

Søren Heldgaard Olesen

Fra: Søren Heldgaard Olesen
Sendt: 4. april 2017 14:51
Til: Hermann, Filip
Cc: FMN-IHO Holst, Ida; Kristine Buus Nielsen; Malby.Andreas@BCG.COM
Emne: Kontrakt
Vedhæftede filer: Kontrakt underskrevet (2017-04-04).pdf

AppServerName: DEPPB360-API
ArchiveStatusCode: 3
DocumentID: 17/00939-2
DocumentsArchived: -1

Kære Filip,

Jeg har vedhæftet den underskrevne kontrakt.

Vi vil foretrække at I sender separate regninger til FMN (Forsvarsministeriet) og FM (Finansministeriet), jf. tabellen nedenfor. Det vil gøre det mere håndterbart i vores respektive systemer.

Mio. kr.	Forventet uge	I alt	FMN	FM
Resultat af kortlægning for de fire delanalyser	14	3,3	2,2	1,1
Skriftlig midtvejsstatus	22	3,3	2,2	1,1
Foreløbigt udkast til samlet rapportering	26	1,5	1,0	0,5
Aflevering af Konsulenthusets afrapportering og ledelsesresumé	33	4,4	2,9	1,5
Afsluttende betaling	37	0,5	0,2	0,3
I alt		13	6,5	4,5

Mvh.
Søren

M: (+45) 33 95 19 89

Bilag 4

Model for delkontrakt vedrørende levering af tjenesteydelser til brug for
effektiviseringsopgaver

(Køb efter miniudbud)

Delanalyser for Udvalget for budgetanalyser af Forsvaret 2017

Denne delkontrakt er indgået mellem

**Finansministeriet
Forsvarsministeriet**
(herefter benævnt Kunden)

og

**Boston Consulting Group
Struensee & Co**
(herefter benævnt Konsulentfirmaet)

Indholdsfortegnelse

DELANALYSER FOR UDVALGET FOR BUDGETANALYSER AF FORSVARET 2017	1
1. BAGGRUND OG FORMÅL	5
2. OPGAVEN	5
3. MEDARBEJDERE	6
4. TILRETTELÆGGELSE AF OPGAVEN	6
5. PRIS	6
6. SAMARBEJDSORGANISATION	6
7. OPSIGELSE	7
8. UNDERSKRIFTER	7

Bilagsfortegnelse

Bilag 4.a:	Opfordringskrivelse
Bilag 4.b:	Opgavebeskrivelse
Bilag 4.c:	Losningsbeskrivelse
Bilag 4.d:	Pris og allokerede medarbejdere
Bilag 4.e:	Samarbejdsorganisation

1. BAGGRUND OG FORMÅL

Denne delkontrakt er indgået i henhold til rammekontrakt af 18. juni 2013 mellem Konsulentfirmaet og Finansministeriet.

Rammekontrakten giver Finansministeriet adgang til at benytte og indkøbe tjenesteydelser selvstændigt eller i samarbejde med andre ministerier.

Når Finansministeriet, i overensstemmelse med ovenstående, indgår en delkontrakt i samarbejde med andre ministerier, kan Finansministeriet overlade det til det pågældende ministerium at gennemføre selve miniudbudet. I disse situationer betegnes Finansministeriet og det udførende ministerium samlet som Kunden.

Delkontrakten er indgået mellem parterne efter et af Kunden gennemført miniudbud, jf. rammekontraktens punkt 6, hvor Konsulentfirmaet er vurderet som havende afgivet det økonomisk mest fordelagtige bud.

For delkontrakten gælder de i rammekontrakten med bilag anførte vilkår med de tilføjeser, der fremgår af denne delkontrakt med bilag.

2. OPGAVEN

Der er gennemført et miniudbud som anført i rammekontraktens punkt 6 og i henhold til Kundens opfordringsskrivelse, jf. bilag 4.a (Opfordringsskrivelse).

På baggrund af det gennemførte miniudbud har Konsulentfirmaet afgivet det økonomisk mest fordelagtige bud og er derfor i henhold til rammekontraktens tildelingskriterier tildelt udførelse og levering af opgaven.

Opgaven vedrører fire delanalyser for *Udvalget for budgetanalyser af Forsvaret 2017*. Opgavens fire delanalyser vedrører:

- Budgetanalyse af det operative område
- Budgetanalyse af det understøttende materiel- og it-område,
- Budgetanalyse af øvrige tværgående driftsydelser og administrative processer
- Kordlægning af sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi

Opgaven er overordnet beskrevet i den opgavebeskrivelse, jf. bilag 4.b (Opgavebeskrivelse), Kunden har udarbejdet til brug for gennemførelse af miniudbud herom.

Konsulentfirmaet skal levere opgaven til Kunden som beskrevet i bilag 4.c (Losningsbeskrivelse).

3. MEDARBEJDERE

Konsulentfirmaet har til opgaven allokeret de medarbejdere, der er angivet i bilag 4.d (Pris og allokerede medarbejdere). Bilaget indeholder tillige en beskrivelse dels af de pågældende medarbejders generelle og relevante kvalifikationer i relation til løsning af nærværende opgave, dels af de pågældende medarbejders tiltænkte opgaver vedrørende analysen. Herudover indeholder bilaget angivelse af, hvilken konsulentkategori medarbejderen tilhører.

Konsulentfirmaet har mulighed for at anvende specialiserede underleverandorer.

Det er et krav, at Konsulentfirmaet som helhed samt alle konsulenter kan sikkerhedsgodkendes umiddelbart efter tildeling af opgaven. Det gælder også eventuelle underleverandorer.

Brug af eksperter i forbindelse med databehandlingen forudsætter, at disse må forventes at kunne sikkerhedsgodkendes umiddelbart efter tildeling af opgaven (inden for en periode på tre uger). Eksperter, som ikke må forventes at kunne sikkerhedsgodkendes umiddelbart efter tildeling af opgaven, vil kun kunne benyttes af konsulentfirmaet i forhold til råd, generelle erfaringer mv.

4. TILRETTELÆGGELSE AF OPGAVERN

Delkontrakten, og dermed levering af opgaven, skal ske i henhold til den tilrettelæggelse af opgaven, der følger af bilag 4.c (Løsningsbeskrivelse).

5. PRIS

Opgaven honoreres som en fastpris-aftale til den i bilag 4.e (Pris og allokerede medarbejdere) anførte pris. Dog kan prisen ikke overstige prisen for den ved opgavens løsning medgæede tid opgjort i henhold til de priser, der fremgår af bilag 3, Priser.

Opsiger Kunden en delkontrakt, er Konsulentfirmaet berettiget til et forholdsmæssigt og rimeligt vederlag af den aftalte faste pris for det udførte arbejde frem til ophørstidspunkter.

Er det omvendt Konsulentfirmaet, som opsiger en delkontrakt med fast pris, er Konsulentfirmaet ikke berettiget til vederlag for det hidtil udførte arbejde, hverken helt eller delvist.

6. SAMARBEJDSORGANISATION

Finder parterne det i fællesskab hensigtsmæssigt, at der skal etableres en samarbejdsorganisation i forhold til opgaven, er denne nærmere beskrevet i bilag 4.e (Samarbejdsor-

ganisation) indeholdende angivelse af eksempelvis projektkoordinator, kontaktpersoner, mødestruktur mv.

7. OPSIGELSE

Delkontrakten kan opsiges i henhold til rammekontraktens punkt 8.1, Opsigelse.

Uanset ophor af rammekontrakten, er Konsulentfirmaet fortsat forpligtet til at fuldføre påbegyndte opgaver på rammekontraktens vilkår, såfremt Kunden skønner, at dette vil være hensigtsmæssigt.

8. UNDERSKRIFTER

Dato: 31/3 17
For Kunden:



Dato: 4/4 - 2017
For Konsulentfirmaet



Dato:
For Finansministeriet (ifald delkontrakten er indgået i samarbejde med et andet ministerium):

Bilag 4.a - Opfordringskrivelse

I medfør af rammekontraktens punkt 6 agter Kunden at gennemføre et miniudbud. Konsulentfirmaet opfordres hermed til at deltage i det pågældende miniudbud.

Udbuddet vedrører delanalyser for *Udvalget for budgetanalyser af Forsvaret 2017*. Opgavens fire delanalyser vedrører:

- **Budgetanalyse af det operative område**
- **Budgetanalyse af det understøttende materiel- og IT-område**
- **Budgetanalyse af øvrige tværgående driftsydelser og administrative processer**
- **Kordækning af sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi**

En nærmere beskrivelse af opgaven fremgår af bilag 4.b (Opgavebeskrivelse).

På baggrund heraf opfordres Konsulentfirmaet til at fremsende tilbud på udførelse af opgaven. Tilbuddet skal være indleveret senest 31. januar 2017 kl. 12. Tilbud modtaget efter dette tidspunkt tages ikke i betragtning.

Tilbuddet, der skal være skriftligt i wordformat eller slides, skal indleveres i en lukket kuvert til adressen:

Forsvarsministeriet
Holmens Kanal 42
1060 København K
Att.: Ida Holst

Kuverten skal mærkes "Miniudbud – delanalyser for Udvalget for budgetanalyser af Forsvaret 2017 – må ikke åbnes".

Tilbuddet bedes indleveret i 6 eksemplarer. Kunden ser også gerne, at tilbuddet afleveres i elektronisk form samt sendes elektronisk til Kristine Buus Nielsen på krbun@fm.dk (Finansministeriet) og Ida Holst på iho@fmn.dk (Forsvarsministeriet).

