgående driftsydelser og administrative processer. Endelig har spor 4 kortlagt sammenhæng mellem opgaver og økonomi for udvalgte operative kapaciteter. Nedenfor illustreres hvordan kortlægningen samlet set dækker langt hovedparten af Forsvarets myndigheder

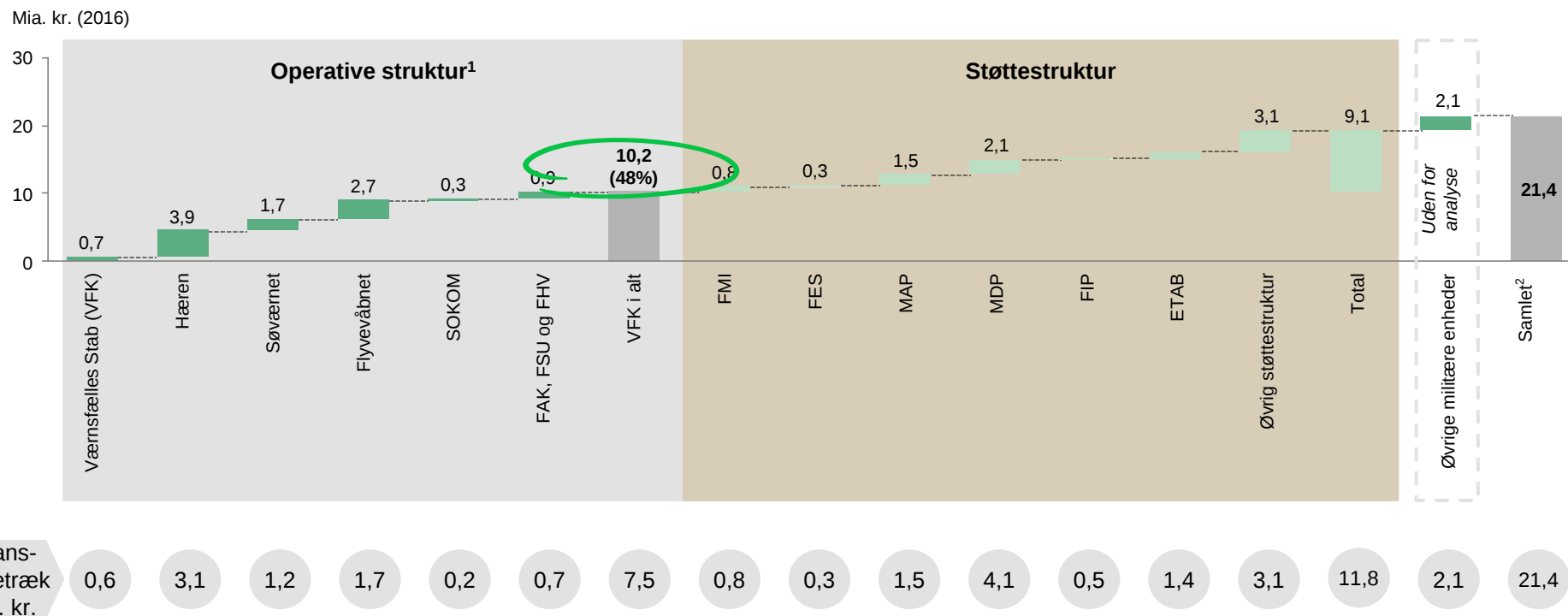


Den operative del af forsvarets samlede økonomi udgør ~48%

Andelen markant højere hvis flere materielomkostninger fordeles fuldt

- Forsvarets samlede forbrug udgjorde i 2016 ca. 21,4 mia. kr. fordelt primært på den operative struktur (7,5 mia. kr.) samt til støttestrukturen, jf. nedenstående figur
- Analyserne dækker hovedparten af forsvarets økonomi, men sporene anlægger forskellige analytiske vinkler, jf. næste side
- NATO, Forsvarets Efterretningstjeneste, Hjemmeværnet samt Beredskabsstyrelsen er ikke omfattet af analysen

Forsvaret samlede økonomi, 2016



1. Operativ struktur inkluderer VFK med tilhørende myndigheder samt militære enheder uden for VFK, dvs. NATO, Forsvarets Efterretningstjeneste og Hjemmeværnet

Kilde: Regnskabsdata fra Forsvarsministeriets departement (trukket fra DeMars)

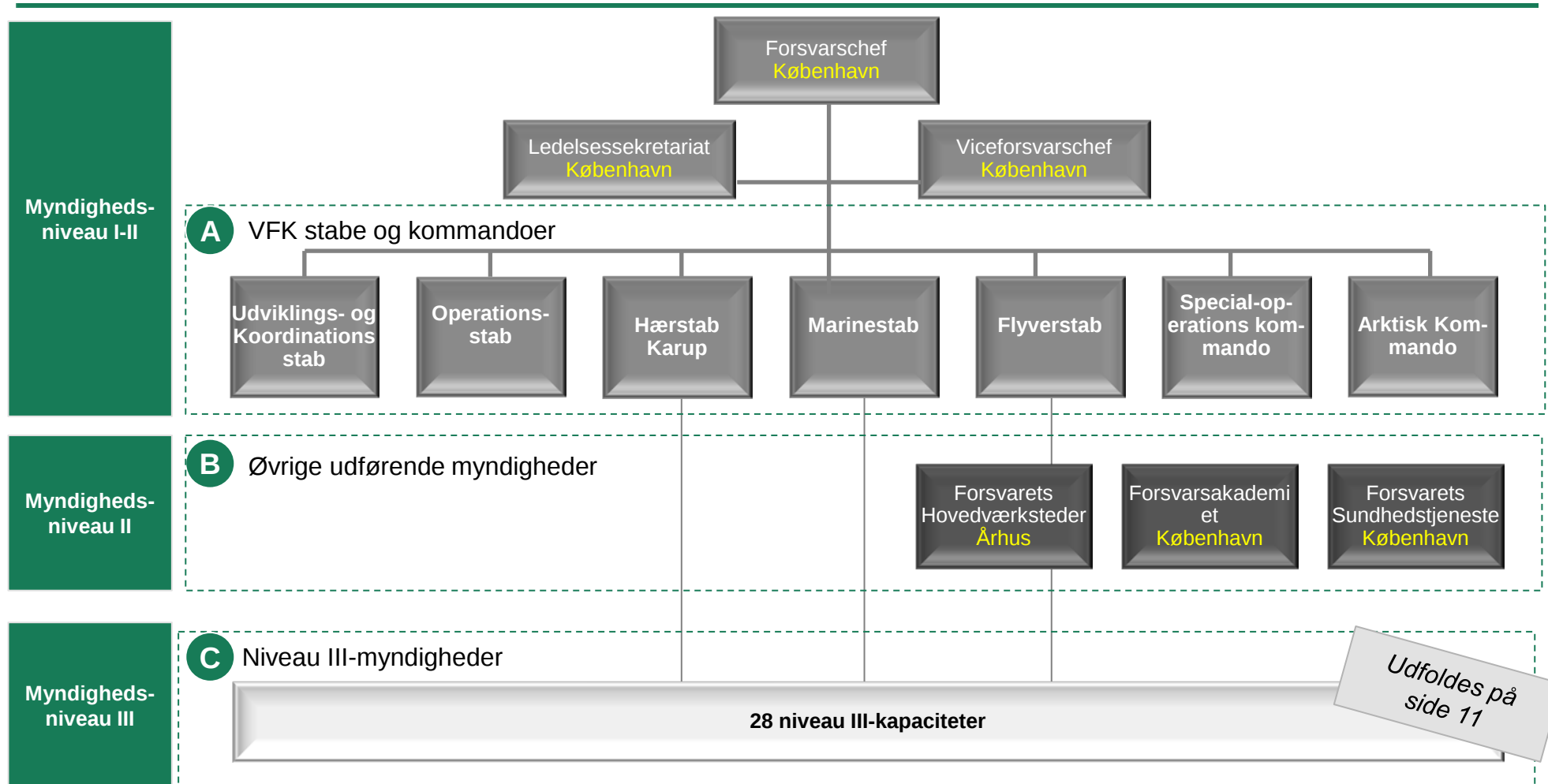
Til løsning af forsvarets opgaver udfører forsvaret seks hovedaktiviteter

- Den operative del af organisationen løser seks hovedaktiviteter, jf. oversigten nedenfor
- De enkelte enheder kan løse flere eller alle af hovedaktiviteterne hvilket også gælder for den enkelte medarbejdere
- Metoden for kortlægningen af hovedaktiviteter er nærmere beskrevet på slide 12

I	Kamp	• Enheder/sektioner som primært trænes og udrustes til at kæmpe eller udføre militære aktiviteter eksempelvis mortarsektioner og besætninger mm.
II	Føring	• Føring/føringsstøtte er styring og understøttelse af kampenhederne i at bevæge sig i en bestemt retning eller på en bestemt måde eksempelvis planlægning og efterretning mm.
III	Logistik	• Logistik er primært håndtering af lokale lagre /depot eller arbejde der er relateret til fragt og flytning af gods og personel mm.
IV	Vedligeholdelse	• Vedligeholdelse er primært drift og reparation af udstyr, våbenplatforme mm. , som eksempelvis foregår ved OPLOG (Søværnet) og LOGGROUP (Flyvevåbnet)
V	Uddannelse	• Uddannelse er træning og øvelse af enheder og enkeltpersoner, som eksempelvis foregår ved uddannelsesenheder, kursussektioner mm.
VI	Ledelse og øvrig støtte	• Ledelse og øvrig støtte er støtte til hele eller dele af enheder eksempelvis ledelsessekretariater og ressourcestyringssektioner mm.

Den operative struktur kan overordnet opdeles i tre grupper af myndigheder på forskellige niveauer

Operativ struktur



Udfoldes på side 11

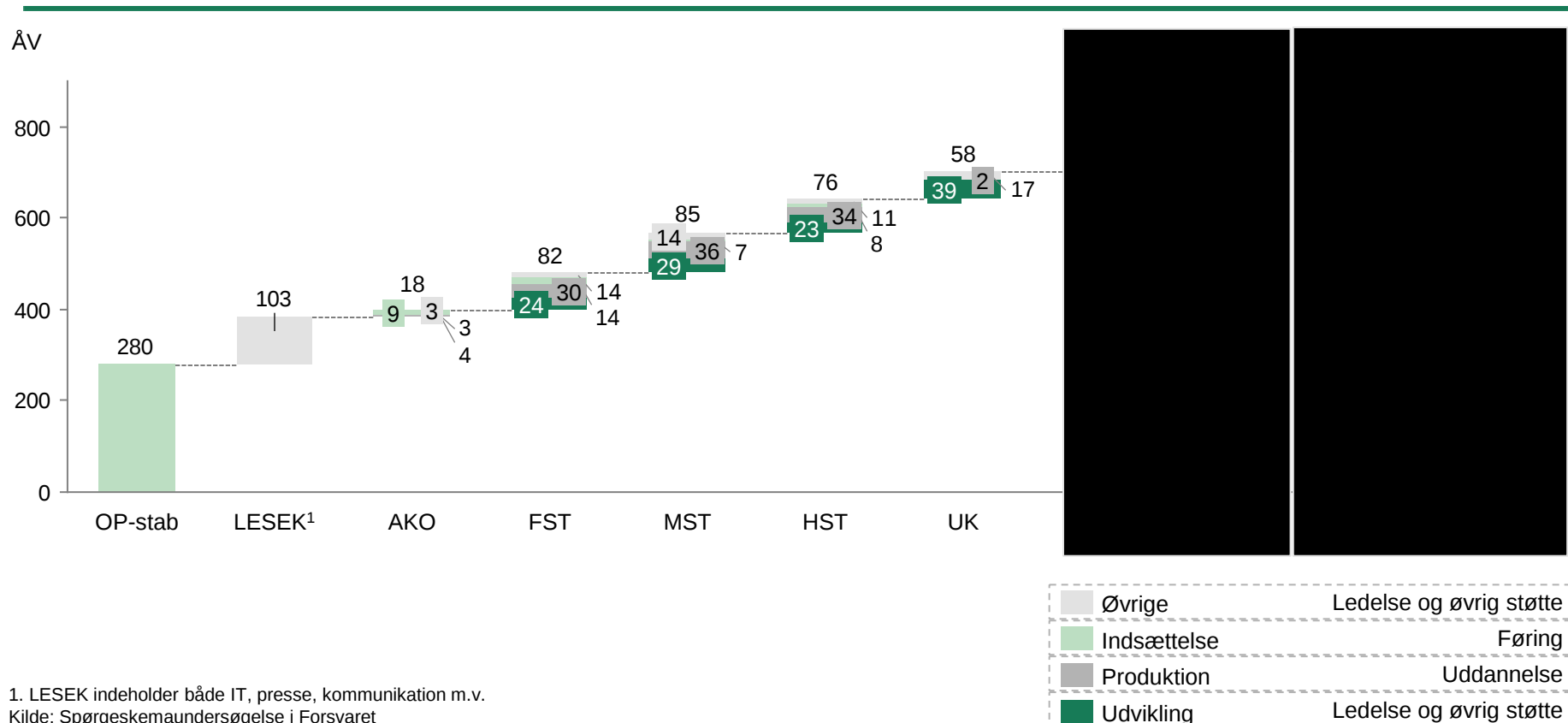
Kortlægning af funktioner i stabe og kommandoer i VFK

Stab / kommando	Beskrivelse af funktioner
LESEK	- Strategisk planlægning og sekretær-, adjutant- og militærassistentopgaver for forsvarschefen og viceforsvarschefen - Sekretariats- og stabsprocesopgaver for VFK, herunder aktindsigter, produktion og rådgivning inden for intern og ekstern kommunikation, pressehåndtering og eksterne henvendelser samt besvarelse eller formidling af opgave til stabene
AKO	- Planlægning, herunder koordination med øvrige stabe i Værnsfælles Forsvarskommando og eksterne samarbejdspartnere samt udmøntning af chefens og stabschefens beslutninger m.v. - Styrkeindsættelse inden for eget ansvarsområde, herunder ansvaret for planlægning og indsættelse, efterretnings-, logistik- og kommunikationsområdet samt presse- og kommunikation.
FST	- Planlægning, gennemførelse og kontrol af styrkeudvikling og styrkeproduktion inden for det luftmilitære område med henblik på at opstille kapaciteter til opretholdelse af beredskab eller indsættelse - Luftmilitær fagekspertise og rådgivning
MST	- Styrkeudvikling og styrkeproduktion inden for det sømilitære område, herunder opstilling af sømilitære kapaciteter - Opretholdelse af beredskab, værnsekspertise og værnsidentitet samt gennemførelse og kontrol af virksomheden i Søværnet
HST	- Styrkeudvikling og styrkeproduktion af landmilitære kapaciteter, herunder fællesværns kapaciteter, der støtter andre værn - Opretholdelse af værnsidentiteten inden for Hæren
UK	- Håndtering af alle tværgående sager, der ikke vedrører styrkeindsættelse, herunder kommunikation med departementet, øvrige styrelser og eksterne nationale og internationale samarbejdspartnere. - Værnsfælles koordination i samarbejde med VFK og departementets koncernstyring samt de støttende styrelser, herunder rådgivning af og prioritering over for Forsvarets Øverste Ledelse samt koncept og kapacitetsudvikling
SOKOM	- Styrkeudvikling og styrkeproduktion, der muliggør gennemførelse af specialoperationer, herunder sikre opstilling af specialoperationskapaciteter - Opretholdelse af beredskab, værnsekspertise og værnsidentitet samt gennemførelse og kontrol indenfor Specialoperationskommandoens myndighedsområde og føre tilsyn med støtteenheder fra det øvrige forsvar, der indgår i Specialoperationskommandoens opgaveløsning.
OP	- Styrkeindsættelse (undtaget operationer i Nordatlanten/Arktis) - Varetagelse af Forsvarets overordnede planlægning og indsættelse af operative enheder i nationale og internationale operationer samt stabiliserings- og verifikationsaktiviteter

VFK udfører beslægtede opgaver på tværs af stabene

- VFK udgør 825 ÅV og udfører alle hovedaktiviteterne på tværs af de syv stabe og kommandoer
- Fordelingen på hovedaktiviteter er foretaget ud fra besvarelse af spørgeskema. Hovedaktiviteterne på side 6 er grupperet for at tilpasse resultaterne fra spørgeskemaet ("ledelse og øvrig støtte" dækkes af "udvikling" og "øvrige", mens "føring" dækkes af "indsættelse" og "uddannelse" dækkes af "produktion")

VFK stabe og kommandoer

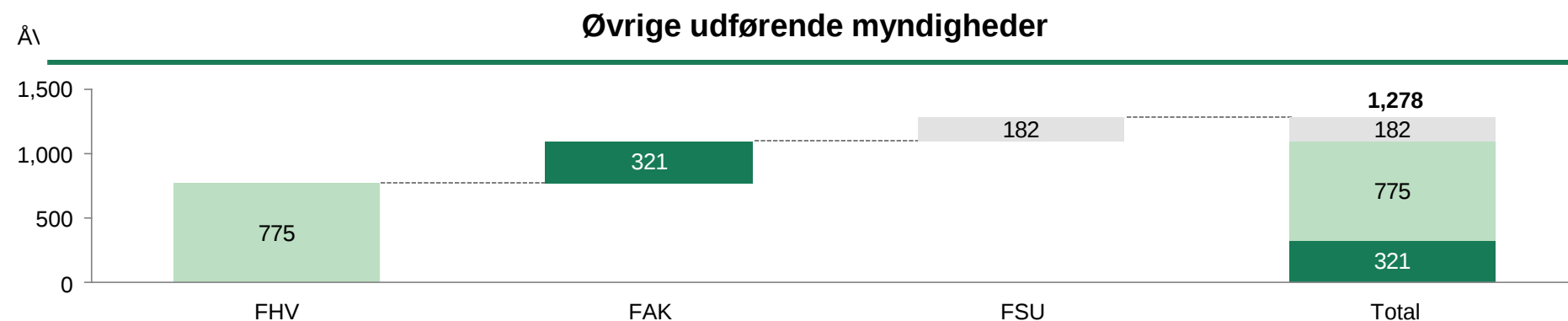


1. LESEK indeholder både IT, presse, kommunikation m.v.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse i Forsvaret