Ved eventuelle spørgsmål kontakt venligst Kristine Buus Nielsen krbun@fm.dk (Finansministeriet) eller Ida Holst iho@fmn.dk (Forsvarsministeriet).

Der henvises i øvrigt til rammekontraktens punkt 6, herunder særligt punkt 6.2.2 og 6.2.3, i relation til Konsulentfirmaets afgivelse af tilbud.

Bilag 4.b - Opgavebeskrivelse

1. Baggrund og formål

I Aftale på forsvarsområdet 2013-2017 er det besluttet, at der skal gennemføres 'en budgetanalyse af det operative område med henblik på en effektiv ressourceudnyttelse og opgaverevetagelse'. Det fremgår endvidere af forsvarsaftalen, at der på vanlig vis vil kunne iværksættes yderligere budgetanalyser mv.

Det er på den baggrund besluttet, at der gennemføres følgende delanalyser i regi af *Udvalget for budgetanalyser af Forsvaret 2017*:

- Budgetanalyse af det operative område (spor 1)
- Budgetanalyse af det understøttende materiel- og IT-område (spor 2)
- Budgetanalyse af øvrige tværgående driftsydelser og administrative processer (spor 3)
- Kortlægning af sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi (spor 4)

Formålet med analyserne er at bidrage til, at opgaverne inden for analyseområderne løses og udvikles med fokus på at skabe resultater og udnytte ressourcerne bedst muligt, herunder evt. nytænke opgaveløsningen.

Det betyder, at analyserne skal afdække, om det er muligt at løse opgaverne mere effektivt. Det kan ske enten ved at udnytte de nuværende kapaciteter bedre, at nytænke den aktuelle opgaveløsning på tværs af Forsvarsministeriets koncern eller på anden måde ændre organisering, aktivitetsniveau og ressourceudnyttelse for opgaveløsningen.

Resultaterne af delanalyserne skal indgå direkte i overvejelser relateret til en ny aftale på forsvarsområdet samt i det fortsatte arbejde med forbedringen af Forsvarsministeriets koncerns samlede opgaveløsning.

Budgetanalyserne (spor 1-3) skal ikke behandle, hvilke opgaver Forsvaret løser, men hvordan de kan løses mere effektivt og dermed opstille anbefalinger til konkrete tiltag til effektivisering og øget kapacitetsudnyttelse for områdets opgaveløsning. Herunder nytænke, hvordan opgaverne kan fordeles og organiseres mest hensigtsmæssigt inden for Forsvarsministeriets koncern, så kapaciteterne kan udnyttes mere fleksibelt.

Kortlægningen af sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi (spor 4) skal derimod opstille en række tentative scenarier, der opgør mer- og mindreudgifter samt operative konsekvenser forbundet med tilpasning af Forsvarets opgaver og kapaciteter, og dermed tilpasninger af opgavekomplekset. Endvidere skal kortlægningen bidrage til at skabe politisk klarhed om sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi ved de nuværende forsvarspolitiske prioriteringer. Kortlægningen skal bidrage til at skabe grundlag for en mulig skalering og justering af den nuværende opgaveløsning og kapaciteter.

Nedenstående afsnit 2-11 skal ses som Kundens tanker og forventninger om arbejdet. Konsulentfirmaet er ikke begrænset af denne tilgang, idet evt. afvigelser i analysearbejdet herfra skal drøftes og godkendes af den nedsatte programstyregruppe, jf. nedenfor.

2. Organisering

Budgetanalyserne gennemføres i regi af *Udvalget for budgetanalyser af Foråret 2017* (herefter benævnt Udvalget). Kordlægningen og analyserne ledes af en programstyregruppe bestående af Forsvarsministeriets koncerndirektør (formand), afdelingschef fra Finansministeriet, viceforsvarschefen fra Værnsfælles Forsvarskommando og direktøren for Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelse. Programstyregruppen sikrer den tværgående koordinering mellem analyserne i udvalget.

Den daglige styring og koordinering mellem analyserne sikres af udvalgets programsekretariat bestående af repræsentanter fra Forsvarsministeriet og Finansministeriet.

For alle delanalyser nedsættes en særskilt styregruppe. Styregruppen varetager den overordnede tilrettelæggelse af opgaven, herunder sikring af fremdrift og kvalitet i det materiale, der bliver fremlagt for programstyregruppen.

Under hver styregruppe nedsættes en særskilt projektgruppe, som driver analysearbejdet. Projektgrupperne refererer til deres respektive styregruppe i forhold til præsentation af resultater mv. Hver projektgruppe har ansvaret for udarbejdelse af analysen, herunder kordlægningen og den samlede afrapportering for sit respektive område. Projektgruppen mødes hver anden uge eller efter aftale med konsulenterne for at drøfte konkrete problemstillinger, gennemgå foreløbige resultater mv. Der vil blive nedsat arbejdsgrupper i relevant omfang. Arbejdsgrupperne refererer direkte til formanden for projektgruppen.

Styregruppen for *budgetanalyse af det operative område* består af repræsentanter fra Værnsfælles Forsvarskommando (formand), Finansministeriet, Forsvarsministeriet, de tre værn og Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelse. Projektgruppen består af repræsentanter fra Forsvarsministeriet (formand), Værnsfælles Forsvarskommando, Finansministeriet, Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelse samt øvrige styrelser i relevant omfang.

Styregruppen for *budgetanalyse af det understøttende materiel- og IT område* består af repræsentanter fra Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelse (formand), Finansministeriet og Forsvarsministeriet. Projektgruppen består af repræsentanter fra Forsvarsministeriet (formand), Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelse, Finansministeriet samt øvrige styrelser i relevant omfang.

Styregruppen for *budgetanalysen af øvrige tværgående driftsydelser og administrative processer* består af repræsentanter fra Forsvarsministeriet (formand), Finansministeriet, Forsvarsministeriets Regnskabsstyrelse og Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelse samt øvrige styrelser i relevant omfang. Projektgruppen består af repræsentanter fra Forsvarsministe-

riet (formand), Finansministeriet, Forsvarsministeriets Regnskabsstyrelse, Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse samt øvrige styrelser i relevant omfang.

Styregruppen for *kortlægning af sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi* består af repræsentanter fra Værnsfælles Forsvarskommando (formand), Forsvarsministeriet, Finansministeriet samt Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse. Projektgruppen består af repræsentanter fra Forsvarsministeriet (formand), Værnsfælles Forsvarskommando, Finansministeriet og Værnsfælles Forsvarskommando samt Forsvarsministeriets styrelser i relevant omfang.

3. Opgavens analyser

Der skal gennemføres følgende delanalyser:

- Budgetanalyse af det operative område (spor 1)
- Budgetanalyse af det understøttende materiel- og IT-område (spor 2)
- Budgetanalyse af øvrige tværgående driftsydelser og administrative processer (spor 3)
- Kortlægning af sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi (spor 4)

Analyserne af de fire områder gennemføres som ét miniudbud opdelt i to faser:

1. En kortlægningsanalyse for hvert område.
2. En række dybde- og tværgående effektiviseringsanalyser for hver af de tre budgetanalyser samt en opstilling af scenarier for tilpasning af opgaver og kapaciteter for kortlægningen af sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi.

Der lægges op til, at kortlægningsanalysen for de særskilte delanalyser udgør ca. 1/3 af arbejdet, mens de dybdegående analyser (herunder opstilling af konkrete effektiviseringsforslag) og opstilling af scenarier udgør ca. 2/3.

Kunden har en forventning om, at gennemførelsen af opgaven omfatter specifikke delelementer som anført nedenfor. Det er dog op til Konsulentfirmaet at strukturere opgaveløsningen og komme med konkrete bud på den analytiske og metodiske tilgang hertil. Konsulentfirmaet har mulighed for at anvende specialiserede underleverandører (eksempelvis på logistikområdet).

Konsulentfirmaet forventes overordnet set at benytte det samme hold konsulenter til gennemførelse af både kortlægningsanalysen og de efterfølgende dybdegående effektiviseringsanalyser for de respektive delanalyser.

Det er Kundens forventning, at Konsulentfirmaet præsenterer effektiviseringer svarende til de opstillede effektiviseringer for hver delanalyse i tabel 1.

Tabel 1
Måltal for de enkelte delanalyser

Delanalyse	Måltal (Årligt fuldt indfasel – mio. kr., 2016-pt)
Budgetanalyse af det operative område (spor 1)	min. 600 mio. kr.
Budgetanalyse af det understøttende materiel- og IT-område (spor 2)	min. 250 mio. kr.
Budgetanalyse af øvrige tværgående driftsydelser og administrative processer (spor 3)	min. 100 mio. kr.
Kortlægning af sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi (spor 4)	

3.1. Budgetanalyse af det operative område

3.1.1. Formål og omfang

Budgetanalysen af det operative område gennemføres med henblik på at tilvejebringe en mere effektiv ressourcudnyttelse og opgavevaretagelse. Analysen skal således fokusere på muligheden for at øge Forsvarets (i forvejen høje) evne til at transformere input (dvs. de midler som tildeles Forsvaret) til output (dvs. ydelser nationalt og internationalt).

Budgetanalysen skal afdække mulighederne for effektivisering og optimering af de operative ydelser med udgangspunkt i den nuværende faktiske opgaveløsning, kapaciteter, organisering og forbrug. Kunden forventer, at Konsulentfirmaet præsenterer effektiviseringer svarende til min. 600 mio. kr. årligt med en indfasning fra 2018.

Det operative område omfatter de dele af Forsvarsministeriet, som forestår Forsvarets operative opgaver, fx suverænitetsbevogtning, forebyggelse af konflikter, internationale indsættelser, farvands- og miljøovervågning, redningsstjeneste samt opretholdelse af indsættelsesevne og beredskaber. De operative opgaver styres overordnet af Værnsfælles Forsvaretskommando og varetages af en række operative kapaciteter og stabe under Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet og specialoperationsstyrkerne.

De operative kapaciteter omfatter fx Søværnets 1. og 2. Eskadre, Fighter Wing, Air Transport Wing, Helicopter Wing, Danske Division, 1. og 2. Brigade, Jægerkorpsset og Fromandskorpsset. Derudover indgår den nuværende opgaveløsning i Arktis som en del af analysen. Det bemærkes, at Fighter Wing er analyseret i særskilt spor i lyset af dimensioneringsanalysen af nyt kampfly. En bevillingsoversigt over det operative område fremgår af *tabel 2*.

Tabel 2 - Myndigheder på det operative område	F 2017	B01 2018	B02 2019	B03 2020	B04 2021
12.23.01. Værnsfælles Forsvaretskommando	816,0	798,9	799,1	799,6	799,6
12.23.02. Hæren	2.900,3	2.910,6	2.911,3	2.912,6	2.912,6
12.23.03. Søværnet	1.199,4	1.195,1	1.195,9	1.196,4	1.196,4
12.23.04. Flyvevåbnet	1.480,1	1.489,6	1.483,4	1.484,0	1.484,0
12.23.05. Specialoperationer	218,7	218,7	218,8	219,0	219,0

I alt mio. kr.	6.614,5	6.612,9	6.608,5	6.611,6	6.611,6
----------------	---------	---------	---------	---------	---------

Note: Tal baseret på 1117. Sum led i afslutningen om anskaffelsen af nye kampfly udlægges regeringens omprøvningsbudget på forsvarsområdet, hvilket er sket i forbindelse med 1117.

Analysen omfatter endvidere de operative kapaciteters direkte træk på ydelser fra de resterende myndigheder under Værnsfælles Forsvarskommando (Forsvarets Værksteder, Forsvarsakademiet samt Forsvarets Sundhedstjeneste) samt fra Forsvarsministeriets støttende styrelser, primært Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse og Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse. Der til kommer den operative strukturs omkostningstræk på hhv. materieldriftsplanen og materielanskaffelsesplanen.

Budgetanalysen af det operative område skal omfatte eventuelle konsekvenser for trækket på de støttende styrelser, men skal ikke omfatte selvstændige analyser af de støttende styrelses virksomhed, da de støttende styrelser allerede er analyseret som del af forsvarsforlig 2013-2017 eller analyseres separat i budgetanalysen af den understøttende materiel- og IT struktur.

Analysen skal i den forbindelse omfatte en analyse af, om de ydelser, der leveres af den understøttende materiel- og IT struktur, er de rigtige ud fra et operativt synspunkt, og om de er de mest efterspurgte.

Analysen omfatter ikke kortlægning og analyse af generelle løn- og ansættelsesforhold.

3.1.2. Kortlægning

Analysen indledes med en generel kortlægning af den operative opgaveløsning inden for det givne opgavekompleks med fokus på de faktiske opgaver, organisering, omkostningsdrivere og ressourceforbrug.

Kunden forventer, at Konsulentfirmaet opstiller omkostningsbasen for de enkelte områder. Kortlægningerne skal skabe et overblik over omkostningerne til opgaveløsning nedbrudt på de enkelte kapaciteter, ydelser, opgaver og tilhørende aktiviteter, herunder opgaveløsningens træk på støttefunktioner (etablissement inkl. skyde- og øvelsesterræner, IT, materiel, personale mv). For hver kapacitet og tilhørende ydelser kortlægges således forbruget af materiel (dvs. materieldriftsplanen og materielanskaffelsesplanen), personale, IT og etableringer mv.

Kortlægningen skal afdække forholdet mellem organisering, opgaveløsning, aktiviteter og den samlede ressourceudnyttelse i forhold til områdets opgaver, således at der skabes et overblik over de indbyrdes afhængigheder i strukturen mellem de enkelte kapaciteter, ydelser, opgaver og aktiviteter.

Der skal være særligt fokus på opgaveoverlap og bedre kapacitetsudnyttelse. I forlængelse heraf skal Konsulentfirmaet afdække den mulige synergi mellem de enkelte opgaver, kapaciteterne og andre dele af Forsvarsministeriets opgaveløsning.

Konsulentfirmaet forventes at skabe et overblik over centrale omkostningsdrivere for opgaveløsningen, herunder en opstilling af bindingsgraden for de identificerede stillingskræfter, herunder ift. lovgivning, NATO-krav, NATO-retningslinjer mv.

Endvidere skal den indledende kortlægning afdække grundlag og kriterier for anvendelse af militære stillinger i støtte- og stabstruktur på ministerområdet, herunder anvendelsen af piloter og andre militære specialister som eksempelvis teknikere, specialsoldater og flyveledere. Analysen kan desuden afdække muligheden for at opimere personale-sammensætningen, herunder bl.a. ved at justere grundlag og kriterier for anvendelse af militære stillinger i støtte- og stabstruktur.

Kortlægningen skal som minimum se på følgende områder:

- Stabe og kommandoer med fokus på organisering, ansvar, processer samt personale-sammensætning og geografisk placering.
- De operative enheder med fokus på anvendelse og levering af kampenheder, foringsstøtte, kampstøtte og øvrig støtte, herunder også balancen mellem anvendelsen af personellet, administrativ og støttende organisering, geografisk placering og det samlede forbrug.
- Udgiftsdrivere i forbindelse med udsendelser og udviklingen af den operative opgaveløsning, herunder de operative vurderinger af behovet for personel og materiel samt opbygningen af udsendelsesspecifikke tillæg og vederlag.
- Uddannelsesområdet med fokus på produktivitet, organisering, administration og geografisk placering, herunder også antallet og omfanget af uddannelser og kurser.
- Logistisk støtte herunder også styringen af tung transport og ammunitionsområdet.
- Grundlag og proces for opgørelsen af de operative behov, herunder normering, og kravspecifikation af materiel samt påvirkning af indkøbspriser som følge heraf. Dette skal koordineres med analysen af det understøttende materiel- og IT område.

Kortlægningen skal tage udgangspunkt i det nuværende faktiske forbrug, ligesom der skal tages et historisk perspektiv, og hvor det er muligt inddrages internationale perspektiver.

De store ændringer i organiseringen og bevillingsstrukturen for § 12. i 2013 har betydet, at der er ændret på opdelingen af hovedkonti på finansloven samt placeringen af opgaver under de enkelte hovedkonti. For at sikre, at analyserne tager udgangspunkt i den nye organisering af opgaveløsningen samt opdelingen af bevillingen, skal analyserne overordnet set anvende perioden 2014-2016 som datagrundlag. Dermed tages der i analysen af data og fastsættelse af provenuspænd hensyn til allerede gennemførte effektiviseringer samt de effektiviseringer, der er indlagt i budgettet for 2017. For de områder under de enkelte hovedkonti, hvor der er foretaget store tilpasninger vil der med fordel kunne anvendes perioden for de to seneste forsvarsforlig (2010-2016). Dermed skal det i forbindelse med kortlægningen og analyserne af de enkelte delområder løbende vurderes, hvordan det mest repræsentative datagrundlag for beskrivelse af udviklingen på området sikres. Alle forventede provenuer vil som udgangspunkt skulle fastlæg-

ges på baggrund af de faktiske rammer i 2017. Derudover skal analysen i størst muligt omfang gøre brug af data og benchmarks fra tilsvarende opgaveløsning blandt alliancepartnere og andre sammenlignelige nationer.

Med udgangspunkt i en fælles anbefaling fra Konsulentfirmaet og projektgruppen indstiller styregruppen de delområder, der skal arbejdes videre med i effektiviseringsanalysefasen. Beslutningen om, hvilke delområder der skal arbejdes videre med, foretages af programstyregruppen. Områderne fastlægges på baggrund af en vurdering af økonomisk væsentlighed og effektiviseringspotentiale (således at de opgjorte potentiale er svarende til bevillingen på finansloven og ikke Forsvarets interne omkostningsrammer) mv.

Adgang til eksisterende data samt beskrivelser af øvrige analyser på Forsvarsområdet (som ligger udenfor nærværende analysekompleks) er beskrevet i afsnit 4.

3.1.3. Dybdegående effektiviseringsanalyser

På baggrund af kortlægningen gennemføres en række dybdegående effektiviseringsanalyser. Effektiviseringsanalyserne skal afdække mulige effektiviseringsprovenuier og komme med konkrete anbefalinger til effektivisering og øget kapacitetsudnyttelse for opgaveløsningen på de udvalgte delområder.

Følgende områder kunne fx analyseres nærmere:

- Forenkling af administrative byrder, øget automatisering og digitalisering
- Optimering af tilrettelæggelsen af arbejdsud og merarbejde på tværs af områderne
- Anvendelsen af civilt samt militært personel med lavere funktionsniveau i opgaveløsningen
- Mulighed for stordriftsfordele på tværs af og internt i organisationerne ved fx overdragelse af opgaver til andre styrelser og myndigheder i Forsvarsministeriet
- Proces for normering og kravspecifikation af materiel, herunder optimering af indkøbspriser ved fastsættelse af kravspecifikationer
- Minimering af opgaveoverlap, bedre kapacitetsudnyttelse fx beredskab og træning mv. samt størrelsen af lokale lagre (myndighedsbeholdninger)
- Områder og opgaver som kan konkurrenceudsættes fx skydetræning, fysisk træning, og transport inden for det operative område.
- Øget internationalt samarbejde inden for det operative område i forbindelse med løsning af Forsvarets opgaver og udsendelser, fx vedligehold, drift af lejrfaciliteter mv.