De øvrige udførende myndigheder udfører primært aktiviteter relateret til logistik, vedligeholdelse og uddannelse

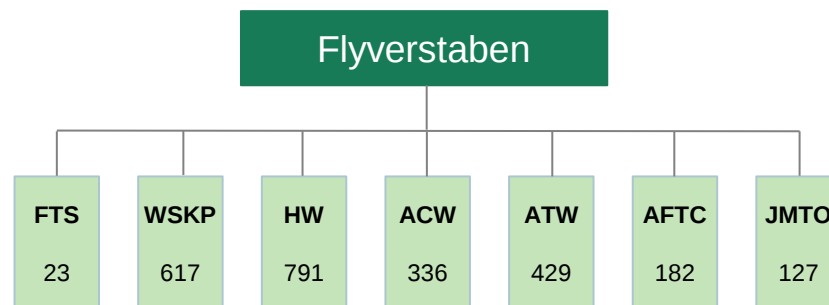
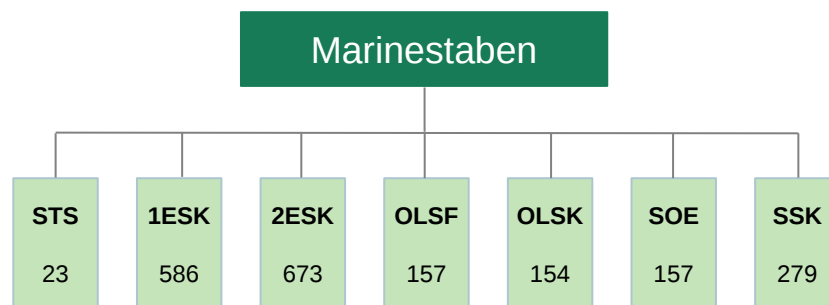
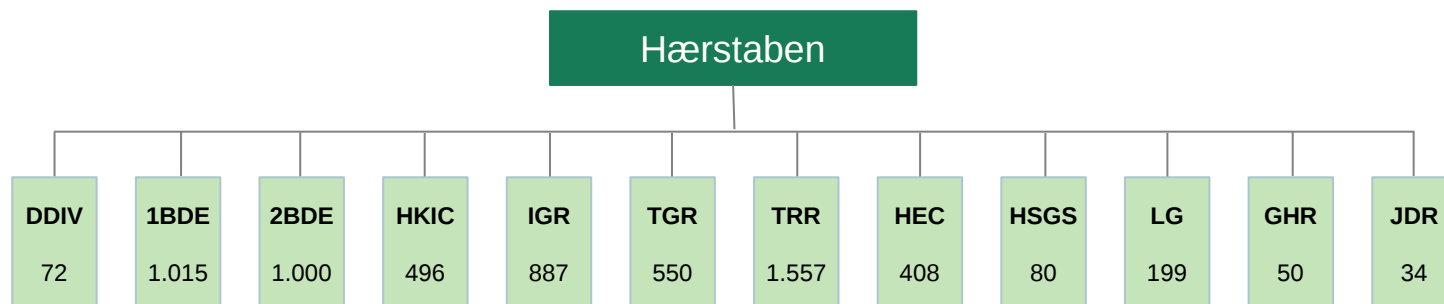
- Hovedaktiviteterne er vurderet samlet, top-down for de enkelte myndigheder
- Forsvarets Hovedværkssteder er den største myndighed med 775 ÅV mens FSU er den mindste med 182 ÅV
- De tre myndigheder udføre vidt forskellige aktiviteter



Stab / kommando	Beskrivelse af funktioner
FHV	• Gennemføre landmilitære, maritime og luftmilitære materielvedligeholdelsesopgaver på det stationære værkstedsniveau samt større modifikations- og installationsprogrammer • Drifte og udvikle myndighedens specialværksteder, herunder at udsende reparationshold/enkeltpersoner i Forsvarets internationale operationer efter behov samt landmilitær vedligeholdelsesstøtte til Arktisk Kommando, og støtte til Forsvarets Materielinspektør i gennemførelsen af materiefaglige kontroller og inspektioner
FAK	• Forskningsbaseret undervisning og uddannelse af Forsvarets ledelse inden for både Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet, herunder grundlæggende officersuddannelser, sprogofficeruddannelsen samt videreuddannelseskurser og enkeltstående kurser for Forsvarets ansatte samt Master i Militære Studier
FSU	• Levering af sundhedsfagligt personel til den operative virksomhed, herunder varetagelse af militærmedicinsk rådgivning og udvikling og uddannelse af sundheds- og sanitetsfagligt personel • Udvikling af relevante militære træningskoncepter til opbygning af den fysiske kapacitet og uddanner heri samt udformning af helbreds krav og gennemfører helbreds vurderinger

Ved niveau III varierer organiseringen af de tre værn

Organisering (niveau III myndighed og tilhørende ÅV)



Beskrivelse af organisering

- Hæren er bl.a. kendetegnet ved dels en operativ struktur, fx DDIV og BDE, dels en tjenestegrens- og regimentsstruktur med bl.a. skoler og udviklingsvirksomhed. Tjenestegrensscentre producerer og leverer styrke til de operative kampgrupper under brigaderne. Regimenter varetager særligt garnisonstøtten på kaserner
- Skole og uddannelse foregår både centralt og ved enhederne. Den centrale del er samlet under 5 tjenestegrensscentre

- Søværnet er bl.a. kendetegnet ved STS, de to ESK og SOE, som udgør den mere operative del, en logistisk del i form af de to logistik enheder samt en skolestruktur
- Skole og uddannelse foregår både centralt og ved enhederne. Den centrale del er samlet ved SSK

- Flyvevåbnet er kendetegnet ved en taktisk stab, som ud over den egentlige taktiske stab tillige indeholder en række specialer, hvorimod den øvrige wing struktur er opdelt med en kapacitetstilgang. Hertil kommer en samlet skole og det værnssfælles JMTO
- Skole og uddannelse foregår både centralt og ved enhederne. Den centrale del er samlet ved AFTC

Metode for indledende kortlægning af hovedaktiviteter på det operative område (NIV III myndighederne)

Kortlægningen af kerneaktiviteterne tager udgangspunkt i en kategorisering af stillinger ud fra deres organisatorisk forankring. Kortlægningen følger systematisk to trin og etablerer et samlet overblik over lønsums- og årsværksforbruget for de seks hovedaktiviteter: kamp, føring/føringsstøtte, logistik, vedligehold, uddannelse og ledelse og øvrig støtte.

Fremgangsmåde:

1. Definition de seks hovedaktiviteter tager udgangspunkt i 12 underkategorier baseret på NATO Continental Staff System. For at indfange den samlede mængde af hovedaktiviteter er der tilføjet underkategorier inden for kamp, vedligehold og ledelse/ledelsesstøtte.
2. Kategorisering af enkeltstillinger og deres organisatoriske forankring tager udgangspunkt i stillingsnormeringsoversigten (SNO'en) som kobles til den udbetalte lønsum.

Kategoriseringen er indledningsvist sket på baggrund af input fra værnstabene. For at sikre en ensartet kortlægning på tværs af værn og myndigheder udestår der en samlet konsolidering, som sikrer overblik og tager højde for hovedaktiviteternes kompleksitet og dybde. Herunder i særdeleshed identificeret to opmærksomhedspunkter ift; opnå en konsistent klassificering af tekniske personale involveret i den daglige vedligeholdelsesdrift samt opnå en tilstrækkeligt tydeliggørelse af logistiske årsværk

Kortlægning af organisatoriske enheder på niveau III – (1/3)

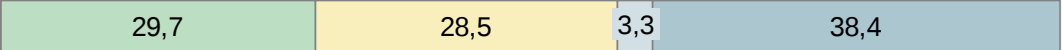
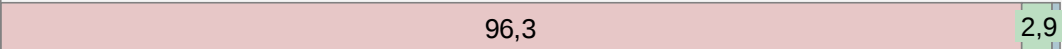
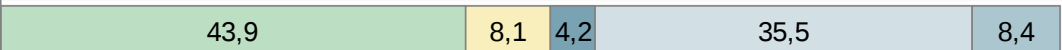
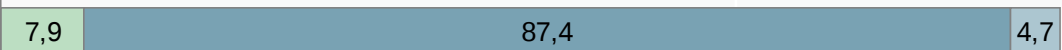
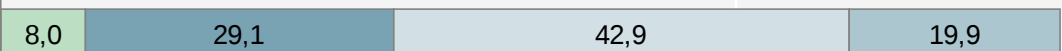
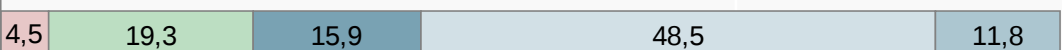
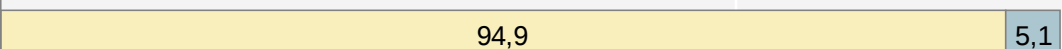
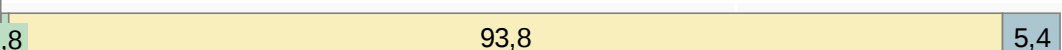
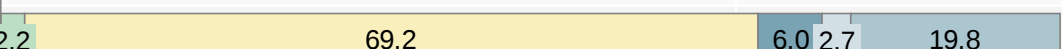
- En række niveau III myndigheder i hæren udfører kamp som hovedaktivitet samtidig med en mindre række andre aktiviteter herunder primært uddannelse
- Fighter Wing, Helicopter Wing og Air Transport Wing udfører i mindre grad kamp som hovedaktivitet og er mere balanceret over vedligehold og logistik

Organisatoriske enhed	Beskrivelse af hovedopgaver (% total ÅV)						Ressourcetræk (mio. kr)
1. brigade	Kamp81,0 Føring2,0 Uddannelse13,8 Vedligehold2,3 Logistik Ledelse og øvrig støtte 1.015						• 1BDE: 548,4
2. Brigade	Kamp85,5 Føring Uddannelse8,1 Vedligehold Logistik Ledelse og øvrig støtte 1.000						• 2BDE:600,6
Hærens Kamp og Ildstøttecenter	Kamp55,2 Føring23,5 Uddannelse14,2 Vedligehold Logistik4,8 Ledelse og øvrig støtte 496						• HKIC: 297,9
Ingeniørregimentet	Kamp79,6 Føring Uddannelse13,6 Vedligehold Logistik Ledelse og øvrig støtte 887						• IGR: 436,2
Trænregimentet	Kamp78,0 Føring1,6 Uddannelse18,2 Vedligehold1,8 Logistik Ledelse og øvrig støtte 1.557						• TRR: 788,4
1. Eskadre	Kamp91,2 Føring Uddannelse Vedligehold Logistik4,8 Ledelse og øvrig støtte 586						• 1ESK: 522,6
2. Eskadre	Kamp95,4 Føring Uddannelse Vedligehold Logistik0,3 Ledelse og øvrig støtte 673						• 2ESK: 655,1
Fighter Wing	Kamp19,1 Føring Uddannelse Vedligehold18,6 Logistik52,2 Ledelse og øvrig støtte7,0 617						• FW: 633,6
Helicopter Wing	Kamp41,9 Føring3,8 Uddannelse Vedligehold28,9 Logistik18,1 Ledelse og øvrig støtte4,8 791						• HW: 775,2
Air Transport Wing	Kamp16,9 Føring10,8 Uddannelse Vedligehold34,2 Logistik29,0 Ledelse og øvrig støtte7,5 427						• ATW: 340,4
Kamp Føring Uddannelse Vedligehold Logistik Ledelse og øvrig støtte							

Kamp Føring Uddannelse Vedligehold Logistik Ledelse og øvrig støtte

Kortlægning af organisatoriske enheder på niveau III – (2/3)

- Danske Divisioner er ligeligt delt mellem føring, uddannelse og ledelse
- Skolerne og træningscentre er overvejende fokuseret på uddannelse

Organisatoriske enhed	Beskrivelse af hovedopgaver (% total ÅV)	Ressourcetræk (mio. kr)
Danske Division	 29,7 28,5 3,3 38,4 72	• DDIV: 55,6
Hærens Efterretningscenter	 66,1 5,5 22,2 4,5 408	• HEC: 220,1
Søværnets Overvågningsenhed	 96,3 2,9 157	• SOE: 65,6
Flyvevåbnets Taktiske Stab	 71,4 15,7 2,9 10,0 70	• FTS: 44,4
Air Control Wing	 43,9 8,1 4,2 35,5 8,4 335	• ACW: 175
JMTO	 7,9 87,4 4,7 127	• JMTO: 62,9
OPLOG Korsør	 8,0 29,1 42,9 19,9 154	• OLSK: 83,1
OPLOG Frederikshavn	 4,5 19,3 15,9 48,5 11,8 157	• OLSF: 89,3
Hærens Sergentskole	 94,9 5,1 80	• HSGS: 71,2
Søværnets Skole	 0,8 93,8 5,4 279	• SSK: 198,4
Airforce Training Centre	 2,2 69,2 6,0 2,7 19,8 182	• AFTC: 140,6

Kamp Føring Uddannelse Vedligehold Logistik Ledelse og øvrige støtte

Kortlægning af organisatoriske enheder på niveau III – (3/3)

- Regimenterne udfører hovedsageligt uddannelsesaktiviteter samt ledelse og øvrige støtteaktiviteter

Organisatoriske enhed	Beskrivelse af hovedopgaver (% total ÅV)	Ressourcetræk (mio. kr)
Telegrafregimentet	77,9 1,7 11,5 2,0 6,9 550	TGR: 275
Garderhusar-regimentet	34,5 65,5 49	GHR: 34,1
Den Kongelige Livgarde	21,5 48,8 29,7 199	LG:121,2
Jydske Dragon Regiment	42,7 57,3 34	JDR: 24,0

Kamp

Føring

Uddannelse

Vedligehold

Logistik

Ledelse og øvrig støtte

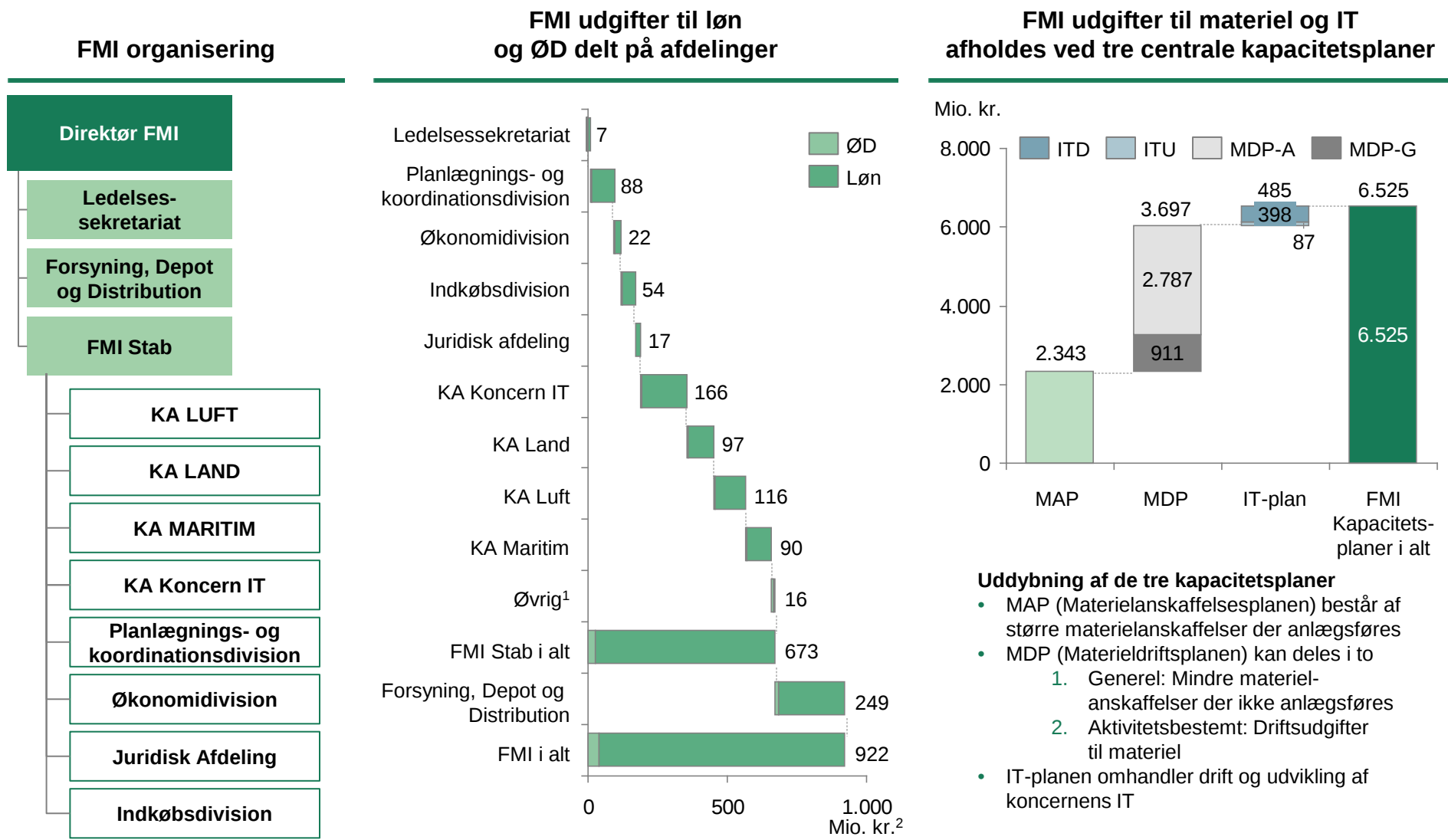
Hovedkonklusioner fra kortlægningen af det operative område

- På baggrund af kortlægningen af de tre niveauer, er der skabt et overordnet overblik over de hovedaktiviteter, som de tre niveauer løser
- Kortlægningen peger på en række aktivitetssammenfald, som er analyseret i de enkelte effektiviseringsforslag
- Dybdegående kortlægning er bl.a. udarbejdet inden for både stabe og kommando (herunder ift. udvikling), uddannelse samt logistikområdet

Indikationer på aktivitetssammenfald

Horisontale sammenfald	Niveau I-II	• En række niveau I-II myndigheder inden for stab og kommando udfører samtlige hovedaktiviteter herunder udviklingsaktiviteter, hvilket giver anledning til overvejelser om at afsøge muligheder for en øget funktionel organisering såfremt fx visse udviklingsaktiviteter har mere generel karakter
	Niveau III	• En række niveau III myndigheder inden for værnene udfører flere hovedaktiviteter, herunder logistik og uddannelse ligesom de samme aktiviteter løses på tværs af værn. Dette kan give anledning til overvejelser om at afsøge mulighederne for en funktionel/værnfælles organisering inden for særligt logistik og uddannelsesområdet
Vertikale sammenfald	Niveau I-III	• Flere hovedaktiviteter udføres naturligvis vertikalt ned gennem flere niveauer i organisationen, eksempelvis inden for udviklingsvirksomhed og vedligeholdelse • Vedligeholdelsesaktiviteter udføres eksempelvis både ved FHV på NIV II og på Niveau III ved enhederne, hvilket kan give anledning til overvejelser ift., om den organisering af aktiviteter i tilstrækkelig grad understøtter tværgående kapacitetsudnyttelse

Kortlægning af det understøttende materiel- og IT-område



1. Udviklingsstillinger og centrale posteringer 2. Eksklusiv PROF

Hovedkonklusioner fra kortlægningen af det understøttende materiel- og IT-område

- Kortlægningen har skabt udgangspunkt for at arbejde fokuseret videre med en række områder ud fra mulige effektiviseringer af især skalering af opgaver, justering af sourcingsnit, tekniske og kommercielle indkøbsgreb, optimering af organisering samt processer
- Sideløbende med arbejdet ved effektiviseringsområderne er der foretaget særskilt kortlægning af bl.a. anskaffelsesprocessen
- Det videre arbejde vil indledningsvist fokusere på yderligere konkretisering af baseline samt styrkelse af potentialeestimer

Arbejdsgruppe

Betragtninger fra kortlægningsarbejdet

Materiel

- Kortlægningsarbejdet af anskaffelsesprocessen har understreget behovet for styrkelse af roller, ansvar og tekniske kompetencer tidligt i forløbet
- Muligheder for justering af sourcing-snit på især vedligeholdelsesområdet har foreløbigt vist sig begrænsede
- Der er identificeret en række organisatoriske aspekter som bør undersøges

IT

- Kortlægningen har demonstreret, at der er begrænset transparens for opgaver, organisering og ressourceforbrug for IT på tværs af koncernen
- Konsolideringsgraden af IT fremstår lav relativt til andre avancerede forsvar
- Der kan med fordel defineres scenarier for en række sourcing-justeringer af bl.a. DeMars

Forsyning

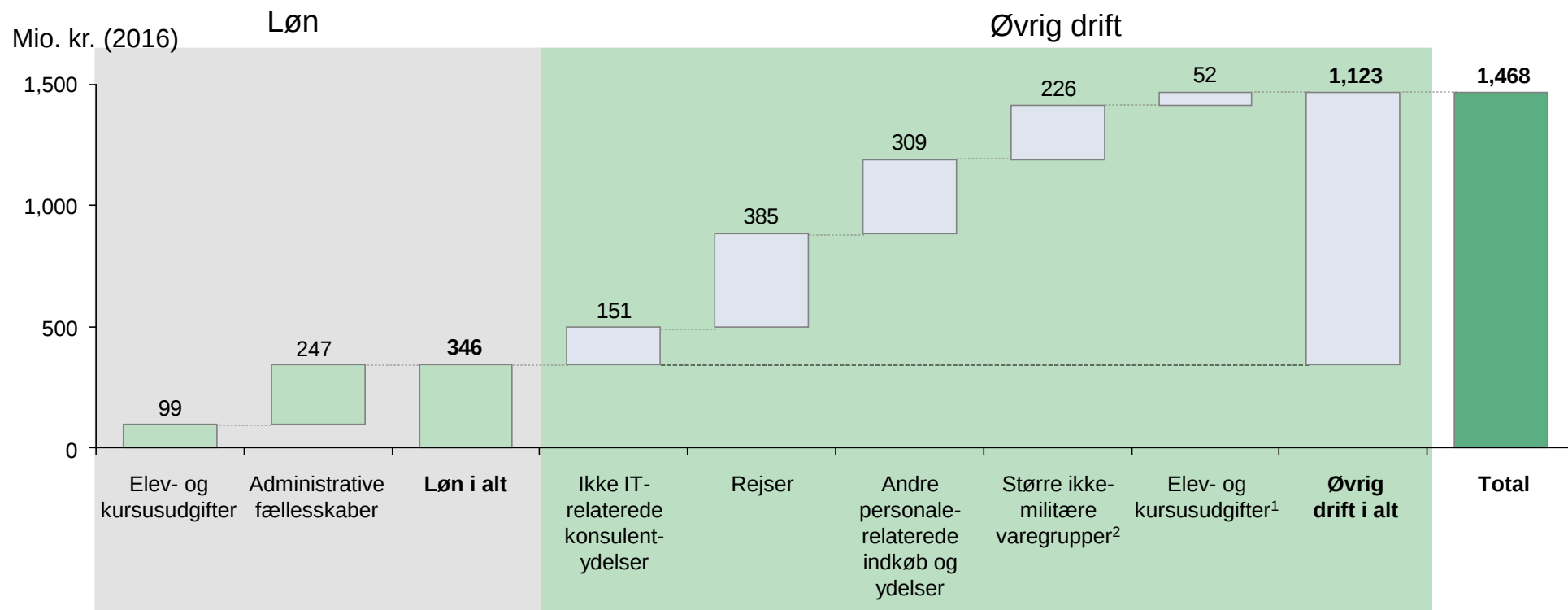
- Der er konstateret begrænsede potentialeestimer for forsyningsområdet
- Der er vurderet et behov for at indtænke organisationen og en række aktiviteter i det logistiske analysearbejde på det operative område
- En række selvstændige initiativer er relevante trods eventuelle strukturændringer og analyseres yderligere

Indkøb

- Indkøbsområdet er forbedret løbende i indeværende forligsperiode, men vurderes modent til at optimere yderligere inden for især leverandør- og kontraktstyring samt kategoristyring
- Eksisterende analyser af centralisering af indkøb på øvrig drift kan suppleres med muligheder for en partnermodel

Forsvarets ressourcetræk fordelt på tværgående driftsydelser og administration

- Figuren viser den samlede omkostningsbase for spor 3 opdelt i løn og øvrig drift. Baseline er fordelt på de effektiviseringsområder, hvor kun elev- og kursussporet indeholder både løn og øvrig drift. Det samlede ressourcetræk opgøres til 1,47 mia. kr.
- De personalerelaterede indkøb og ydelser er opdelt i to analyser: rejser og andre personalerelaterede indkøb og ydelser. Den sidste dækker primært forplejning, herunder kantinetilskud
- Analysen af øget anvendelse af koncernfælles administrative fællesskaber indeholder alene en baseline for administrative ÅV i VFK.
- Lønsummen på elev- og kursussporet indeholder både løn til kursUSDeltagere (~57 mio. kr.) og løn til undervisere (~14 mio.kr.) samt løn til administrative ÅV i forbindelse med uddannelse (~30 mio. kr)



1: De øvrige driftsmidler på kursusanalysen er begrænset til indkøb af eksterne uddannelser (eksklusiv pilotuddannelsen i USA)

Hovedkonklusioner fra kortlægningen af tværgående driftsydelser og administrative processer

- På baggrund af kortlægningen af øvrig drift, tværgående/administrative kurser og tværgående administration er der skabt et overblik over de primære udgiftsdrivere og hovedaktiviteter
- Kortlægningen peger på en række mulige potentialer, som skal analyseres yderligere i det videre arbejde

Indikationer på områder med mulige potentialer

Øvrig drift	Ikke-IT relaterede konsulenter	• En stor andel af konsulenttydelser har tilbagevendende karakter, hvilket indikerer et potentiale ved in-sourcing
	Rejser	• Forsvarets udgifter til rejser er generelt vurderet at være højt, hvilket indikerer potentialer ved 1) øget brug af VTC, 2) bedre planlægning og 3) strammere styring af rejseaktiviteter
	Ikke-militære varegrupper	• En andel af ikke-militære varer indkøbes udenfor service-aftaler i de ansvarlige styrelser, hvilket indikerer mulighed for optimeret forbrugsstyring gennem øget compliance
Kursus	Kursusudbud	• Mængden af kursusaktiviteter af administrativ og tværfaglig karakter er umiddelbart lav, men udvalgte kurser kan optimeres ift. kapacitetsudnyttelse og digitalisering
	Kursusadministration	• Administrationen af kurser og uddannelse er fordelt på mere end 35 lokationer, hvilket giver anledning til overvejer om at afsøge muligheder for centralisering
Adm. fællesskaber	Øget anvendelse af administrative fællesskaber	• Den foreløbige kortlægning giver anledning til overvejelser om at afsøge muligheder for øget konsolidering af administrative opgaver fra VFK til støttefunktionerne samt concernfælles tilgang • Den foreløbige kortlægning giver anledning til af afsøge muligheder for øget automatisering og konsolidering

Oversigt over dimensionering af ambitionsniveau fra forsvarsforlig (1/5)

Hærens kapaciteter

Kapacitet	Ambitionsniveau	NATO forpligtelser
Bataljonskampgruppen	- Bataljonskampgruppe skal kunne udsendes på 30 dages varsel 3 stående bataljonskampgrupper skal kunne udfoldes i forbindelse med længerevarende operationer	✓
Panserinfanteri-kompagnier	6 kampenheder, hvoraf 2 er på 30 dages beredskab, skal kunne understøtte en udsendelse i bataljonskampgruppe-rammen	✓
Stabskompagnier	- Stabskompagni til bataljonskampgruppe skal kunne udsendes på 30 dages varsel 3 stående bataljonskampgrupper skal kunne udfoldes ifm. længerevarende operationer	✓
Let Opklaring	To opklaringsseskadroner, der kan udsendes selvstændigt, eller i rammen af en bataljonskampgruppe	✓
Kampvogne	Struktur med to kampvognsseskadroner med tilsammen otte kampvognsdelinger – i alt 34 operative kampvogne	✓
Mekaniseret ingeniørkapacitet	Elementer skal kunne udsendes i rammen af bataljonskampgruppen	✓

Oversigt over dimensionering af ambitionsniveau fra forsvarsforlig (2/5)

Hærens kapaciteter

Kapacitet	Ambitionsniveau	NATO forpligtelser
Panseringeniører	Elementer skal kunne udsendes i rammen af bataljonskampgruppen	✓
HRN EW kapacitet	Elementer skal kunne udsendes i rammen af bataljonskampgruppen	✓
Danske Division	En taktisk stab skal kunne stilles til rådighed for NATO og FN	✓
1. Brigade (stab)	En taktisk stab skal kunne stilles til rådighed for NATO og FN	✓
2. Brigade (stab)		✓
Musikkorps	Fire musikkorps	✗
Vagtkompagni	Et vagtkompagni	✗
Hesteeskorte	Én Hesteeskorte	✗

Oversigt over dimensionering af ambitionsniveau fra forsvarsforlig (3/5)

Søværnets kapaciteter

Kapacitet	Ambitionsniveau	NATO forpligtelser
Større enheder	Op til to store enheder indsat med kort varsel, eller en stor enhed i længerevarende indsatser	✓
Fregatter	Sammen med Kommandostøtteskibene understøttes ambitionsniveauet om op til to store enheder indsat med kort varsel, eller en stor enhed i længerevarende indsatser	✓
Kommando- Støtteskibe	- Sammen med fregatkapaciteten understøttes ambitionsniveauet om op til to store enheder indsat med kort varsel, eller en stor enhed i længerevarende indsatser 2 måneders tilstedeværelse om året i Arktisk farvande. 3 skibe og tre fulde besætninger	✓
Inspektionsskibe	Kontinuerligt to enheder med helikopter til rådighed for AKO	✓
Inspektionsfartøjer	Kontinuerligt to enheder til rådighed for AKO, samt yderligere en enhed i 150 dage om året	✗
Miljøskibe		✗
Kongeskibet	Der skal stilles et kongeskib til rådighed	✗
Patruljeskibe	Tre maritime indsatsenheder til permanent overvågning af de indre danske farvande	✗
Minørtjeneste	TBD	✓
Specialskibe	Ren støttekapacitet	✗
Søværnets Taktiske Stab	Der skal kunne stilles en sømilitær taktisk stab til rådighed for NATO	✓

Oversigt over dimensionering af ambitionsniveau fra forsvarsforlig (4/5)

Flyvevåbnets kapaciteter

Kapacitet	Ambitionsniveau	NATO forpligtelser
Kampfly	4 fly + reservefly på 10 dages beredskab, der kan udsendes i op til et år - Kontinuerlig varetagelse af afvisningsberedskabet med 2 fly + reservefly	✓
C-130	4 Hercules	✓
EH101		✓
Challenger	Tilstedeværelse for AKO 365 dage i året	✗
Fennec	Beredskab til særlig hjælp til politiet skal opretholdes	✗
Luftrumsovervågning	3 luftrumsovervågnings-radarer og en operationscentral i dansk område, 1 radar og en operationscentral til internationale operationer	✓
Force protection kapacitet	Kapaciteten skal kunne yde force protection til op til tre samtidige luftmilitære bidrag, heraf dele indsat i længerevarende operationer	Integreret del af øvrige luftmilitære styrkemål
Flyvevåbnets Taktiske Stab	Der skal kunne stilles en luftmilitær taktisk stab til rådighed for NATO, evt. i en joint ramme. Der skal kunne udsendes MTAA hold	✓

Oversigt over dimensionering af ambitionsniveau fra forsvarsforlig (5/5)

Støtteenheder/SOKOM/AKO

Kapacitet	Ambitionsniveau	NATO forpligtelser
CIS kapacitet	Den værnsfælles føringsstøttekapacitet skulle kunne understøtte Forsvarets ambitionsniveau om samtidig indsættelse af fire geografiske adskilte styrkebidrag fra de tre værn og specialoperations kommandoen.	✓
Forsyningskapacitet	Elementer skal kunne udsendes i rammen af bataljonskampgruppen	✓
Sanitetskapacitet	- Elementer skal kunne udsendes i rammen af bataljonskampgruppen - Øvrige værns internationale udsendelser skal kunne understøttes	✓
Konstruktions-kapacitet	- Elementer skal kunne udsendes i rammen af bataljonskampgruppen - Øvrige værns internationale udsendelser skal kunne understøttes	✓
Militærpolitikkapacitet	- Elementer skal kunne udsendes i rammen af bataljonskampgruppen - Øvrige værns internationale udsendelser skal kunne understøttes	✓
National Støtte-elementskapacitet	- Elementer skal kunne udsendes i rammen af bataljonskampgruppen - Øvrige værns internationale udsendelser skal kunne understøttes	✓
Frømandskorpset	Der skal kunne udsendes en selvstændig enhed	✓
Jægerkorpset	Der skal kunne udsendes en selvstændig enhed	✓
Sirius-patroljen	Seks patruljer	✗



Lufttransport- og overvågningskapacitet - Challenger(CL-604)

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 20 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Flyvevåbnet råder over fire Challenger fly.
- Til kapaciteten hører der syv besætninger, der oftest består af:
 - 2 piloter (1 luftfartøjschef, 1 co-pilot)
 - 1 Teknisk besætningsmedlem
 - 2 System operatører
- Besætningssammensætningen afhænger af opgavens indhold (fx transport eller overvågning).
- Air Transport Wing Aalborg består af i alt 428 faste stillinger, hvoraf Eskadrille 721 udgøres af 69 stillinger til såvel Hercules C-130J som Challenger CL-604. Eskadrillen understøttes af en række planlægnings- og logistiske funktioner for at kunne gennemføre det pålagte opgavekompleks.
- Kapaciteten er geografisk placeret på Flyvestation Aalborg.
- Kapaciteten er tilmeldt NATO som maritimt patruljefly (MPA) på RC3 (10 dage) beredskab.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kapaciteten indgår i Eskadrille 721, Air Transport Wing Aalborg, og er ikke afhængig af andre.
- Kapaciteten støtter AKO indsættelse, SOKOM og SVN styrkeproduktion og FSV transportopgaver generelt.

Opgaveløsning

Challenger kapaciteten kan løse:

- Transport og overvågningsopgaver
- Overvågnings- og suverænitetsopgaver
- Fiskeriinspektion
- SAR, Transport
- Drop
- Havmiljø, NTISR, MPA.

Kapaciteten kan derudover løse en række delopgaver som:

Overvågning og suverænitetshåndhævelse over Færøerne og Grønland, Internationale Operationer, Maritim miljøovervågning, VIP lufttransport (72 timers beredskab).

Primære omkostningsdriver

- Flyvetimer, herunder ses antallet af stel, besætninger og fartøjschefer at være dimensionerende sammen med opgavekomplekset.

Historiske indsættelser

INTOPS:

- Operation Ocean Shield (2011, 2012, 2013, 2014, 2016)
- FRONTEX (2015)

NATOPS:

Transport, VIP, Drop, SAR, NTISR, MEDEVAC, Havmiljø.