De dybdegående effektiviseringsanalyser skal se på effektiviseringsmuligheder i bredest mulige forstand. Effektiviseringsiltagene skal kunne iværksættes inden for rammerne af områdernes eksisterende opgaveløsning. Med eksisterende opgaveløsning henvises til de ydelser, som områderne skal levere. Tiltagene kan således naturligt adressere optimeringsmuligheder vedrørende den måde, ydelserne produceres og efterfølgende leveres

på, samt hvordan opgaverne kan fordeles mere hensigtsmæssigt i koncernen, og kapaciteterne udnyttes mest optimalt og fleksibelt. Analyserne skal således også vurdere, om områderne i de to seneste forligsperioder (2010-2016) kunne have leveret de samme ydelser mere effektivt.

På baggrund af den detaljerede analyse af områderne opstilles et bruttokatalog med konkrete, implementerbare optimerings- og effektiviserings tiltag, jf. afsnit 8. I forbindelse med opstilling af optimerings- og effektiviserings tiltag skal medregnes eventuelle afledte konsekvenser for materieldrift og anskaffelser.

3.2. Budgetanalyse af det understøttende materiel- og IT-område

3.2.1. Formål og omfang

Budgetanalysen af det understøttende materiel- og IT-område gennemføres med henblik på at tilvejebringe en mere effektiv ressourceudnyttelse og opgavevaretagelse. Analysen fokuserer bl.a. på om strukturen, der er ansvarlig for tilvejebringelsen af understøttende materiel- og IT-ydelser på ministerområdet, kan organiseres og dimensioneres mere hensigtsmæssigt. Budgetanalysen omfatter ikke overvejelser om de ydelser, der leveres, er de rigtige ud fra et operativt synspunkt, eller om de er de mest efterspurgte, idet dette håndteres i analysen af det operative område. Kunden forventer, at Konsulentfirmaet præsenterer effektiviseringer svarende til min. 250 mio. kr. årligt med en indfasning fra 2018.

Det understøttende materiel- og IT-område omfatter de forskellige dele af Forsvarsministeriet, der leverer materiel- og IT-relaterede ydelser, som understøtter koncernens kerneaktiviteter og opgaver, herunder indkøb og vedligehold af materiel, indkøb af diverse hyldevarer, distribution af forsyninger, udvikling og drift af IT. Det understøttende materiel- og IT-område udgøres først og fremmest af Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, idet der dog også varetages materiel- og IT-relaterede opgaver hos de enkelte styrelser og myndigheder på ministerområdet.

Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse med 1.800 medarbejdere fungerer som materiel- og IT-faglig myndighed for hele ministerområdet. Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse anskaffer og videreudvikler materiel- og IT-kapaciteter samt sikrer forsyninger til støtte for Forsvarets opgaveløsning.

Nettoudgiftsbevillingen for driften af Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelses virksomhed samt kapacitetsplan IT fremgår af *tabel 3*.

Tabel 3 - Materiel og IT	F 2017	BO1 2018	BO2 2019	BO3 2020	BO4 2021
12.13 01. Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse	956,4	954,7	929,2	919,3	919,3
12.13 03. Kapacitetsplan IT	409,3	417,6	401,6	386,3	386,3
I alt mio. kr.	1.365,7	1.372,3	1.330,8	1.305,6	1.305,6

Note: Tal baseret på Bil 17. Som led i afsnittet om anskaffelsen af nye kampfly tilbagelægger regeringen omprøvningsudbudrig på Forsvarets område, hvilket er sikret forbindelse med 3114

Note: Analysen af IT-området vil forventeligt have omfattet bl. materieldriften, idet der afholdes udgifter til IT af mere operativ karakter på § 12.13-12 materieldrift.

I tillæg til ovenstående omfatter Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelses ansvarsområde materieldriftsplanen og materielanskaffelsesplanen, og afledte effekter på disse indgår i analysen. Hertil kommer, at der er afledte materiel- og IT-relaterede løn- og driftsudgifter hos myndighederne under Forsvarsministeriet¹, som også kan indgå i denne analyse.

3.2.2. Kortlægning

Analysen iværksættes med en indledende kortlægning af det understøttende materiel- og IT-område.

Dette medfører en kortlægning af:

- Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelses virksomhed
- Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelses kerneopgaver
- Understøttende IT og materiel ydelser der løses af andre myndigheder og styrelser i Forsvarsministeriet

Formålet er at afdække fordelingen af opgaver, organisering, centrale aktiviteter samt fordelingen af omkostninger med henblik på efterfølgende udvælgelse af områder til nærmere analyse. Der skal være særligt fokus på opgaveoverlap og bedre ressourceudnyttelse, ligesom kortlægningen skal belyse interne sammenhænge mellem ydelser, opgaver og aktiviteter. Kortlægningen skal adressere eventuelle tværgående afhængigheder og afledte effekter for andre myndigheder og styrelser.

-Ad) Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelses virksomhed

Kortlægningen skal omfatte en samlet afdækning af Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelses virksomhed, herunder opgaver, organisering, geografisk placering, personale, interne afhængigheder og ressourceforbrug.

Det forventes, at Konsulentfirmaet leverer et samlet overblik over bl.a. Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelses ressourceforbrug per opgavetype på aktivitets-/funktionsniveau, herunder sourcingsnitter, driftsomkostninger og anlægsomkostninger.

Endvidere skal den indledende kortlægning afdække grundlag og kriterier for anvendelse af militære stillinger i støtte- og stabsstrukturen, herunder anvendelsen af piloter og andre militære specialister som eksempelvis teknikere, specialsoldater og flyveledere.

¹ IT-relaterede udgifter omfatter i denne sammenhæng ikke kapacitetsspecifik IT i fx våbensystemer såsom kampvogne, fly og våben på skibe, men derimod den bagvedliggende IT infrastruktur såsom servere, netværk, arbejdsstationer mv.

Ad) Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelses kerneopgaver

Kunden forventer, at kortlægningen skal afdække centrale omkostningsdrivere for Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelses løsning af kerneopgaver. Kortlægningen skal afdække produktionskæden for materiel- og IT-området, herunder klarlægge processen internt i Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelse som følge af efterspørgsel fra den operative struktur. Dette vedrører således bl.a. indkøb, styring af vedligehold og afhændelse af materiel. Der skal i den forbindelse tages højde for effektiviseringsinitiativer igangsat i indeværende forlig som følge af budgetanalyse af Forsvaret fra 2012.

Endvidere skal mulighederne for pris- og procesoptimering i relation til indkøb, der foretages decentralt ved de enkelte myndigheder på ministerområdet, indgå i kortlægningen. Kortlægningen skal inddrage Forsvarsministeriets Materiel- og Indkobsstyrelses analyse fra oktober 2016 vedrørende muligheder for konsolidering af de indkøb, der for nærværende foretages på de enkelte myndigheders driftsbevillinger.

Ad) IT- og materiel ydelser der løses af andre myndigheder og styrelser i Forsvarsministeriet

Det forventes, at Konsulentfirmaet afdækker, hvilke understøttende ydelser der på området løses af andre myndigheder og styrelser i Forsvarsministeriets koncern. Kortlægningen skal således have fokus på opgaveoverlap.

De store ændringer i organiseringen og bevillingsstrukturen for § 12. i 2013 har betydet, at der er ændret på opdelingen af hovedkonti på finansloven samt placeringen af opgaver under de enkelte hovedkonti. For at sikre, at analyserne tager udgangspunkt i den nye organisering af opgaveløsningen samt opdelingen af bevillingen, skal analyserne overordnet set anvende perioden 2014-2016 som datagrundlag. Dermed tages der i analysen af data og fastsættelse af provenuspænd hensyn til allerede gennemførte effektiviseringer samt de effektiviseringer, der er indlagt i budgettet for 2017. For de områder under de enkelte hovedkonti, hvor der er ikke er foretaget store tilpasninger, vil der med fordel kunne anvendes perioden for de to seneste forsvarsforlig (2010-2016). Dermed skal det i forbindelse med kortlægningen og analyserne af de enkelte delområder løbende vurderes, hvordan det mest repræsentative datagrundlag for beskrivelse af udviklingen på området sikres. Alle forventede provenuer vil som udgangspunkt skulle fastlægges på baggrund af de faktiske rammer i 2017. Derudover skal analysen i størst muligt omfang gøre brug af data og benchmarks fra tilsvarende opgaveløsning blandt alliancepartnere og andre sammenlignelige nationer.

Med udgangspunkt i en fælles anbefaling fra Konsulentfirmaet og projektgruppen indstiller styregruppen de delområder, der skal arbejdes videre med i effektiviseringsanalysefasen. Beslutningen om, hvilke delområder der skal arbejdes videre med, foretages af programstyregruppen. Områderne fastlægges på baggrund af en vurdering af økonomisk væsentlighed og effektiviseringspotentialer (således at de opgjorte potentialer er svarende til bevillingen på finansloven og ikke Forsvarets interne omkostningsrammer) mv.

Adgang til eksisterende data, indtjening samt beskrivelser af øvrige analyser på Forsvarsområdet (som ligger udenfor nærværende analysekompleks) er beskrevet i afsnit 4.