Vedligeholdelseskoncept

- Består primært af kalendertidsbestemte eftersynsintervaller. Ca. 20% af vedligeholdelsesomkostningerne er variable med aktiviteterne.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er velegnet til videre analyse.
- Der kan både op- og nedskaleres.



Taktisk lufttransportkapacitet - Hercules(C-130J)

Omkostninger Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 32 mio. kr.	Organisering og afhængighed til andre kapaciteter - Kapaciteten indgår i Eskadrille 721, Air Transport Wing Aalborg, og er ikke afhængig af andre. - Kapaciteten støtter AKO og SOF indsættelse, SOKOM og HRN styrkeproduktion og FSV transportopgaver generelt.	Historiske indsættelser INTOPS: - Afghanistan (2009-2014) - MINUSMA (2013, 2014) - Operation Inherent Resolve (2016) - Northern Falcon (fuel lift, årligt) NATOPS; Transport PAX/Gods, VIP, Drop, MEDEVAC, ISR, SOF.
Beskrivelse af kapacitet - Flyvevåbnet råder over fire Hercules fly. - Til kapaciteten hører der 10 besætninger, der består af: 2 piloter (1 luftfartøjschef,1 co-pilot) 1-3 Taktiske loadmastere - Besætningssammensætningen afhænger af opgavens indhold (fx passager- eller godstransport). - Air Transport Wing Aalborg består i alt af 428 faste stillinger. Heraf består Eskadrille 721 af 69 stillinger til både Hercules C-130J og Challenger CL-604. Eskadrillen understøttes af en række planlægnings- og logistiske funktioner for at kunne gennemføre det pålagte opgavekompleks. - Kapaciteten er geografisk placeret på Flyvestation Aalborg. - Kapaciteten er tilmeldt NATO VJTF med taktisk lufttransportkapacitet på RC2 (5 dage) beredskab. Derudover er kapaciteten tilmeldt NATO RC4 (20 dage), RC7 (90 dage) og RC9 (180 dage) beredskaber.	Opgaveløsning Hercules kapaciteten kan løse en række delopgaver, herunder eksempelvis : - Overvågning og suverænitetshåndhævelse over Færøerne og Grønland - Internationale Operationer - Hjælp til andre myndigheder - VIP lufttransport (72 timers beredskab). - MEDEVAC (48 timers beredskab).	Vedligeholdelseskoncept Består primært af kalendertidsbestemte eftersynsintervaller. Ca. 20% af vedligeholdelsesomkostningerne er variable med aktiviteterne.
	Primære omkostningsdriver Flyvetimer, herunder ses antallet af stel, besætninger og fartøjschefer at være dimensionerende sammen med opgavekomplekset.	Vurdering af egnethed til analyse - Kapaciteten er velegnet til videre analyse. - Der kan både op- og nedskaleres.



Let lufttransport- og observationskapacitet - Fennec (AS-550)

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 37 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Flyvevåbnet råder over 11 Fennec helikoptere .
- Til kapaciteten hører der 11 besætninger, der består af:
 - 1 Pilot (Luftfartøjschef)
 - 1 Observatør
- Besætningssammensætningen afhænger af opgavens indhold (fx AKS, antiterror eller støtte til styrkeproduktion).
- Helicopter Wing Karup består i alt af 863 faste stillinger. Heraf består Eskadrille 724 af 40 stillinger til Fennec. Eskadrillen understøttes af en række planlægnings- og logistiske funktioner for at kunne gennemføre det pålagte opgavekompleks.
- Kapaciteten er geografisk placeret på Flyvestation Karup.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kapaciteten indgår i Eskadrille 724, Helicopter Wing Karup og er ikke afhængig af andre.
- Kapaciteten støtter Politiets indsættelse og SOKOM og HRN styrkeproduktion.

Opgaveløsning

Kapaciteten kan løse følgende delopgaver :

- Hjælp til politiet Fennec er på 1 times beredskab indenfor normal arbejdstid samt 1,5 times beredskab udenfor normal arbejdstid.
- Hjælp til andre myndigheder. En Fennec på 48 timers beredskab til i forbindelse med nuklear sporing for Beredskabsstyrelsen.

Primære omkostningsdriver

- Flyvetimer, herunder ses antallet af stel, besætninger og fartøjschefer at være dimensionerende sammen med opgavekomplekset.

Historiske indsættelser

INTOPS:

- Irak (2005, 2007)
- Afghanistan (2008)

NATOPS;

- National indsættelse ved hjælp til politiet; AKS; antiterror samt eftersøgning over land.

Vedligeholdelseskoncept

- Primært drifttidsbestemte eftersynsintervaller. Ca. 80% af vedligeholdelsesomkostningerne er variable med aktiviteter.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er velegnet til videre analyse.
- Der kan både op- og nedskaleres.



Flyvevåbnets Taktiske Stab Føringskapacitet

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 44 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Myndigheden er dimensioneret med 105 faste stillinger, og varetager det koordinerende ansvar på tværs af Flyvevåbnets myndigheder.
- Kapaciteten er tilmeldt NATO.
- Kapaciteten er geografisk placeret på Flyvestation Karup.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Flyvevåbnets Taktiske Stab er formelt organiseret som en NIVIII myndighed.
- Flyvevåbnets øvrige NIVIII myndigheder er afhængige af Flyvevåbnets Taktiske Stab i regi af de øvelsesmæssige og operative opgaver, der koordineres herfra.

Opgaveløsning

Kapaciteten løser følgende delopgaver:

- Leverer Special Operations Air Task Group støtte.
- Støtte i regi af interværnskoordinationen.
- Støtte med operativ føringskapacitet, i forbindelse med planlægning og gennemførelse af luftoperationer.
- Mission Target Approval Authority på 10 dages beredskab.
- Air Operations Centre på 10 dages beredskab
- ALSI på 20 dages beredskab

Primære omkostningsdriver

- Kapacitetsløn

Historiske indsættelser

INTOPS:

- Operation Odessey Dawn (2011 EAS)
- Operation Inherent Resolve (2014, 2015, 2016)

Vedligeholdelseskoncept

- Ej relevant for myndigheden.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er ikke egnet til videre analyse, da der er tale om et begrænset økonomisk aftryk.



Force Protection kapacitet – Eskadrille 660

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 30 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Eskadrillen er dimensioneret med 98 faste stillinger fordelt på fagområderne med 48 til Force Protection, 27 til Military Working Dogs, og 10 MEDIC.
- Kapaciteten er primært opstillet til løsning af internationale operationer samt støtte for øvrige myndigheder generelt.
- Kapaciteten er geografisk placeret på Flyvestation Karup.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Eskadrille 660 er underlagt Helicopter Wing Karup.
- Dele af de flyvende enheder er afhængige af enheden i regi af egenbeskyttelse og dermed de flyvendes beredskabsgrader.

Opgaveløsning

Kapaciteten indgår i løsning af transport opgaver med særligt fokus på internationale missioner, hvor der er behov for beskyttelse af flystel og besætninger.

Kapaciteten indsættes derudover i generelle Force Protection opgaver (bevogtning) såvel som udsendelse af Military Working Dogs.

Primære omkostningsdriver

- Kapacitetsløn.

Historiske indsættelser

INTOPS

- Resolute Support Mission (2014, 2016)
- Irak (close protection teams) (2006)
- Military Working Dogs (2009-2011)

Vedligeholdelseskoncept

- Ej relevant for myndigheden.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er ikke egnet til videre analyse, da der er tale om et begrænset økonomisk aftryk.



Kampflykapacitet - Fighting Falcon (F-16)

Omkostninger

- Udgår

Beskrivelse af kapacitet

- Flyvevåbnet råder over 45 F-16.
- Til kapaciteten hører der 75 besætninger. En besætning består af 1 pilot.
- Fighter Wing Skrydstrup består i alt af 682 faste stillinger. Heraf består Eskadrille 727 og 730 af 75 stillinger. Eskadrillen understøttes af en række planlægnings- og logistiske funktioner for at kunne gennemføre det pålagte opgavekompleks.
- Kapaciteten er geografisk placeret på Flyvestation Skrydstrup.
- Kapaciteten er tilmeldt NATO med 4 x F-16 RFP på RC3 (10 dage) beredskab. Yderligere er kapaciteten tilmeldt med 4 x F-16 på RC9 (180 dage), 2 x RECCEPODs på RC3, 4 x F-16 HRF på RC8, og 20 x F-16 FLR på RC9, og 4 x RECCEPODs FLR på RC9.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kapaciteten indgår i Eskadrille 727, og 730, Fighter Wing Skrydstrup, og er afhængig af Air Control Wing.
- Kapaciteten støtter SOKOM og HRN styrkeproduktion.

Opgaveløsning

- Kapaciteten løser følgende delopgaver:
- Overvågning og suverænitetshåndhævelse.
 - Fire F-16 kampfly på 10 dages beredskab. Samlet styrkebidrag op til 110 personer (NRF).

Primære omkostningsdriver

- Flyvetimer, herunder ses antallet af stel, besætninger at være dimensionerende sammen med opgavekomplekset.

Historiske indsættelser

INTOPS

- Operation Odessey Dawn (2011)
- Operation Inherent Resolve (2014, 2015, 2016)
- Baltic Air Policing (løbende)
- Island Air Policing (løbende)

NATOPS

- Opretholdelse af kontinuerligt beredskab i regi af overvågning og håndhævelse af suverænitet, dansk område (afvisningsberedskabet)

Vedligeholdelseskoncept

- Primært drifttidsbestemte eftersynsintervaller. Ca. 80% af vedligeholdelsesomkostningerne er variable med aktiviteter.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten gennemgik analyse i 2015, og en fornyet gennemgang vurderes ikke at være formålstjenlig.



Luftrumskontrol- og overvågningskapacitet

Omkostninger Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 150 mio. kr.	Organisering og afhængighed til andre kapaciteter - Luftrumskontrol- og overvågningskapaciteten er kerneydelsen i Air Control Wing. - Fighter Wing er afhængig af den kontrol, som Air Control Wing udøver.	Historiske indsættelser INTOPS - Baltic Air Policing (2004, 2009, 2013, 2014) - Island Air Policing (2009, 2010, 2015) - Afghanistan (2005-2009, 2011, 2012, 2013) - Syria (OPCW) (2013, 2014) - Iraq/UAE (OIR 2016 – UFN) INTOPS - Kontinuerligt vagtberedskab i regi af overvågning og håndhævelse af suverænitet, dansk område.
Beskrivelse af kapacitet - Flyvevåbnet råder over en stationær og mobil luftrums- og overvågningskapacitet, der har tilknyttet to LM TPS-77, en SELEX RAT31-DL, en MARCONI S-723, otte RAC-3D radarer og ni radiosites samt sensor input fra flyvestationer, Tyskland og Norge. - Til kapaciteten hører der ti vagthold af ti medarbejdere hver. - Air Control Wing består i alt af 423 faste stillinger. Heraf består Operations- og logistic group af 354 stillinger til den operative opgaveløsning. Eskadrillen understøttes af en række planlægnings- og logistiske funktioner for at kunne gennemføre det pålagte opgavekompleks. - Kapaciteten er geografisk placeret på hhv. Flyvestation Karup, Skagen, Skrydstrup, Bornholm, Skalsstrup og Kastrup samt ni radiosites spredt ud over landet. - Den mobile kapacitet er tilmeldt NATO RFP på RC3 (10 dage) beredskab. Yderligere er en TPS-77 mobil sensor på RC5 (30 dage) beredskab.	Opgaveløsning Kapaciteten løser følgende delopgaver: - Overvågning og håndhævelse af suverænitet, dansk område. - Internationale operationer.	Vedligeholdelseskoncept Primært kalendertidsbestemte eftersynsintervaller. Ca. 20% af vedligeholdelsesomkostningerne er variable med aktiviteter.
	Primære omkostningsdriver - Vagthold. - Indsættelsesdøgn. - Sensortimer. - Dimensionerende opgavekompleks.	Vurdering af egnethed til analyse Myndigheden er egnet til videre analyser. Der kan op- såvel som nedskaleres.



Helikopterkapacitet - LYNX/SEAHAWK (MH-60)

Omkostninger Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 108 mio. kr.	Organisering og afhængighed til andre kapaciteter - Kapaciteten indgår i Eskadrille 723, Helicopter Wing Karup. - Kapaciteten indgår i Søværnets beredskaber, og er sammensat med Søværnets kapaciteter for opgaveløsning.	Historiske indsættelser INTOPS - Operation Ocean Shield (2010-2016) - SNMG-2 (2016) - OPRECLIB (2015, 2016) - Syrien (2015) NATOPS - National indsættelse i regi af Søværnets skibe, herunder i danske farvande såvel som i Nordatlanten.
Beskrivelse af kapacitet - Flyvevåbnet råder over fem Lynx helikoptere (under udfasning) og fem Seahawk helikoptere (under implementering). - Lynxkapaciteten er dimensioneret med 15 besætninger. Kapaciteten er under intelligent udfasning. - Seahawkkapaciteten er dimensioneret med 20 besætninger i slutmålet i 2019. Kapaciteten er under implementering. - Helicopter Wing Karup består i alt af 863 faste stillinger. Heraf består Eskadrille 723 af 100 stillinger til Lynx/Seahawk. Eskadrillen understøttes af en række planlægnings- og logistiske funktioner for at kunne gennemføre det pålagte opgavekompleks. - Kapaciteten er geografisk placeret på Flyvestation Karup. - Lynxkapaciteten er tilmeldt NATO IFFG organisk på SVN ABSALON klasse på RC2 (5 dage) beredskab.	Opgaveløsning Kapaciteten løser følgende delopgaver: - Overvågning og håndhævelse af suverænitet, dansk område. Der er afgivet en maritim helikopter på 2 timers beredskab døgnet rundt til Søværnet. - Overvågning og suverænitetshåndhævelse over Færøerne og Grønland. - Internationale operationer, maritime sikkerhedsoperationer. - Eftersøgnings- og redningstjeneste, Grønland og Færøerne. - Fiskeriinspektion. - Hjælp til andre myndigheder.	Vedligeholdelseskoncept Primært kalendertidsbestemte eftersynsintervaller. Ca. 20% af vedligeholdelsesomkostningerne er variable med aktiviteterne.
	Primære omkostningsdriver Flyvetimer, herunder ses antallet af stel, besætninger og fartøjschefer at være dimensionerende sammen med opgavekomplekset.	Vurdering af egnethed til analyse - Lynx er under udfasning, og vil ikke være interessant for yderligere analyse. - Seahawk er under implementering, og vurderes ikke egnet for videre analyse. Der vil være usikkerheder forbundet med omkostningsbasen for Seahawk, herunder grundet mangel på brugbare historiske data.



Kampvognskapaciteten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 79 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Kampvognskapaciteten er samlet i en kapacitetsbataljon og består af to stående kampvognseskadroner med hver tre kampvognsdelinger.
- Hver eskadron består af 77 soldater.
- Kapaciteten er hovedsagligt udrustet med kampvogne, Leopard 2A5.
- Panserbataljonen er placeret på Dragonkasernen i Holstebro.
- Kapaciteten er konstrueret til at kunne indsættes i rammen af det fulde spektrum af opgaver og trusler og indgår i en bataljonskampgruppe eller kampbataljon under en brigade. Ved indsættelse i kollektivt forsvar som eskadroner i rammen af en kampbataljon under en brigade forudsættes den samlede kapacitet indsat.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kampvognskapaciteten er organiseret i Panserbataljonen under 1. Brigade.
- Bataljonen leverer kampvognsdelinger og lejlighedsvist eskadroner til bataljonskampgruppen.
- Bataljonen kan med sin struktur opretholde en kampvognsdeling udsendt kontinuerligt eller en kampvognseskadron udsendt i et år.

Opgaveløsning

- Kampvognskapaciteten kan løse:
- Kampopgaver under alle indsættelsesmåder, enten selvstændigt eller forstærket med andre enheder.
 - Overvågningsopgaver og sikringsopgaver.
 - Kapaciteten skal kontinuerligt kunne opstille en kampvognsdeling på 30 dages beredskab, idet der med de samlede seks delinger kan opretholdes en deling udsendt kontinuerligt. Dertil lejlighedsvist opstilling af en kampvognseskadron (varsel: 180/360 dage) mhp. udsendelse i op til et år.

Primære omkostningsdriver

- Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) :
- Skydelejr og øvelser
- De har evt. indflydelse på følgende elementer:
- Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse

Historiske indsættelser

INTOPS:

- ISAF Afghanistan - kampvognsdeling (2010-2014)
- NATO Assurance Measures - Op til kampvognseskadron (2014-2016)
- NRF og nationalt beredskab - Op til kampvognseskadron (2013-2016)

Vedligeholdelseskoncept

- Al vedligeholdelse af Hærens materiel er knyttet op på kalender (1/4, ½, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kampvognskapaciteten er egnet til videre analyse.



Konstruktionskapaciteten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 48 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Konstruktionskapaciteten er samlet i et stående kapacitetskompagni med fem specialiserede kapacitetsdelinger/-sektioner underlagt.
- Kompagniet består af 162 soldater (fast personel) og er udrustet med forskellige køretøjer og konstruktionsmaskiner såsom rendegravere, dumpere, jordhøvl og læssemaskiner mv.
- Kapaciteten er placeret på Skive Kaserne.
- Kapaciteten er konstrueret til at kunne løse et bredt spektrum af opgaver inden for konstruktionstjeneste i rammen af det fulde spektrum af opgaver og trusler dog med en række begrænsninger i f.t. mobilitet og beskyttelse.
- Kapaciteten er værnssfælles og skal derfor understøtte indsættelse af alle værns styrkebidrag, dog maksimalt til fire geografisk adskilte operationer samtidig afhængig af bidragenes sammensætning.
- Kapaciteten leverer et konstruktionsdetachment som samlet værktøjskasse til nationale og internationale operationer uanset værn og yder derudover kortvarig støtte med øvrig kapacitet. Evnen til længerevarende indsættelse er meget begrænset.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Konstruktionskapaciteten er organiseret i 3. CBRN & Konstruktionsbataljonen under Ingeniørregimentet, Forsvarets Center for Ingeniørtjeneste og CBRN
- Kapaciteten er afhængig af, at støttede enhed leverer væsentlige dele af personel-, forsynings- og vedligeholdelsestjeneste.