3.2.3. Dybdegående effektiviseringsanalyser

På baggrund af kordægningen udvælges et antal delområder, som analyseres nærmere med henblik på at identificere mulige effektiviseringer. Delområderne fastlægges af Udvalgets programstyregruppe og vil således blive defineret og beskrevet nærmere, når kordægningsanalysens resultater foreligger. Delområderne kan som udgangspunkt bl.a. omfatte:

- Produktionskæden på materielområdet,
- Produktionskæden på IT-området,
- Forsyningsområdet,
- Stab og andre tværgående funktioner i Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse.

Ad. Produktionskæden på materielområdet

Med materielområdet forstås processerne i forbindelse med indkøb, styring af vedligehold og afhændelse af materiel. Dette inkluderer både materiel, der tilvejebringes gennem materieldriftsplanen og materielanskaffelsesplanen. Disse ydelser tilvejebringes først og fremmest af Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse.

En analyse af produktionskæden på materielområdet kan fx afdække, om strukturen og de centrale processer understøtter en optimeret levering af ydelser til Forsvarsministeriets styrelser og myndigheder. Analysen kan ligeledes afdække effekten af sådanne procesoptimeringer på den indkøbspris, det er muligt at opnå, fx ved optimering af udbud mv. Dette skal koordineres med analysen af det operative område. Analysen kan ligeledes afdække muligheden for øget internationalt samarbejde om indkøb, drift, vedligehold mv.

Analysen skal inddrage den gennemførte analyse af potentialet ved centralisering af koncernens decentrale indkøb med henblik på at vurdere mulighederne for pris- og procesoptimering. Analysen vil skulle koordineres med analysen af øvrige tværgående driftsydelser, hvor muligheder for justering af indkøbsvolumen på decentrale indkøb indgår.

Desuden skal Forsvarsministeriets arbejde med indkøbsområdet herunder Forsvarsministeriets interne optimeringsprojekt Program Optimeret Forsyningskæde (PROF) inddrages.

Ad. Produktionskæden på IT-området

Med IT-området forstås der indkøb, udvikling og drift af IT-relaterede ydelser, herunder både soft- og hardware.

En analyse af produktionskæden på IT-området kan analysere, om der er potentiale ved en øget centralisering af IT-ydelserne i Forsvarsministeriets koncern. Endvidere kan analysen afdække konkrete sourcing-muligheder i regi af Kapacitetsplan IT fx i

forhold til at øge andelen af egenproduktionen via insourcing fra nuværende forbrug af konsulenter.

Analysen kan inddrage Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelses igangværende implementering af sourcing strategi.

Ad. Forsyningsområdet

Forsyningsrelaterede ydelser tilvejebringes først og fremmest af Forsvarets forsyning, depot og distribution. Forsvarets forsyning, depot og distribution er en underliggende myndighed i Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, der støtter Forsvarets soldater og andre medarbejdere med forsyninger (fx beklædning, ammunition mv.).

Analysen kan indeholde en analyse af lagerkapaciteten set i forhold til lagerbeholdningen, herunder håndteringen af distributionsopgaven i relation til Forsvarets centrale lager (Lager Danmark). Derudover kan det afdækkes, om der er potentiale for generelle effektiviserings- og besparelsetiltag eller opgaveomlægninger.

Analysen skal ses i relation til Forsvarsministeriets interne optimeringsprojekt PROF og skal resultere i en konkretisering af provenupotentialet på de dele af forsyningsområdet, som søges analyseret gennem PROF. Analysen skal desuden tage højde for konklusionerne fra den gennemførte logistikanalyse på Hjemmeværnets område.

Ad. Stab og andre tværgående funktioner i Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse

Der er i Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse en række organisatoriske enheder, eksempelvis juridiske og økonomiske funktioner, der har til opgave at understøtte Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelses arbejde på ovenstående delområder materiel, IT og forsyning.

Analysen kan indeholde en afdækning af kapacitetstrækket på de tværgående funktioner. Herunder med særligt fokus på indkøbsfunktionerne.

På tværs af delområderne for analysen kan der ses bredt på mulighederne for at forenkle administrative byrder, procesoptimering samt optimere tilrettelæggelsen af arbejdstid og merarbejde. De dybdegående effektiviseringsanalyser skal således afdække mulige effektiviseringsprovenuier og komme med konkrete anbefalinger til effektivisering og øget kapacitetsudnyttelse for opgaveløsningen på de udvalgte delområder.

På baggrund af den detaljerede analyse af områderne opstilles et bruttokatalog med konkrete, implementerbare optimerings- og effektiviseringstiltag, jf. afsnit 8. I forbindelse med opstilling af optimerings- og effektiviseringstiltag skal medregnes eventuelle afledte konsekvenser for materieldrift og anskaffelser.

3.3. Budgetanalyse af øvrige tværgående driftsydelser og administrative processer

3.3.1. Formål og omfang

Budgetanalysen af øvrige tværgående driftsydelser og administrative processer skal resultere i konkrete anbefalinger til optimering af det tværgående forbrug på tværs af ministerområder. Anbefalingerne kan blandt andet omfatte øget brug af administrative fællesskaber samt optimering af administrative processer i tråd med de allerede indlagte besparelser i budgettet for 2017 og frem, herunder vedr. rejser, konsulentforbrug og merarbejde. Kunden forventer, at Konsulentfirmaet præsenterer effektiviseringer svarende til min. 100 mio. kr. årligt med en indfasning fra 2018.

Øvrige tværgående driftsydelser henviser bl.a. til Forsvarsministeriets koncerns forbrug inden for konsulentydelse, rejser samt indkøb af varer og tjenesteydelser inden for ikke-militære varegrupper. Endvidere vil analysen bl.a. undersøge mulighederne for at optimere udvalgte tværgående områder gennem øget brug af administrative fællesskaber.

3.3.2. Kortlægning

Analysen iværksættes med en indledende kortlægning af øvrige tværgående driftsydelser og administrative processer i Forsvarsministeriets koncern.

Kunden forventer, at kortlægning omfatter følgende delområder:

1. Anvendelsen af ikke IT-relaterede konsulentydelse
2. Personalerelaterede indkøb, fx rejseudgifter, indkøb af mad, drikke og andre dagligvarer
3. Personalerelaterede ydelser, fx kost- og kilometerpenge
4. Indkøbsvolumen af større ikke-militære varegrupper, fx telefoni, og aviser/medier
5. Elev- og kursistudgifter i forbindelse med valg af interne og eksterne uddannelser og kurser (dvs. geografi, kost, logi, løn mm). Herunder øget brug af fjernundervisning for uddannelser og kurser
6. Øget anvendelse af administrative fællesskaber herunder på regnskabsområdet

På relevante områder skal analyserne inddrage benchmarks med sammenlignelige brancher og institutioner, herunder hvor relevant inddrage internationalt data med henblik på at identificere områder for konkrete løsningsmodeller.

Ad 1-4) Ikke IT-relaterede konsulentydelse, personalerelaterede indkøb og ydelser samt indkøb af større, ikke-militære varegrupper

Konsulentfirmaet forventes at skabe et overblik over ressourcetrækket for personalerelaterede indkøb (fx rejseudgifter, indkøb af mad, drikke og andre dagligvarer), personalerelaterede ydelser (fx kost- og kilometerpenge), større ikke-militære varegrupper (fx telefoni, og aviser/medier) samt ikke IT-relaterede konsulentydelse.

Kunden forventer i den forbindelse, at Konsulentfirmaet identificerer stilleskruer ift. organisationens træk på disse ydelser, herunder fordeling af ydelserne på tværs af organisationen.

Ad 5) Forsvarets uddannelser og kurser samt løn under uddannelser

Konsulentfirmaet forventes at skabe et overblik over omkostningstrækket for elever og kursister i forbindelse med valg af eksterne (internationalt og nationalt) og interne uddannelser og kurser, herunder omkostninger til kost, logi, løn mv.

Kunden forventer i den forbindelse, at Konsulentfirmaet afdækker gældende retningslinjer for uddannelses- og kursusaktiviteter, herunder ift. om uddannelser/kurser gennemføres internt eller eksternt (inkl. i udlandet) samt organisationens træk på disse ydelser, herunder fordeling af ydelserne på tværs af organisationen.

Kortlægningen skal desuden skabe overblik over uddannelses- og kursusaktivitet på ministerområder, der har overlap til det civile uddannelsessystem. Det bemærkes, at alle militære uddannelser afdækkes som led i analysen af det operative område (spor 1). Analysen skal desuden tage højde for allerede gennemførte budgetanalyser, herunder i Hjemmeværnet.

Ad 6-7) Oget anvendelse af administrative fællesskaber

Kunden forventer, at Konsulentfirmaet skaber et overblik over muligheden for oget brug af administrative fællesskaber mhp optimering af administrative processer i organisationen, herunder fx på regnskabsområdet. Dette bl.a. med henblik på at afdække evt. overlap i opgaveløsningen.

Med udgangspunkt i en fælles anbefaling fra Konsulentfirmaet og projektgruppen indstiller styregruppen de delområder, der skal arbejdes videre med i effektiviseringsanalysefasen. Beslutningen om, hvilke delområder der skal arbejdes videre med, foretages af programstyregruppen. Områderne fastlægges på baggrund af en vurdering af økonomisk væsentlighed og effektiviseringspotentialet (således at de opgjorte potentialer er svarende til bevillingen på finansloven og ikke Forsvarets interne omkostningsrammer) mv.

Adgang til eksisterende data, indtjening samt beskrivelser af øvrige analyser på Forsvarsområdet (som ligger udenfor nærværende analysekompleks) er beskrevet i afsnit 4.

3.3.3. Dybdegående effektiviseringsanalyser

På baggrund af kortlægningen udvælges et antal delområder, som analyseres nærmere med henblik på at identificere mulige optimeringer og effektiviseringer.

Delområderne skal tage udgangspunkt i de under kortlægningen skitserede delområde 1-7.

Ad 1-4) Ikke IT-relaterede konsulentydelse, personalerelaterede indkøb og ydelser samt indkøb af større, ikke-militære varegrupper

Analysen kan se på mulighed for at optimere Forsvarsministeriets forbrug af personalerelaterede indkøb (fx rejseudgifter, indkøb af mad, drikke og andre dagligvarer) og personalerelaterede ydelser (fx kost- og kilometerpenge) samt større ikke-militære varegrupper (fx telefoni, og aviser/medier).

Analysen kan ligeledes omhandle optimeret brug af eksterne konsulenter (ekskl. it-relaterede konsulenter, der indgår i analysen af det understøttende materiel- og it område), herunder afdække den rette balance mellem udførelse af opgaver internt og køb af ekstern bistand.

Dette kunne fx være ved at justere principper for, hvordan og hvor meget de enkelte enheder må trække på disse ydelser.

Analysen skal koordineres med analysen af pris- og procesoptimering i relation til indkøb i spor 2 (materiel- og IT-området).

Ad 5) Forsvarets uddannelser og kurser samt løn under uddannelser

Analysen kan bl.a. se på muligheden for i højere grad at anvende fjernundervisning, samt i stigende grad at sammentænke Forsvarets uddannelser med det øvrige uddannelsessystem. Analysen kan ligeledes se på muligheden for at nedbringe uddannelses- og kursusaktivitet i udlandet, herunder ift. rejseaktivitet.

Analysen kan ligeledes afdække muligheden for normalisering af lønniveauet til elever på Forsvarets uddannelser, så det i højere grad svarer til den ydelse, som elever/studerende på tilsvarende uddannelser modtager.

Ad 6-7) Oget anvendelse af administrative fællesskaber

Analysen kan bl.a. se på muligheden for at opnå effektiviseringer ved i højere grad at anvende administrative fællesskaber, herunder reducere overlap i opgaveløsningen mellem centrale og decentrale enheder fx på regnskabsområdet.

De dybdegående effektiviseringsanalyser skal afdække mulige effektiviseringsprovenuer og komme med konkrete anbefalinger til effektivisering og øget kapacitetsudnyttelse for opgaveløsningen på de udvalgte delområder.

På baggrund af den detaljerede analyse af områderne opstilles et bruttokatalog med konkrete, implementerbare optimerings- og effektiviseringstiltag, jf. afsnit 8. I forbindelse med opstilling af scenarier skal medregnes eventuelle afledte konsekvenser for materieldrift og anskaffelser.

3.4. Kortlægning af sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi

3.4.1 Formål og omfang

Som led i forberedelse af forhandlinger om nyt forsvarsforlig 2018-2022 iværksættes en kortlægning af ressourcetrækket forbundet med anvendelsen af Forsvarets kapaciteter i opgaveløsningen (fx beredskabsniveau, udsendelseslængde, udsendelsesfrekvens, styrkeomfang mv.). Kortlægningen skal bidrage til at skabe grundlag for en mulig skalering og justering af den nuværende opgaveløsning og kapaciteter.

Kortlægningen af sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi skal opstille en række tentative scenarier, der opgør mer- og mindreudgifter samt operative konsekvenser forbundet med tilpasning af Forsvarets opgaver og kapaciteter, og dermed tilpasninger af opgavekomplekset. Endvidere skal kortlægningen bidrage til at skabe politisk klarhed om sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi ved de nuværende forsvarspolitiske prioriteringer.

Det er ambitionen, at kortlægningen skal skabe det fornødne grundlag, som kan anvendes i en politisk drøftelse og eventuel beslutning om justering af opgaveløsningen.

Der inddrages i relevant omfang eksisterende materiale og analyser af de enkelte kapaciteter, herunder afrapportering i forbindelse med Budgetanalysen af Forsvaret fra 2012.

Kortlægningen skal ikke komme med anbefalinger om, hvilke operative opgaver Forsvaret skal løse, eller hvilke kapaciteter Forsvaret skal råde over, da dette må bero på en politisk beslutning. Kortlægningen skal derimod opstille konsekvensberegninger, der kan understøtte evt. konkrete beslutninger om justeringer af kapaciteter og/eller opgaveløsning.

3.4.2. Kortlægning

Kortlægningen gennemføres ved indledningsvist at afdække omkostningerne forbundet med anvendelsen af Forsvarets kapaciteter mhp. at kunne opstille en kobling mellem økonomi og det givne opgavekompleks/opgaver, idet der skal være særligt fokus på muligheden for justeringer.

Kortlægningen skal, for de kapaciteter, der har undergået store forandringer som led i implementering af forsvarsforlig 2013-2017, tage udgangspunkt i den nuværende opgaveløsning og aktivitetsniveau, dvs. perioden 2014-2016. Kortlægningen skal i relevant omfang inddrage aktivitetsniveauet i de seneste to forligsperioder (dvs. fra 2010 og frem), og derudover se på den historiske udsendelsesfrekvens for givne kapaciteter samt inddrage, hvilke kapaciteter som historisk efterspørges af NATO og øvrige koalitioner mhp. at afdække muligheden for specialisering.

Kortlægningen skal ligeledes se på ledig kapacitet (materiel og personel), som evt. kan anvendes i anden opgaveløsning, når Forsvaret ikke er udsendt.

Adgang til eksisterende data, indtjening samt beskrivelser af øvrige analyser på Forsvarsområdet (som ligger udenfor nærværende analysekompleks) er beskrevet i afsnit 4.

3.4.3. Opstilling af scenarier

På baggrund af den indledende kortlægning udvælges et antal kapaciteter, hvor omkostningstrækket kortlægges mere detaljeret. Der udarbejdes med afsæt heri scenarier for tilpasning af opgaver og kapaciteter bl.a. med fokus på mindre op- og nedjusteringer (dvs. fx justeringer af responstiden (fx fra 10 dage til 14 dage), udsendelseslængden (fx fra 12 mdr. til 10 mdr.) mv. – idet disse faktorer potentielt vil variere for den enkelte kapacitet afhængigt af opgavekomplekset.

Kortlægningen skal munde ud i konsekvensberegninger af de respektive scenarier for justeringer af opgaveløsningen, og skal indgå i afrapportering af *Budgetanalyser af Forsvaret 2017*. Krav til konsekvensberegningerne er opstillet i afsnit 8.

Kortlægningen af sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi sker parallelt med arbejdet med budgetanalyser, der gennemføres i regi af *Udvalget for budgetanalyser af Forsvaret 2017*. Der vil være et behov for koordination særligt i forhold til kortlægningen af Forsvarets operative område. Koordinationen skal sikre, at der ikke gennemføres et dobbelt kortlægningsarbejde, ligesom det vil være væsentligt at have fokus på at belyse afhængigheder og/eller overlap mellem budgetanalysernes effektiviseringsforslag og kortlægningens scenarier for justeringer af opgaveløsning og/eller skalering af kapaciteter.

4. Data og dataanalyse

I forbindelse med delanalyserne skal gennemføres dataindsamlinger. Det vurderes sandsynligt, at der skal indhentes nye data. Eksisterende data og analyser bør i størst muligt omfang anvendes.

4.1. Eksisterende data

Forsvarsministeriets departement har adgang til relevant data inden for koncernen. Konsulentfirmaet vil få adgang til al tilgængeligt data samt materialet vedr. eksisterende analyser/arbejder, idet Konsulentfirmaets adgang til data dog kræver, at de enkelte konsulenter opnår sikkerhedsgodkendelse. Kunden forventer derfor, at Konsulentfirmaet kan levere navneliste over konsulenter til Kunden straks efter valg af Konsulentfirmaet mhp. at starte proces for sikkerhedsgodkendelse.

Dog er data ikke pakket og klargjort til de konkrete delanalyser, og Konsulentfirmaet skal forvente, at data skal trækkes på ny i samarbejde med controllere i både de berørte styrelser og departementet.

Data, dataanalyser og udkast ejes af *Udvalget for budgetanalyser af Forsvaret 2017*. Konsulentfirmaet skal således gøre analysens bagvedliggende datamateriale tilgængeligt for Kunden. Der til skal analyser, beregninger, beregningsmodeller, datagrundlag, forudsætninger, antagelser mv. præsenteres og overdrages på en sådan måde, at det efterfølgende er muligt at genskabe disse, og så Kunden efter analysens afslutning har mulighed for at benytte data og analyseresultater til videre analyser. For de dybdegående effektiviseringsanalyser skal analyse, datagrundlag, beregningsforudsætninger og implementeringsplan for hvert delområde samles i en let tilgængelig form, som kan anvendes i implementeringen af løsningerne.

I de tilfælde, hvor der ikke foreligger data, skal Konsulentfirmaet redegøre for, hvordan dette data vil blive produceret herunder begrunde, hvorfor dette data (herunder metoden, hvormed det er produceret) skaber et validt grundlag for det videre analysearbejde. Det forventes, at der anvendes et datagrundlag for analyserne, der er tilstrækkeligt validt og repræsentativt til, at der kan drages konklusioner, som vedrører hele området.

Antagelser og data skal løbende konsolideres i projektgrupperne. Kvantitativt data skal, i relevant omfang, underbygges med øvrige data (fx observationer mv.) mhp. at understøtte de kvantitative fund i forbindelse både kortlægningerne og de dybdegående effektiviseringsanalyser.