Opgaveløsning

- Konstruktionskapaciteten kan:
- Rådgive om, planlægge og gennemføre konstruktionsopgaver, herunder kampanlæg, lejre og infrastruktur. Visse af kapaciteterne kan gennemføre kamp fra stilling, march og mobilitetsfremmende foranstaltninger under kampforhold.
 - Kapaciteten skal kontinuerligt kunne opstille et sammensat konstruktionsdetachment på 30 dages beredskab, der i en kort periode kan suppleres med den resterende konstruktionskapacitet (90 dages varsel). Begrænset evne til at støtte kontinuerlige indsættelser.

Primære omkostningsdriver

- Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) :
- Skydelejr og øvelser
- De har evt. indflydelse på følgende elementer:
- Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse

Historiske indsættelser

INTOPS:

- Dele af konstruktionskompagni indsat som arbejdsbold til støtte for blandt andet OIR, ISAF, F-16/TYR, C-130J /Kuwait (2010 – 2016)
- NRF og nationale beredskaber (2010 – 2016)

NATOPS:

Vedligeholdelse af landingsbaner på Grønland i rammen af Arktisk Kom.

Vedligeholdelseskoncept

- Al vedligeholdelse af Hærens Materiel er knyttet op på kalender (1/4, 1/2, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er mindre egnet til videre analyse, idet sammensætningen varierer markant fra opgave til opgave, ligesom en række støtteopgaver løses som kortvarig støtte. Dertil er støtten dimensioneret af de beredskabsopgaver, som værnene er pålagt.



Let opklaringskapacitet

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 56 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Den lette opklaringskapacitet er samlet i en stående opklaringseskadron (2. Lette Opklaringseskadron) og består af består af 132 soldater, alle faste.
- Kapaciteten er hovedsagligt udrustet med pansret patruljekøretøj med 12,7 mm maskingevær.
- Kapaciteten er placeret på Almegårds Kaserne i Rønne.
- Kapaciteten er konstrueret til at kunne indsættes i rammen af det fulde spektrum af opgaver og trusler og indgår i en bataljonskampgruppe eller en kampbataljon i rammen af en brigade. Ved indsættelse i kollektivt forsvar eller som en del af en brigadetrop i rammen af brigaden forudsættes den samlede kapacitet indsat.
- Såfremt eskadronen udsendes selvstændigt, skal den tilføres bidrag fra Hærens øvrige tjenestegrene.
- Ved længerevarende indsættelser er den lette opklaringskapacitet afhængig af supplerende styrkeproduktion gennem Hæren Reaktionsstyrke-uddannelse og den samlede kapacitet i opklaringsbataljonen.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Den lette opklaringskapacitet er organiseret i III Opklaringsbataljon under 1. Brigade.
- Kapaciteten leverer en let opklaringsdeling eller lejlighedsvist en let opklaringseskadron til bataljonskampgruppen, sidstnævnte evt. til selvstændig indsættelse med bidrag fra opklaringsbataljonens stab og fra Hærens øvrige tjenestegrene.

Opgaveløsning

- Den lette opklaringskapacitet kan løse:
- Opklaringsopgaver og overvågningsopgaver ,
 - Sikrings- og eskorteopgaver
 - Opgaver under indsættelse af finskytter
 - Kampopgaver i forbindelse med kamp fra stilling.
 - Kapaciteten skal kontinuerligt kunne opstille en let opklaringsdetachment (delingsværdi) på 30 dages beredskab, der med supplerende styrkeproduktion (varsel: 180/360 dage) kan opretholdes udsendt kontinuerligt. Dertil lejlighedsvist opstilling af en let opklaringseskadron (varsel: op til 180) mhp. udsendelse i op til seks måneder.

Primære omkostningsdriver

- Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) :
- Skydelejr og øvelser
- De har evt. indflydelse på følgende elementer:
- Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse

Historiske indsættelser

INTOPS:

- ISAF Afghanistan – Let opklaringseskadron (2006, 2009-2010)
- ISAF Afghanistan - Sikrings & eskortesektioner (2010-2016)
- NRF og nationalt beredskab (2012-2016)

Vedligeholdelseskoncept

- Al vedligeholdelse af Hærens Materiel er knyttet op på kalender (1/4, ½, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten vurderes egnet til videre analyse, idet der skal tages hensyn til sammenhængen med opklaringsbataljonens øvrige opgaver.



Mekaniseret infanterikapacitet

Omkostninger

- De årlige drift omkostninger er opgjort til i gns. 87 mio kr./år.
- Omkostningerne er baseret på konfigurationen to panserinfanterideler (IKK) og en mekaniseret infanterideling (PMV G4)

Beskrivelse af kapacitet

- Den mekaniserede infanterikapacitet består af tre stående mekaniserede infanterikompagnier.
- Hvert kompagni består af 144 soldater (inklusive let mortersektion), alle faste.
- Kapaciteten er hovedsagligt udrustet med pansrede mandskabsvogne (på sigt Piranha 5), alle med tungt maskingevær i stabiliseret våbensystem.
- Kapaciteten er placeret på hhv. Livgardens (Birkerød), Gardehusar (Slagelse) og Dragon (Holstebro) Kasernen. Derudover hører en letmortersektion, opstillet ved Hærens Kamp- og Ildstøttecenter i Oksbøl, organisatorisk til kapaciteten.
- Kapaciteten er konstrueret til, at kunne indsættes i rammen af det fulde spektrum af opgaver og trusler og indgår i en bataljonskampgruppe eller en kampbataljon under en brigade. Ved indsættelse i kollektivt forsvar i rammen af brigaden forudsættes den samlede kapacitet indsat.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Den mekaniserede infanterikapacitet er organiseret i 1 Panserinfanteribataljon ved hhv. Den Kongelige Livgarde og Garderhusarregiment under 2 Brigade og Jydske Dragon Regiment under 1. Brigade.
- Kapaciteten leverer et mekaniseret infanterikompagni til bataljonskampgruppen.
- En længerevarende udsendelse forudsætter anvendelse af den samlede infanterikapacitet i Hæren såvel som supplerende styrkeproduktion gennem Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse.

Opgaveløsning

- Den mekaniserede infanterikapacitet kan løse:
- Kampopgaver under alle indsættelsesmåder, enten selvstændigt eller forstærket med andre enheder.
 - Overvågningsopgaver og sikringsopgaver.
- Med den samlede kapacitet kan der kontinuerligt være et kompagni på 30 dages beredskab, idet der sammen med den stående panserinfanterikapacitet (varsel: 180/360 dage) kan opretholde et stående infanterikompagni udsendt kontinuerligt.

Primære omkostningsdriver

- Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) :
- Skydelejr og øvelser
- De har evt. indflydelse på følgende elementer:
- Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse

Historiske indsættelser

INTOPS:

- ISAF Afghanistan - Mekaniseret infanterikompagni (2010-2012)
- Kompagni i NAM (2014-2016)

NATOPS:

- Særlig hjælp til politiet (2016)

Vedligeholdelseskoncept

- Al vedligeholdelse af Hærens Materiel er knyttet op på kalender (1/4, ½, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er egnet til videre analyse, men der skal tages hensyn til særligt sammenhængen med panserinfanteri-kapaciteten og opstilling af infanterienheder gennem Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse, såfremt der kontinuerligt skal opretholdes to infanterikompagnier udsendt.



Mekaniseret ingeniørkapacitet

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 106 mio. kr. (adskillelse fra panseringeniørbataljonen udestår)

Beskrivelse af kapacitet

- Den mekaniserede ingeniørkapacitet er samlet i et stående kapacitetskompagni med tre mekaniserede ingeniørdelinger (fast personel) og kadrepersonel til støtte for Hærens udfoldning.
- Kompagniet består af i alt af 313 soldater, hvoraf 184 er stillinger er dedikeret til personel, der gennemfører Hærens Reaktionsuddannelse.
- Kapaciteten består af hovedsageligt udrustet med pansrede mandskabsvogne, ingeniørmodel.
- Kapaciteten er placeret på Skive Kaserne.
- Kapaciteten er konstrueret til at kunne indsættes i rammen af kampingeniøropgaver i det fulde spektrum af opgaver og trusler og indgår i en bataljonskampgruppe eller kampbataljon under en brigade. Ved indsættelse i kollektivt forsvar eller som en del af en brigadetrop i rammen af brigaden forudsættes den samlede kapacitet indsat.
- Kapaciteten kan yde støtte til øvrige værn, såfremt den ikke er bundet til anden opgave, og støttede enhed leverer væsentlige dele af personel-, forsynings- og vedligeholdelsestjeneste.
- Ved længerevarende indsættelser er den mekaniserede ingeniørkapacitet afhængig af supplerende styrkeproduktion gennem Hæren Reaktionsstyrkeuddannelse.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Den mekaniserede ingeniørkapacitet er organiseret i 1. Panseringeniørbataljon under Ingeniørregimentet, Forsvarets Center for Ingeniørtjeneste og CBRN
- Kapaciteten leverer bidrag til det ingeniørkompagni, der indgår i bataljonskampgruppen.
- Ingeniørkompagniet udgør den værktøjskasse af ingeniørkapaciteter, hvorfra bidrag til internationale og nationale operationer sammensættes.

Opgaveløsning

- Den mekaniserede ingeniørkapacitet kan:
- Rådgive om, planlægning og gennemførelse af kampingeniørtjeneste, primært terrænorienterede ingeniøropgaver, herunder gennemføre kamp fra stilling, march, mobilitetsfremmende og mobilitetshæmmende foranstaltninger under kampforhold samt bidrage til udførelse af konstruktionsopgaver.
 - Kapaciteten skal kontinuerligt kunne opstille en mekaniseret ingeniørdeling til ingeniørkompagni på 30 dages beredskab, der med supplerende styrkeproduktion (varsel: 180/360 dage) kan opretholdes kontinuerligt udsendt.

Primære omkostningsdriver

- Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) :
- Skydelejr og øvelser
- De har evt. indflydelse på følgende elementer:
- Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse

Historiske indsættelser

INTOPS:

- ISAF Afghanistan og Irak (2010 – 2016)
- NRF og nationalt beredskab (2013 – 2016)
- Kapacitetsopbygning i Afrika

Vedligeholdelseskoncept

- Al vedligeholdelse af Hærens Materiel er knyttet op på kalender (1/4, ½, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er egnet til videre analyse, men der skal tages hensyn til særligt Hærens Reaktionsstyrkepersonel, der indgår i enheden.



Militærpolitikapaciteten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 37 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Militærpolitidetachementskapaciteten består af seks stående detachementer med hver 24 soldater (i alt 144 soldater) og er hovedsagligt udrustet med pansrede patruljekøretøjer (Eagle IV) med 12,7 mm maskingevær samt beskyttede køretøjer (Toyota Landcruiser).
- Kapaciteten er placeret på Aalborg Kaserne i Nørre Sundby.
- Kapaciteten er konstrueret til at kunne lindsættes i rammen af det fulde spektrum af opgaver og trusler. Ved indsættelse i kollektivt forsvar eller som en del af en brigadetrop i rammen af brigaden i en landmilitær indsats, forudsættes den samlede kapacitet indsat.
- Kapaciteten er værnsmæssig og skal derfor kunne understøtte indsættelse af alle værnsmæssige styrkebidrag og gennemførelse af nationale militærpolitiopgaver, dog maksimalt til fire geografisk adskilte operationer samtidigt afhængig af bidragenes sammensætning. Disse opgaver løses med de kapaciteter, der skal kunne være på højt beredskab.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Militærpolitikapaciteten er organiseret i Militærbataljonen under Trænregimentet
- Kapaciteten leverer støtte til alle værn gennem opstilling af detachementer til støtte for tre bataljonskampgrupper, et detachement til støtte for hhv. Flyvevåbnet og Søværnet, samt et detachement til livvagtsopgaver. Kapaciteten kan med fornødent varsel omprioriteres til fordel for øvrige værn og understøtte én kontinuerlig indsættelse.

Opgaveløsning

- Militærpolitikapaciteten kan gennemføre:
- Efterforskning, bording (niveau 1 og 2), exploitation på niveau 1, færdselskontrol og regulering, færdselseskortering, militærfaglig rådgivning.
 - Håndtering af krigsfanger og tilbageholdte, herunder drift af krigsfangesamlested.
 - Post- og patruljetjeneste mhp. opretholdelse af lov og orden, kontrol af felt- og færdselssikkerhed samt bevogtning.
 - Kapaciteten skal kontinuerligt kunne opstille et militærpolitidetachment på 30 dages beredskab til støtte for en bataljonskampgruppe, der med supplerende styrkeproduktion (360 dages varsel) og nødvendig omprioritering kan opretholdes udsendt kontinuerligt.

Primære omkostningsdriver

- Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) :
- Skydelejr og øvelser
- De har evt. indflydelse på følgende elementer:
- Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse

Historiske indsættelser

INTOPS:

- ISAF Afghanistan (2010-2016)
- OIR Irak - kapacitetsopbygning (2016)
- Militærpoliti bidrag til Flyvevåbnets missioner (2010-2016)
- Militærpoliti bidrag til Maritime missioner (2010-2016)

NATOPS:

- Nationalt beredskab (2013-2016)

Vedligeholdelseskoncept

- Al vedligeholdelse af Hærens Materiel er knyttet op på kalender (1/4, ½, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er mindre egnet til videre analyse, da detachementernes opgaveløsning i nogen grad afhænger af det værn, deres virke i hovedsagen er fokuseret mod mhp. støtte med kort varsel.



National Støtteelements kapacitet

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 48 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Den Nationale Støtteelements kapacitet er samlet i den Nationale Støttebataljon og består af tre stående elementer (fast personel) med hver 53 soldater og to Nationale Støtteelementer (Hærens Reaktionsstyrke) med hver 67 soldater, hvoraf 41 er Reaktionsstyrke, alle militære.
- Kapaciteten er hovedsagligt udrustet med pansrede lastvogne.
- Det Nationale Støtte element skal efter omstændighederne kunne tildeles en sikrings- og eskorteenhed, en forplejningsenhed og/eller lejrenhed.
- Kapaciteten er placeret på Vordingborg Kaserne.
- Kapaciteten er konstrueret til at kunne indsættes i rammen af det fulde spektrum af opgaver og trusler.
- Kapaciteten skal kontinuerligt (varsel: 30 dage) til støtte for bataljonskampgruppen kunne opstille et robust Nationalt Støtte Element (kommandosektion, ét forbindelsesofficerselement, én forsynings- og transportdeling, én reparationssektion og ét sanitetselement), der med supplerende styrkeproduktion og tilpasning af organisationen (varsel: 180/360 dage) skal kunne holdes kontinuerligt udsendt.
- Kapaciteten yder støtte til en bataljonskampgruppe eller en kampbataljon, som er organiseret under en brigade. Ved indsættelse i kollektivt forsvar i rammen af brigaden forudsættes den samlede kapacitet indsat.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Den Nationale Støtteelements kapacitet er organiseret i 4. Nationale Støttebataljon ved Trænregimentet
- Kapaciteten leverer med det nationale støtteelement støtte til bataljonskampgruppen.
- Kapaciteten er afhængig af supplerende styrkeproduktion gennem Hærens Reaktionsstyrke-uddannelse ved længerevarende udsendelser.

Opgaveløsning

- Kapaciteten kan:
- Inden for én samlet geografi yde logistisk støtte til en bataljonskampgruppe, herunder rådgive om, planlægge og medføre, opbevare, forvalte, udlevere/levere samt genforsyne op til 23 dages reservebeholdning samt 30 m3 brændstof.
 - Afhente forsyning ved terminal i Port of De-embarkation og levere disse til bataljonskampgruppen.
 - Udføre terminaltjeneste og toldbehandling.
 - Formidle transport af reparabelt materiel og returgods til Danmark, koordinere strategisk "medical evacuation" af personel fra sanitetsinstallationer eller hospital og levere sundhedsfagligt ledsagepersonel.

Primære omkostningsdriver

- Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) :
- Skydelejr og øvelser
- De har evt. indflydelse på følgende elementer:
- Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse

Historiske indsættelser

INTOPS:

- Kapacitet indsat i Afghanistan i perioden (2010-2016)
- Personel fra kapaciteten til støtte for Hæren og øvrige værns bidrag til Irak
- Personel fra kapaciteten til støtte for Specialoperationskommandoen i Mali 2016
- Nationalt beredskab (2013-2016)

Vedligeholdelseskoncept

- Al vedligeholdelse af Hærens Materiel er knyttet op på kalender (1/4, ½, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er mindre egnet til videre analyse, da kapaciteten dels består af mindre elementer, dels erfaringsmæssigt har været sammensat til lejligheden med udgangspunkt i en mere stationær opgave fokuseret mod stabilisering.



Panserinfanterikapaciteten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 156 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Den pansrede infanterikapacitet består af tre stående pansrede infanterikompagnier.
- Hvert kompagni består af 144 soldater (inklusive let mortersektion), alle faste.
- Kapaciteten er hovedsagligt udrustet med infanterikampkøretøjer med 30 mm maskinkanon og pansret mandskabsvogne med letmorder, 60 mm.
- Kapaciteten er placeret på hhv. Høvelte (Birkerød), Gardehusar (Slagelse) og Dragon (Holstebro) Kasernen. Derudover hører en Letmortersektion, opstillet ved Hærens Kamp- og Ildstøttecenter i Oksbøl, organisatorisk til kapaciteten.
- Kapaciteten er konstrueret til at kunne indsættes i rammen af det fulde spektrum af opgaver og trusler og indgår i en bataljonskampgruppe eller kampbataljon under en brigade. Ved indsættelse i kollektivt forsvar i rammen af brigaden forudsættes den samlede kapacitet indsat.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Panserinfanterikapaciteten er organiseret i 1 Panserinfanteribataljon ved hhv. Den Kongelige Livgarde og Garderhusarregiment under 2 Brigade og Jydske Dragon Regiment under 1 Brigade.
- Kapaciteten leverer panserinfanterikompagnier til bataljonskampgruppen.
- En længerevarende udsendelse forudsætter anvendelse af den samlede infanterikapacitet i Hæren såvel som supplerende styrkeproduktion gennem Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse.

Opgaveløsning

Panserinfanterikapaciteten kan løse:

- Kampopgaver under alle indsættelsesmåder, enten selvstændigt eller forstærket med andre enheder.
- Overvågningsopgaver og sikringsopgaver.
- Den samlede kapacitet kan kontinuerligt opretholde et kompagni på 30 dages beredskab, idet der sammen med den stående panserinfanterikapacitet (varsel: 180/360 dage) kan opretholdes et stående infanterikompagni udsendt kontinuerligt.

Primære omkostningsdriver

Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) :

- Skydelejr og øvelser
- De har evt. indflydelse på følgende elementer:
- Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse

Historiske indsættelser

INTOPS:

- ISAF Afghanistan (2010-2014)
- KFOR Kosovo – bevogtningsdeling (2016)
- OIR Irak (2016)
- Kompagni i NAM (2014-2016)

NATOPS:

- Nationalt beredskab (2013-2016)

Vedligeholdelseskoncept

- Al vedligeholdelse af Hærens Materiel er knyttet op på kalender (1/4, ½, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er egnet til videre analyse, men der skal tages hensyn til særligt sammenhængen med den mekaniserede infanterikapacitet og opstilling af infanterienheder gennem Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse, såfremt der kontinuerligt skal opretholdes to infanterikompagnier udsendt.



Panseringeniørkapaciteten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 106 mio. kr. (adskillelse fra Mekaniseret ingeniørbataljonen udestår)

Beskrivelse af kapacitet

- Panseringeniørkapaciteten er samlet i et stående kapacitetskompagni med tre panseringeniørdelinger (fast personel) og kadrepersonel til støtte for Hærens udfoldning.
- Kompagniet består af 214 soldater, hvoraf 98 stillinger er dedikeret til personel, der gennemfører Hærens Reaktionsuddannelse mhp. uddannelse til stående reaktionsstyrke hhv. at bidrage til opstilling af yderligere panseringeniørdelinger i tilfælde af kontinuerlig indsættelse af kapaciteten.
- Kapaciteten er hovedsageligt udrustet med pansrede mandskabsvogne, ingeniørmodel.
- Kapaciteten er placeret på Skive Kaserne.
- Kapaciteten er konstrueret til at kunne indsættes i rammen af kampingeniøropgaver i fulde spektrum af opgaver og trusler og indgår i en bataljonskampgruppe eller kampbataljon under en brigade. Ved indsættelse i kollektivt forsvar eller som en del af en brigadetrop i rammen af brigaden forudsættes den samlede kapacitet indsat.
- Kapaciteten kan yde støtte til øvrige værn, såfremt den ikke er bundet til anden opgave, og støttede enhed leverer væsentlige dele af personel-, forsynings- og vedligeholdelsestjeneste.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Panseringeniørkapaciteten er organiseret i 1. Panseringeniørbataljon under Ingeniørregimentet, Forsvarets Center for Ingeniørtjeneste og CBRN
- Kapaciteten leverer bidrag til det ingeniørkompagni, der indgår i bataljonskampgruppen.
- Ingeniørkompagniet udgør den værktøjskasse af ingeniørkapaciteter, hvorfra bidrag til internationale og nationale operationer sammensættes.
- Ved længerevarende indsættelser er den mekaniserede ingeniørkapacitet afhængig af supplerende styrkeproduktion gennem Hæren Reaktionsstyrkeuddannelse.

Opgaveløsning

- Panseringeniørkapaciteten kan:
- Rådgive om, planlægning og gennemførelse af kampingeniørtjeneste, primært situationsbestemte ingeniøropgaver inklusiv kamp fra stilling, march samt etablering af mobilitetsfremmende og mobilitetshæmmende foranstaltninger under kampforhold.
 - Kapaciteten skal kontinuerligt kunne opstille en deling til et ingeniørkompagni på 30 dages beredskab, der med supplerende styrkeproduktion (varsel: 180/360 dage) kan opretholdes udsendt kontinuerligt.

Primære omkostningsdriver

- Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) :
- Skydelejr og øvelser
- De har evt. indflydelse på følgende elementer:
- Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse

Historiske indsættelser

INTOPS:

- Dele af kapaciteten indsat i Afghanistan og Irak (2010 – 2016)
- Kapacitetsopbygning i Afrika
- NRF (2013 - 2016)

NATOPS:

- Nationalt beredskab (2013 – 2016)

Vedligeholdelseskoncept

- Al vedligeholdelse af Hærens Materiel er knyttet op på kalender (1/4, ½, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er egnet til videre analyse, men der skal tages hensyn til særligt Hærens Reaktionsstyrkepersonel, der indgår i enheden.



Sanitetskapaciteten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 74 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Sanitetskapaciteten er samlet i et stående kapacitetskompagni med tre sanitetsdelinger og tre sanitetselementer (fast personel) samt kadrepersonel til støtte for Hærens udfoldning.
- Kompagniet består af 255 soldater, hvoraf 86 stillinger er dedikeret til reaktionsstyrkepersonel mhp. at bidrage til sanitetsfaglig bemanning hhv. opstilling af yderligere sanitetskapacitet i tilfælde af kontinuerlig indsættelse. Dertil kommer 142 sundhedsfagligt personel.
- Kompagniet er hovedsagligt udrustet med pansrede ambulancer, pansrede lastvogne samt materiel til opstilling af forbindeplads, tung.
- Kapaciteten er placeret på Aalborg Kaserner i Nørre Sundby.
- De opstillede elementer er konstrueret til at kunne indsættes i rammen af det fulde spektrum af opgaver og trusler og indgår i et logistikkompagni eller bidrager til et stabskompagni under bataljonskampgruppe eller kampbataljon under en brigade. Ved indsættelse i kollektivt forsvar eller som en del af en brigadetrop i rammen af brigaden forudsættes den samlede kapacitet indsat inkl. Role 2.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Sanitetskapaciteten er organiseret i 1 Logistikkbataljon under Trænregimentet.
- Kapaciteten leverer sanitetsbidrag til det logistikkompagni, der indgår i bataljonskampgruppen.
- Kapaciteten er afhængig af supplerende styrkeproduktion gennem Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse ved længerevarende udsendelser.

Opgaveløsning

Sanitetskapaciteten kan:

- Rådgive om, planlægge og gennemføre sanitetsstøtte på Role 1-niveau til det fulde opgavespektrum.
- Situationsbestemt opstille forstærkningsbidrag og anden støtte, herunder sanitetsstøtte på Role 2-niveau.
- Yde støtte til øvrige værn, såfremt den ikke er bundet til anden opgave, og støttede enhed leverer væsentlige dele af personel-, forsynings- og vedligeholdelsestjeneste til de modtagne kapacitet(er).
- Kapaciteten skal kontinuerligt kunne opstille en sanitetsdeling til logistikkompagniet, der med supplerende styrkeproduktion (varsel: 180/360 dage) skal kunne holdes udsendt kontinuerligt. Dertil lejlighedsvist en Role 2 på 30 dages nationalt beredskab.

Primære omkostningsdriver

Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) :

- Skydelejr og øvelser

De har evt. indflydelse på følgende elementer:

- Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse

Historiske indsættelser

INTOPS:

- ISAF Afghanistan - Sanitetssektion og enkeltmandsbidrag (2010-2014)
- OIR Irak – Forbindeplads (2015-2016)

NATOPS:

- Delingsbidrag til logistik kompagni, nationalt beredskab (2013-2016)

Vedligeholdelseskoncept

- Al vedligeholdelse af Hærens Materiel er knyttet op på kalender (1/4, 1/2, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er mindre egnet til videre analyse, idet sammensætningen varierer markant fra opgave til opgave, dele af personellet er sanitetsfagligt personel fra Forsvarets Sundhedstjeneste, samtidig med at materielrådighedsgraden i perioden har været begrænset.



Stabskompagnikapaciteten

Omkostninger
• Udestår
Beskrivelse af kapacitet
• Stabskompagnikapaciteten består af tre stående stabskompagnier med stab, kommandodeling, finskytter og bjærgningssektion. Dertil tre stående kadrer. Derudover opstiller Opklaringsbataljonen sikrings- og eskortesektioner til kapaciteten. • De stående kompagnier består af 64 soldater. Dertil de tre stående kadrer med 37 soldater til støtte for Hærens udfoldning, idet resterende stillinger er dedikeret til personel, der gennemfører Hærens Reaktionsuddannelse. • Kapaciteten er udrustet med forskellige køretøjer, blandt andet pansret mandskabsvogn og pansret bjærgningsvogn (Leopard I) • Kapaciteten er placeret på hhv. Livgardens (Birkerød), Garderhusar (Slagelse) og Holstebro (Holstebro) Kaserne. • Kapaciteten er konstrueret til at kunne indsættes i rammen af det fulde spektrum af opgaver og trusler til støtte for bataljonen og dens kampunderafdelinger. Kapaciteten indgår i en bataljonskampgruppe eller en kampbataljon under en brigade. Ved indsættelse i kollektivt forsvar i rammen af brigaden forudsættes den samlede kapacitet indsat.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter
• Den stående stabskompagnikapacitet er organiseret i I Panserinfanteribataljon ved hhv. Den Kongelige Livgarde og Gardehusarregiment under 2. Brigade og I Panserbataljon og II Panserinfanteribataljon ved Jydske Dragon Regiment under 1. Brigade. • Kapaciteten leverer bidrag til bataljonskampgruppen. • En længerevarende udsendelse forudsætter anvendelse af de stående kadrer såvel som supplerende styrkeproduktion gennem Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse.
Opgaveløsning
Stabskompagnikapaciteten kan løse: • Føringsstøtteopgaver for bataljonsstaben • Opgaver under indsættelse af finskytter • Begrænsede sikringsopgaver samt bjærgningsopgaver • Med den samlede kapacitet kan der kontinuerligt være et stabskompagni på 30 dages beredskab, idet der med supplerende styrkeproduktion og under udnyttelse af de tre stående kadrer (varsel: 180/360 dage) kan opretholde et stabskompagni udsendt kontinuerligt.
Primære omkostningsdriver
Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) : • Skydelejr og øvelser De har evt. indflydelse på følgende elementer: • Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse

Historiske indsættelser
INTOPS: • ISAF Afghanistan (2010-2014) • NRF (2013 – 2016) NATOPS: • Nationalt beredskab 2013 – 2016
Vedligeholdelseskoncept
• Al vedligeholdelse af Hærens Materiel er knyttet op på kalender (1/4, ½, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet.
Vurdering af egnethed til analyse
• Stabskompagnikapaciteten vurderes mindre egnet til selvstændig analyse, da den er sammensat af en række mindre kapaciteter inkl. tilgang udefra. • Endvidere er den bundet op på opgaven med opstilling af en bataljonskampgruppe. • OBS: Organisationen kan i dagligdagen lokalt variere i forhold til det angivne.



Communications and Information Systems (CIS) -kapacitet

Omkostninger • Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 70 mio. kr.	Organisering og afhængighed til andre kapaciteter • CIS-kapaciteten er organiseret i 2. CIS-bataljon under Telegrafregimentet, Forsvarets Føringsstøttecenter. • Kapaciteten leverer støtte til alle værn gennem opstilling af detachementer til støtte for tre bataljonskampgrupper samt detachementer til støtte for øvrige værn samt Specialoperationskommandoen. Kapaciteten kan med fornødent varsel omprioriteres til fordel for øvrige værn og understøtte én kontinuerlig indsættelse.	Historiske indsættelser INTOPS: • ISAF Afghanistan (Hæren 2010-2016) • OIR Irak (kapacitetsopbygning) (Hæren 2015-2016) • Adenbugten Challenger (Flyvevåbnet) • Tyrkiet F-16 (Flyvevåbnet) • NATO Assurance Measures i Estland • Baltic Air Policing (2010-2016)
Beskrivelse af kapacitet • CIS-kapaciteten er samlet i to stående kompagnier på hhv. 115 og 99 soldater. Kapaciteten er dimensioneret til kontinuerligt at kunne støtte Hærens kampbataljoner med en CIS-delning, levere en CIS-delning til støtte for Flyvevåbnets bidrag, til kontinuerlig indsættelse i internationale operationer samt mindre bidrag til den resterende del af Forsvaret. Kapaciteten kan med supplerende varsel (360 dage) opretholdes kontinuerligt udsendt. • Kapaciteten er placeret på Ryes Kaserne i Fredericia. • Kapaciteten er værnssfælles og skal derfor kunne understøtte indsættelse af alle værns styrkebidrag, men maksimalt fire geografisk adskilte operationer afhængig af bidragenes sammensætning. Konstruktionen skal sikre evnen til indsættelse i rammen af det fulde spektrum af opgaver og trusler. Ved indsættelse i kollektivt forsvar eller som støtte for en brigade i en landmilitær indsats forudsættes den samlede kapacitet indsat.	Opgaveløsning CIS-kapaciteten kan med detachementerne: • Leverer føringsstøtte i tråd med gældende beredskab svarende til bataljonskampgruppens bidrag til internationale missioner • Støtte øvelsesvirksomhed i rammen af bataljonskampgruppen, for Flyvevåbnet, Søværnet og Specialoperationskommandoen. • Kapaciteten skal på 90 dages beredskab kunne opstille CIS-bidrag i op til et halvt år til indsættelse af et mindre landbaseret troppeenhedshovedkvarter eller taktisk stab i stationære stabiliseringsoperationer, idet der med et længere varsel (720 dage) skal kunne støttes opstilling af et større landbaseret hovedkvarter eller taktisk stab med tilhørende føringsstøttekapaciteter.	Vedligeholdelseskoncept • Al vedligeholdelse af Hærens Materiel er knyttet op på kalender (1/4, ½, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet.
	Primære omkostningsdriver Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) : • Skydelejr, øvelser, temauger (forskellige hovedemner) De har evt. indflydelse på følgende elementer: • Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse	Vurdering af egnethed til analyse • Kapaciteten er mindre egnet til analyse, da den sammensætter sine kapacitet til opgaven ud fra værnets og den konkrete opgaves behov, uanset at detachementerne er fokuseret mod det enkelte værn.



Electronic Warfare-kapacitet

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 55 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Electronic Warfare kapaciteten er samlet i et stående kapacitetskompagni med en række specialdelinger såvel som uddannelses- og analyseelementer.
- Kompagniet består af 155 soldater og er hovedsagligt udrustet med pansrede patruljekøretøjer (Eagle IV) og pansrede mandskabsvogne (Piranha).
- Kompagniet er placeret på Ryes Kaserne i Fredericia.
- Kapaciteten er konstrueret til at kunne indsættes i rammen af det fulde spektrum af opgaver og trusler trusler og indgår i en bataljonskampgruppe eller kampbataljon under en brigade. Ved indsættelse i kollektivt forsvar eller som en del af en brigadetrop i rammen af brigaden forudsættes den samlede kapacitet indsat.
- Kapaciteten kan yde støtte til øvrige værn, såfremt den ikke er bundet til anden opgave, og støttede enhed leverer væsentlige dele af personel-, forsynings- og vedligeholdelsestjeneste.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Electronic Warfare-kompagniet er organiseret under 1 Military Intelligence Bataljon ved Hærens Efterretningscenter.
- Kompagniet leverer sammensatte delingsbidrag (EW-detachement) til bataljonskampgruppen.
- Kompagniet er afhængig af opgavetilpasning ved længerevarende udsendelser.

Opgaveløsning

- Electronic Warfare-kapaciteten kan :
- Med de opstillede delkapaciteter gennemføre rådgivning, planlægning, koordinering og føring af Electronic Warfare kapaciteter, herunder gennemføre elektronisk opklaring og angreb og foretage analyse af indhentede informationer under kampforhold.
 - Støtte udsendte enheder med reach back-kapacitet.
 - Støtte specialoperationsstyrker og antiterroroperationer.
 - Kapaciteten skal kontinuerligt kunne opstille et mindre stabsbidrag samt tre Electronic Warfare Detachement på 30 dages beredskab mhp. at støtte bataljonskampgruppen, idet der med tilpasningen af støtten (varsel:180/360 dage) kan opretholdes et mindre bidrag udsendt kontinuerligt.

Primære omkostningsdriver

- Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) :
- Skydelejr, øvelser, temauger (forskellige hovedemner)
- De har evt. indflydelse på følgende elementer:
- Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse

Historiske indsættelser

INTOPS:

- ISAF Afghanistan (2010 - 2016)
- OIR Irak
- NRF (2014 - 2016)
- Støtte til øvrige værn i forbindelse med internationale missioner

NATOPS:

- Nationalt beredskab 2014 - 2016

Vedligeholdelseskoncept

- Al vedligeholdelse af Hærens Materiel er knyttet op på kalender (1/4, 1/2, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er mindre egnet til videre analyse, idet sammensætningen varierer markant fra opgave til opgave, samtidig med at materielrådighedsgraden i perioden har været begrænset.