4.2. Foreliggende og igangværende analyser

Analyserne skal tage højde for igangværende analyser, herunder:

- Analysen skal inddrage den foreliggende analyse af potentialet ved centralisering af koncernens decentrale indkøb. Derudover skal analysen tage hensyn til Forsvarsministeriets øvrige pågående arbejde med udvikling og styring af indkøbsområdet.
- Analysen skal gennemføres under hensyntagen til Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelses igangværende implementering af sourcing strategi.
- Budgetanalysen skal tage højde for, at der som en del af forsvarsaftalen 2013-2017 er iværksat en række yderligere analyser, herunder analyserne af Forsvarets Værksteder, Forsvarets Sundhedstjeneste samt Forsvarsakademiet. Det skal desuden bemærkes, at en række af initiativerne i forsvarsaftalen 2013-2017 berører det operative område, herunder flere udviklingsinitiativer og effektiviseringsinitiativer på personelområdet og uddannelsesområdet. Budgetanalysen skal tage højde for, at Forsvarets myndigheder aktuelt er ved at tilpasse organisering, opgaveløsning og personelanvendelse som del af implementeringen af forsvarsaftalen 2013-2017.
- Budgetanalysen af det operative område skal ikke forholde sig til initiativer og problemstillinger, som er afdækket af den gennemførte analyse af den eksisterende kampflykapacitet.
- Initiativerne skal tage højde for konsekvenser af Aftale på forsvarsområdet 2013-2017, herunder ændringer i organisation og ressourceforbrug samt konsekvenser af anbefalingerne fra øvrige forligsbestemte analyser.

5. Forhold vedrørende samarbejde mellem konsulenter og projektor- ganisationen

Arbejdet med kortlægning, identifikation af potentielle analyseområder og de efterfølgende analyser gennemføres i et tæt samarbejde mellem Udvalget og Konsulentfirmaet. Konsulentfirmaet skal bidrage med at drive arbejdet i samarbejde med projektgruppen og samarbejde med medarbejdere fra Forsvarsministeriet og Finansministeriet.

Analyserne skal udarbejdes af Konsulentfirmaet i samarbejde med Kunden. Analyserne skal føde ind i én samlet afrapportering for de delanalyser, som udarbejdes i regi af *Udvalget for budgetanalyser af Forsvaret 2017*. Konsulentfirmaet skal støtte projektgruppen med analyser, konkrete implementerbare tiltag, dokumentation samt konkrete tekstbidrag til afrapporteringen mv. i regi af dette udvalg.

Kunden forventer, at Konsulentfirmaet står til rådighed for Udvalget, indtil udvalgsaf-rapporteringen har været forelagt regeringen. Den forventede belastningsperiode vil ligge fra primo februar til medio september 2017, jf. afsnit 6.

Konsulentfirmaet forventes efter ønske fra kunden at deltage i møder relateret til *Udvalget for budgetanalyser af Forsvaret 2017*, herunder projektgruppemøder, styregruppemøder og programstyregruppemøder.

Kunden forventer, at konsulenterne arbejder ud fra Forsvarsministeriets lokaliteter, herunder Forsvarsministeriets koncernøkonomi- og driftsafdeling og Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, ligesom det forventes, at konsulenterne besøger Forsvarsministeriets øvrige lokaliteter i relevant omfang.

6. Overordnet tidsplan

Arbejdet tilrettelægges med henblik på at afslutte analysen i sommeren 2017. Det er op til Konsulentfirmaet at komme med forslag til tidsplan, herunder milepæle og delleverancer. *Table 4* skitserer Kundens umiddelbare overvejelser.

Tabel 4
Kundens udkast til tentative tidsplan

	Leverance fra Konsulentfirmaet	Deadline
Udsendelse af udbudsmateriale	-	13. januar 2017
Informationsmøde	-	17. januar 2017
Deadline for indlevering af tilbud	Skriftligt tilbud	31. januar 2017
Konsulentfirmaerne informeres om udfaldet af udbuddet	-	7. februar 2017
Kick-off med Konsulentfirmaet	-	Uge 6 2017
Løbende delleverancer		Uge 7-16
Resultat af kortlægning for de fire delanalyser	Skriftlig afrapportering	Uge 16 2017 (medio april)
Programstyregruppen udvælger delområder til dybdegående effektiviseringsanalyser, ligesom der foretages en midtvejsvurdering.		Uge 17 2017
Løbende delleverancer		Uge 17-32
Programstyregruppen foreslår en midtvejsstatus for de dybdegående effektiviseringsanalyser	Skriftlig midtvejsstatus	Uge 22/23 2017 (ultimo maj/primo juni)
Sommerferie		-
Aflæring af Konsulenthusets afrapportering og ledelsesresumé	Skriftlig afrapportering	Uge 33 2017
Konsulenter til rådighed lim. periode for udarbejdelse af den endelige udvalgsaf-rapportering		Uge 33-38 2017

7. Krav til løbende afrapportering

Konsulenthuset skal løbende fremlægge delanalyser, foreløbige resultater og udkast til afrapportering for Kunden. I forbindelse med den løbende afrapportering til programstyregruppen, styregruppen og projektgruppen har Kunden følgende krav til de løbende leverancer:

- Der afrapporteres løbende i tekstbehandling i wordformat eller slides.
- Udkast skal styres efter versioner, således at det tydeligt fremgår, hvilken version der er tale om.
- Projektgruppen skal løbende kunne følge og have adgang til alle modelberegninger, datainput og dokumentation i forbindelse med analysen.

Den løbende afrapportering forventes at munde ud i en samlet afsluttende rapport, jf. afsnit 8.

8. Krav til endelig afrapportering

Kunden forventer, at Konsulentfirmaet leverer to endelige produkter: 1) en samlet af-rapportering, samt 2) et ledelsesresumé.

- Kortlægningerne og de dybdegående effektiviseringsanalyser skal dokumenteres i en samlet afrapportering. Afrapporteringen skal opfylde de i udbudsmaterialet angivne krav til dokumentation, beskrivelse af sammenhænge mv.
- Afrapporteringen skal udformes på en sådan måde, at den er umiddelbart læsbar og anvendelig i forbindelse med udvalgets videre arbejde.
- Afrapporteringen af spor 1-3 skal indeholde en detaljeret beskrivelse af de opstillede effektiviseringsforslag og sammenhænge mellem Konsulenthushets analyse, forudsætninger og anbefalinger.
- Afrapporteringen af spor 4 skal indeholde en generel beskrivelse af den gennemførte kortlægning og det data- og dokumentationsmateriale, som kortlægningen har tilvejebragt.
- Analyser, beregninger, beregningsmodeller, datagrundlag, forudsætninger, antagelser, implementeringsforslag mv. skal i afrapporteringen præsenteres og overdrages på en sådan måde, at det er anvendeligt for chefer og medarbejdere i de styrelser, der efterfølgende skal forestå implementering. Afrapporteringen skal således udformes på en sådan måde, at chefer og medarbejdere, der skal forestå en efterfølgende implementering og som ikke nødvendigvis har været involveret i udvalgsarbejdet, ved at læse dokumentationsmaterialet skal kunne forstå de foreslåede initiativer, analyserne bag, datagrundlaget og de opstillede forudsætninger mv.
- Afrapporteringen skal indeholde:
 - En detaljeret beskrivelse af det datagrundlag samt de beregninger og beregningsmodeller, der ligger til grund for effektiviseringsforslaget/scenariet.
 - Beskrivelse af sammenhænge mellem datagrundlag, forudsætninger, antagelser og anbefalinger.
- Til afrapporteringerne vedlægges et samlet ledelsesresumé (ca. 20 sider), der opsummerer rapporternes hovedkonklusioner.
- Der afrapporteres i tekstbehandling i wordformat eller slides.

For de dybdegående effektiviseringsanalyser (spor 1-3) gælder desuden:

- Effektiviseringsforslag, der opstilles, skal være implementerbare og så konkrete og ambitiøse som muligt.
- Anbefalingerne skal indeholde en beskrivelse af fordele og ulemper, herunder af operativ, ledelses- og forretningsmæssig karakter.
- Tiltagene skal tage højde for eventuelle tværgående afhængigheder og afledte effektiviseringer ved andre myndigheder, herunder Forsvarsministeriets støttende styrelser. De enkelte initiativer skal således som udgangspunkt kunne stå alene.
- I det omfang der er overlap eller afhængigheder mellem forskellige identificerede effektiviseringspotentialer, skal det i videst muligt omfang være muligt både at opstille provenuer for de enkelte effektiviseringsforslag særskilt og i kombination med andre effektiviseringsforslag.
- Initiativerne skal tage højde for analyserne af de andre delområder i udvalgsarbejdet.
- Anbefalingerne skal suppleres af en realistisk implementeringsplan, der beskriver tidshorizonten og forudsætningerne for implementering, herunder evt. investeringer, omlægning af it-systemer mv., og derigennem indhosning af de potentialer, som

påvises i analysen. Implementeringsplanen skal indeholde forslag til løbende opfølgningsskridt, som operationaliserer implementeringen af effektiviseringsiltagene i driften. Disse forhold skal beskrives og godtgøres – i videst muligt omfang med udgangspunkt i tidligere erfaringer.

- Derudover afdækkes eventuelle forudsætninger og udfordringer i forhold til at gennemføre tiltagene, ligesom konsekvenser for og begrænsninger af opgaveløsningen på såvel kort som langt sigt ved gennemførelse af tiltagene vurderes.
- Konsulentfirmaets afvejning ift. implementerbarheden skal fremgå, således at det klart fremgår, hvorfor Konsulentfirmaet anbefaler at tiltaget gennemføres/ikke gennemføres.