Forsyningskapacitet

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 94 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Forsyningskapaciteten er samlet i et stående kompagni med tre forsyningsdelinger (fast personel) og kadre personel til støtte for Hærens udfoldning.
- Kapaciteten består af i alt 333 soldater, hvoraf 86 er dedikeret til personel, der gennemfører Hærens Reaktionsuddannelse mhp. uddannelse til stående reaktionsstyrke hhv. til opstilling af forsyningsdelinger i tilfælde af kontinuerlig indsættelse af kapaciteten.
- Kapaciteten er hovedsagligt udrustet med pansrede lastvogne med 12,7 mm maskingevær, bjærgningskøretøjer (hjul), topløfter, gaffeltrucks mv.
- Kapaciteten er placeret på Aalborg Kaserne i Nørre Sundby.
- Kapaciteten er konstrueret til at kunne indsættes i rammen af det fulde spektrum af opgaver og trusler og indgår i et logistikkompagni eller bidrager til et stabskompagni under bataljonskampgruppe eller kampbataljon. Ved indsættelse i kollektivt forsvar eller som en del af en brigadetropp i rammen af brigaden forudsættes den samlede kapacitet indsat.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Forsyningskapaciteten er organiseret i 2 Logistikbataljon under Trænregimentet.
- Kapaciteten leverer forsynings-, transport, bjærgnings- og forplejningsbidrag samt i begrænset omfang kommandodeling til det logistikkompagni, der indgår i bataljonskampgruppen.
- Kapaciteten er afhængig af supplerende styrkeproduktion gennem Hærens Reaktionsstyrke-uddannelse ved længerevarende udsendelser.

Opgaveløsning

Kapaciteten kan:

- Rådgive om, planlægge og gennemføre forsynings-, transport-, bjærgnings- og forplejningskapaciteter til det fulde opgavespektrum i rammen af et logistikkompagni.
- Situationsbestemt opstille forstærkningsbidrag og yde anden støtte (operationsstøtte) til hærens udsendte missioner med ovennævnte delkapaciteter.
- Kapaciteten skal kontinuerligt (30 dages varsel) kunne opstille en forsyningsdeling til logistikkompagniet, der med supplerende styrkeproduktion (varsel: 180/360 dage) skal kunne holdes udsendt kontinuerligt. Kapaciteten skal endvidere kunne opstille kommandodeling til yderligere to logistikkompagnier mhp. udsendelse.

Primære omkostningsdriver

Afholdte aktiviteter (aktivitetsdøgn) :

- Skydelejr og øvelser
- De har evt. indflydelse på følgende elementer:
- Aktivitetsløn, driftsmidler, brændstof/kørte km, ammunition, vedligeholdelse

Historiske indsættelser

INTOPS:

- UNIFIL Libanon (2010 – 2012)
- ISAF Afghanistan (2010 – 2014)
- NRF (2013 – 2016)

INTOPS:

- Nationalt beredskab 2013 – 2016

Vedligeholdelseskoncept

- Al vedligeholdelse af Hærens Materiel er knyttet op på kalender (1/4, ½, årligt, 2 og 4 års eftersyn). Dette skyldes at vedligeholdelsesstrukturen tilgodeser beredskabsperspektivet, frem for driftsperspektivet.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er egnet til den videre analyse, men der skal tages hensyn til, at kapaciteten alene leverer delbidrag til bataljonskampgruppens logistikkompagni.



Fregatkapaciteten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 244 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Søværnet råder over tre fregatter af IVER HUITFELDT-klassen.
- En fuld besætning består af 117 mand.
- To af fregatterne er fuldt bemandede og operative men den tredje fregat har p.t. en reduceret besætning på 53 mand og kan kun gennemføre driftsmæssig sejlads.
- Den politiske godkendelse af Arktis-analysen har dog medført, at den tredje fregat også skal have en komplet besætning på 117 mand og bl.a. indsættes 2 måneder om året i patrulje i Nordatlanten. Rekruttering, uddannelse og operativ opkøring af den komplette tredje fregatbesætning vil tage 3-4 år.
- Skibene kan indgå i operationer på hele konfliktskalaen, men mangler færdiggørelsen af områdeluftforsvarskapaciteten, der bl.a. omfatter certificering af missillauncher samt en anskaffelse af langtrækkende luftmålsmissiler. Endvidere er fregatkapaciteten udpeget som evt. platform for en sensorkapacitet til ballistisk missilforsvar.
- Fregatterne har helikopterdek og hangar og kan medtage en helikopter i EH-101 størrelse. Helikopterkapaciteten beskrives særskilt som kapacitet af Flyverstaben.
- Fregatten har kapacitet til at indkvartere en stab el. lign. på 25 mand.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kapaciteten indgår i 2. Eskadre som division 21
- Såfremt kapaciteten indsættes med en helikopter, vil der være afhængighed til denne.

Opgaveløsning

Fregatkapaciteten kan løse:

- Kollektivt forsvar i form af beredskab
- Indsættelse i maritime operationer
- Styrkeproduktion til beredskab
- Den primære opgaveløsning er beredskab til NRF, INTOPS og andre indsættelser i det fulde konflikt-spektrum.
- Det forligsfastlagte ambitionsniveau er indsættelse af én enhed kontinuerligt eller 2 enheder i op til 6 måneder samtidigt.
- Derudover fremgår det Arktis analysen at enhederne ligeledes skal bidrage til overvågning og suverænitetshævdelse i Arktis.

Primære omkostningsdriver

- Antallet af nationalt certificerede enheder, der opfylder NATO krav til "Major Warship Capable"
- Planlægningsgrundlaget er 125 sejldøgn pr. besætning uanset om det er indsættelse eller styrkeproduktion. Dermed er besætningens arbejdstid fuldt udnyttet.

Historiske indsættelser

INTOPS:

- Cooperative Deployment herunder OIR (2017)
- Kapaciteten har de seneste år været under opkøring og har derfor ikke været anvendt i INTOPS

Vedligeholdelseskoncept

- Kapaciteten er klasset i forhold til Dansk-Norsk Veritas og gennemfører hovedeftersyn hvert 5. år.
- Motortimebestemte vedligeholdelsesarbejde gennemføres normalt af besætningen.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er velegnet til videre analyse.
- 3 besætninger og 2 skrog er minimum for at kunne bidrage til forligets ambitionsniveau.
- Nedskalermuligheder er at fjerne et skrog.
- Opskalermuligheder er at øge antallet af besætninger op til 5 inden for den nuværende materielkapacitet. Dette vil tillige øge materieludnyttelsesgraden.



Inspektionsfartøjskapaciteten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 84 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Søværnet råder pt. over to inspektionsfartøjer af KNUD RASMUSSEN (KNUD)-klassen og inspektionskutteren TULUGAQ. Den aldrende TULUGAQ erstattes ved årsskiftet 2017/2018 af den 3. KNUD-klasse LAUGE KOCH.
- Både KNUD-klassen og TULUGAQ har dobbeltbesætninger på henholdsvis:
 - 4 x19 stillinger
 - 2 x13 stillinger
 - Ved årsskiftet tilføres 2 x 6 stillinger til kapaciteten, når LAUGE KOCH bliver operativ.
- KNUD-klassen har et helikopterdæk, hvor SEAHAWK helikopteren kan starte og lande, men har ingen hangarfaciliteter. Helikopterkapaciteten beskrives særskilt som kapacitet af Flyverstaben.
- KNUD-klassen kan have en mindre stab om bord, og kapaciteten udbygges for tiden til også at kunne håndtere søopmåling ved Grønland.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kapaciteten indgår i 1. Eskadre som division 19

Opgaveløsning

- Kapacitetens primære opgave er:
- Overvågning og håndhævelse af suverænitet
- Samtidigt med den primære opgave kan følgende løses:
- Fiskeriinspektion
 - Søredning (Kun Grønland, da Færøerne selv har overtaget opgaven)
 - Miljøovervågning
 - Søopmåling
 - Støtte til det civile samfund, herunder bl.a. politiet
-
- Ved krise og krig indgår kapaciteten i opgaven kollektivt forsvar i det nordatlantiske område.

Primære omkostningsdriver

- Indsættelsesdøgn
- Bemærk: der er forskel på indsættelsesdøgn og sejldøgn. Sejldøgn dækker tillige sejldøgn til styrkeproduktion.

Historiske indsættelser

- NATOPS:**
- Kapaciteten har de seneste år leveret 882 indsættelsesdøgn til AKO i Nordatlanten.

Vedligeholdelseskoncept

- Kapaciteten er klasset i forhold til Dansk-Norsk Veritas og gennemfører hovedeftersyn hvert 5. år.
- Motortimebestemte vedligeholdelsesarbejde gennemføres normalt af besætningen.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er velegnet til videre analyse.
- Der kan både op- og nedskaleres i antallet af besætninger og skrog.



Inspektionsskibskapaciteten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 230 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Søværnet råder pt. over fire inspektionsskibe af THETIS-klassen.
- Hertil hører 5 besætninger med 49 stillinger i hver besætning.
- Inspektionsskibene har helikopterdek og hangar, hvilket giver skibene mulighed for at bære en integreret helikopterkapacitet. Helikopterkapaciteten beskrives særskilt som kapacitet af Flyverstaben.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kapaciteten indgår i 1. Eskadre som division 11
- Kapaciteten kræver læge fra FSU og maritim helikopter fra FLV

Opgaveløsning

- Fregatkapacitetens primære opgave er:
- Overvågning og håndhævelse af suverænitet primært omkring Grønland og Færøerne
- Samtidigt med den primære opgave kan følgende løses:
- Fiskeriinspektion
 - Søredning (Kun Grønland, da Færøerne selv har overtaget opgaven)
 - Miljøovervågning
 - Søopmåling
 - Støtte til det civile samfund, herunder bl.a. politiet
- Inspektionsskibene kan indsættes i andre opgaver i den lavere ende af konfliktskalaen uden for deres normale operationsområde. Kapaciteten er tilmeldt til NATO på beredskab. Dette er ikke dimensionerende.

Primære omkostningsdriver

- Indsættelsesdøgn
- Bemærk: der er forskel på indsættelsesdøgn og sejldøgn. Sejldøgn dække tillige sejlads til styrkeproduktion.

Historiske indsættelser

NATOPS:

- Kapaciteten har de seneste år leveret 730 indsættelsesdøgn til AKO i Nordatlanten. Dette er 2 enheder kontinuerligt.

Vedligeholdelseskoncept

- Kapaciteten er klasset i forhold til Dansk-Norsk Veritas og gennemfører hovedeftersyn hvert 5. år.
- Motortimebestemte vedligeholdelsesarbejde gennemføres normalt af besætningen.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er velegnet til videre analyse.
- Der kan både op- og nedskaleres.



Kommando- Støtteskibskapaciteten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 231 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Søværnet råder over to kommando-støtteskibe af ABSALON-klassen.
- Hver enhed har en skibsbesætning på 114 stillinger.
- Kommando-støtteskibene har helikopterdæk og hangar og kan medtage to helikoptere i EH-101 størrelse. Helikopterkapaciten beskrives særskilt som kapacitet af Flyverstaben.
- Enheden har et flexdæk på 900 m², der kan benyttes til transportopgaver eller indrettes til særlige formål, fx til stabsfunktioner, hospital eller tilbageholdelsesfaciliteter til formodede pirater. Enheden har indkvarteringsmuligheder for op til 70 personer udover skibsbesætningen.
- Skibene løser primært hovedopgave 1, konfliktforebyggelse, krisestyring, kollektivt forsvar, samt hovedopgave 4, internationale operationer. Skibene kan indgå i operationer på hele konflikt skalaen og har i den senere tid bl.a. været indsat som kommandoplatform for fjernelse af kemiske kampstoffer fra Syrien og Libyen samt som anti-pirat enhed i NATO's operation Ocean Shield. Kapaciteten er tilmeldt til NATO på beredskab og er deltager i Standing Naval Forces.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kapaciteten indgår i 2. Eskadre som division 22.

Opgaveløsning

Kommando-støtteskibskapaciteten kan løse:

- Kollektivt forsvar i form af beredskab
- Indsættelse i maritime operationer
- Styrkeproduktion til beredskab
- Den primære opgave løsning er beredskab til NRF, INTOPS og andre indsættelser i det fulde konflikt-spektrum.
- Det forligsfastlagte ambitionsniveau er indsættelse af én enhed kontinuerligt eller 2 enheder i op til 6 måneder samtidigt.

Primære omkostningsdriver

- Antallet af nationalt certificerede enheder, der opfylder NATO krav til "Major Warship Capable"
- Planlægningsgrundlaget er 125 sejldøgn pr. besætning uanset om det er indsættelse eller styrkeproduktion. Dermed er besætningens arbejdstid fuldt udnyttet.

Historiske indsættelser

NATOPS:

- Kapaciteten har de seneste tre år leveret mellem 110 og 215 indsættelsesdøgn hvert år.

Vedligeholdelseskoncept

- Kapaciteten er klasset i forhold til Dansk-Norsk Veritas og gennemfører hovedeftersyn hvert 5. år.
- Motortimebestemte vedligeholdelsesarbejde gennemføres normalt af besætningen.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er velegnet til videre analyse.
- 2 besætninger og 2 skrog er minimum for at kunne bidrage til forligets ambitionsniveau.
- Nedskalermuligheder er alene at fjerne kapaciteten.
- Opskalering er en mulighed for at øge antallet af besætninger op til 4 inden for den samme materielkapacitet. Dette vil tillige øge materieludnyttelsesgraden.



Kongeskibet DANNEBROG

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 34 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Kapaciteten består af Kongeskibet DANNEBROG samt et mindre antal fartøjer (chalupper).
- Skibet udrustes til hver sæson fra april til oktober.
- I kapaciteten indgår
 - 3 designeringsstillinger:
 - Jagtkaptajnen
 - Lægen
 - En kommunikationsgast.
 - 15 faste stillinger
 - samt 39 værnepligtige med 9 måneders værnepligt.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kapaciteten indgår i 1. Eskadre

Opgaveløsning

- Kapacitetens primære opgave er støtte til Kongehuset.

Primære omkostningsdriver

- Udrustning

Historiske indsættelser

NATOPS:

- Kapaciteten har været udrustet til togt til støtte for de kongelige hvert år.

Vedligeholdelseskoncept

- Kapaciteten vedligeholdes hvert år.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten vurderes ikke egnet til analyse.
- Skalering er enten eller.



Kystredningstjenesten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 33 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Kystredningstjenesten er ressortoverført til Søværnet som en del af synergien mellem maritime kapaciteter. Kystredningstjenesten bemannes af 52 fast personel, 163 deltidsansat personel og 76 frivillige.
- Kystredningstjenesten består blandt andet af 21 kystredningsstationer fordelt i Danmark.
- Kystredningstjenesten er generelt på 15 minutters varsel og aktiveres af OPST-JOC, når der opstår en redningssituation, hvor tjenestens indsats vurderes relevant.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kapaciteten indgår i 1. Eskadre

Opgaveløsning

Kystredningstjenesten bidrager til Eftersøgnings- og Redningstjeneste indenfor Dansk område.

Primære omkostningsdriver

- Redningsrådet har fastsat en målsætning på 94% for den samlede redningsindsats. Dette kan ikke relateres direkte til Kystredningstjenesten.
- Tilstedeværelse i de områder hvor der traditionelt opstår fare for liv på havet.
- Der er ingen sammenhæng mellem antallet af redningsaktioner og økonomien.

Historiske indsættelser

NATOPS:

- Kapaciteten har været indsat i 236 redningsaktioner i 2016

Vedligeholdelseskoncept

- Ingen.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten vurderes ikke egnet til selvstændig analyse. Den skal ses i en større sammenhæng med redningstjeneste generelt.
- Skalering er mulig; men kun set i en større sammenhæng.



Miljøkapaciteten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 52 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Kapaciteten består af to store og to små specialudrustede enheder samt et antal fartøjer.
- De to små enheder er konstant på 1 times varsel, de to store er på 16 timers varsel.
- Kapaciteten har samlet 56 stillinger.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kapaciteten indgår i 1. Eskadre som division 16 (Frederikshavn) og 17 (Korsør)

Opgaveløsning

- Kapaciteten løser følgende opgaver:
- Maritim miljøovervågning
 - Håndhævelse
 - Forureningsbekæmpelse.
-
- Der er etableret en række internationale samarbejdsaftaler om beredskab og gensidig assistance.

Primære omkostningsdriver

- Beredskab
- Der budgetteres ikke for indsættelser, idet det forudsættes at omkostningerne hertil efterfølgende kan inddrives af forureneren, om end det kan tage en rum tid.

Historiske indsættelser

- NATOPS:**
- Kapaciteten opretholder et konstant beredskab 24/7/365, kun afbrudt af værftsophold på skift.
 - Kapaciteten har typisk 1 indsættelse af mindre karakter årligt ifm. grundstødninger. Store ulykker er sjældne. Kapaciteten har været indsat internationalt som følge af anmodning fra fx Holland og Spanien.

Vedligeholdelseskoncept

- Kapaciteten er klasset i forhold til Dansk-Norsk Veritas og gennemfører hovedeftersyn hvert 5. år.
- Motortimebestemte vedligeholdelsesarbejde gennemføres normalt af besætningen.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten vurderes ikke egnet til analyse. Opgaven har netop været i udlicitering, hvor det er besluttet at Forsvaret selv beholder opgaven. En skalering på nuværende tidspunkt kan eventuelt opfattes som et brud på licitationen.
- Det er desuden besluttet at anskaffe 4 nye skibe til erstatning for de nuværende, hvorfor denne kapacitet har været endevendt for nylig.



Minørtjenesten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 19 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Kapaciteten består af 31 personer med kompetencer til maritim ammunitionsrydning og materiel hertil.
- Kapaciteten indgår dels i maritim ammunitionsrydning, hvor der fortsat findes et betragteligt antal ammunitionsgegenstande fra 1. og 2. verdenskrig, herunder bl.a. sikring af sejlruten til Studstrupværket og håndtering af gasefterladenskaber i Østersøen, dels bombeuskadeliggørelse i terrørsituationer, hvor der indgår maritime områder i form af havne, vandløb og søer, og dels eftersøgningstjeneste for politiet i samme miljø. Kapaciteten er uddannet til bevissikring i relation til støtten til politiet.
- Kapaciteten støtter andre myndigheder med uddannelse og SOKOM med AEOD til Frømandskorpset.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kapaciteten indgår i 2. Eskadre som division 25.

Opgaveløsning

Kapaciteten bidrager til opgaverne:

- Kollektivt forsvar
- Internationale operationer
- Støtte til det civile samfund
- Styrkeproduktion.

Primære omkostningsdriver

- Beredskab.

Historiske indsættelser

NATOPS:

- Kapaciteten har været indsat i akut ammunitionsrydning 115 gange i 2016.
- Almindelig hjælp til politiet registreres ikke særskilt for MJT i de almindelig opgørelser. Der skal i tilfælde af en nærmere analyse gennemføres en manuel optælling.

INTOPS

- Har i 2016 deltaget i OPRECLIB.

Vedligeholdelseskoncept

- Ingen.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten vurderes ikke egnet til analyse. Skalering er mulig i forhold til beredskab; men beredskabet til ammunitionsrydning i et maritimt miljø samt beredskab til Danmarksvagten relateret til terror vurderes ikke at kunne berettige til en nedsættelse af beredskabet.



Patruljefartøjskapaciteten

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 91 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Søværnet råder pt. over seks patruljefartøjer af DIANA-klassen.
- Den 1. maj 2017 henlægges et af fartøjerne af hensyn til driftsbesparelser i en længere periode og udgår af den operative pulje.
- Der er 8 besætninger til fartøjerne, hvormed tre fartøjer kan indsættes som Maritim Indsatsenhed i danske farvande 24/7/365.
- Besætningerne består af:
 - 7 x 2 stillinger
 - 1 x 13 stillinger, idet en besætning råder over en ekstra regnskabsfører til værftsaktiviteter.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kapaciteten indgår i 2. Eskadre som division 24

Opgaveløsning

- Kapacitetens primære opgave er:
- Overvågning og håndhævelse af suverænitet
 - Samtidigt med den primære opgave - overvågning og håndhævelse af suverænitet - kan skibene løse en række delopgaver, der omfatter:
 - Søredning
 - Miljøovervågning
 - Støtte til det civile samfund, herunder bl.a. politiet

Primære omkostningsdriver

- Indsættelsesdøgn
- Bemærk: der er forskel på indsættelsesdøgn og sejldøgn. Sejldøgn dækker tillige sejlads til styrkeproduktion.

Historiske indsættelser

NATOPS:

- Kapaciteten har de seneste år leveret 1095 indsættelsesdøgn til OPST i danske farvande.

Vedligeholdelseskoncept

- Kapaciteten er klasset i forhold til Dansk-Norsk Veritas og gennemfører hovedeftersyn hvert 5. år.
- Motortimebestemte vedligeholdelsesarbejde gennemføres normalt af besætningen.

Vurdering af egnethed til analyse

- Kapaciteten er velegnet til videre analyse.
- Der kan både op- og nedskaleres i antallet af besætninger og skrog.



Specialskibe

Omkostninger
• Udestår
Beskrivelse af kapacitet
• Kapaciten består af et større antal mindre fartøjer enten til specielle formål (slæbebåde, transportfartøj, dykkerfartøj) eller sæsonudrustede enheder til uddannelse eller søopmåling.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter
• Kapaciteten indgår delvist i eskadrestrukturerne og delvist i støttestrukturen.
Opgaveløsning
• Fartøjerne kan generelt ikke henføres til en specifik opgave
Primære omkostningsdriver
• Kan ikke entydigt fastsættes.

Historiske indsættelser
NATOPS: • Kapaciteten har været udrustet hvert år.
Vedligeholdelseskoncept
• Kapaciteten vedligeholdes løbende.
Vurdering af egnethed til analyse
• Kapaciteten vurderes ikke egnet til analyse. Hver fartøjstype er i sig selv nødvendig for den samlede opgaveløsning og bør inddrages i analyser af de enkelte opgaver. Hver fartøjstype besidder ikke et skaleringspotentiale uden at der ses på den opgaveløsning de bidrager til og besidder i sig selv ikke et omkostningspotentiale af større betydning.



Søværnets Taktiske Stab

Omkostninger

- Kapacitetens omkostninger for 2016 var for det interne omkostningstræk på 18 mio. kr.

Beskrivelse af kapacitet

- Søværnets Taktiske Stab (STS) er en operativ niveau III myndighed i Søværnet.
- Staben består af 20 faste stillinger med en flotilleadmiral som chef.
- Staben har kapaciteten til at lede flådestyrker og -operationer. Som eksempler på dette kan nævnes ledelsesopgaven med fjernelse af kemiske kampstoffer fra Syrien og Libyen, ledelse af koalitions- eller NATO fregatgrupper indsat i anti-piraterioperationer i Aden Bugten samt ledelse af Standing NATO Maritime Groups (SNMG), hvor denne kommandoopgave for SNMG1 skal løses med STS ledelse i 2018.
- Endvidere varetager staben operativ samvirkeuddannelse i Søværnet samt evaluering (MAREVAL) af skibe, der indgår i NATO beredskab. Kapaciteten er derfor et vigtigt fundament for den operative sammenhængskraft i Søværnet.
- Kapaciteten er geografisk placeret på Flådestation Korsør.
- Kapaciteten løser primært hovedopgave 1, konfliktforebyggelse, krisestyring, kollektivt forsvar, og hovedopgave 4, internationale operationer, og kapaciteten er et NATO styrkemål til Danmark.

Organisering og afhængighed til andre kapaciteter

- Kapaciteten er en selvstændig NIV III myndighed i Søværnet.
- Kapaciteten er Forsvarets eneste maritime føringskapacitet, der er trænet til at kunne indsættes fra skib.

Opgaveløsning

- Kapacitetens primære opgave er:
- Konfliktforebyggelse
 - Krisestyring
 - kollektivt forsvar
 - internationale operationer
- Kapaciteten er ligeledes et NATO styrkemål til Danmark.

Primære omkostningsdriver

- Aktivitetsløn

Historiske indsættelser

- INTOPS:**
- Kapaciteten har de seneste 3 år været udsendt således:
 - 2014: 173 døgn.
 - 2015: 0 døgn.
 - 2016: 17 døgn plus missionsplanlægning (OPRECLIB).

Vedligeholdelseskoncept

- Ingen

Vurdering af egnethed til analyse

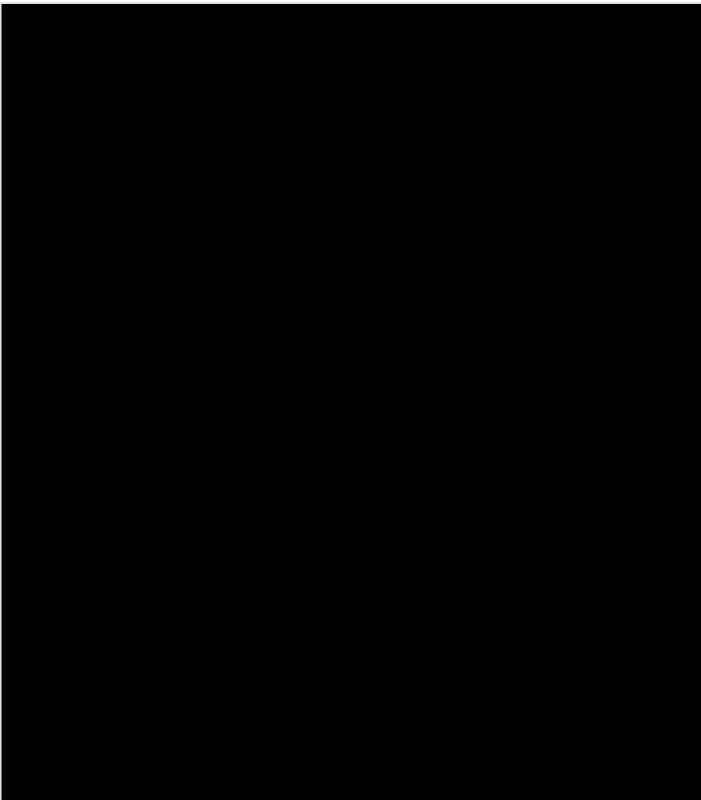
- Kapaciteten kan ikke anbefales til analyse. Der vurderes ikke at være skaleringsmuligheder. Kapaciteten er eneste kapacitet med mulighed for at lede flådestyrker på TG niveau og mulighed for at indgå i den maritime del af en joint operativ mobil føringsstab.



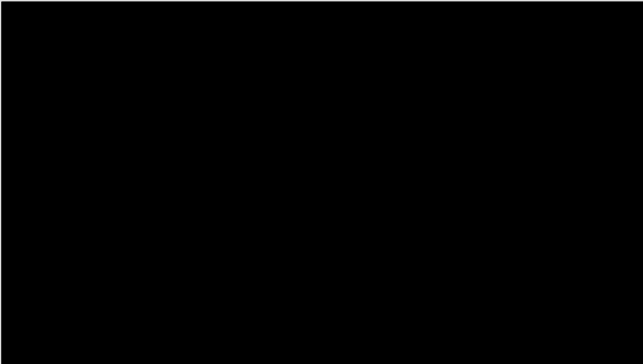
Omkostninger



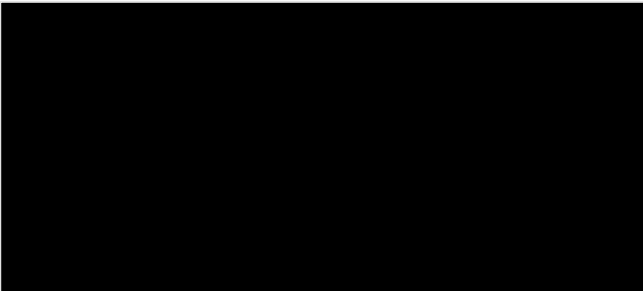
Beskrivelse af kapacitet



Organisering og afhængighed til andre kapaciteter



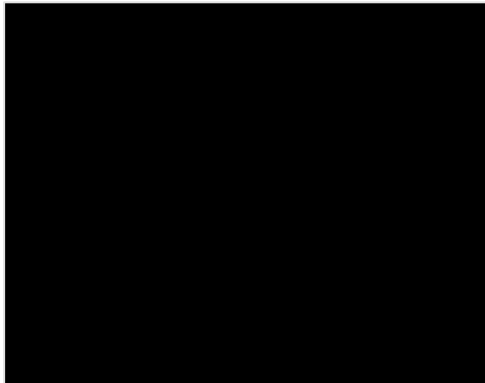
Opgaveløsning



Primære omkostningsdriver



Historiske indsættelser



Vedligeholdelseskoncept



Vurdering af egnethed til analyse

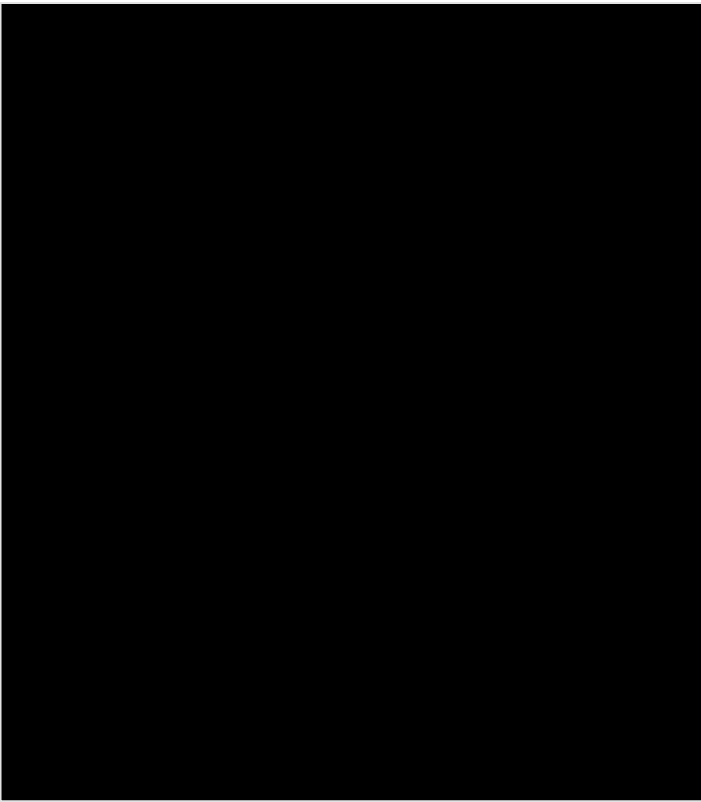




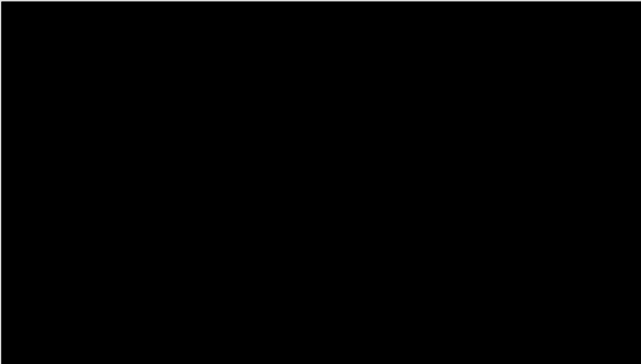
Omkostninger



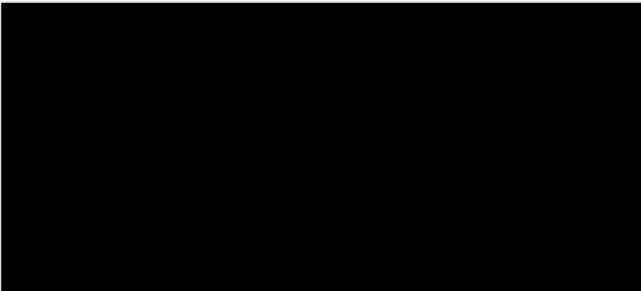
Beskrivelse af kapacitet



Organisering og afhængighed til andre kapaciteter



Opgaveløsning



Primære omkostningsdriver



Historiske indsættelser



Vedligeholdelseskoncept



Vurdering af egnethed til analyse



Indholdsfortegnelse

Effektiviseringsforslag

Fortsættelse af analyser uden for budgetanalysen

Kortlægning

Generelle metodiske principper

Principper for indfasning af potentiale i lønsum samt ændring i funktionsniveau

Principper for indfasning af løn og overhead som følge af ÅV-ændringer

- Der regnes med tre måneders opsigelse for alle ansatte
- Tjenestemænd modtager 3 års rådighedsløn:
 - **Kapacitetsløn** er den faste løn og vil først kunne indfases efter 3 år
 - **Aktivitetsløn** er ikke omfattet af reglerne om rådighedsløn og indfases derfor efter udløbet af de tre måneders opsigelsesvarsel
- Den naturlige personaleomsætning (afgang) på 4% er ikke medregnes i indfasningen.
- Alle dele af overhead vurderes at falde bort med stillingen. **Overhead indfases derfor efter udløb af de 3 måneders opsigelsesvarsel.**

Principper for indfasning af ændring i funktionsniveau

- **Ændringer i funktionsniveau indfases ved brug af den interne og eksterne personaleomsætningen**, hvor frigivende stillinger kan konverteres
- Der er anvendt en personaleomsætning, der er beregnet ud fra gns. af den interne og eksterne personaleomsætning i årene 2015-2016. 2014 er ikke anvendt da det betragtes som værende en outlier pga. organisationsændring
- Der er anvendt et forsigtighedsprincip, hvor kun 80% af den gns. personaleomsætning ligges til grund
- Den specifikke sats for ansv. niv. III anvendes for at afspejle fx værnsforskelle
- **For forslag i nyordningen er nedklassificeringen indfaset ved at anvende det samlede antal stillinger, der omsættes hvert år til indfasningen.** Det kan betyde, at personale internt skal rokeres for at sikre at det er de rigtige stillinger, der nedklassificeres. Dette vurderes realistisk, da indfasningen sker samtidig med nyordningen, der bevirker en større omorganisering, hvori nedklassificeringen kan indpasses som en del af den større omorganisering
- **For forslag om generel optimering af funktionsniveauer (EF 17) er indfaset ved at anvende personaleomsætningsprocenten.** Det betyder procentandelen der omsættes hvert år af de samlede antal stillinger for den givne myndigheder ganges med de antal stillinger, der ønskes nedklassificeres. Dvs. ved en personaleomsætning på 30% nedklassificeres 30% af de udpegede stillinger årligt. Derved opnås en mere konservativ indfasning, som tager højde for at forslaget har en større volumen, rammer bredere i VFK og formentlig vil kræve en større implementeringsstøtte, idet forslaget ikke er tæt sammenkoblet med en omorganisering.

Metodik til vurdering af realiserbarhed

Betegnelse	Forklaring
Realiserbarhed	- Realiserbarhed er defineret som en vurdering af, om forudsætninger for at realisere provenuet kan holde. Dvs. det er ikke en vurdering af konsekvenser og risici ved forslaget, men alene hvorvidt tiltaget og tilhørende potentiale kan realiseres. - Vurderingen skal bl.a. tage højde for, hvorvidt Forsvaret har fuld kontrol over om forudsætninger kan realiseres. Jo mindre grad af egen kontrol, jo lavere realiserbarhed - Vurderingen skal i videst muligt omfang være understøttet af data og/eller observationer
 1 – Væsentlige hindringer	Der vurderes at være væsentlige hindringer for at én eller flere forudsætninger kan realiseres. Eksempler kan være forudsætninger om ændringer af overenskomstaftaler e.l., som erfaringsmæssigt har vist sig vanskelige at påvirke
 2 – Større hindringer	Der vurderes at være større hindringer i vejen for tiltagets forudsætningerne. Eksempler på større hindringer kan være behov for ændring af IT-systemer, afhængighed af internationale standarder mv.
 3 – Mindre hindringer	Der vurderes at være mindre hindringer i vejen for tiltagets forudsætninger. Eksempler på mindre hindringer kan være krav om rekruttering af nye kompetencer, at personel kan flyttes ved oprettelse af nye enheder mv.
 4 – Ingen eller begrænsede hindringer	Der vurderes ikke eller kun i begrænset omfang at være hindringer for at tiltagets forudsætninger kan realiseres