Alle disse forhold skal være afdækket for den enkelte model/option, såfremt der for anbefalingerne opstilles modeller/optioner (fx ved mulighed for skalering).

For kortlægningen (spor 4) gælder desuden:

- For hvert af scenarierne for den enkelte kapacitet beskrives både de økonomiske og operative konsekvenser for justering i opgaveløsningen og skalering af kapaciteten, herunder eventuelle forudsætninger og udfordringer i forhold til at gennemføre justeringer i opgaveløsningen og/eller skalering af kapaciteter.
- Der skal i den forbindelse identificeres afledte effekter af justeringerne af opgaveløsningen for den øvrige struktur, herunder støttestrukturen samt trækket på hhv. materieldriftsplanen og materielanlægsplanen.
- Scenarierne skal indeholde en beskrivelse af fordele og ulemper, herunder af operativ, ledelses- og forretningsmæssig karakter.
- Scenarierne skal tage højde for analyserne af de andre delområder i udvalgsarbejdet.
- Scenarierne skal suppleres af en realistisk implementeringsplan, der beskriver tidshorisonten og forudsætningerne for implementering, herunder evt. investeringer om omlægning af it-systemer mv., og derigennem indhostning af de potentiale, som påvises i kortlægningen.

9. Krav til tilbuddet

Udbuddet stiller store krav til tilbudsgivers faglige viden og erfaring med løsning af lignende opgaver samt ressourcekapacitet.

Der lægges i vurderingen af tilbuddet særlig vægt på følgende:

- En beskrivelse af, hvordan de ovenstående krav til miniudbuddet vil blive håndteret.
- En beskrivelse af de metoder, der vil blive anvendt til at gennemføre opgaven, herunder hvordan dataindsamlingen vil finde sted.
- En beskrivelse af, hvordan Konsulentfirmaet vil sikre samarbejde med og inddragelse af personale fra Forsvarsministeriets koncern, herunder samarbejde med projektgrupperne.
- En beskrivelse af, i hvilken form det indsamlede datamateriale vil blive stillet til rådighed for Kunden under og efter Konsulentfirmaets arbejde.

- En beskrivelse af Konsulentfirmaets organisering og varetagelse af den samlede ledelse og styring af opgaven.
- Et overordnet udkast til disposition for afrapporteringen af analysens resultater.
- En tids- og aktivitetsplan for analyserne, der blandt andet inkluderer centrale milepæle og delleverancer.
- En liste med overordnet tentativ dataforespørgsel.
- Et budget for analyserne, herunder forventet tidsforbrug fordelt på de allokerede medarbejdere, aktiviteter og milepæle. I sammenhæng hertil skal opgives timepriser for de enkelte allokerede medarbejdere og den samlede pris for analysen.
- En kort beskrivelse af Konsulentfirmaets erfaring med lignende projekter – både i den offentlige og den private sektor.
- CV'er med beskrivelse af relevante kompetencer og uddannelsesbaggrund for de personer, der skal varetage opgaven, herunder om vedkommende er blevet sikkerhedsgodkendt i Danmark inden for de seneste 5 år, eller tidligere har været sikkerhedsgodkendt i Danmark.
- Tilbuddet må maksimalt udgøre 50 sider inklusiv eventuelle appendiks, men eksklusiv CV'er.
- Tilbuddet kan indleveres i tekstbehandling i wordformat eller slides.

I henhold til Finansministeriets rammekontrakt vælges den konsulentvirksomhed, der afgiver det økonomisk mest fordelagtige tilbud. Konkret lægges vægt på a) kvaliteten af tilbudsgivers løsning (50 pct.), b) tilbuddets pris (25 pct.) og c) konsulentteam (25 pct.).

10. Priser

Der er en samlet økonomisk ramme for udbuddet på 13 mio. kr.

Kunden modtager gerne prisrabatter i forhold til fastlagte maksimale timepriser i rammekontrakten.

Bemærk: Det er i denne forbindelse en forudsætning, at udgifter til transport og evt. anden rejseaktivitet er indeholdt i den afgivne pris.

Udbetalingerne til konsulentfirmaet vil ske i takt med opfyldelse af væsentlige milepæle for opgavens fuldførelse. En konkret betalingsplan aftales nærmere med konsulentfirmaet ved indgåelse af delkontrakten for opgaven. Dog forudsættes det, at der ikke sker nogen indledende betaling, og at betalingen ved opgavens færdiggørelse udgør en større andel end øvrige betalinger.

Det bemærkes, at tilbudsgiver i udgangspunktet ikke kompenseres økonomisk ved eventuelle forsinkelser i opgaveløsningen, der er forårsaget af forhold, der er uden for Kundens indflydelse.

11. Informationsmøde

Der afholdes informationsmøde tirsdag den 17. januar kl. 1200-1300 i Forsvarsministeriet, Holmens Kanal 42, 1060 København K.

Spørgsmål der ønskes besvaret på informationsmødet, sendes til Kristine Buus Nielsen på krbun@fm.dk og Ida Holst på jho@fmn.dk senest mandag den 16. januar kl. 10.00. Der vil ligeledes være mulighed for at stille spørgsmål på informationsmødet.

Endelig skal alle navne på mødedeltagere meddeles til Kristine Buus Nielsen på krbun@fm.dk og Ida Holst på jho@fmn.dk senest mandag den 16. januar kl. 10.00.

Bilag 4.c - Lösingsbeskrivelse

ARBEJDSMETODER OG VÆRKTØJER:

Der henvises til Konsulentfirmaets projektforslag af 31. januar 2017.

TILRETTELÆGGELSE AF OPGAVEN:

Der henvises til Konsulentfirmaets projektforslag af 31. januar 2017.

Bilag 4.d – Pris og allokerede medarbejdere

PRIS:

Prisen for Konsulentfirmaets udførelse og levering af opgaven er 13,0 mio. kr. Betalingsplanen er knyttet op på leverancer og milepæle, *jf. tabel 5.*

Tabel 5
Betalingsplan

Mio. kr.	Forventet uge	Betaling
<i>Leverancer og milepæle</i>		
Resultat af kortlægning for de fire delanalyser	14	3,3
Skriftlig midtvejsstatus	22	3,3
Foreløbigt udkast til samlet afrapportering	26	1,5
Afl levering af Konsulenthusets afrapportering og ledelsesresumé	33	4,4
Afsluttende betaling	37	0,5
I alt		13,0

ALLOKEREDE MEDARBEJDERE:

Der henvises til Konsulentfirmaets projektforslag af 31. januar 2017, idet der kan foregå udskiftninger.

FORVENTET TIDSFORBRUG OG SAMMENSÆTNING HERAF:

Der henvises til Konsulentfirmaets projektforslag af 31. januar 2017.

Bilag 4.e – Samarbejdsorganisation

KUNDENS KONTAKTPERSON(ER):

Følgende person(er) er hos Kunden primær kontaktperson(er) i relation til opgavens udførelse:

Navn: Sune Thvilum-Kannegaard	Tlf.: 33 92 33 33
Titel: Kontorchef	Dir. tlf.:
Adresse: Christiansborg Slotsplads 1	Mobil:
Postnr./by: 1218 København K	E-mail: stk@fm.dk

Navn: Kristine Buus Nielsen	Tlf.: 33 95 18 28
Titel: Fuldmægtig	Dir. tlf.: 33 95 18 28
Adresse: Christiansborg Slotsplads 1	Mobil: -
Postnr./by: 1218 København K	E-mail: krbun@fm.dk

Navn: Soren Heldgaard Olesen	Tlf.: 33 95 19 89
Titel: Specialkonsulent	Dir. tlf.: 33 95 19 89
Adresse: Christiansborg Slotsplads 1	Mobil: -
Postnr./by: 1218 København K	E-mail: sho@fm.dk

Navn: Jeppe Sondergaard Pedersen	Tlf.: 61 87 19 90
Titel: Kontorchef	Dir. tlf.: 61 87 19 90
Adresse: Danneskiold-Samsøes Allé 1	Mobil: 61 87 19 90
Postnr./by: 1434 København K	E-mail: jsp@fmn.dk

Navn: Ida Holst	Tlf.: 61 87 17 18
Titel: Chefkonsulent	Dir. tlf.: 61 87 17 18
Adresse: Danneskiold-Samsøes Allé 1	Mobil: 61 87 17 18
Postnr./by: 1434 København K	E-mail: iho@fmn.dk

KONSULENTFIRMAETS KONTAKTPERSON(ER):

Følgende person(er) er hos Konsulentfirmaet primær kontaktperson(er) i relation til opgavens udførelse:

Navn: Andreas Malby	Tlf.: +45 22 75 3414
Titel: Partner and Managing Director	Dir. tlf.: +45 22 75 3414
Adresse: Kalvebod Brygge 24, 8	Mobil: +45 22 75 3414
Postnr./by: 1560 København V	E-mail: Malby.Andreas@BCG.COM

Funktionsbeskrivelse: Ansvarlig partner

Navn: Filip Hermann	Tlf.: +45 22 75 2434
Titel: Projektleder	Dir. tlf.: +45 22 75 2434
Adresse: Kalvebod Brygge 24, 8	Mobil: +45 22 75 2434

Postnr./by: 1560 København V	<i>E-mail:</i> Hermann.filip@bcg.com
------------------------------	--

Funktionsbeskrivelse: Projektleder

SAMARBEJDSORGANISATION: